

## **SOMMAIRE**

### **SOMMAIRE**

### **TABLE DES MATIERES**

#### **CHAP 1 : La rémunération levier de la stratégie d'entreprise**

**SECTION 1-** La fonction R.H face à la stratégie d'entreprise

**SECTION2-** Les R.H vers une dimension stratégique

**SECTION 3-** La rémunération élément incitateur de la performance  
qu'en pense la théorie ?

#### **CHAP 2 : Modèles de stratégie d'entreprise et alignement de la rémunération**

**SECTION 1-Stratégies de rémunération**

**SECTION 2-Philosophie de gestion de l'entreprise**

**SECTION 3- Alignement stratégie- rémunération**

**SECTION 4-Fondement théorique et stratégie de rémunération**

#### **CHAP 3 : Les méthodes d'organisation et de gestion des Rémunérations**

##### **Les techniques**

**SECTION 1 : Définition de la politique de rémunération**

**SECTION 2 : Les caractéristiques du système de rémunération**

**SECTION 3 : L'analyse et l'évaluation des postes de travail**

**SECTION4 : La nature de la rémunération globale.**

**SECTION 5 : La relation entre rémunération et salaire: "Le cadre général"**

**SECTION 6 : La gestion et le contrôle de la masse salariale**

## **CHAP 4 PARTIE PRATIQUE LOGIQUE D'ELABORATION DE LA POLITIQUE DES SALAIRES CAS S.N.T.F**

**SECTION 1 :** Statut et définition de la structure d'accueil

**SECTION 2 :** historique et organisation

**SECTION 3 :** Structure internes de la D.R.F.O.

**SECTION 4 :** Politique de rémunération S.N.T.F

**SECTION 5 :** Convention collective S.N.T.F

**Conclusion**

**Bibliographie**

## **TABLE DES MATIERES**

### **Sommaire**

#### **Table des matières**

#### **CHAP 1 : La rémunération levier de la stratégie d'entreprise**

##### **SECTION 1- La fonction R.H face à la stratégie d'entreprise :**

1-Qu'est ce que la stratégie d'entreprise

    1-1-Définition de la stratégie

    1-2-La démarche stratégique

2-L'implication stratégique de la D.R.H

- Avocat des employés :
- Développeur de capital humain :
- Expert fonctionnel
- Partenaire stratégique :
- Leader R.H :

##### **SECTION 2- Les R.H vers une dimension stratégique :**

1-La stratégie R.H au sein de la stratégie d'entreprise :

2- De la stratégie R.H à la stratégie de rémunération :

3- Stratégie externe et stratégie interne :

4-L'efficacité du système de rémunération :

    1- Clarté et transparence :

    2- Simplicité :

    3- Objectivité

    4- Flexibilité

    5- Capacité d'incitation :

##### **SECTION 3- La rémunération élément inciteur de la performance qu'en pense la théorie ?**

1- Les théories des besoins

    1-1 La motivation dans les modèles taylorien et fordien

1-2 Mayo, l'effet Hawthorne et les relations humaines

1-3 Frederick Herzberg: la réduction de l'insatisfaction ne crée pas la motivation

2- Les modèles interactifs

    2-1 Model de vroom

## **CHAP 2 : Modèles de stratégie d'entreprise et alignement de la rémunération**

**SECTION 1 :** Stratégies de rémunération

**SECTION 2 :** Philosophie de gestion de l'entreprise

**SECTION 3 :** Alignement stratégie- rémunération

1- Définitions de la stratégie d'entreprise

2- Modèles de stratégies d'entreprises et alignement de la rémunération

2-1 : Modèle stratégique de Miles et Snow (1978)

    2-1-1 Modèle du prospecteur

    2-1-2 : Modèle du défenseur

    2-1-3 : Modèle de l'analyste

2-2 : Typologie des stratégies universelles de Porter (1980)

    2-2-1 : Stratégie de domination par les coûts

        (d'économie d'échelle)

    2-2-2 : stratégie de différenciation

    2-2-3: Stratégie de concentration

    2-2-4 Stratégie de juste -à- temps (JAT)

2-3 Stratégies liées au cycle de vie des entreprises

    2-3-1 Stratégie de démarrage

    2-3-2 Stratégie de croissance

    2-3-3 Stratégie de maturité

    2-3-4 Stratégie de décroissance (déclin)

**SECTION 4 :** Fondement théorique et stratégie de rémunération :

1 -Théorie de l'agence

2 -Théorie des ressources

3 -Théorie de la contingence

## **CHAP 3 : Les méthodes d'organisation et de gestion des rémunérations :**

### **Les techniques**

#### **Introduction**

#### **SECTION 1 : Définition de la politique de rémunération**

1- Politique de rémunération

2- Objectifs et contraintes des politiques de rémunération

#### **SECTION 2 : Les caractéristiques du système de rémunération**

1- Qu'est ce qu'un système de rémunération ?

- L'équilibre financier
- Cohérence externe
- Équité interne

2- Les différents systèmes de rémunération:

2-1- Le salaire fixe

2-2 Le salaire individualisé

2-3- Le salaire lié au résultat de L'entreprise:

#### **SECTION 3 : L'analyse et l'évaluation des postes de travail**

1- Analyse des postes

1-1- Définition

1-2- La collecte des données

1-3- Les méthodes de collecte et de traitement de l'information

1-3-1-Examen des documents

1-3-2-Entrevue

1-3-3-Les questionnaires

1-3-4-Incidents critiques

1-3-5- Observation directe

1-3-6-L'observation participante

1-3-7- La combinaison des méthodes

1-4- La description de poste

2- Evaluation des emplois (postes)

2-1-Définition

2-2-Processus de l'évaluation des emplois

2-2-1-Identification des besoins

2-2-2-Déroulement du processus

2-2-3- Formation d'un comité d'évaluation :

2-3- Les méthodes d'évaluation des postes

2-3-1- Les techniques globales

a- La méthode de rangement

b- La méthode de classification

2-3-2- Les techniques analytiques

a- La méthode des points

b- La méthode de comparaison par facteurs

2-3-3- Autres techniques

**SECTION 4 : La nature de ma rémunération globale.**

1- La rémunération directe

- Le salaire de qualification:
- Le salaire de performance

2- Les différents types de périphériques

3-Le mix du système de rémunération

**SECTION 5 : La relation entre rémunération et salaire:**

"Le cadre général"

1- Les diverses formes de rémunération

1-1- La rémunération monétaire à court terme

1-2- La rémunération monétaire à moyen terme

1-3- La rémunération à long et très long terme

1-4- La rémunération sous la forme d'avantages en nature

2-Les différents types de salaires

2-1-Le salaire au temps passé

2-2- le salaire au rendement

2-3- le salaire à la tache

## **SECTION 6 : La gestion et le contrôle de la masse salariale**

1-Definition et structure de la masse salariale

2- Les facteurs d'évolution de la masse salariale

3-Les effets d'évolution de la masse salariale

3-1-Effet report

3-2-Effet de noria

3-3- Effet d'effectif

3-4-Effet de structure

3-5-Gvt Glissement, Vieillissement, Technicité

## **CHAP 4 PARTIE PRATIQUE LOGIQUE D'ELABORATION DE LA POLITIQUE DES SALAIRES CAS S.N.T.F**

### **SECTION 1 : Statut et définition de la structure d'accueil**

### **SECTION 2 : Historique et organisation**

1- Historique de la SNTF

2- Organisation de la SNTF

3- Présentation de la Direction Régionale Ferroviaire d'Oran (DRFO)

### **SECTION 3 : Structure internes de la D.R.F.O.**

A- Division gestion du personnel et formation

A1-Gestion du personnel

A2 – La formation

B- Division d'administration générale

2- Département et approvisionnement

A- Division achat

B- Division gestion des stocks

3- Le département commercial

A- Division clientèle

  A1-Section recherche des wagons

  A2-La section litige

  A3-La section infraction a la police SNTF et détaxe

B- Division plan du transport et statistique

C- Division contrôle des recettes (C.D.R)

  C1-Section codification charger de

  C2-Section vérification et contrôle des RS 2438

  C3-Section facturation charger de

  C4- Section suivi du chiffre d'affaire (C.A.) et créances charger de

  C5- Section liquidation et centralisation

## **SECTION 04 : Politique de rémunération S.N.T.F**

1-Grille des salaires

2 -Les périphériques de la rémunération

3- L'évolution des principaux paramètres

  3-1-Evolution des effectifs inscrits par fonction de 2000 à 2009

  3-2- Evolution des effectifs inscrits par C.S.P DE 2000 à 2009

  3-3- Evolution de la masse salariale de 2000 à 2009

  3-4- Evolution des effectifs payés de 2000 à 2009

  3-5- Evolution des effectifs inscrits (2000- 2009)

  3-6- Evolution CDI, CDD

  3-7-Evolution d'effectif par catégorie

3-8- Tableau comparatif de C.A

3-9- Tableau comparatif évolution CA par rapport au dépenses

4-Emplois de jeunes : D.A.I.P

## **SECTION 5 : Convention collective S.N.T.F**

5-1-Eléments constitutifs de la rémunération

5-2- Avenant de la convention collective S.N.T.F

5-3- Analyse du questionnaire

**Conclusion Générale**

**Bibliographie**

## **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un marché mondialisé ou la concurrence exacerbée et les évolutions technologiques constantes, le niveau d'instabilité entraîne un besoin croissant d'adaptation de la part des entreprises. Dans ce contexte le capital humain a d'autant plus que le poids pris par l'innovation dans la création de valeur tend à transformer le facteur humain en actif stratégique. Car contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables, et difficilement transposables, par ce contexte l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie. La dimension du capital humain tend à la transformation du facteur humain en actif stratégique.

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a en effet intégré les recherches concernant le facteur humain dans l'entreprise. Si la conception classique constatait une contradiction irréductible entre les aspirations du travailleur et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines a cherché à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en parallèle condition de travail, style de commandement, satisfaction des individus et rendement. Ces études permirent de mettre en évidence l'importance des facteurs psychologiques et affectifs pour comprendre le comportement des individus dans une entreprise. La gestion des ressources humaines telles qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus ou moins de ces conclusions.

Avec l'accélération des innovations technologiques, la formation est devenue essentielle pour prévenir l'obsolescence des connaissances.

La rémunération est une pratique de gestion des ressources humaines très changeante. Dans ce contexte de mondialisation, il est important de bien gérer les diverses formes de rémunération car elles agissent différemment sur les attitudes et les comportements. Par ailleurs elles ont aussi des effets sur la performance organisationnelle, l'attraction et la rétention du personnel,...etc.

La rémunération est pour le salarié d'une part et pour l'entreprise d'autre part, d'une double nature, pour le salarié elle est un revenu mais elle est le signe qu'il reçoit de la part de l'organisation, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur. Pour l'entreprise la rémunération est une charge représentative de 30% à 70% des coûts qu'elle subit (Source cahiers français n° 262, 1993), en parallèle la rémunération est une variable de pilotage essentielle elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences.

En plus de l'économie du marché dans laquelle est entré l'Algérie de plein pied, la conjoncture économique actuelle rend la situation des entreprises publiques algériennes préoccupantes.

L'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique en Algérie ces dernières années a fortement affecté son organisation.

Les entreprises algériennes subissent les bouleversements, les modifications de leurs méthodes de travail, l'angoisse du changement, de l'erreur, de la suppression de poste de travail.

La performance peut être définie comme une situation consistante pour une personne à atteindre voire à dépassé les objectifs qui lui ont été fixés.

Mais quelle que soit la nature de la perception de la performance au niveau de l'organisation il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise. En effet la reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement nouveau.

Depuis quelque année les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources clé : les ressources humaines.

Cette nouvelle orientation suppose une très grande attention aux problèmes humains qui résultent des limites de notre style traditionnel de gestion dans la mesure où le mode d'organisation de l'entreprise algérienne semble désormais de moins en moins efficace aujourd'hui.

En effet il n'est pas surprenant que tous les experts en management insistent sur la gestion des ressources humaines. Diriger une entreprise, un groupe, c'est aider ses acteurs à mettre tout en œuvre pour sa réussite et son développement.

**La politique de rémunération a longtemps été considérée comme un simple instrument au service de la stratégie. Elle est perçue depuis peu par beaucoup comme devant être prise en compte plus en amont, dès l'étape de l'élaboration de la stratégie.**

**Face à cette situation et convaincus de l'importance de prendre en compte l'enjeu de la rémunération lors de la définition de la stratégie des entreprises, la question que nous nous sommes posée est de savoir : quel sont les liens existant entre la stratégie d'entreprise et la politique de rémunération ?**

**Notre objectif est d'apporter des éléments de compréhension afin d'identifier, les liens qui permettent l'implication de la rémunération en amont lors de l'élaboration de la stratégie d'entreprise, de façon que cette dernière soit un levier efficace pour la réussite des stratégies d'entreprise.**

Une revue de la littérature portant sur les déterminants de la rémunération, sur les diverses stratégies d'entreprise, utiliser dans les organisations ainsi que

sur la théorie de l'agence, la théorie des ressources, la théorie de la contingence, nous a guidé afin d'élaborer notre hypothèse générale de travail, nous croyons que le choix de la stratégie d'entreprise influence l'utilisation et la mise en œuvre d'un certain type de rémunération.

De manière générale la plupart des travaux consultés concluent à l'existence de correspondances ou de liens plus ou moins stable entre la stratégie des entreprises et leurs politiques de rémunération.

## **CHAPITRE 1**

**La rémunération levier de la stratégie d'entreprise**

## **CHAP 1 : La rémunération levier de la stratégie d'entreprise**

Dans une économie mondialisée, où la concurrence est exacerbée, l'innovation technologique et les changements accélérés, le capital humain apparaît de plus en plus comme la principale source de valeur ajoutée comme le dit D.Ulrich<sup>1</sup> «les seules armes concurrentielles dont dispose encore les entreprises sont l'organisation et les ressources humaines», car contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables, et difficilement disposables, par ce contexte l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie. La dimension du capital humain tend à la transformation du facteur humain ou actif stratégique.

### **SECTION 1- La fonction R.H face à la stratégie d'entreprise :**

#### **1-Qu'est ce que la stratégie d'entreprise**

La première question qui se pose est celle du sens du terme « Stratégie d'entreprise », car sans ce concept si largement utilisé, se cachent des interprétations très différentes.

##### **1-1-Définition de la stratégie**

Le terme même de stratégie a connu une importante évolution au cours du vingtième siècle. A l'origine le terme est d'ordre purement militaire, il s'agit de la stratégie de la guerre, des choix fondamentaux pour faire face à l'ennemi, les décisions prises ensuite, au cours de la bataille, relevant quand à elle de la tactique. Vers les années 40 le champ de la stratégie s'élargit et on emploi alors le terme dans la théorie des jeux pour désigner la séquence de coups préparées ou effectuées par les joueurs.

---

1-D.Ulriche, humain ressource champions : the next agenda for adding value, 1996, harvard business press.

Puis, tout au long des années 60, l'usage de la stratégie se confirme en économie, par l'application de décisions prises dans les entreprises expliquant des choix fondamentaux.

Enfin on assiste à partir des années 80 à une vulgarisation du terme et tout ou presque devient stratégie.

Dans la littérature du management, qui est le sujet qui nous intéresse ici on relève par conséquent de nombreuses définitions de la stratégie, qui traduisent des approches sensiblement différentes d'un même phénomène : la définition des choix fondamentaux pour l'entreprise ; ainsi :

« La stratégie désigne l'ensemble des critères de décisions, choisis par le noyau pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise » A.C. Martinet<sup>1</sup>

« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif » R.A.Thiébart<sup>2</sup>

« Nous définissons la stratégie comme l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'articulation des ressources gérables par l'entreprise » G.Koenig<sup>3</sup>

« Parler de décision stratégique, c'est évoquer les allocations volontaires de ressources au portefeuille d'activité de l'entreprise » J.Meyer<sup>4</sup>

Dans les trois dernières définitions de la stratégie, on notera le mot ressources : la stratégie alloue et articule les ressources de l'entreprise. A partir du moment où les hommes de l'entreprise sont considérés comme faisant partie de l'ensemble des ressources, la stratégie devient intimement liée aux ressources humaines.

---

1- Pour les définitions voir littérature

## **1-2-La démarche stratégique**

Dans beaucoup de travaux, on retrouve une démarche stratégique structurée autour d'un processus<sup>1</sup> relativement semblable qui se résume dans les principales étapes suivantes :

1- Phase de diagnostic stratégique : où l'on analyse la stratégie de l'entreprise dans une double perspective interne et externe. L'entreprise est en effet considérée comme un système unique, ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes entre l'entreprise et cet environnement.

Le diagnostic interne vise à définir plus précisément le potentiel stratégique de l'entreprise, et les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir des orientations mais aussi des faiblesses. Ainsi, cette phase permet d'identifier le savoir faire propre de l'entreprise, son métier, ses compétences, mais également les points sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter ou de progresser.

Le diagnostic externe a plutôt pour objectif de déceler, dans la structuration actuelle et dans les évolutions possibles de l'environnement, les changements susceptibles d'être favorables ou défavorables aux affaires : les opportunités, les possibilités de développement mais aussi les menaces sur l'activité actuelle.

Ces analyses qui portent tant sur le niveau que sur les domaines d'activités stratégiques, reposent souvent sur l'approche par le S.W.O.T (Strengths/ Weaknesses/ Opportunities/ Threats).

Cette phase de diagnostic permet de dessiner plus clairement le cadre d'action possible pour l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une photographie à l'instant, mais plutôt d'un film projeté qui couvre le passé récent, le présent et surtout les prévisions pour l'avenir.

---

1- Thériault et St-Onge, Gestion de la rémunération, édition Gaétan, 2000

2- Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques : c'est au cours de cette phase que la vision pour les années à venir se définit ainsi que les objectifs stratégiques qui l'accompagnent, on va notamment confronter les prévisions, toutes choses restant égales par ailleurs, et les différents objectifs stratégiques possibles, pour prendre en compte l'écart réel à combler pour les atteindre.

Une fois les objectifs clairement identifiés, les choix stratégiques retenus pour les atteindre pourront être très différents (internationalisation, développement de nouvelles activités ou au contraire recentrage sur le cœur des métiers....) notamment les choix seront en fonction de plusieurs critères comme la philosophie de l'entreprise, la probabilité de réalisation des objectifs, le risque encouru, les forces et les faiblesses de l'entreprise pour la réalisation de ces choix, les possibilités de synergie avec l'entreprise en place, il est également très important lors de cette phase de s'assurer de la faisabilité des choix. Toutes les fonctions de l'entreprise doivent être appelées à valider la faisabilité de ces choix.

3- Phase de déclinaison des objectifs stratégiques en plan opérationnel : il s'agit ici de transformer cette vision globale, ces objectifs stratégiques et ces choix en plan précis et le plus concret possible en général sous la forme de business plan. Ce sont les différentes divisions et fonctions de l'entreprise qui vont avoir la charge de définir ces business plan, élaborant leur propre stratégie pour les atteindre au niveau de leur division fonctionnelle, les business plan doivent mettre en évidence la pertinence commerciale, la cohérence des mesures et la faisabilité des choix. Ils se présentent sous des formes diverses en fonction des exigences de la direction de l'entreprise, mais pour chaque unité ou fonction les modes de déclinaison de la stratégie, les investissements et les modes de financement prévus, les responsables impliqués et les budgets sont indispensables.

C'est à travers ces business plan que la stratégie se trouve déclinée à travers l'ensemble de l'entreprise, jusqu'à la définition des objectifs individuels des collaborateurs.

4- Phase contrôle : en effet, la démarche stratégique n'a de sens que s'il existe un système de contrôle permettant de réajuster les plans en cas d'écart entre les objectifs et les résultats.

Les plans établis sont en effet conçus de façon souple pour faire face aux évolutions de l'environnement. Le contrôle stratégique est un processus ouvert qui se déroule au rythme des périodes de contrôle définis par l'entreprise et qui cherche à mesurer l'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints aux différentes phases. Il s'applique également pour dire s'il convient de modifier les objectifs, de réviser la stratégie ou simplement adapter les programmes, plans et budgets pour atteindre les objectifs fixés.

Pour être efficace, le contrôle et en enchaînement cyclique de contrôles, qui implique l'ensemble de la hiérarchie et nécessite des systèmes permanant.

Dans cette démarche stratégique, la question qui se pose est de savoir quel est le rôle que peut et/ou doit jouer la D.R.H selon la littérature.

## **2-L'implication stratégique de la D.R.H**

Tout un courant de réflexion (et d'action) s'interroge actuellement sur la nécessaire évolution de la fonction R.H dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie. David Ulrich<sup>1</sup> est l'un des leaders actuels de ce courant. Il considère que les fonctions ressources humaines classiques sont beaucoup trop centrées sur des tâches à faible valeur ajoutée (notamment les tâches de gestion administrative), et très insuffisamment sur les tâches qui assurent la réussite future des organisations.

---

1- D.Ulriche, humain ressource champions: the next agenda for adding value, 1996, Harvard business press.

Le facteur humain étant un facteur clé de la réussite stratégique des organisations, la fonction ressources humaines doit beaucoup plus se positionner comme un partenaire stratégique d'une direction générale que comme un exécutant administratif. Ulrich l'exprime dans le graphique ci-dessous :

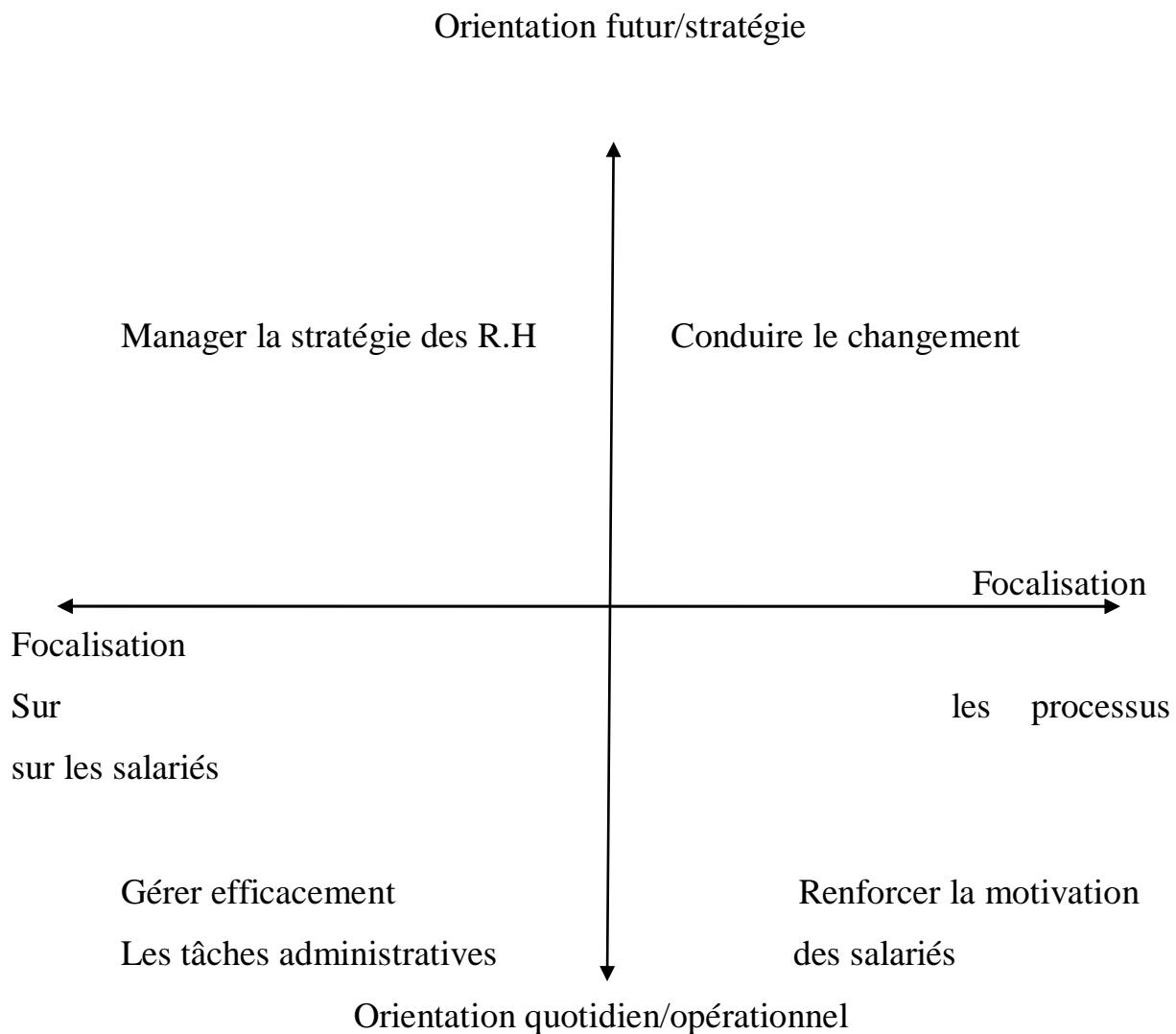


Figure N° 01

---

1- D.Ulrich et Wayne Brockbank, the H.R Value proposition 2005, the harvard business school, 2005

Dans le quadrant en bas à gauche, le manager des R.H doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficience des processus qu'il gère, en les aménageant ou en les réorganisant.

Dans le quadrant en haut, à gauche, le M.R.H doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale, en lui proposant politiques et des mesures par exemple sur le recrutement, les compétences, les modes de rémunérations,..... De nature à soutenir et à faciliter l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.

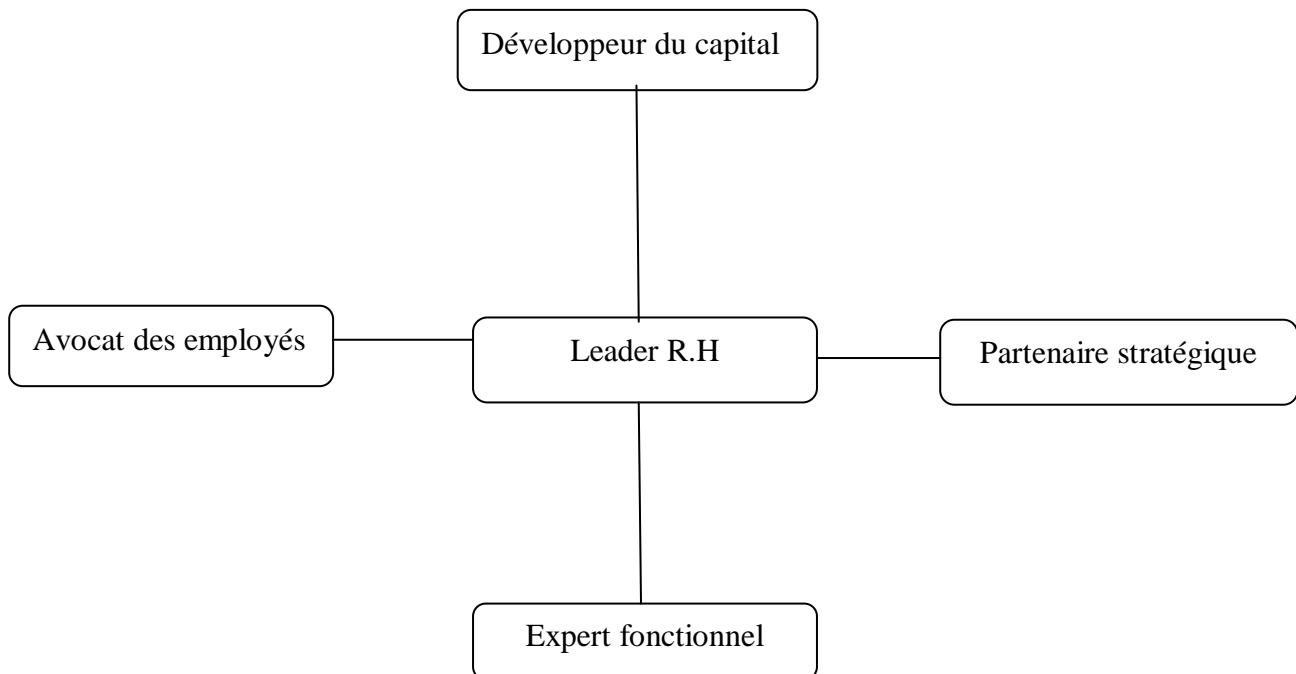
Dans le cadrant en haut à droit, le M.R.H a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, de manière cohérente avec la stratégie.

Enfin dans le quadrant en bas et à droite, D.Ulrich nous rappel que le rôle du M.R.H n'a pas seulement un rôle abstrait de concepteur de système et de gestionnaire, mais qu'il a aussi à s'occuper de la motivation des salariés.

L'intérêt de cette démarche est qu'elle met à la cour de la définition du rôle du M.R.H la valeur ajoutée qu'ils ont supposés apporter.

Satisfaire le personnel (dont il faut être le champion) et les actionnaires (par l'optimisation des coûts et l'implication à la stratégie).

Dans un article plus récent, D.Ulrich et Wayne Brack Bank<sup>1</sup> ont identifié les principaux rôles que doit jouer le D.R.H pour pouvoir s'impliquer au niveau de la stratégie :



### Avocat des employés

Les auteurs remarquent que les professionnels des R.H passent 19% de leur temps à travailler sur des problématiques de salariés malgré les progrès des systèmes d'information. Ils s'élèvent contre les partisans du R.H exclusivement Business partenaire leur argument résident dans le postulat de départ que ce sont les hommes, la ressources humaines qui sont le 1er actif d'une entreprise, par conséquent, ils estiment qu'il convient de s'en occuper, en prendre soin, les auteurs, font le lien avec la création de valeur, ils défendent l'idée que prendre soin des salariés a un impact sur la façon dont les clients sont traités et, par voie de conséquence sur l'actionnaire. Le D.R.H est le garant d'une relation entreprise/salariés gagnant/gagnant.

---

1- D.Ulrich et Wayne Brockbank, the H.R Value proposition 2005, the harvard business school, 2005

## **Développeur de capital humain**

Si l'on considère les R.H comme un actif de l'entreprise, au même titre que ces capitaux, il convient de les faire croître et fructifier. Dans ce cadre les professionnels des R.H se concentrent sur le futur et sur chaque individu, permettant à chacun de développer les compétences dont l'organisation aura besoin demain.

## **Expert fonctionnel**

L'exercice des R.H nécessite la maîtrise d'un certain nombre de connaissance, l'expert fonctionnel des R.H s'opère à plusieurs niveaux :

- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes.
- Développer des programmes et des processus R.H.
- Adopter les processus R.H aux contraintes business.
- Définir la politique générale.

## **Partenaire stratégique**

Cela implique de comprendre le business et de créer un partenariat avec les managers opérationnels pour les aider à atteindre leur objectifs. Les professionnels des R.H sont alors des membres de l'équipe de management, avec une expertise dans la compréhension des gens et des organisations. Cela implique également le déploiement du savoir dans l'organisation.

## **Leader R.H**

Le leadership commence chez soi. Les leaders en R.H doivent donc valoriser leur propre fonction, afin de pouvoir prétendre être entendus dans le débat stratégique, les leaders R.H doivent établir un programme R.H pour leur entreprise, d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation travaillent ensemble pour faire le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la fonction R.H elle-même doit opérer.

Pour pouvoir jouer l'ensemble des rôles, le D.R.H devra pouvoir s'appuyer sur une équipe d'experts et de managers ayant des compétences spécifiques.

Ainsi, l'organisation que le D.R.H saura mettre en place pour l'ensemble de la fonction R.H aura une influence directe sur sa capacité à participer à la stratégie.

## **SECTION 2- Les R.H vers une dimension stratégique :**

### **1-La stratégie R.H au sein de la stratégie d'entreprise :**

La définition et la mise en œuvre de la stratégie reposent sur la conception d'un modèle R.H interne qui fournit à l'organisation les ressources humaines et le modèle d'optimisation apte à soutenir le déploiement de la stratégie.

Une vision clarifiée et structurée de la stratégie R.H peut être représentée selon deux grands axes et mission de la gestion des R.H :

- L'acquisition et le développement des compétences.
- Le management de la performance.

Le premier axe regroupe l'ensemble des politiques et techniques destinées à acquérir et développer les ressources pour les transformer en compétences. C'est la gestion du capital humain à partir duquel l'entreprise construit son développement et sa continuité (les politiques de recrutement, gestion des compétences,...).

Le développement des pratiques destinées à convertir les compétences en performances constitue le second axe de la R.H. les meilleures compétences ne sont pas en effet toujours en mesure d'atteindre les meilleures performances<sup>1</sup>.

---

1- Bruno Sire, la gestion stratégique des rémunérations, édition liaison, 1999

Le modèle d'incitation, de motivation et de mobilisation des ressources vers les objectifs fixés dépend des techniques R.H qui lui permettent d'optimiser les ressources disponibles.

Le système de rémunération à notre avis tient donc une place centrale dans l'efficacité de l'organisation par ce qu'il organise les incitations et le système de reconnaissance interne, il est à la fois le moteur et le régulateur des mécanismes de motivation et d'optimisation des R.H. Ainsi définis, les deux axes majeurs de la G.R.H sont organisés en fonction de la stratégie.

Le schéma habituel de la motivation basé sur les perspectives, la reconnaissance et les parcours réguliers de carrière deviennent inefficace les opportunités et la visibilité professionnel ne sont plus données par l'organisation mais par le marché<sup>1</sup>. Le système de rémunération voit son rôle se renforcer car il devient le seul levier disponible pour agir sur les mécanismes de motivations et d'optimisation. En d'autres termes, les stratégies R.H étant désormais organisées autour des logiques de marché, elles s'organisent et s'instrumentent de plus en plus autour des questions de salaires et de prix.

Le contrat de travail est de plus en plus soumis aux forces du marché, c'est tout le contrat implicite de la motivation à moyen terme qui se trouve remis en cause. L'équilibre fondé sur l'implication du salarié en échange d'une relation à moyen/long terme basée sur une évolution de carrière et une progression régulière de la rémunération est rompu. L'échange entre une forte implication immédiate et une expérience d'engagement ou de gain à terme exige désormais une contrepartie immédiate plus claire et plus objective.

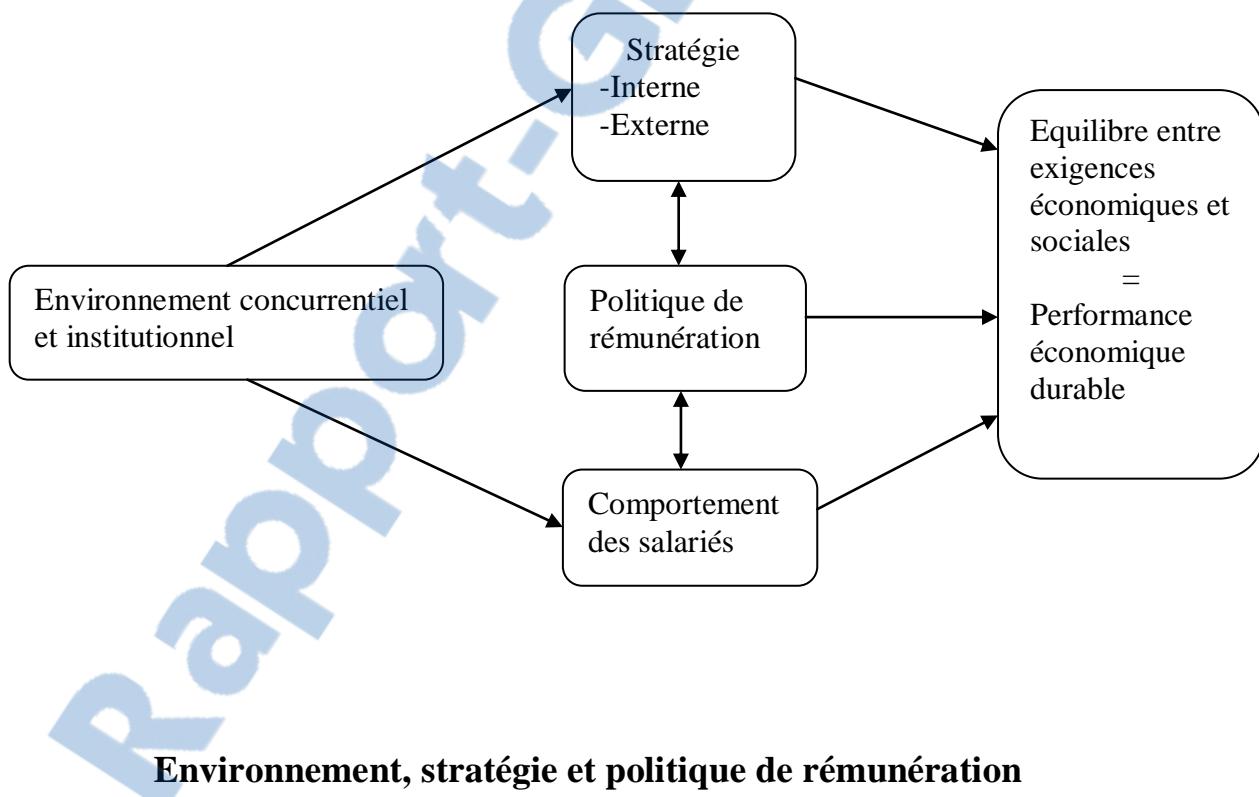
---

1- Claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modele et stratégies, edition d'organisation, 1998

Dans ces conditions<sup>1</sup>, la rémunération sous toutes ses formes, directe ou dérivée, immédiate ou à terme, détient la réponse à un très grand nombre de questions de management et de mobilisation des ressources.

## 2- De la stratégie R.H à la stratégie de rémunération :

La rémunération instrumentalise la stratégie R.H et la positionne au cœur du système d'objectif et de contraintes de l'organisation. Les systèmes de rémunération s'élaborent sur la base d'une analyse de l'environnement, interne et externe, et du comportement des salariés comme le résume la figure :

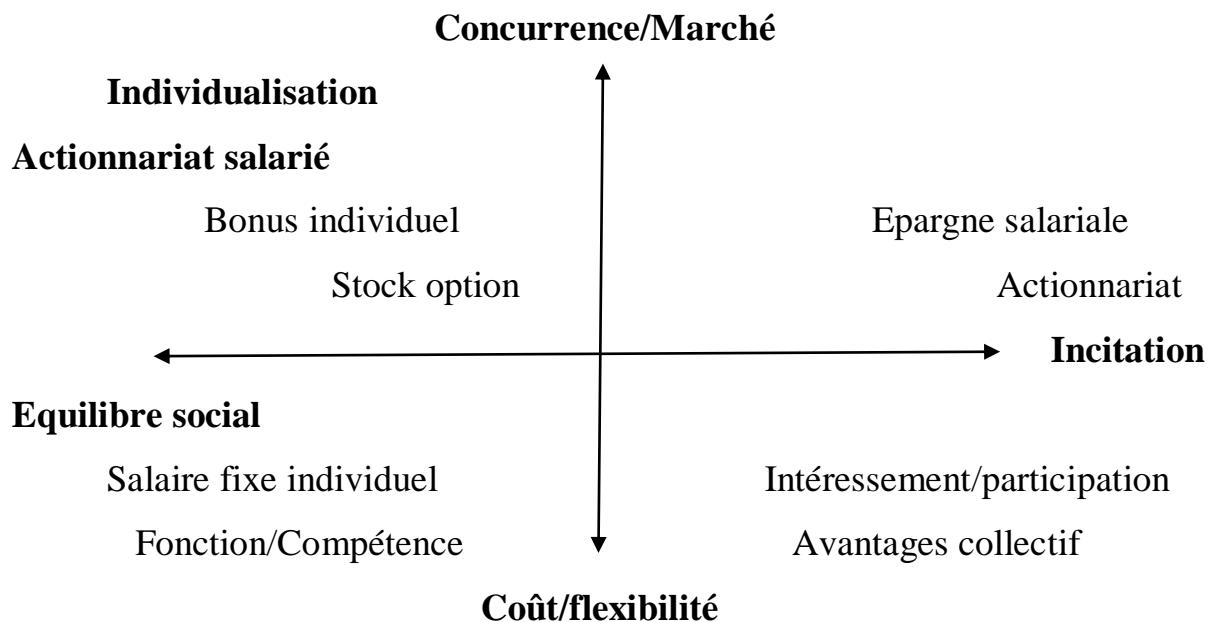


1- F.pichault et j.nizet, les pratiques de gestion des R.H,édition seuil, 2000

La stratégie de rémunération se situe entre deux types d'équilibre qu'elle doit définir puis optimiser :

- L'équilibre entre deux objectifs : optimisation du capital humain/coût-flexibilité.
- L'équilibre entre deux contraintes : concurrence et marché/équilibre collectif et cohésion.

La figure suivante fait apparaître les tensions qui apparaissent entre objectif et contraintes de l'entreprise et les exemples de techniques de rémunération permettant de les concilier.



La stratégie d'entreprise fixée, la stratégie R.H déterminée, la stratégie de rémunération peut être établie. Des choix stratégiques de rémunération sont alors formulés pour chaque stratégie.

Selon ce type de développement et de marché, l'entreprise définit des critères et par conséquent des techniques de rémunération propres. Les différents stades de connaissances et d'évolution d'une entreprise relèvent de cette logique : à chaque étape de son développement la rémunération est réorientée sur des critères propres à la problématique dans laquelle l'entreprise est engagée<sup>1</sup>. Le tableau suivant exprime la correspondance entre phases de développement et formes de rémunération :

---

1-A.C.Martinet, stratégie, édition Vuibert, 1993.

Type de développement/croissance	Objet rémunéré	Critère	Incitations	Pondération individuel/collectif
Lancement et croissance	Vente Performance commerciale	CA Nombre de nouveaux clients	Part variable individuelle élevé	Individualisation forte
Consolidation	Bénéfice net Maîtrise des coûts	Résultat net Marge Revenu/tête	Variable collectif équipe Bonus résultats atteints	Intéressement collectif Bonus sélectif
Redressement/Redéploiement	Réduction des coûts Rétention clients Vente nouveau produit	Niveau de baisse des coûts Nombre de clients	Variable individuel et équipe différenciés	Bonus sélectif Différenciation entre métiers
Acquisition/Cession Restructuration	Rétention clients	Nombre de clients/Volume	Variable sur un objectif individuel de rétention de clientèle	Bonus sélectif Package de rétention à moyen terme

### Développement croissance et système de rémunération

### **3- Stratégie externe et stratégie interne :**

Historiquement, la stratégie d'entreprise à longtemps été déterminée par une perspective externe c'est-à-dire orientée vers la croissance, la recherche de parts de marché, l'analyse concurrentielle. La stratégie était alors fortement liée à la planification et le volet des R.H n'était présent que sous la forme du modèle de planification de la main d'œuvre, étroitement associée à la gestion opérationnelle et aux plans de production.

Dans les années 70, de nombreux chercheurs ont tenté d'expliquer les difficultés rencontrées dans le processus d'élaboration d'une stratégie exclusivement orientée vers l'externe et dans la mise en œuvre de cette planification stratégique. Les résultats montrèrent que le problème n'était pas tant le processus de planification stratégique lui-même mais le manque d'alignement ou de cohérence entre les caractéristiques organisationnelles internes et les choix de développement externe.

Dans cette nouvelle conception, la stratégie reste tournée vers l'extérieur pour la définition des choix fondamentaux vis-à-vis du marché, mais intègre fortement la dimension interne pour organiser et structurer les forces développées en interne. La stratégie d'entreprise met alors l'accent sur des concepts nouveaux comme ceux de compétences, ressources, structure, culture, technologie, système de gestion et d'information.

Helfer, Kalika<sup>1</sup> remarquent par ailleurs que la stratégie dominée par les facteurs externes correspond plutôt à des périodes de développement des marchés tandis que la vision reposant sur l'analyse des ressources et des compétences est apparue dans un contexte de crise.

---

1- B.Balkin et Gomez Melia, matching compensation and organizational strategies, strategic management journal, N°11, 1990.

Cependant, aujourd’hui ces deux orientations de l’analyse stratégique sont devenues indissociables et complémentaires. La définition de la stratégie.

L’intégration de cette conception plus complète de la stratégie s’avère toutefois insuffisante face à la complexification des logiques économiques et financière. Les changements sont devenus très rapides, difficiles voire impossibles à prévoir et limitent de ce fait les possibilités d’élaboration de stratégies délibérées et globales par un noyau de la direction. Le besoin de faire face à un marché changeant impose une nouvelle façon de définir la stratégie.

Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'on est dans une période de forte évolution du processus d'élaboration de stratégie, qui passe d'un processus mené par un nombre au départ réduits d'acteurs de l'entreprise (le noyau stratégique) à une démarche beaucoup plus large, intégrant les responsables opérationnels et fonctionnels.

Le management stratégique est défini par Heler, Kalika et Orsani<sup>1</sup>, comme « l’ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectif de fixer à l’entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnel d’y parvenir ».

Pour Thériault<sup>2</sup>, ce mode de management stratégique se trouve à l’équilibre entre trois dimensions, qui forment l’ensemble du processus :

- Dimension économique de la rationalité traditionnelle (calcul de rentabilité bilan avantages/coûts).

---

1- B.Balkin et Gomez Melia, matching compensation and organizational stratégies, strategic management journal, N°11, 1990.

2- Thériault et St-Onge, Gestion de la rémunération, édition Gaétan, 2000

- La dimension politique des jeux et stratégie d'acteurs (stratégies individuelles et de groupe).
- La dimension organisationnelle des structures et procédures formelles (les règles internes de fonctionnement).

S.E. Jackson et R.S schaler<sup>1</sup> dans un article paru en 1999 affirment la contingence de la fonction R.H tout en soulignant que les politiques R.H sont un support à la réalisation de la stratégie et doivent par conséquent en découler.

Concernant le lien avec la stratégie, l'existence et la nature des relations sont cependant plus difficiles à mettre en évidence.

Il en ressort de l'étude que, par exemple les entreprises qui poursuivent une stratégie de consolidation, de réduction des coûts et de recentrage, aboutissent à des package salariaux globaux plus fiables que le marché. Cela signifie dans leur cas, qu'un turn-over plus important en raison d'une plus faible compétitivité salariale est mieux supporté car moins coûteux dans ce type de stratégie. Arthur et Montemayer<sup>2</sup> montrent également dans leurs études respectives que les entreprises qui mènent une stratégie de réduction des coûts ont un système de rémunération inverse de celle qui font le choix d'une différenciation. Le caractère incitatif des formes de rémunération employées sera plus faible, et plus individualisé dans le 1<sup>er</sup> cas.

---

1- S.E. Jackson et R.S schaler, understanding human ressources management in the contxt of organizations, stragic human ressource management, 1999.

La plupart des auteurs consultés, mettent en évidence l'impact stratégique de la rémunération. Ses différentes dimensions (coûts, mobilisation des ressources, attractivité) contribuent à déployer les orientations stratégiques de l'entreprise et recentrent les critères de rémunération autour de la compétence individuelle, celle-ci ne fait pas référence qu'à des savoir faire mais aussi à des comportements mettant en valeur la dimension collective de l'organisation. Le passage d'organisation fortement hiérarchisées dans lesquelles l'autonomie et la responsabilité individuelle sont plus largement développées se traduits par un renforcement à la fois de l'individualisation et des critères de rémunération centrés sur la compétence et la performance.

Toute la problématique consistant à adopter les techniques de rémunération les plus efficaces pour une stratégie donnée, porte par conséquent sur des systèmes d'évaluation et d'incitation qui produisent les comportements favorables aux objectifs de l'organisation. Il s'agit alors de gérer les équilibres entre les objectifs, trouver les pondérations adoptées, définir le bon niveau d'incitation pour un objectif prioritaire.

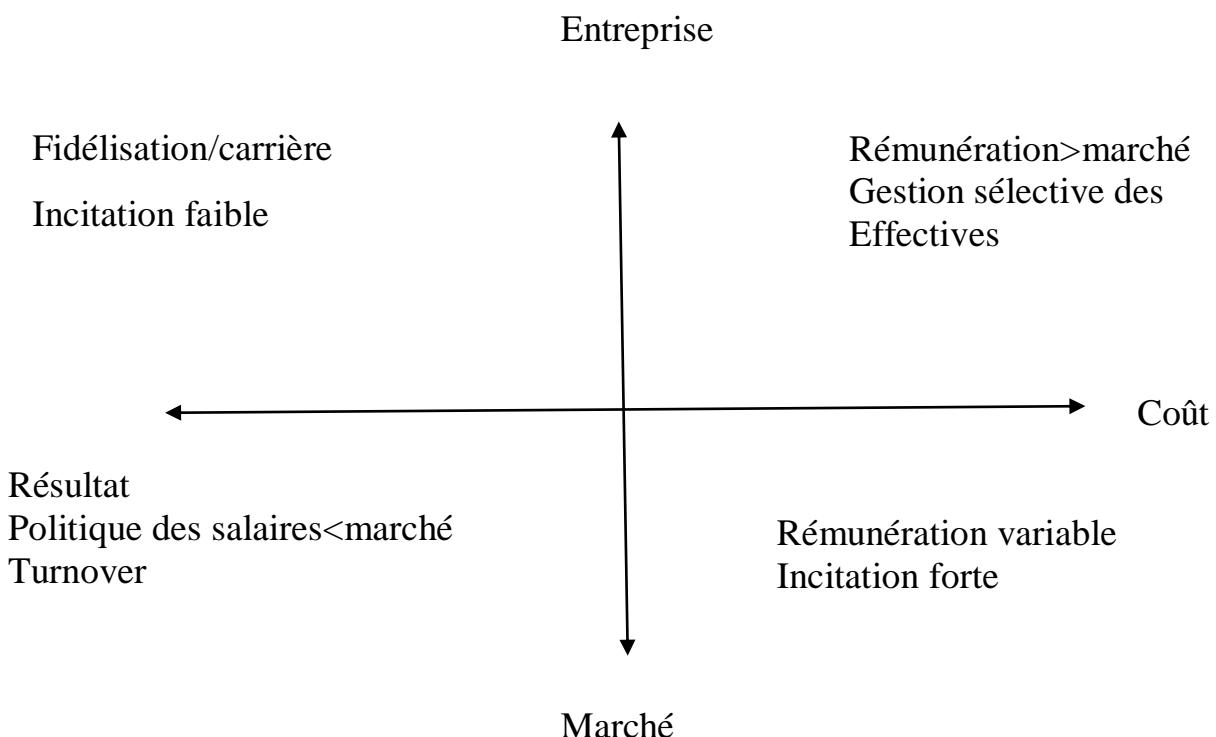
#### **4-L'efficacité du système de rémunération :**

L'efficacité du dispositif de rémunération doit être mesurée et faire l'objet de diagnostic régulier pour être adaptée et réorientée en fonction des attentes de l'organisation.

L'efficience d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure en l'occurrence la satisfaction des salariés et son impact sur les performances de l'organisation.

Il s'agit donc d'une logique complexe, faite d'équilibre et de tension dont l'optimum est difficile à atteindre et à évaluer. Par ailleurs, l'efficience ne peut se mesurer au niveau de chaque technique utilisée mais au niveau d'un système

global et en fonction des objectifs qui lui sont assignés en cohérence avec la stratégie (voir figure suivante).



### **Les choix de l'entreprise face à son environnement**

Cette représentation montre que selon le choix de l'entreprise, le système de rémunération prend des formes différentes mais cohérente entre elles.

Selon qu'elle répond à des logiques de marché ou à des logiques qui lui sont propres, selon qu'elle est réoccupée par une problématique de coût ou de performances, l'entreprise adapte un type de système donné dont l'efficacité doit être mesurée par rapport aux objectifs stratégiques. Aucun des éléments du système de rémunération n'est efficace dans l'absolu, il ne l'est que par rapport à des objectifs distingués.

Au-delà du diagnostic qui consiste à faire le lien et la cohérence établie avec la stratégie et la contribution que le système de rémunération apporte aux objectifs que l'entreprise s'est fixés, il est possible d'établir une série de facteurs qui déterminent son efficience quelle que soit son orientation stratégique. Ces facteurs peuvent être considérés comme des standards à atteindre pour tout système de rémunération structuré et maîtrisé. Renforcer l'efficacité ne porte pas seulement sur l'adaptation du système de son contenu à la stratégie et aux objectifs, elle concerne également le fonctionnement interne et l'optimisation des moyens consacrés à la rémunération.

Les critères internes d'efficacité sont les suivants :

6- **Clarté et transparence** : la transparence et la clarté du système ne sont jamais complètes ou totales, un certain niveau flou dans son fonctionnement étant nécessaire pour en assurer l'adaptation. Mais le plus souvent le manque de transparence n'est que le signe d'une mauvaise gestion du système et le signe d'un manque d'efficacité. A l'inverse, un certain niveau de transparence est la garantie que les objectifs de l'entreprise sont connus du personnel et qu'une relation est clairement établie entre l'atteinte des objectifs et le déclenchement des rétributions.

7- **Simplicité** : le critère de simplicité est associé au critère de transparence puisqu'il assure à la fois la compréhension et la clarté des liens entre l'objet rémunéré et les montants effectivement attribués. La simplicité entraîne une meilleure capacité de communication et d'explication. Mais la simplicité du système signifie aussi que les objectifs prioritaires ont été entrepris. La simplicité du système est également une garantie d'adaptation et de pilotage des objectifs et des critères qui fondent la rémunération.

8- **Objectivité** : il est question ici du lien pratiqué entre les décisions relatives à la rémunération et des critères purement professionnels, c'est-à-dire la fonction exercée, la compétence et la performance, collective ou individuelle. Si ce lien est fort, reconnu, accepté et effectivement appliqué, le niveau d'objectivité du système de rémunération est élevé. Cela veut dire que les rétributions sont directement consacrées à la reconnaissance de contributions professionnelles, donc directement en rapport avec les critères sur lesquels l'entreprise est elle-même évaluée.

9- **Équité** : l'équité s'observe à deux niveaux. L'équité interne qui s'évalue par le niveau des écarts de rémunération pour une même fonction, un même profil professionnel ou des performances équivalentes. Mais la perception de l'équité n'est pas identique selon les critères. Pour une même fonction, il est admis qu'un écart de 20% à 30% est compatible avec une équité interne satisfaisante car il permet d'intégrer les facteurs différenciant de compétence et de maîtrise de la fonction.

La problématique de l'équité externe<sup>1</sup> est très différente. Elle relève d'un choix ou des moyens dont l'organisation dispose pour se positionner par rapport au marché du travail. C'est un choix collectif qui n'empêche pas un bon fonctionnement interne du système de rémunération. Ce choix conditionne simplement le type de profil professionnel que l'entreprise est capable d'attirer, de développer et de fidéliser. Equité externe et interne ne sont toutefois pas indépendantes. Si l'entreprise choisie d'adapter ses rémunérations aux évolutions constatées sur le marché, elle commencera à le faire au niveau des embauches puis progressivement, vers les fonctions équivalentes.

---

1- P. Bergeron, la gestion dynamique, concepts méthodes et applications, édition Gaétan Morin, 1995

10- **Flexibilité** : il s'agit à la fois de la flexibilité- coût du système et de sa capacité d'adaptation. La flexibilité dépend essentiellement de la part de rémunérations variables dans le système, de leur nature et de leur capacité à varier réellement à la baisse. Cette possibilité, qui peut représenter de 10% à 30% des coûts de personnel dans un système de rémunération classique, dépend à la fois de la structure des systèmes de rémunération variables collectifs ou individuels et de la sensibilité de l'entreprise au marché du travail.

Les systèmes d'intéressement et de participation sont par nature variables et totalement flexibles à la hausse comme à la baisse. Ils sont en outre généralement perçus comme tels. En revanche, l'élasticité des autres systèmes à la variation des résultats ou des performances n'est que très rarement complète. Les systèmes de commissionnement sont en théorie parfaitement variables intrinsèquement et les systèmes de bonus et de terget-bonus ne sont variables par nature que dans des proportions limitées que l'on peut estimer entre 30% et 50% environ, ce qui correspond généralement la part strictement quantitative des objectifs.

11- **Capacité d'incitation** : au-delà de la capacité des rémunérations à contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques, la puissance des incitations produites par le système doit être considérée comme un élément fondamental de son efficacité. Deux critères permettent de mesurer le niveau des incitations :

- La part de la rémunération fixe ou variable dont le montant connu à l'avance dépend de l'atteinte d'objectifs fixés en début de période ;
  
- La proportion de la rémunération individualisée dont le montant futur est individualisée.

Le niveau des incitations doit être considéré comme le véritable moteur du système de rémunération. Renforcer l'efficacité d'un système de rémunération s'accompagne souvent d'une amplification des incitations, leur niveau plus élevé jouant le rôle d'un effet de levier.

### **SECTION III- La rémunération élément incitateur de la performance qu'en pense la théorie ?**

Quel est l'état des connaissances sur la motivation ?

L'expérience nous montre qu'en réalité, bien que l'on cesse de parler de motivation (souvent pour se plaindre de son insuffisance), les théories de la motivation sont mal connues, et encore moins utilisées, dans le champ de l'entreprise. Un demi-siècle nous contemple depuis la célèbre pyramide de Maslow, « incontournable » pour séminaire de management, et bien des travaux autrement plus fondés scientifiquement, ont été réalisés depuis.

Globalement, les différentes approches de la motivation s'accordent sur le fait qu'elle est non pas une cause première, tenant à l'individu, mais le résultat de l'ensemble des facteurs qui conduisent un individu à adopter les comportements qu'il estime favorables à la réalisation d'un but<sup>1</sup>.

Cette définition générale pose tout de suite de nouvelles questions : Quels sont ces facteurs ? Sont-ils propres à l'individu ou peuvent-ils être extérieurs ? Y a-t-il des facteurs (internes ou externes) défavorables à la motivation ? La motivation se traduit-elle automatiquement par un comportement adapté (on peut être motivé mais maladroit) ?

---

1- Claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modele et stratégies, édition d'organisation, 1998

Un individu peut-il adhérer à des buts qui lui sont fixés par quelqu'un d'autre (question centrale pour des entreprises qui accordent une grande importance à la fixation des objectifs) ? A quelle(s) condition(s) ?

Les modèles théoriques de la motivation et les pratiques de terrain apportent quelques réponses à ces questions. Très globalement, on peut discerner deux types de modèles d'analyse de la motivation :

- Les modèles fondés sur une **théorie des besoins** ; on pourrait identifier, de l'extérieur, un certain nombre de besoins quasiment universels, la motivation étant liée au niveau de satisfaction de ces besoins.
- Les modèles **interactifs** ; la motivation est le résultat, provisoire et instable, de l'équilibre perçu par un individu entre des attentes et le niveau de satisfaction obtenu des ces attentes lorsqu'un certain comportement est adopté.

## **1- Les théories des besoins**

### **1-1 La motivation dans les modèles taylorien et fordien**

Les théories implicites des besoins dans les modèles taylorien et fordien, dans la première partie du XX siècle, avaient le mérite de la simplicité. Le travailleur ne pouvait être réellement motivé que par un meilleur salaire, et il s'agissait finalement de lui permettre d'obtenir ce salaire en organisant le travail de telle manière qu'il n'ait à se préoccuper que de son rendement en respectant la discipline.

Par le jeu des primes de rendement et de l'organisation scientifique du travail qui permettait une productivité supérieure, le travailleur taylorien gagnait effectivement plus que son collègue d'une entreprise classique. Le besoin à satisfaire était de répondre à cette attente de rémunération supérieure.

Taylor considérait que le travailleur était spontanément disposé à la « flânerie ». On ne sait si son histoire personnelle, puisqu'il avait commencé sa carrière comme ouvrier à la Midvale Steel Works, qu'il quitta comme ingénieur en chef avant de conseiller d'autres entreprises, avait influencé le jugement de ce fils d'une famille de Quakers. Pour contrebalancer cette disposition peu favorable à la productivité, il s'agissait d'organiser son travail à sa place (la célèbre phrase de Taylor « Vous n'êtes pas payés pour penser») et à le mettre, par les contrôles appropriés d'un encadrement de proximité, en situation de produire avec le moins de temps perdu possible. Le système taylorien, puis fordien, avait sa cohérence.

D'un certain point de vue, l'équilibre entre la création de valeur était réalisé: les industriels et leurs actionnaires s'enrichissaient, les clients accédaient à la consommation de masse par la maîtrise des coûts de production et les salariés gagnaient (relativement) bien leur vie. F. Taylor a d'ailleurs écrit sa conviction que « l'objet principal de la direction doit être d'obtenir la prospérité maximale aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié ». Si son principe de « management fonctionnel », c'est- à- dire de découpage de l'activité en tâches spécialisées, est adopté, Taylor estime que cela devrait permettre une augmentation de salaire de l'ordre de 30 à 100 % pour les ouvriers. C'est de là essentiellement, pour lui, que doit venir la motivation.

Il faut reconnaître à Henri Ford d'avoir eu l'intuition que cet équilibre fondé sur le critère financier n'était pas suffisant<sup>1</sup> : «L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement pour le profit, elle mourra car elle n'aura plus de raison d'être.»

---

1- Maurice Thévenet et jean noël ravier, impliquer les hommes dans l'entreprise, édition liaison, 1992

Cette réflexion du génie industriel que fut Henri Ford reste d'actualité lorsque, la mesure de la création de valeur à travers les systèmes comptables prenant le pas, le fonctionnement de l'entreprise tend à se structurer entièrement autour du profit, et souvent du seul profit à court terme.

### **1-2 Mayo, l'effet Hawthorne et les relations humaines**

Les célèbres travaux de Mayo et Roethlisberger dans l'atelier Hawthorne de la Western Electric, conduits dans les années 1927 à 1932, ont apporté un éclairage nouveau. On sait que ces chercheurs, à l'origine, souhaitaient étudier comment la variation de certains éléments d'environnement (éclairage, durée, des pauses....) modifiait le rendement dans un atelier de câblage. Ils découvrirent que le rendement évoluait positivement quelle que soit la variation introduite (ils tentèrent 10 variations de paramètres extérieurs), y compris lorsqu'ils revenaient à la situation de départ. Par surcroît, dans la période de l'expérience, l'absentéisme diminua de 80 %.

Ces résultats, qu'on a appelés « l'effet Hawthorne », surprenants dans une approche théorique simple de type stimulus-réponse, dominante dans les conceptions psychologiques de l'époque, pouvaient s'expliquer par un phénomène lié à la méthode elle-même. L'expérimentation amenait nécessairement les chercheurs à demander leur avis aux ouvrières, à adopter vis-à-vis d'elles une attitude d'écoute à laquelle elles n'étaient pas accoutumées dans l'exercice normal de leur activité. Cette attitude d'écoute, en valorisant ces ouvrières, avait sur elles un effet motivant, et elles adoptaient des comportements qui se traduisaient par une plus grande productivité. L'occasion que cela leur donnait d'échanger entre elles et d'établir des relations personnelles jouait également un rôle déterminant dans l'explication de leur comportement.

Un peu plus tard, dans les ateliers de Chicago, Mayo montre que les désaccords entre employés et patrons sont dus à une différence d'approche. Là où les dirigeants adoptent une «logique des coûts et de l'efficacité », les salariés adoptent ce qu'il appelle une «logique du sentiment» : les facteurs objectifs du désaccord sont aussi l'occasion d'une relation émotionnelle. Sans compréhension de cette logique, le conflit est inévitable.

L'école des « relations humaines» est née de cette expérience, par la reconnaissance d'un besoin jusque-là méconnu. Certains travaux de laboratoire, comme ceux de Kurt Lewin, tendant à montrer que l'efficacité d'un groupe de travail était liée à un mode de leadership favorisant les interactions et l'écoute, ont permis à cette école de pensée d'influencer fortement, dans les années 1950 et suivantes, les conceptions de la motivation.

En réalité, ces approches consistaient à introduire une préoccupation de relations humaines plus intenses dans des systèmes d'organisation pour l'essentiel inchangés, restant marqués par le modèle taylorien et les principes des grandes bureaucraties professionnelles que sont les entreprises.

En 1954 sort sous la plume d'Abraham Maslow, psychologue spécialiste du comportement, et sous le titre Motivation et personnalité, un livre qui devait avoir une influence majeure sur les idées et sur la motivation. Ce livre était inspiré des travaux de Douglas McGregor, qui avait proposé sous le nom de «Théorie X », versus « Théorie Y », une approche dans laquelle il opposait un mode de leadership autoritaire (fondé sur une représentation méfiante et restrictive de l'homme) à la «Théorie Y» basée sur un mode de management que l'on dirait aujourd'hui participatif, fondé sur une approche positive des capacités et des motivations de l'homme au travail: «La théorie Y dit que les gens exercent une auto direction et un autocontrôle dans l'accomplissement des objectifs

organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs. Les politiques et les pratiques managériales affectent matériellement ce degré d'engagement.»

Si McGregor a eu une influence déterminante, Maslow reste aujourd'hui plus connu, peut-être en raison d'une habileté médiatique. Encore à présent, dans beaucoup de séminaires de management, la représentation d'une hiérarchie des besoins humains en forme de pyramide proposée par cet auteur reste largement diffusée.

Le modèle repose sur l'hypothèse d'une progression, l'individu n'accédant à un niveau de besoins que si le niveau inférieur est satisfait, et sur l'idée que cette hiérarchie est universelle.

Il est séduisant par sa simplicité, mais il faut bien dire qu'il est dangereux pour la même raison. Aucune étude expérimentale n'a jamais permis de le valider. Peut-on affirmer qu'un fonctionnaire, dont les besoins physiologiques de sécurité et sociaux sont satisfaits, passe automatiquement au niveau de besoin d'estime où il voudrait des responsabilités accrues et une mise en application de ses idées? Des créateurs d'entreprise portés par un besoin de réalisation de soi ne prennent-ils pas souvent le risque de la précarité? L'histoire n'est-elle pas pleine d'hommes qui ont accepté les plus grands dangers personnels pour faire aboutir un idéal? Comment le modèle peut-il rendre compte des fluctuations de la motivation, telle qu'on la constate chaque jour dans les entreprises?

### **1-3 Frederick Herzberg: la réduction de l'insatisfaction ne crée pas la motivation**

Cet auteur publie en 1959 « The Motivation to Work », résultat d'une recherche par interviews. C'est en soi un net progrès sur Maslow, dont l'approche ne s'appuyait pas sur des travaux empiriques.

Au cours de ces interviews, il demande à des personnes de raconter des souvenirs professionnels, et en particulier ceux qui étaient associés à de la satisfaction ou à de l'insatisfaction.

L'analyse de ces interviews permet à Herzberg de présenter deux catégories de facteurs, distinguant les facteurs dits « **motivateurs** », liés au contenu des tâches, et les facteurs qu'il appelle (curieusement) «d'hygiènes, liés au contexte du travail, dont le salaire.

La grande idée d'Herzberg est que la réduction de l'insatisfaction sur les facteurs d'hygiène ne peut en aucun cas développer la motivation. Ce n'est pas parce qu'on aura diminué mon insatisfaction sur mon salaire et mes conditions de travail que je serai motivé, mais parce qu'on aura modifié le contenu de mon travail et de mes responsabilités.

L'un des intérêts du modèle d'Hertzberg est, à nos yeux, de suggérer que les facteurs d'hygiène, qui concernent le contexte du travail (salaire, sécurité, conditions matérielles, politique du personnel), sont les seuls auxquels s'intéresse réellement la gestion des ressources humaines.

Surtout, il attire l'attention sur une question essentielle: au-delà de la liste descriptive des présumés «besoins», supposés universellement liés à la nature de l'homme, sur quels facteurs peut-on agir pour développer la motivation? Maslow ne donnait à cette question qu'une réponse générale. Hertzberg introduit l'idée que la motivation est aussi le résultat de facteurs externes à l'individu, donc susceptibles d'action.

- En définitive, l'approche de la motivation par les « besoins » a l'intérêt de stimuler la réflexion, mais est souvent trop moralisante pour apporter des éléments opératoires pour l'action. Les différents auteurs ont proposé des typologies différentes des besoins, mais qui, avec le recul que nous permet la

posture de «survol» que nous avons choisie ici, présentent beaucoup d'analogies.

Il est clair que l'activité professionnelle peut apporter des éléments de satisfaction de certains au moins de ces besoins. Mais il est clair également que cette satisfaction n'a aucune raison d'être stable dans le temps. Chacun en a fait l'expérience. La motivation professionnelle est en réalité le produit de l'interaction du salarié et de l'entreprise.

## **2- Les modèles interactifs**

L'un des intérêts principaux de ces modèles est qu'ils accordent une place centrale au « sujet» motivé, à travers la perception qu'il a des avantages qu'il reçoit en échange des efforts qui lui sont demandés. La motivation est donc construite par un sujet singulier.

### **2-1 Model de vroom**

Vroom<sup>1</sup> est indiscutablement le premier à avoir donné une consistance théorique à cette intuition. Pour lui, l'individu a toujours le choix d'adopter un comportement. Ce choix dépendra de trois paramètres (VIE):

- **V: la valence.** C'est l'importance affective attachée au résultat. Elle est éminemment variable. Les possibilités de carrière, par exemple, ne sont pas appréciées de la même manière à 30 ans ou à 50. L'intérêt de se consacrer au service du client ne sera pas spontanément perçu de façon identique par tout salarié. La valence peut être négative : se consacrer à un nouveau projet peut présenter des risques, envahir le temps privé, augmenter le stress. Il peut aussi y avoir des conflits entre représentations.

---

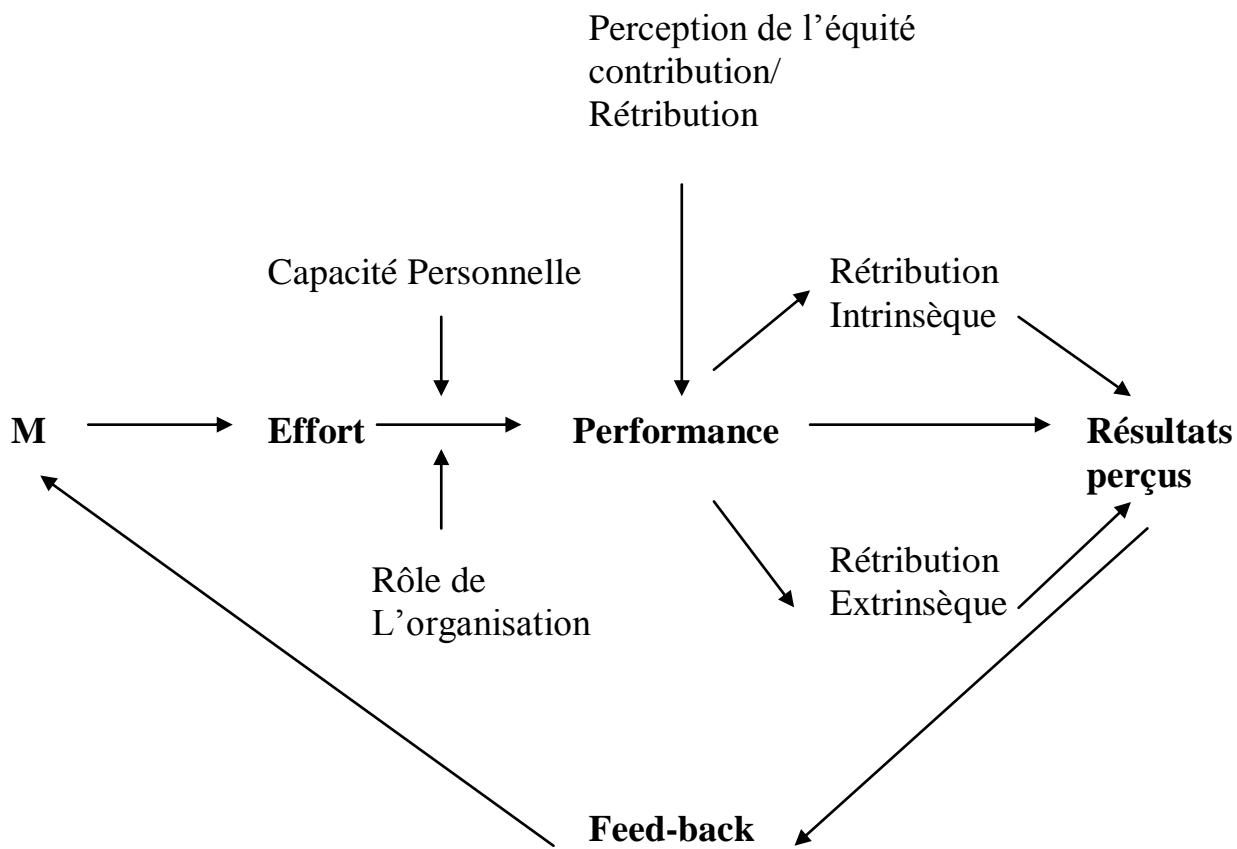
1- Claude Levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies, édition d'organisation, 1998

Cette notion de valence reboucle avec la question de l'information. Liée au système de valeur d'une personne, elle peut être modifiée dans une certaine mesure par l'information appropriée.

- **I: l'instrumentalité.** C'est la représentation du rapport entre les résultats de « premier niveau» (par exemple: créer de la valeur pour l'actionnaire, améliorer le taux de satisfaction des clients, réduire le niveau des stocks...) et les résultats de second niveau que sont les avantages directs qu'en retirera le salarié (en rémunération variable, en reconnaissance, etc.). C'est un aspect extrêmement important pour la GRH : si l'on demande au salarié de faire un effort dans un domaine particulier, comment va-t-on l'aider à faire le rapport entre ce qu'il va faire et les avantages qu'il peut en retirer? On en voit toutes les implications dans les systèmes de fixation. D'objectifs, d'évaluation annuelle, de distribution de primes et d'intéressement, et d'engagement dans des démarches qualité.
- **E : l'expectation.** C'est la perception par l'individu de sa capacité personnelle à atteindre le résultat. Je peux être stimulé par un défi que l'on me, propose, mais terrorisé par le sentiment que je n'y arriverai pas. Mais c'est aussi l'anticipation, basée sur l'expérience antérieure, de la capacité de l'environnement à soutenir et à reconnaître les efforts et les résultats Nous en voyons constamment la manifestation dans les entreprises, par exemple lorsque les dirigeants enfourchent la dernière mode managériale, en essayant de convaincre le personnel de son intérêt, alors que tous ceux qui se sont portés volontaires lors de la dernière initiative de la direction l'ont vue s'en désintéresser rapidement, et les efforts accomplis sombrer dans l'oubli, quand ce n'est pas dans le désaveu.

Ce modèle VIE a donc ouvert la voie à une approche nouvelle et féconde de la motivation. Pour la première fois, elle reconnaît le salarié comme sujet acteur, capable de choix rationnels et libre, et pas seulement objet de systèmes déterminant en dehors de lui les conditions de sa motivation. Le vieux modèle behavioriste (stimulus-réponse) qui imprégnait les modèles antérieurs, cohérents avec une pensée organisationnelle qui concevait le salarié comme devant exécuter un travail défini en dehors de lui par les bureaux de méthodes, est remisé au musée de la pensée managériale (pas toujours de ses arrière-pensées : ce serait tellement plus simple...).

Il introduit aussi la notion de processus cognitifs dans la motivation. Celle-ci dépend de la connaissance (ou de la représentation) que le salarié a de son environnement, de ses buts, de ce qui est attendu de lui, des résultats qu'il peut en attendre, de l'importance de ces résultats. La relation entre satisfaction et motivation est liée à la perception, à travers un retour d'information, que les comportements adaptés ont permis d'obtenir les récompenses attendues, et que celles-ci sont équitables.



Source Figure : Claude Levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies, édition d'organisation, 1998.

La motivation M découle des résultats perçus précédemment et oriente l'intensité de l'effort. La performance dépend de l'intensité de cet effort, des capacités personnelles de l'individu et de l'appui que lui donne l'organisation.

La perception de l'équité des rétributions intrinsèques (liées au travail lui-même) et extrinsèques (liées à l'entreprise: rémunération, carrière, climat, reconnaissance...) reçues en récompense de l'effort réalisera la boucle de motivation.

Les personnes qui s'impliquent dans les actions humanitaires acceptent, au moins temporairement dans leur carrière, d'être mal payées, mais ont un sens élevé de l'importance de leur mission. Si je fais un travail dur, mais rémunérateur, je peux accepter les contraintes (c'est le cas des personnes toujours à la recherche d'heures supplémentaires ou volontaires pour le travail posté). Mais si je suis mal payé, mal considéré et que je fais un travail sans intérêt sous la férule d'un encadrement méprisant, il y a peu de chances que j'adopte spontanément un comportement enthousiaste.

Jusqu'ici la rémunération n'a pas été conçue comme un élément motivateur au sens où nous l'entendons c'est-à-dire incitatif à l'efficience. Nous en avons vu seulement la désirabilité (valence) et l'instrumentalité telles qu'elles sont perçues par les travailleurs mais non telles qu'elles peuvent en se combinant les inciter à la performance.

## **En Conclusion nous pouvons dire que :**

1-La rémunération est un incitateur à la performance d'autant plus efficace qu'un but précis a été fixé pour le volume de celle-ci et si cette fixation a lieu la performance augmente avec le montant de la rémunération. Mais la fixation de but a par elle-même un effet incitatif d'ordre cognitif.

2-la notion d'équité suppose un concept de proportionnalité de la performance à la paye compte tenu des compétences des travailleurs ceux-ci règlent donc leur production en fonction de la compétence usuelle des collègues pour le même genre de tache.

3-les primes de productivité ont peu ou pas d'effet sur la performance ceci pour plusieurs raisons :

-Le délai de versement s'il est trop long affaiblit l'instrumentalité de la prime par rapport à la performance

-les procédures de contrôle de cette instrumentalité par les travailleurs élèvent l'effet incitatif des primes (visibilité du lien entre primes et performance)

-les soupçons concernant l'iniquité des primes sont fréquents et cela compromet leur pouvoir incitatif.

## **CHAPITRE 2**

### **Modèles De Stratégie D'entreprise Et Alignement De La Rémunération**

## **CHAP 2 : Modèles de stratégie d'entreprise et alignement de la rémunération**

La discussion sur le sujet de la rémunération a considérablement augmenté depuis le début des années 1980. La négociation de cette forme de rétribution est de plus en plus présente. Afin de faire face à un nouveau contexte d'entreprise (compression budgétaire, contrôle des coûts, de main d'œuvre, pressions fiscales). Face à une croissance économique modérée et à l'augmentation sans cesse croissante de la concurrence, les entreprises recherchent plus de flexibilité salariale et fonctionnelle. Cette quête a remis en question les modes traditionnels de rémunération ainsi que les structures de salaire. Thériault et St-Onge<sup>1</sup> (2000) indiquent que les régimes de rémunération variable lient davantage les coûts de main-d'œuvre à la capacité de payer des organisations. Ces auteurs observent également que la rémunération variable est de plus en plus reconnue comme une source d'avantage concurrentiel et un levier de changement stratégique (Thériault et St-Onge, 2000). En effet, « *la différence entre le succès et l'échec se situe de plus en plus dans la gestion des ressources humaines, notamment dans la gestion de la rémunération des employés* » (Thériault et St-Onge, 2000).

Au cours des années 1980, nous assistons également à une croissance marquée de la gestion stratégique des organisations et des pratiques de rémunération (Montgomery et Porter, 1991)<sup>2</sup>. La gestion stratégique des organisations consiste principalement en « *une recherche délibérée d'un plan d'actions afin de développer un avantage compétitif et de le maintenir* ».

---

1- Thériault et St-Onge, Gestion de la rémunération, édition Gaétan, 2000

2- A. Maignant, déployé la stratégie, édition LIAISON, paris, 2000.

Selon Henderson (1989), si une entreprise n'a pas un avantage unique face à ses compétiteurs, elle n'a pas de raison d'exister.

La gestion stratégique de la rémunération, quant à elle, s'appuie sur le raisonnement que plus les pratiques de la rémunération seront cohérentes et appuieront la stratégie d'entreprise, plus la performance de la firme sera grande (Gerhart, 2000; Milkovich et Newman, 1999; Richer et Laflamme, 1997, Thériault et St-Onge, 2000).

## **SECTION 1-Stratégies de rémunération**

Gomez-Mejia et Welbourne<sup>1</sup> (1988), à la suite de 18 études, ont élaborés deux stratégies de rémunération. Ces stratégies, connues sous les termes mécanistes et organiques, alignent les différentes sphères de la rémunération pour qu'il y ait une certaine cohérence. Le modèle mécaniste met l'emphase sur des procédures prédéterminées, standardisées et répétitives qui sont utilisées dans la prise de décisions relatives à la rémunération et ce, avec un minimum de préoccupation pour les facteurs de contingence (Boulet, 1995). Le modèle organique, quant à lui, réfère à un mode de rémunération flexible et plus adaptable aux situations changeantes, aux facteurs qui affectent l'efficacité organisationnelle et aux turbulences de l'environnement. Le Tableau I présente les modèles de stratégies de rémunération mécaniste et organique selon les dimensions de la rémunération.

---

1- Balkin, David, B.; Gomez-Mejia, Luis, R. "Matchnig Compensation and Organizational Strategies", Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, No 2, p.153-169.

## **TABLEAU 1**

### **Modèle de stratégies de rémunération**

<b>Dimensions</b>	<b>mécaniste</b>	<b>Organique</b>
Unité d'analyse	L'emploi	Les compétences
Critères des hausses de rémunération	Ancienneté	Performance
Niveau de mesure de performance	Individuel	Individuel et collectif
Horizon temporel	Court terme	Long terme
Attitude par rapport à la prise de risques	Prise de risques évitée	Prise de risques encouragée
Niveau stratégique privilégié	Corporatif	Unité divisionnelle
Taux d'équité privilégié	Interne	Externe
Distribution de la rémunération	Hiérarchique	Egalitaire
Type de contrôle	Sur les comportements	Sur les résultats
Politique salariats	En haut du marché	En bas du marché
Politique des avantages sociaux	En haut du marché	En bas du marché
% de rémunération variable	Faible	Elevé
Rémunération globale	Unité immédiate plus forte Faible potentialité de gains différés	Unité immédiate plus faible Potentialité élevé de gains différés

Intervalle de renforcement	Récompense peu nombreuse et peu fréquente	Récompenses nombreuses et fréquentes
Type de récompenses	Non pécuniaire	Pécuniaires

## **SECTION 2-Philosophie de gestion de l'entreprise**

Guérin et Wils (1990) indiquent que la philosophie de gestion est un déterminant important des pratiques de gestion et de leur cohérence. Cette philosophie exprime les valeurs, les aspirations, les priorités et les considérations de base que les dirigeants entendent respecter ou valoriser dans leur gestion.

Ces philosophies de gestion « constituent une manière de s'assurer que les pratiques de gestion des ressources humaines ne seront pas uniquement déterminées par des contraintes économiques ou technologiques, mais aussi par un certain code d'éthique voire un certain degré d'idéalisme » (Guérin et Wils, 1990).

Selon Guérin, Gilles; Wils, Thierry (1990) une philosophie de gestion a quatre dimensions : (1) la nature de la relation qui lie l'employé et l'employeur; (2) le niveau de participation des employés à la prise de décision; (3) l'importance reconnue respectivement aux ressources humaines interne et externe et (4) l'importance reconnue respectivement à l'effort individuel et collectif. Le Tableau II présente quatre modèles de philosophie de gestion des ressources humaines par rapport à ces dimensions: les modèles bureaucratique, économique, paternaliste et organique. Le Tableau III indique le système de rémunération favorisé pour chacun de ces modèles.

---

1- Guerin, Gilles; Wils, Thierry. “L’harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au context stratégique: une synthèse”, Vingt-cinq ans de pratique en relation industrielles au Québec, Les éditions Yvon Blais, 1990, p.669-715.

**TABLEAU 2****Quatre Modèles De Philosophie De Gestion Des Ressources Humaines**

Dimension	PHILOSOPHIE DE GESTION			
	Bureaucratique	Economique	Paternaliste	Organique
Nature de la relation avec l'employé	Employé perçu comme un subordonné	Employé perçu comme un entrepreneur	Employé perçu comme un actif	Employé perçu comme un membre
Niveau de participation	Faible et limite à l'emploi	Elevé dans le cadre du contrat	Elevé dans les limites de l'expertise	Elevé et étendu à toutes les dimension de l'organisation
Dimension interne/externe	Indifférente	Indifférente	Favorise l'interne et le développement continu	Favorise l'interne et développement continu
Dimension individuelle/ collective	Individuelle	Individuelle	Individuelle	Collective

Source : Guérin, Gilles; Wills, Thierry 1990.

**TABLEAU 3****Alignement du système de rémunération sur certaines philosophies de gestion**

	PHILOSOPHIES DE GESTION			
	Bureaucratique	Economique	Paternaliste	Organique
SYSTEME DE REMUNERATION	Selon contrat Pas d'avantage Equité externe Pénalités et récompenses selon rendement	Basé sur les qualifications Nombreux avantages Rémunération élevée	Basée sur les comportements Nombreux avantages Plans cafétéria Partage des gains Productivité Egalité Rémunération modérée	Rémunération sur l'évaluation d'emploi Equité interne extrinsèque

**Source : Guerin, Gilles; Wils, Thierry 1990.**

### **SECTION 3- Alignement stratégie- rémunération**

Le concept de stratégie d'entreprise a grandement évolué<sup>1</sup> depuis les dernières années et, par conséquent, nous retrouvons de plus en plus d'écrits sur ce sujet. Malgré cet empressement face à la gestion stratégique des organisations, il n'existe toujours pas de définition acceptée par tous comme étant l'unique définition du concept il en résulte l'existence d'une panoplie de définitions, de modèles et de processus d'implantation des stratégies d'entreprises.

Depuis les années 80, la littérature sur l'alignement stratégies d'entreprises - rémunération est abondante. Nous allons donc, dans cette section, recenser différentes stratégies d'entreprises et stratégies de ressources humaines ainsi que présenter les alignements stratégies d'entreprises -rémunération identifiées dans la littérature. Bien que maintenant la prise en considération de la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines soit plus d'actualité, nous nous concentrerons sur les alignements stratégies d'entreprise – rémunération. Nous croyons qu'il est intéressant d'approfondir les connaissances que nous avons des liens spécifiques entre la stratégie d'entreprise et cette pratique des ressources humaines qu'est la rémunération.

Pour débuter, nous allons définir ce qu'est la stratégie d'entreprise. Deuxièmement, nous allons recenser les différentes stratégies d'entreprises et distinguer la congruence avec les politiques de rémunération. Finalement, nous allons recenser les différentes perspectives théoriques traitant des alignements stratégies /rémunération.

---

1- Bernard roman, bâtir une stratégie de rémunération, édition dunod, 2006

## **1- Définitions de la stratégie d'entreprise**

Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition universelle de la stratégie d'entreprise.

La grande diversité de définitions de la stratégie d'entreprise peut s'expliquer par les origines grecques du terme stratégie « *strategia* » qui signifie l'art de la guerre. Dans un contexte d'entreprise, plusieurs dimensions de l'entreprise peuvent être associées avec le terme stratégie. La grande variété de dimensions et de composantes, de la stratégie d'entreprise ne peuvent pas être prises individuellement mais doivent être considérées comme mutuellement inter-reliées.

Michael Porter (1980) mentionne que la stratégie peut être soit élaborée explicitement par un processus de planification ou soit développée de façon implicite suivant les activités des départements de l'entreprise. En effet, chacun des départements d'une organisation développera une stratégie afin d'optimiser ses résultats. Par contre, il est extrêmement rare que la somme de ces stratégies équivalent à celle d'une stratégie unique élaborée explicitement. Selon Porter (1980), la stratégie de l'entreprise est un regroupement d'idées qui assurent que les politiques (sinon les actions) seront coordonnées entre les différents départements et directement orientées vers un ensemble de buts définis par l'organisation.

Johnson et Scholes<sup>1</sup> (1993) définissent la stratégie comme étant « *la direction et la vision de l'entreprise à long terme. La stratégie aligne idéalement les ressources de l'entreprise à l'environnement, en particulier à ses marchés acheteurs ou clients ainsi qu'aux attentes de ses actionnaires* »

---

1- Boutet, Eric “La rémunération : un support à la stratégie d'entreprise”, Cahiers du Travail, Volo. 4, 1995, p.47-71.

Bien qu'ayant été écrite avant celle de Johnson et Seholes (1993), nous croyons que la définition de Chandler (1962) est plus complète car elle ajoute à cette définition comment la stratégie aligne les ressources à l'environnement. Chandler (1962) définit la stratégie comme étant « la détermination de buts et d'objectifs premiers de l'entreprise et l'adoption de séries d'action et d'allocations de ressources nécessaires à l'atteinte de ces buts et objectifs premiers »

Bergeron (1995), lui, décrit la stratégie comme étant :

« Un vaste plan unifié et intégré qui relie les avantages stratégique d'une entreprise aux défis que lui pose son environnement et qui a pour but d'assurer la réalisation des objectifs premier de cette organisation lorsqu'on l'exécute de la manière appropriée » (Bergeron, 1995. p.243).

Cette définition complète les deux précédentes et est plus détaillée que celle proposée par Porter (1980) en spécifiant la nature des ressources comme étant les avantages stratégiques de l'entreprise.

*Il apparaît évident que les théoriciens ne s'entendent pas sur une définition précise de la stratégie d'entreprise. Ceci a pour effet de compliquer notre étude car il s'est développé une multitude de stratégies parallèlement à la grande étendue de définitions,*

## **2- Modèles de stratégies d'entreprises et alignement de la rémunération**

Les pratiques de gestion des ressources humaines, dont fait partie la rémunération, découlent de la stratégie d'entreprise (Guérin et Wils, 1990). Parmi les stratégies d'entreprises les plus connues, nous retrouvons celles de Miles et Srtow (1978) de Porter (1980), de juste-à-temps ainsi que de Gerstein et Reisman (1983).

## **2-1 : Modèle stratégique de Miles et Snow (1978)**

Dans leurs recherches sur les bases d'avantages compétitifs durables. Feurer et Chaharbaghi (1995)<sup>1</sup> mentionnent que les chercheurs ont réalisé que la performance des entreprises ne dépend pas uniquement de la formulation de la stratégie, mais également du processus par lequel cette stratégie a été établie et continue d'évoluer. Mintzberg (1998) définit ces chercheurs comme faisant partie de la « configuration school » les prémisses de cette école sont les suivantes :

1. La plupart du temps, une organisation peut être décrite comme une configuration stable de ses activités : dans une période de temps donnée, elle adopte une forme particulière qui s'aligne sur le contexte actuel de l'entreprise. Cet alignement conduit cette entreprise à développer des comportements qui mènent à l'apparition de stratégies:

2. Ces périodes, de stabilité sont quelques fois interrompues par des processus de transformation qui mènent à un nouveau type de configuration des activités.

Selon Richer et Laflamme<sup>2</sup> (1997):

La typologie de Miles et Snow (1978) est bien acceptée dans le domaine de la gestion stratégique des organisations, car elle repose sur une base empirique solide ayant démontré sa validité ; et qu'elle présente de nombreuses similitudes avec d'autres classifications portant sur la stratégie d'affaires (Richer et Laflamme, 1997, p, 819),

---

Pour 1 et 2 voir littérature

**TABLEAU 4****Modèle de gestion stratégique de Miles et Snow**

TYPE DE STRATEGIES			
	Défenseur	Analyste	Prospecteur
Stratégie de marché	Limitée et stable	Diversifiée et stable	Diversifiée et large
Recherche et Développement (RD)	Orientés vers l'efficacité des procédés de fabrication ; productivité à moindres coûts	Equilibres entre l'efficacité des procèdes et la recherche de nouveaux produits	Orientés vers L'efficacité des procédés et la recherche de nouveau \ produit source de succès
Structure organisationnelle	Par fonction	Matricielle et fonctionnelle	Structure par division ou par produit
Gestion	Standardisée et centraliste	Selon le type de marché	peu standardisée et décentralisée
Dynamique interne	Production	Selon le type de marché	R.D
Prise de risque	Faible	Selon le couple produit - marché	Elevée
Orientation stratégique	Planification Réalisation Évaluation	Evaluation planification réalisation	Réalisation Évaluation
Culture organisationnelle	Bureaucratique	Mixte	Entrepreneuriale

Source : Richer Laflamme 1997.

## **2-1-1 Modèle du prospecteur**

Miles et Snow (1978) décrivent les prospecteurs comme suit ;

«Les entreprises de type prospecte» sont des organisations qui recherchent presque continuellement des opportunités; dans le marché et qui expérimentent régulièrement des réponses potentielles à ces tendances environnementales naissantes. Ainsi, ces organismes sont souvent les créateurs du changement et de l'incertitude auxquels leurs concurrents doivent répondre. Cependant, en raison de leur grand souci pour l'innovation, ces organismes ne sont habituellement pas complètement efficaces »

Henninger- Vacher<sup>1</sup> (2002) rajoute que les entreprises de ce type utilisent leur capacité d'innovation pour le développement de nouveaux produits. Elles sont orientées vers la croissance et sont l'affût des opportunités offertes par le marché. Ces entreprises se caractérisent par leur volonté d'être chef de file sur de nouveaux marchés et de nouveaux produits, même si certains de leurs efforts échouent. La stratégie prospecteur « est mieux supportée par une organisation organique au souple, informelle, qui met l'accent sur la décentralisation des prises de décision ni la communication latérale. Une stratégie prospecteur est donc associée à une structure organique, des tâches complexes et changeantes ainsi qu'un environnement instable avec un taux de changement rapide, «il y a moins de formalisation et de centralisation. Les managers sont plus libres de développer des politiques qui correspondent à leur situation particulière.

---

1- Henninger vacher, perspective stratégique de la rémunération du discours a la pratique, les notes du lirhe, 2002

Les entreprises de type prospecteur accordent une plus grande importance aux habiletés que possèdent leur employés cadres lors de la détermination de la rémunération de base» (Richer et Laflamme, 1997) De plus, un certain pourcentage de la rémunération des employés non cadres est associé à une performance individuelle et/ou collective (Richer et Laflamme, 1997)<sup>1</sup>, Henninger-Vacher (2002) suggère que l'utilisation d'options d'achat d'actions dans les entreprises de type prospecteur est bénéfique pour la performance de la firme et que pour les firmes de type défenseur, c'est l'utilisation de plan de primes annuels (incitatifs à court Terme, à paiement immédiat et basés sur une évaluation comptable de la performance) qui est bénéfique.

Gomez-Mejia et Welbourne<sup>1</sup> (1988) suggère que la stratégie prospectrice s'aligne avec la rémunération dite organique. Cette stratégie de rémunération prône une utilisation forte de la rémunération variable et une orientation à long terme. Nous présentons les détails au Tableau V

---

Pour 1 et 2 voir littérature

## **TABLEAU 5**

### **Modèle de rémunération en fonction des stratégies d'entreprises**

Stratégie des entreprises	Modèle de rémunération	
	Modèle mécaniste	Modèle organique
<b>DEFENSEUR :</b>  C'est l'entreprise dont les produits sont dans un environnement stable et sont bien établis sur les marchés. et qui doit se préparer aux attaques des concurrents en mettant l'accent sur l'efficience.  Ce type de stratégie la rémunération dite mécaniste.	Critères de base  Poste occupé  Ancienneté  Evaluation individuelle  Orientation à court terme  Evitement des risques  Rendement général  L'équité interne  Hiérarchie  Mesure quantitative  Conception du système  Salaire de base supérieur au marché  Partie fixe supérieure à la partie variable  Prime fréquente  Cadre administratif  Centralisation  Information restreinte  Non participation des employés à la prise de décision  Politique rigide	Critères de base  Habilités  Rendement  Evaluation individuelles et de groupe  Orientation à long terme  Prise de risque  Rendement par division  Accent sur l'équité externe  Egalitarisme  Conception du système  Salaire de base inférieur au marché  Partie fixe inférieure à la partie variable  Revenus différenciés  Accent sur la rémunération extrinsèque  Cadre administratif  Décentralisation Pleine formation  Participation des
<b>PROSPECTEUR :</b>  C'est l'entreprise dynamique qui veut connaître une croissance rapide sur des marchés à l'innovation.  Ce type de stratégie privilégie la rémunération dite organique.		
<b>ANALYSTE :</b>  C'est l'entreprise qui a de multiples produits. Dont certains jouissent d'un environnement stable et sont en position de force (comme les défenseurs) alors que d'autres sont dans un environnement instable. de sorte qu'il faut mettre l'accent sur l'innovation (comme les prospecteurs).		

<p>Ce type de stratégie utilise la rémunération mixte : mécaniste pour les produits dont l'environnement est stable et organique pour les produits dont l'environnement est instable.</p>		<p>employés à la prise de décision Politique flexible</p>
---	--	---

### **2-1-2 : Modèle du défenseur**

Miles et Snow (1978) définissent les défenseurs comme des organisations qui ont des domaines restreints de produit – marché, les dirigeants de ce type d'organisations sont fortement experts dans le domaine limité d'opérations de leur organisation et ne tendent pas à rechercher de nouvelles occasions en dehors de leur domaine d'expertise.

Henninger- Vacher (2002) rajoute que les défenseurs sont des entreprises bien établies dans leur marché et sont considérés comme faisant partie des chefs de files. Ces entreprises sont caractérisées par une structure fonctionnelle très formalisée et centralisée. Elles ont tendance à définir la performance en terme de contrôle des coûts, plutôt que de résultats sur le marché, et opèrent dans un environnement calme, avec des tâches stables.

*« C'est cette stabilité de leur environnement qui leur permet notamment de développer un marché interne du travail relativement isolé des aléas du marché externe. Les salariés bénéficient de la sécurité de l'emploi et de perspectives de mobilité ascendante en échange d'un engagement de long terme vis à vis de l'entreprise. La priorité est à la sécurité, les "défenseurs" découragent les comportements impliquant des prises de risque dans la mesure où les investissements déjà consentis dans les technologies et les processus existants sont important »* (Henninger- Vacher, 2002)

Les entreprises qui adoptent une stratégie de type défenseur rémunèrent leurs employés cadres en fonction du niveau de responsabilités relié à leur poste. Elles sont également modérées face à l'utilisation de critères de performance lorsqu'il est question de la rémunération de leurs employés non cadres (Richer et Laflamme, 1997). Gomez-Mejia et Welbourne (1988) suggèrent que la stratégie défenseur s'aligne avec la rémunération dite mécaniste.

Cette stratégie de rémunération décourage la prise de risque et n'encourage pas l'utilisation de la rémunération variable. Il est donc peu probable de retrouver de la rémunération incitative dans les entreprises de ce type.

Selon Gomez-Mejia (1992), ces entreprises :

- 1) Privilégient l'équité interne par rapport à l'équité externe;
- 2) Rémunèrent les salariés en fonction de leur ancienneté;

- 3) Évitent le transfert de risque sur le salarié via sa rémunération;
- 4) Maintiennent la communication sur la rémunération et la participation aux décisions à un niveau minimum
- 5) Développent un appareil administratif hautement centralisé et standardisé.

### **2-1-3 : Modèle de l'analyste**

Miles et Snow (1978) décrivent les analystes comme étant des organisations qui fonctionnent dans deux types de domaines de produit - marché, un relativement stable et l'autre changeant. Dans le secteur stable, ces organisations fonctionnent de façon routinière et efficace par l'utilisation de structures et de processus formalisés. Dans le secteur plus turbulent, les dirigeants observent étroitement leurs concurrents à l'affût de nouvelles idées et adoptent rapidement celles qui semblent être les plus prometteuses (Miles et Snow 1978)

Les entreprises qui adoptent une stratégie de type analyste optent pour une approche mixte en se basant à la fois sur les responsabilités reliées au poste occupé et sur les habiletés de leurs employés cadres lors de la détermination de la rémunération de base. De plus, elles ne cherchent pas à relier la rémunération de leurs employés non cadres à des mesures de performance. Gomez-Mejia (1992) indique que les entreprises de type analyste utilisent plus la rémunération variable que les entreprises de type défenseur, mais moins que les entreprises de type prospecteur, Gomez-Mejia et Welbourne (1988) suggèrent que la stratégie analyste s'aligne avec la rémunération dite mixte (utilisation du modèle mécaniste pour les produits du marché stable de l'entreprise et utilisation du modèle organique pour les produits du marché instable ou turbulent de l'entreprise).

## **2-2 : Typologie des stratégies universelles de Porter (1980)**

Dans le but d'identifier les grandes lignes qui maximisent la performance plusieurs Auteurs se sont intéressés à bâtir, par des recherches empiriques, des stratégies-types auxquelles les entreprises peuvent s'identifier Parmi ces auteurs, nous retrouvons Michael Porter qui a élaboré les stratégies universelles dans son ouvrage intitulé compétitives strategy en 1980.

*« Les stratégies universelles [de Porter] représentent des plans d'actions applicables dans plusieurs industries ou domaines d'activités. On les qualifie d'universelles parce que toutes les organisations aussi bien de production que de services peuvent y recourir qu'elles soient grandes ou petite et qu'elles aient un but lucratif ou non »* (Bergeron, 1995, p.243)

Selon Porter (1980, 1996) les organisations doivent, en raison des cinq grandes forces, choisir entre trois grandes stratégies universelles (Tableau VI) afin d'être compétitrices face aux autres entreprises : (1) garder ses coûts de produits les plus bas, (2) différencier ses produits afin qu'elles soient perçues comme offrant une valeur ajournée ou (3) se concentrer sur un segment de marché ou de clientèle et répondre à leurs besoins mieux qu'aucune autre entreprise ne le fait. Porter (1996) mentionne que le modèle des stratégies universelles introduit le besoin de choisir dans le but d'éviter d'être pris dans ce que l'auteur appelle les contradictions inhérentes aux différentes stratégies.

**TABLEAU 6**

**Aspects distinctifs des trois stratégies universelles**

<b>Aspect en cause</b>	<b>Domination par les coûts</b>	<b>Différenciation</b>	<b>Concentration</b>
<b>Clientèle cible</b>	Portion importante et variée du	Portion importante et variée du marché	Créneau restreint ou les préférences et les

	marché		besoins des clients se distinguent de ceux des autres consommateurs sur le marché
<b>Origine de l'avantage à gagné par rapport à la concurrence</b>	Coûts moindres que ceux des entreprises rivales	Capacité d'offrir aux acheteurs un produit différent des autres.	Capacité soit de répondre aux besoins du créneau à un plus faible coût, soit d'offrir aux acheteurs un produit conçu selon leurs préférences
<b>Gamme de produits</b>	Bon produit de base	Nombreuse variante, large éventail, accent mis sur les caractéristiques distinctives.	Produits conçus selon les besoins particuliers de la clientèle ciblée
<b>Orientation de la production</b>	Chercher sans cesse à réduire les coûts sans renoncer à une qualité acceptable et aux caractéristiques essentielles	Crée de nouveaux moyens d'offrir une meilleure valeur aux clients	Adapter la production à la clientèle ciblée
<b>Orientation de la commercialisation</b>	Essayer de faire voir sous un jour	Donner aux produits toutes les	

	très positif les caractéristiques qui permettent d'offrir le produit à bas prix.	caractéristiques pour les quelles les acheteurs sont prêt à payer.	
<b>Soutien de la stratégie</b>	Offrir de bons prix et une bonne valeur S'assurer que tous les aspects de la stratégies contribuent à fournir un avantage que l'on peut conserver sur le plan des coûts on doit maintenir les coûts à un faible niveau dans tous les domaines.	Faire connaitre les aspects distinctifs d'un produit d'une manière crédible. S'intéresser à quelque caractéristique distinctive importante et en tirer avantage pour établir une réputation et une image de marque.	Se consacrer à mieux desservir le créneau choisi que ne le font les autres concurrents

Source : Bergeron 1995.

### **2-2-1 : Stratégie de domination par les couts (d'économie d'échelle)**

Feurer, Rainer ; chaharbaghi (1995) indiquent que l'objectif des entreprises utilisant la stratégie d'économies d'échelle est d'obtenir des ventes en offrant ses services ou produits à un meilleur prix que celui des compétiteurs mentionnent que « *cette stratégie repose sur une recherche d'économie d'échelle et sur une production efficiente afin d'être compétitif en ayant les plus bas coûts du marché* ». De plus, selon Bergeron (1995), les entreprises qui utilisent une telle stratégie tenteront de

s'approvisionner en matières premières au plus bas coût possible, de fabriquer ses produits de la manière la plus rentable (coût incluant la masse salariale) ainsi que d'établir des stratégies de commercialisation en accord avec une politique de maintien des coûts à un faible niveau. Généralement, ces entreprises produisent en grande quantité sur des chaînes de montage Guérin et Wils (1990) indiquent « *que ces entreprises ne cherchent pas à se différencier des concurrents, mais plutôt à exploiter son potentiel de la manière la plus rationnelle possible* ».

---

1. Feurer, Rainer ; chaharbaghi, Kazem. “Strategy formulation: a learning methodology”, Benchmarking for quality Management & Technology, Bradford, 1995, Vol. 2, No. 1, p11.

## **TABLEAU 7**

### **Alignement des pratiques de rémunération sur l'avantage compétitif**

Stratégie de développement	Modèle 1 Stratégie de domination par les coûts	Stratégie de différenciation		Modèle 4 Stratégie de concentration
		Modèle 2 Stratégie de domination par la qualité	Modèle 3 Stratégie de domination par l'innovation	
Rémunération	Basé sur le rendement  Equité interne  S'appuie sur l'ancienneté	Basé sur les qualifications  Nombreux avantages salaire au dessus du marché	Basé sur les comportements  Nombreux avantages  Plans cafeteria	Dépend du modèle choisi :  Concentration/ Domination par les coûts  Concentration/ Domination par la qualité  Concentration/ Domination par l'innovation

**Source : Guérin, gilles, « l'harmonisation des pratique de gestion des ressources humaines au contexte stratégique » Internet, 1990**

## **2-2-2 : stratégie de différenciation**

Les entreprises utilisant la stratégie de différenciation ont pour but premier d'obtenir des ventes en offrant un produit de meilleure qualité et/ou différent de ses compétiteurs. Henninger- Vacher, 2002 indiquent que cette stratégie y est utilisée afin de rendre unique, du point de vue des consommateurs les produits de l'entreprise par de vraies différences du produit ou par de simples perceptions de différences. Allant dans le même sens, Bergeron (1995) indique que les entreprises optant pour cette stratégie s'efforcent d'amener les consommateurs à percevoir ses produits ou services comme différents de ceux des compétiteurs. Afin d'y arriver, ces compagnies doivent développer un avantage unique que les acheteurs potentiels jugent comme une valeur ajoutée.

*« Les entreprises qui veulent obtenir des clients en appliquant une stratégie de différenciation doivent offrir des produits ou service supérieurs, se créer une image de marque unique, présenter des qualités techniques exceptionnelles, fournir un meilleur service et démontrer clairement aux consommateurs qu'elles leurs en donnent plus pour leur argent » (Bergeron, 1995).*

Guérin et Wils (1990) indiquent que les entreprises utilisant les stratégies, de différenciation se démarquent de leurs compétiteurs et justifient un prix plus élevé de leurs produits soit en innovant, soit en offrant une qualité supérieure. Une entreprise désirant se démarquer de ses concurrents par l'innovation devra, par ses pratiques stimuler l'esprit créatif et innovateur de ses employés. Il y aura donc de la rémunération variable encourageant la prise de risques ainsi que le travail d'équipe (Guérin et Wils, 1990). Une entreprise désirant se démarquer par la qualité de ses produits devra, par ses pratiques, stimuler l'amélioration des compétences et la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. Il y aura donc une rémunération basée sur les compétences et de nombreux avantages salariaux afin de retenir la main d'œuvre fortement spécialisée.

### **2-2-3: Stratégie de concentration**

Bergeron (1995) ainsi que Henninger- Vacher, 2002 indiquent que la stratégie de concentration consiste, pour une entreprise, à s'intéresser aux besoins d'un segment précis de marché et à offrir les produits ou services pouvant satisfaire le plus les consommateurs de ce segment. Elles peuvent y arriver en offrant soit des produits différents et à faible coûts soit des produits plus coûteux mais très spécifiques aux demandes de la clientèle. Les entreprises qui recourent à cette stratégie doivent donc

*« Répondre aux besoins particuliers [du créneau déterminé] et n'accorder aucune attention aux autres consommateurs »* (Bergeron, I995).

### **2-2-4 Stratégie de juste-à-temps (JAT)**

De nos jours, une des sources d'avantages compétitifs est le juste- à- temps, Comme l'indique Stalk (I988) «*le temps est une arme stratégique aussi puissante que l'argent, la productivité, la qualité et même l'innovation* ». En effet, pour la plupart des entreprises, les choix stratégiques sont limités à trois options : (1) rechercher la coexistence avec la compétition, (2) se retirer face à la compétition ou bien (3) attaquer de manière directe (ex. : baisse des coûts) ou indirecte (ex : rapidité de l'attaque). Des trois options, seule l'attaque permet la création d'opportunités menant à une croissance réelle. Le juste-à-temps (JAT) est une nouvelle arme permettant de mener des attaques indirectes face à la compétition. En effet, l'objectif premier du JAT est la réduction des pertes au minimum. Ceci se traduit par un inventaire d'équipements et de pièces, par une diminution des sources d'incertitude et par un système de production plus flexible qui peut s'adapter aux changements.

## **2-3 Stratégies liées au cycle de vie des entreprises**

### **2-3-1 Stratégie de démarrage**

Les entreprises en phase de démarrage sont celles qui débutent leurs activités. Ces entreprises ont généralement peu de moyens financiers à leur disposition et « reposent sur des effectifs réduits et des compétences variées et polyvalentes. Quelques employés clés sont particulièrement créatifs, mais la cohésion du groupe est importante et le succès repose sur l'innovation, la participation, la flexibilité et la rapidité d'exécution »

Le salaire de base offert dans ces entreprises est inférieur au marché compte tenu du manque de capital (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Guérin et Wils, 1990). Afin de compenser ce manque à gagner pour les employés et d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises optent davantage pour la rémunération variable et portent une attention particulière à l'équité externe.

**TABLEAU 8****Stratégie de rémunération en fonction du cycle de vie**

<b>Dimensions de la rémunération</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Croissante</b>	<b>Maturité</b>	<b>Déclin</b>
Salaire de base	Inférieur au marché	Comparable au marché	Comparable ou supérieur au marché	Comparable ou inférieur au marché
Partie variable	Forte	Moyenne	Faible	De moyenne à
Type d'équité	Externe surtout	Externe	Interne	externe
Incitatif à court terme	Primes de rendement	Primes de rendement	Partage des profils, prime de rendement	Primes orientées vers une- relance possible
Incitatif à long terme	Options d'achat d'actions	Options d'achat D'actions	Achat d'actions	Vente d'action
Avantages su ci aux	Inférieurs au marché	Inférieurs au marché	Comparables ou supérieurs au marché	Inférieurs au marché
Type d'administration	Informel décentralisé	Centralisation et formalisation croissante	Formel et centralisé	Décentralisation et déformalisation

**Source : balkin, Gomez mejia 1987, internet.**

### **2-3-2 Stratégie de croissance**

Les entreprises en phase de croissance, comme leur nom l'indique, sont en plein développement de leurs activités. « La stratégie de croissance impose un effort de rationalisation et de mise en place des systèmes de gestion » (Henninger- Vacher, 2002). Contrairement aux entreprises en phase de démarrage, celles en phase de croissance ont plus de capital et donc une meilleure capacité de payer. Les effectifs sont en croissance et les leaders gestionnaires et visionnaires doivent construire l'organisation de demain. Ces entreprises mettent en place de nombreux systèmes de gestion qui imposent une planification stratégique, critique et imaginative (Guérin et Wils, 1990). Comme les entreprises en phase de démarrage, les entreprises en phase de croissance comptent énormément sur l'innovation de leurs employés pour percer le marché.

Le salaire de base dans ces entreprises est comparable au marché. Afin d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises optent encore énormément pour la rémunération variable et l'équité externe. Les avantages sociaux que nous retrouvons dans ces entreprises sont inférieurs au marché.

### **2-3-3 Stratégie de maturité**

Les entreprises en phase de maturité sont bien installées sur le marché. Elles ont un plus gros capital que les entreprises en démarrage ou en croissance et ont plus de capacité de payer que ces dernières. « La stratégie de maturité impose un effort de rationalisation accru afin de retirer le maximum de cash flow d'un produit ou service dont les ventes sont stabilisées » (Guérin et WiLs, 1990). Ces entreprises comptent sur leur position, leur nom et leurs produits afin de subsister.

Le salaire de base que nous retrouvons dans ces entreprises est généralement comparable ou supérieur au marché. Elles utilisent peu de rémunération variable mais offrent des avantages sociaux comparables ou supérieurs au marché.

L'équité interne et la formalisation du système de rémunération sont prônées dans ces entreprises.

#### **2-3-4 Stratégie de décroissance (déclin)**

Les entreprises en phase de déclin ont actuellement une part du marché, mais n'arrive pas à la conserver. Afin de survivre, ces entreprises se réorientent et développent de nouveaux produits ou services. Le capital et la capacité de payer de moins en moins présents, ces entreprises optent plus pour la rémunération variable que les entreprises en phase de maturité. Si ces entreprises réussissent à percer le marché de nouveau, elles reviendront à la phase de croissance. Sinon, elles disparaîtront.

Le salaire de base dans ces entreprises est comparable ou inférieur au marché. Afin d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises comptent sur la rémunération variable, L'équité externe.

### **SECTION 4 : FONDEMENT THEORIQUE ET STRATEGIE DE REMUNERATION :**

Pour les fins de cette recherche, nous allons examiner certaines perspectives théoriques pouvant expliquer les liens existant entre la stratégie d'entreprise et le type de rémunération utilisée. Ces perspectives théoriques peuvent également expliquer que la congruence de certains facteurs influence la performance des entreprises. Nous avons identifié trois théories : la théorie de l'agence, la théorie des ressources et la perspective stratégique de la rémunération.

## **1 - Théorie de l'agence**

L'utilisation de la théorie de l'agence est fréquente pour expliquer le choix des entreprises en matière de rémunération stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992; Henninger-Vacher, 2002; Hoïmostrom et Milgrom, 1987; Holrnstrom, 1979; Ortin-Angel et Salas-Fumàs, 199S; Tosi et Gomez-Mejia, 1989). La théorie de l'agence offre une bonne explication au fait que les entreprises utilisent des pratiques de rémunération basées sur la performance.

La relation d'agence peut se définir comme un contrat par lequel une personne, le principal (l'employeur), a recours aux services d'une autre, l'agent (l'employé), pour accomplir en son nom une tâche impliquant une délégation du pouvoir décisionnel.

Partant du postulat qu'il existe une divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, la théorie de l'agence identifie un problème qui croît en fonction du degré d'incertitude lié à l'environnement et en fonction de l'existence d'une asymétrie d'informations entre le principal et l'agent. La divergence d'intérêts provient du principe de l'homme économique qui a comme seul désir la maximisation de ses intérêts propres, ceux-ci étant en conflit avec les intérêts du principal. Pour s'assurer que l'agent effectue sa prestation de travail dans le meilleur intérêt du principal en remplissant de façon adéquate les exigences du mandat confié, le principal doit exercer une supervision sur l'agent. Si le principal ne peut pas observer le comportement de l'agent ou s'il ne peut pas évaluer le comportement optimal à lui faire adopter, il y aura une asymétrie d'informations (Eisenhardt, 1989 dans Henninger-Vacher, 2000),

Afin de réduire l'asymétrie d'informations, le principal, incapable d'exercer une observation directe de l'agent, devra utiliser une alternative. L'alternative que La théorie de l'agence propose est un contrôle indirect de l'agent par la rémunération liée à la performance. Comme la rémunération est directement reliée à l'atteinte des objectifs du principal, l'agent a tout intérêt à les atteindre afin de maximiser ses gains.

La théorie de l'agence fournit une explication concernant les liens qui existent entre les stratégies d'entreprises et le type de rémunération utilisé. Cette théorie suppose que si une entreprise a un contrôle direct sur ses employés, elle sera moins tentée d'implanter un régime de rémunération variable relié à la performance, car elle peut compter sur ses superviseurs pour garantir un niveau satisfaisant de production. Selon le modèle de Porter (1980), les entreprises utilisant une stratégie de domination par les coûts (possédant généralement une ligne de montage afin de profiter d'économies d'échelle), sont les plus susceptibles à pouvoir utiliser la supervision directe sur leurs employés et n'auront donc pas besoin de recourir à la rémunération variable pour exercer un contrôle sur ceux-ci. Selon le modèle de Miles et Snow (1978), les entreprises utilisant une stratégie de type défenseur seraient les plus susceptibles de correspondre à cet exemple,

Par contre, s'il est difficile pour une entreprise d'exercer un contrôle direct sur ses employés, elle risque de se concentrer sur la rémunération variable afin de superviser de façon indirecte ses agents. Sachant que l'innovation est difficilement contrôlable, les entreprises où cette activité prend une place importante dans la stratégie d'entreprise devraient avoir plus recours à la rémunération au rendement afin d'aligner les intérêts des employés aux leurs. Correspondant à cette description, nous retrouvons, entre autres, les entreprises utilisant les stratégies de différenciation et de concentration de la typologie de Porter (1980) ainsi que les stratégies prospectrices et analytique de la typologie de Miles et Snow (1978).

## **2 - Théorie des ressources**

Selon la théorie basée sur les ressources (Barny, 1991). Les entreprises sont hétérogènes en termes de ressources qu'elles contrôlent. Les ressources organisationnelles sont composées de l'ensemble des possibilités, des actifs, des aptitudes, des attributs et des connaissances que l'entreprise possède et qui lui donnent la possibilité de développer et d'implanter des stratégies pour améliorer sa performance (Balkin, Markman et Gomez-Mejia, 2000), Wemerfelt (1984) indique qu'un tel ensemble de ressources peut devenir un avantage compétitif lorsqu'il est difficile pour une entreprise rivale de posséder ou de créer une copie de ces ressources. En effet, selon Barny (1991), une ressource qui donne un avantage compétitif à une entreprise doit apporter une valeur ajoutée, être rare, être difficilement imitable et avoir des qualités la rendant irremplaçable.

Selon Feurer et Chaharbaghi (1995), les tenants de la théorie des ressources avancent que les stratégies d'entreprises devraient être fondées sur les forces des organisations au lieu de se concentrer sur leur environnement externe. Les ressources et les aptitudes des entreprises peuvent provenir de plusieurs départements et c'est le travail des gestionnaires d'identifier celles qui peuvent aider à différencier l'entreprise par rapport aux autres. De plus, Feurer et Chaharbaghi (1995) indiquent que « *depuis l'accroissement du niveau de compétition dans l'environnement, plusieurs sources d'avantages compétitifs ont été Identifiées. Celles-ci incluent l'accent sur la qualité, [...] , le haut degré d'innovation ainsi que la créativité. Beaucoup de chercheurs affirment que la seule source d'avantage compétitif provient de l'habileté d'une organisation à apprendre»*

Barney (1991) indique qu'il y a trois types de ressources qui peuvent fournir un avantage concurrentiel à une entreprise :

1) Les ressources relevant d'un capital physique (usines, équipements, finances, technologies);

2) Les ressources relevant d'un capital humain (compétence, intelligence, capacité d'apprentissage des employés);

3) Les ressources relevant d'un capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, système de gestion).

4) Toujours selon Barney (1991), pour qu'une ressource procure un avantage compétitif à une entreprise, elle doit répondre à quatre critères :

1) il faut qu'elle ait de la valeur;

2) il faut qu'elle soit rare;

3) il faut qu'elle soit difficilement imitable;

4) il faut qu'elle soit irremplaçable.

Cet auteur indique qu'une congruence entre le système de rémunération et la stratégie d'entreprise est susceptible de fournir un avantage compétitif à l'entreprise. De plus, Balkin, et Gomez-Mejia (2000) indiquent que «*c'est un défi majeur d'attirer des scientifiques et des ingénieurs talentueux ainsi que de développer des protocoles qui mèneront à la création d'innovation pouvant aller sur le marché* ». Selon la théorie des ressources, les entreprises sont différentes par les ressources dont elles disposent. Cette théorie suppose que les entreprises adoptant un système de rémunération aligné sur la stratégie d'entreprise créera un avantage compétitif pour l'organisation.

La théorie des ressources donne une explication sur l'alignement stratégie d'entreprise - rémunération. En effet, selon cette théorie, l'alignement stratégie -

rémunération peut être considéré comme une ressource (capital organisationnel) ayant de la valeur (augmentant la performance) rare (chaque entreprise est unique), difficilement imitable (processus très difficile à imiter) et irremplaçable (il est impossible de remplacer cette cohérence par quoi que ce soit). En bref, la théorie des ressources renvoie aux auteurs ayant traité du lien entre la stratégie d'entreprise et la rémunération, voici quelques exemples de ces alignements :

- 1) Les entreprises utilisant une stratégie de domination par les coûts opteront davantage pour la rémunération variable individuelle dont la rémunération a la pièce;
- 2} Les entreprises utilisant une stratégie de type prospecteur opteront davantage pour la rémunération variable collective pour leurs salariés;
- 3} Les entreprises utilisant une stratégie de type prospecteur opteront davantage pour la rémunération variable que les entreprises de type défenseur.

### **3 - Théorie de la contingence**

La théorie de la contingence, paradigme dominant présentement en gestion des ressources humaines, « *prône l'alignement sur des facteurs de contingence environnementaux et organisationnels* » (Henninger-Vacher, 2002). Selon cette approche, il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. En d'autres termes, plus il existe un degré de cohérence élevé entre la stratégie d'entreprise et les pratiques de gestion, plus l'entreprise sera performante. Les différentes pratiques de rémunération ne peuvent être considérées comme bonnes ou mauvaises à priori, tout dépend du contexte dans lequel elles sont utilisées.

Parmi les tenants de la théorie de la contingence, certains chercheurs se sont intéressés davantage au lien stratégie d'entreprise - rémunération. Ces chercheurs s'intéressent à la perspective stratégique de la rémunération. Celle-ci se base énormément sur la théorie de la contingence (Henninger-Vacher, 2002; Milkovich et Newman, 1999; St-Onge, 1996). Selon cette perspective, la stratégie de

l'entreprise doit être supportée par des pratiques de rémunération cohérentes. Par exemple, si une entreprise adopte une stratégie basée sur la qualité de ses produits, ses pratiques de ressources humaines devraient encourager le travail d'équipe. Nous devrions donc trouver une rémunération prônant la coopération entre les membres de L'équipe tels des primes d'équipes, le partage des bénéfices..... Etc.

La perspective stratégique de la rémunération se base sur trois prémisses :

1) Les décisions des responsables de la rémunération ne sont pas entièrement prédéterminées par un contexte contingent. En d'autres termes, selon les tenants de cette perspective, il n'y a pas qu'une bonne pratique de rémunération pour un contexte particulier;

2) Le degré de cohérence entre stratégie et politique de rémunération influence positivement la performance. Donc, plus la rémunération encouragera les actions prônées par la stratégie, plus l'entreprise sera performante;

3} Les entreprises pratiquent donc certains alignements de leur politique de rémunération sur la stratégie. Compte tenu des deux premiers constats, une entreprise a tout intérêt à aligner ses pratiques de rémunération à la stratégie globale de l'entreprise.

*Selon Balkin et Gomcz-Mejia (1992,1990), si les différentes pratiques de gestion ne sont pas alignées sur la stratégie de l'entreprise, celle-ci communiquera des directions stratégiques imprécises, voir contradictoires, ce qui mènera à de faibles résultats de performance,*

« Selon Gomez-Meija et Balkin (1992), la perspective stratégique en matière de rémunération se base sur deux postulats. Premièrement, la rémunération ne peut être analysée isolément, car son efficacité dépend de la capacité des organisations à développer des systèmes en mesure de réagir aux modifications environnementales. Si la rémunération n'est pas alignée à son contexte organisationnel alors, au mieux,

d'importantes occasions ne seront pas utilisées et au pire, les politiques de rémunération entraîneront un climat de non-productivité ou encore seront perçues comme un obstacle à la réalisation de la stratégie. Deuxièmement une organisation a le choix parmi un éventail de pratiques de rémunération qui ont, chacune, une implication stratégique» (*Richer et Laflamme, 1997*).

*Tout comme la théorie des ressources, la perspective stratégique basée sur la théorie de la contingence explique comment il est important d'aligner les pratiques de rémunération sur la stratégie de l'entreprise.*

## **CHAPITRE 3**

**Les méthodes d'organisation et de gestion des  
rémunérations : les techniques**

## **Introduction :**

Ce chapitre est consacré aux techniques de rémunération, dans ce cadre en expliquera la notion de politique de rémunération, la nature de la rémunération globale, la notion d'analyse et d'évaluation des emplois, ainsi que la notion de la masse salariale et les différentes méthodes et technique de son évolution.

## **SECTION 1 : définition de la politique de rémunération**

### **1- Politique de rémunération :**

La rémunération est définie selon Henri MAHE de bois LANDELLE<sup>1</sup> comme étant la contre partie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salariés/ entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (convention collectives, accords d'entreprise).

La rémunération peut prendre des formes diverses, salaire fixe, commissions, primes diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, avantage en nature .....etc.

Et selon Pierre Louart<sup>2</sup> on appelle rémunérations l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles, qu'elles soient prévus ou non dans leur contrat de travail.

En générale, la rémunération c'est ce que les employées reçoivent en échange de leur travail, une bonne gestion de cette dernière permet à l'organisation d'attirer, d'encourager et de conserver une main d'œuvre efficace et d'assurer les profits.

---

1-henri Mahé de bois LANDELLE, dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils économique, 1998, page 425

2-Pierre Louart, gestion des ressources humaines, EYROLLES université, 1993, page106

Une rémunération inadéquate entraîne une limitation de la productivité de l'organisation et une mauvaise qualité de vie au travail, puisque la rémunération à aussi une dimension sociale elle constitue un élément important de la motivation des salariés.

La gestion de la rémunération dans les entreprises en situation de concurrence (économie de marché), ou le coût de la main d'oeuvre est élevée, est dominé par deux logiques qui ont donné lieu à deux paradigmes distincts dans les sciences de gestions<sup>1</sup>.

Le premier est relatif à la rentabilité financière, il se focalise sur le point de vue de l'actionnaire (importance aux dividendes), le second est relatif à la qualité total, il fait du logique client son axe de réflexion, le client aux yeux du chef d'entreprise est la priorité majeure.

Les politiques de rémunérations constituent la clef de voûte de la médiation entre l'intérêt du client et celui de l'actionnaire.

Si l'entreprise se focalise sur une question de rentabilité alors les arbitrages se feront en faveur d'une réduction relative de la masse salariale aux moyen, par exemple d'une réduction des effectifs ou d'un refus de toutes augmentation des niveaux de rémunération, dans ce cas peut-on imaginer que la dégradation du climat social qui peut en résulter ne se traduisent par une baisse de la qualité du service finalement rendu au clients, et donc par un risque grave sur le développement de l'entreprise?

A l'inverse se focaliser exclusivement sur la satisfaction du client peut très vite avoir pour conséquence de réduire la rentabilité.

Deux raisons expliquent ce risque d'une part la qualité à un coût ne se serait ce que par la valeur des compétences qu'il faut mobiliser.

---

1-j.m.peretti, p.roussel, les rémunérations -politique et pratiques pour les années 2000-, édition vuibert, 2000, page 15

D'autre part une telle stratégie place les salariés en position favorable en matière de négociation.

Ainsi la rémunération doit répondre à la fois au défi économique de l'organisation (condition de satisfaction de l'actionnaire) et à celui de l'équilibre social (condition nécessaire pour s'assurer la satisfaction des clients).

La recherche sur les déterminants des politiques<sup>1</sup> de rémunération permet d'apporter un éclairage sur les conditions de cet équilibre.

Un rappel de deux principes simples qui confinent à l'évidence et qui sont pourtant très souvent oublié:

1-la rémunération est avant tout un acte économique.

En d'autres termes, toute entreprise ne peut payer ses salariés que dans la mesure où sa production est vendue.

2-la façon dont sont gérées les rémunérations a une influence directe sur la perception d'équité des salariés et par voie de conséquence sur l'équilibre social.

Le gestionnaire des rémunérations a à résoudre un problème d'optimisation sous contraintes, ses contraintes viennent à la fois de l'environnement institutionnel et de l'exigence d'efficacité économique.

Les variables d'actions sont celles de la rétribution globale (RG) qui peut être scindée en cinq (5) sous ensembles:

RG =R. fixe + R. variable + A. N + R. différées +R. intrinsèques et symbolique.

---

1-j.m.peretti, p.roussel, les rémunérations -politique et pratiques pour les années 2000-, édition vuibert, 2000, page 16

Nous considérons que:

1-la rémunération fixe (salaire de base+ primes fixes) représente la contre partie de l'emploi occupé, c'est à dire l'activité confiée selon les termes du contrat du travail.

2-la rémunération variable (bonus individuels et collectifs, primes d'intéressement, ...etc.) représente la contre partie de la performance individuelle et collective.

3-les avantages en nature (AN) sont liée principalement au statut des emplois occupés (logement, voiture, adhésion à des clubs ....etc.).

4- les rémunérations différencées (stocks-options, retraites par capitalisation, complément de prévoyance, ..... etc.) sont liées principalement au statut des personnes.

5-les rétributions intrinsèques (intérêt des activités confiées, qualité de l'environnement du travail, opportunité de carrière) et symbolique (médaille du travail, signe distincts, .... etc.) interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication.

A partir de cet ensemble de variables, tout l'art du gestionnaire sera de construire, en recherchant des consensus sur une base négocié (négociation salariale avec les partenaires sociaux) une politique de rémunération qui satisfasse les contraintes et permette d'atteindre les objectifs identifié.

## **2- Objectifs et contraintes des politiques de rémunération:**

L'importance de la rémunération tient aux multiples buts qu'elle poursuit on peut généralement identifier quatre objectifs majeurs:

1-attirer le personnel qualifié dont on a besoin la politique de rémunération permet de s'assurer que le salaire soit suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'entreprise pour occuper des postes convenant à leur qualification. La rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.

2-conservé les employés compétents, si la politique de rémunération n'est pas perçus comme équitable, à l'intérieur de l'organisation et concurrentielles à l'extérieur. Les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'une occasion se présentera.

3-inciter les salariés à se mobiliser pour rendre l'entreprise efficace et rentable (motiver les employés), la politique salariale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement.

4- récompenser les comportements requis actuels et futurs une politique de rémunération peut aussi permettre de récompenser les comportements requis, il peut s'agir de valoriser l'initiative, l'assiduité, la loyauté ou de nouvelles responsabilités par exemple.

Même une entreprise qui recrute peu ou forme elle même ses collaborateurs aux spécificités de ses activités, à tout intérêt à entretenir la motivation de ses salariés.

Si la rémunération permet de répondre efficacement à différents objectifs elle doit aussi respecter certaines contraintes.

En premier tout système de rémunération doit respecter la législation en vigueur. Selon les pays celle ci peut comporter des dispositions relatives au salaire minimum, à la rémunération majoré, des heures supplémentaires, du travail de nuit ou de week-end, ....etc.

Outre la contrainte externe que constitue la législation, l'entreprise est soumise à la contrainte interne de maîtrise des coûts. L'une des conditions essentielles pour que l'entreprise puisse augmenter ses salaires réside dans l'existence de gain de productivité dont une partie pourra servir à financer les

augmentations de la masse salariale. L'entreprise ne dispose donc que de moyen limité, malgré l'importance des objectifs assignés à la politique de rémunération, elle ne doit pas alourdir exagérément ses charges pour ne pas mettre en péril sa survie.

"Une politique de rémunération efficace est celle qui permet d'embaucher, fidéliser et motiver le personnel, à un coût raisonnable, sans le sous payé ni le sur payé".<sup>1</sup>

Enfin on peut dire que le problème pour chaque entreprise est de chercher dans l'extrême variété des politiques salariales théoriquement possible celle qui sera le mieux adapté à son organisation, à son histoire, à sa situation économique.

---

1- Armand Dayan et group, manuel de gestion, édition ellipses, 1999, p 457

## **SECTION 2 : Les caractéristiques du système de rémunération**

### **1- Qu'est ce qu'un système de rémunération ?**

Un système de rémunération combine des variables de pilotage et des variables d'action. Les variables de pilotage sont celles qui répondent à la question "que doit-on payer" ? Ou "que faut-il payer"?

Les variables d'action sont celles qui répondent à la question "quelle doit être la structure des rémunérations?" ou "comment faut il payer"?

Ces deux questions et les réponses spécifiques que chaque entreprise devra élaborer, suggèrent que des choix sont à faire concernant la base du système de rémunération, ainsi que sur la façon d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.

Si l'on considère la rémunération comme un système c'est parce que :

1-il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination d'une politique salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres.

2-la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétirement un travail. Mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources.

3-la rémunération engage des processus multiples: évaluation des emplois, classification, négociation salariales, logistique de la paie...etc. qui font que celle ci n'est pas une opération simple mais une activité complexe.

La rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif, de dispositifs s'articulant autour de trois axes:

1-l'équilibre financier.

2-la cohérence externe.

3-l'équité interne.

## **L'équilibre financier:**

La nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer de la manière suivante:

$$\text{Capacité à payé} \quad \geq \quad \text{masse salariale.}$$

Selon C. D. ECHAUDEMAISON<sup>1</sup> la masse salariale représente l'ensemble des salaires versé pendant une période de temps (mois, années) dans une entreprise.

## **Cohérence externe:**

Certains niveaux de salaires constituent pour les entreprises des seuils incompressibles. Les salaires minima professionnels négociés au niveau de chacune des grandes branches professionnelles, ainsi que le S.M.I.G.

D'autre part, les niveaux moyens des rémunérations dans les différents secteurs, pour les différentes catégories professionnelles.

Une entreprise ne pourra payer des salaires très inférieurs au taux du marché sans le risque de détériorer la qualité de ses ressources humaines.

## **Équité interne:**

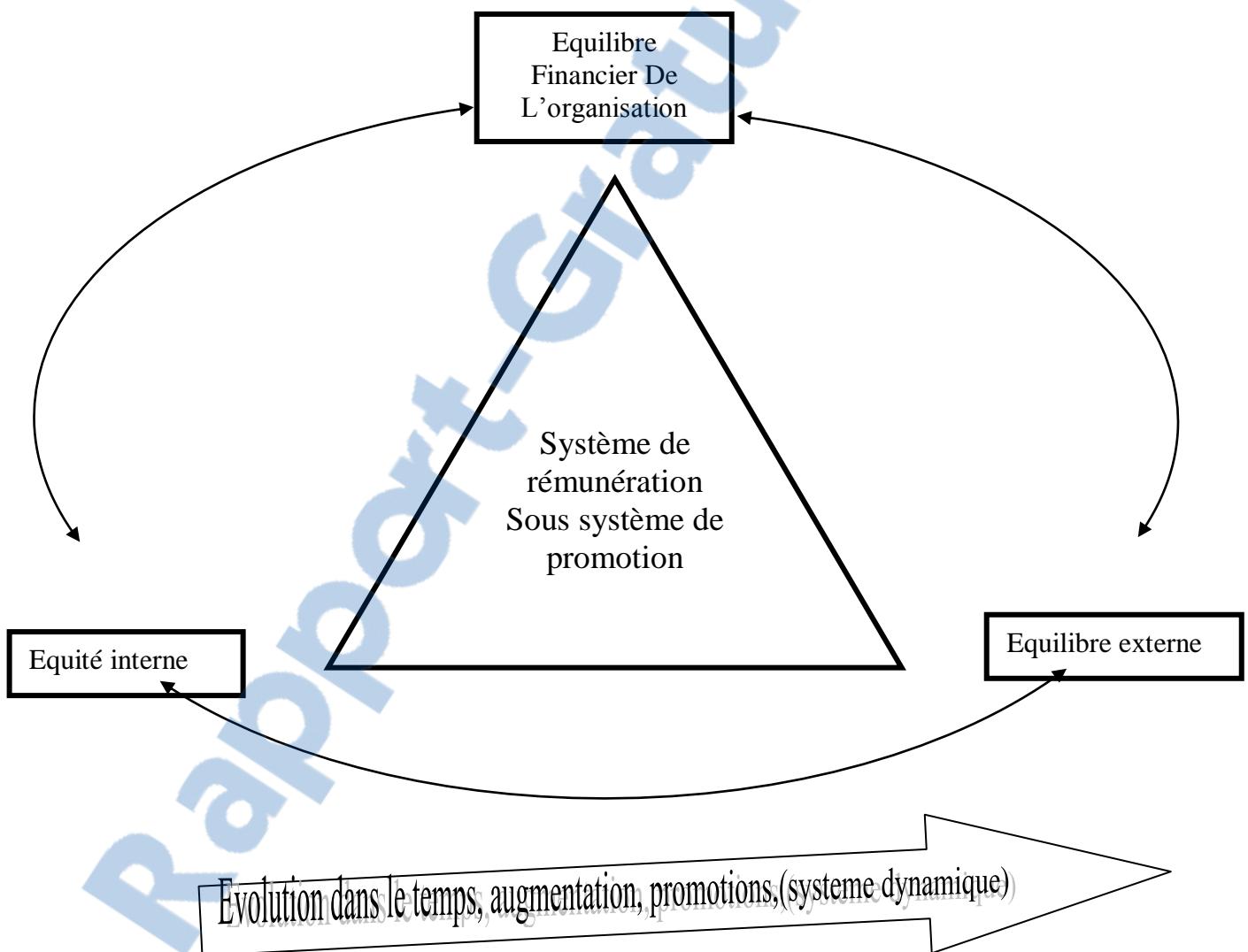
Tout sentiment d'injustice exprimé au vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est facteur de démotivation.

L'équité renverrait donc à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération, l'équité peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise.

---

1- C. D. ECHAUDEMAISON, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition NATHAN, 1998, page 276

Le système de rémunération de l'entreprise doit conjuguer ces trois équilibres. Mais ceux-ci sont en permanence remis en cause par l'action combinée de l'évolution des compétences, du vieillissement des populations salariées, des données économiques générales et propres à l'entreprise. L'ensemble de ces transformations fait que l'équilibre défini à l'instant T n'est pas stable dans la durée. L'apparition de déséquilibre est même quasiment automatique, et oblige l'entreprise à surveiller sans cesse les mécanismes de détermination de ses rémunérations.



**figure1 : le système de rémunération ; système dynamique à trois composants**  
**Source :** Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, édition DUNOD, 2001, page 109

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation, les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

## **2- Les différents systèmes de rémunération:**

Quelle que soit les politiques salariales mises en oeuvres dans les entreprises, elles résultent toujours de choix entre différents systèmes de rémunération.

### **2-1- Le salaire fixe:**

Il correspond à la mise en oeuvre du principe "à travail égal, salaire égale" généralement revendiqué par les syndicats. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps. Dans la réalité, les pratiques des entreprises tendent à différencier les rémunérations des individus même s'ils occupent des emplois identiques.

Cela s'explique par la nécessité de prendre en compte le fait que certains salariés ont une plus grande maîtrise de leurs emplois que d'autres.

Il ne s'agit pas de rémunérer seulement le temps passé dans un poste, ce qui se fait généralement à travers le versement de primes d'ancienneté, il s'agit de considérer qu'un individu peut voir sa rémunération augmenter même s'il ne change pas d'emploi pour cela, les entreprises élaborent généralement des fourchettes de rémunération pour chaque emploi qui indiquent une valeur minimale et une valeur maximale jugée raisonnable, afin de différencier les salariés.

### **2-2 Le salaire individualisé :**

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisations 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 au rendement mis en place par F. W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle, n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé.

Sur la base de normes de temps élaborés par les spécialistes des bureaux des méthodes, le salaire au rendement vise à encourager l'ouvrier à travailler encore plus vite pour réaliser un plus grand nombre de pièces dans le même temps.

Bénédicte Reynaud<sup>1</sup> définit l'individualisation comme « toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels : ancienneté, diplôme, expérience, qualification, performance ..... ».

Par opposition à des règles salariales qui se fondent sur des critères organisationnels avec en particulier, le poste de travail.

L'individualisation est une politique salariale d'entreprise souhaitant motivée les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique.

On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesuré sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe a pour objet de sanctionnée (positivement ou négativement) au moyen d'une somme significative, remise en jeu à chaque exercice, les résultats obtenus par le collaborateur. Elle implique bien sur la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

---

1-v.marbache, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999,  
page 113

Elle ne peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines.

Comportant notamment un système régulier d'appréciation individuelle. De plus l'individualisation fait l'objet d'un débat dont les arguments sont résumés dans le tableau suivant :

<b>LES PARTISANS</b>	<b>LES ADVERSAIRES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est un phénomène inéluctable Dans une société industrielle moderne (+5% par an ou pour les cadres).</li> <li>▪ Les processus descendent les échelons des hiérarchiques et concerne les cadres moyens et les non cadres.</li> <li>▪ C'est un outil de développement de la performance.</li> <li>▪ C'est l'instrument de la mobilisation et de la motivation.</li> <li>▪ Nous mettons en place des systèmes SMAC (....) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples.</li> <li>• Mesurables.</li> <li>• Accessibles.</li> <li>• Compréhensibles.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est une mode passagère au goût du jour de vieux principes (salaires au rendement).</li> <li>▪ Que signifie individualisation pour des salaires de deux fois le SMIC (A.Riloud).</li> <li>▪ La performance individuelle n'existe pas.</li> <li>▪ C'est l'instrument de mobilisation des 20% à 30% les meilleurs.</li> <li>▪ Nous observons des systèmes CAFC : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexes.</li> <li>• Arbitraires.</li> <li>• Fluctuants.</li> <li>• Confus.</li> </ul> </li> </ul>

**Source : b. martory, d. Crozet, gestion des ressources humaines- pilotage sociale et performance, édition Dunod, 2001, page 114**

Olivier Servais aborde l'individualisation à travers l'analyse de deux formes de salaires idéal types qui s'opposent point par point ; le salaire uniforme et le salaire individuel.

	<b>Salaire uniforme</b>	<b>Salaire individuel</b>
<b>Principe théorique</b>	« à travail égal, salaire égal »	« à implication différente, salaire différent »
<b>forme générale</b>	Au temps exclusivement	au temps, aux performances, au comportement.
<b>Dépendance</b>	Poste de travail	Intensité -qualité du travail
<b>Champ d'application</b>	Idem pour tous	Individu
<b>Détermination</b>	A priori	A posteriori
<b>variabilité</b>	Nulle	Forte (potentielle)

**Sources : v. Marbache, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, page 114**

Le montant du salaire uniforme est déterminé à priori par les termes du contrat du travail sur la base d'une évaluation des postes de travail. A l'inverse, le montant du salaire individuel est établi à posteriori, au terme d'une période d'évaluation contractuelle, en fonction de critères d'implication dans l'activité et de résultats. La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaine entreprise pratique le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération, auquel s'ajoute un complément individualisé, ainsi classification du poste et qualification du titulaire sont disjoints.

L'individualisation désigne donc une forme salariale mixte à mi-chemin entre salaire uniforme et salaire individuel. Elle correspond à une autonomisation de la fixation du salaire par rapport au poste de travail, assortie d'une multiplication des facteurs déterminants du salaire.

La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salaires conduit un nombre croissant d'organisations à donner une importance accrue à la part de la rémunération concernant la façon d'occuper le poste.

Cette tendance s'accompagne du développement et de la formalisation des systèmes d'évaluation, on ne peut envisager, en effet, qu'une rémunération individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles. Ensuite et une fois le système d'évaluation mis en place, l'entreprise associe une part variable de la rémunération aux résultats observés ou à l'atteinte des objectifs.

### **2-3- Le salaires liée au résultat de l'entreprise:**

Le lien direct entre résultats de l'entreprise et rémunération des salariés peut prendre diverses formes; intéressement, partage des bénéfices, programme d'actionnariat....etc. ces derniers visant à permettre à certains salariés d'acquérir une partie du capital de l'entreprise.

L'intéressement consiste à reverser aux salariés une part du résultat réalisé, il est donc conditionnel. Il suppose qu'un accord existe pour définir la part de bénéfice qui sera versée aux salariés. Il est donc aléatoire, puisque généralement proportionnel au résultat.

## **SECTION 3 : L'analyse et l'évaluation des postes de travail**

L'analyse des postes est un processus permettant de décrire les diverses composantes d'un poste.

D'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et d'autre part, les habilités, les connaissances et les comportements requis.

L'analyse des postes nous permet de recueillir des informations sur les postes grâce à des enquêtes, des observations et des discussions avec les employés et leurs superviseurs.

A partir de l'information d'analyse des postes, des fonctions ont été identifiées et des descriptions de poste ont été produites.

Cette information peut servir de base pour les décisions de rémunération. L'analyse des postes constitue une source d'information pour l'évaluation des postes.

L'évaluation des postes constitue le fondement de tout système de rémunération équilibré.

L'évaluation des postes de travail d'une organisation est définie comme un processus de comparaison des postes par l'utilisation de procédures formelles et systématiques qui détermineront leur valeur relative.

D'une façon générale, on peut dire que l'évaluation des postes consiste à déterminer au sein d'une entreprise, la valeur des postes les uns par rapports aux autres, par référence à la notion d'équité, on peut dire aussi que l'évaluation des postes consiste à mesurer la contribution que chaque poste apporte à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'objectif final de l'évaluation des postes est toujours de fournir un rangement par ordre d'importance (ou de valeur) des postes de l'entreprise ce qui permet de déterminer quels emplois doivent être rémunérer plus que d'autre.

Le processus d'évaluation est généralement confié à du personnel spécialisé, les analystes de poste et les aspects ou rémunération.

Parfois c'est un groupe de gestionnaires ou de spécialistes qui en est responsable, on le désigne alors par "comité d'évaluation des emplois", ces personnes passent d'abord en revue l'information d'analyse des emplois afin de mieux connaître les tâches, les responsabilités et les conditions de travail qui devront se refléter dans leur évaluation, c'est à partir de cette information que la valeur relative de chaque emploi est déterminée au moyen d'une méthode d'évaluation.

## **1- Analyse des postes :**

### **1-1- Définition :**

On peut définir l'analyse des emplois comme « un processus qui permet de consulter par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de la rapporter. C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres<sup>1</sup> »

Presque toutes les activités de la gestion des ressources humaines, de même que la plupart des attitudes et des comportements des employées, dépendent de la relation particulière existant entre un individu et son emploi. Le lien entre l'individu et la structure organisationnelle se concrétise dans son emploi. Ainsi, lorsque les employés mettent à contribution toutes leurs habiletés et toutes leurs compétences pour réaliser un travail, l'entreprise peut tirer profits de ses échanges avec l'environnement, par conséquent, l'analyse des postes est un processus fondamental, sur lequel s'appuient toutes les autres activités des ressources humaines. Son but est de fournir aux gestionnaires toutes les informations sur la façon dont l'entreprise remplit ses fonctions et atteint ses objectifs.

---

1-gestion des ressources humaines, collectives, DEBOECK université, 2002 p99.

L'analyse des postes<sup>1</sup> permet de recueillir, d'évaluer et d'organiser l'information sur chaque poste.

Deux principes guident cette activité : le premier est que ce sont les postes eux-mêmes qui sont étudiés, et non pas leurs titulaires, le second principe est que l'analyse porte sur les postes tels qu'ils sont et non pas tels qu'on voudrait qu'ils soient. Des personnes spécialement formées, les analystes des postes sont généralement responsables de l'établissement et de l'utilisation des méthodes de cueillettes, d'évaluations et d'organisations de l'information sur les postes.

Les renseignements recueillis pour chaque poste jouent un rôle de premier plan dans les services des ressources humaines, ils constituent l'information de base dont dépendent les autres activités de G.R.H.

#### **Lien avec l'évaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois part de l'analyse des emplois pour évaluer les différentes tâches des postes de travail afin de déterminer, aussi rationnellement que possible, le niveau de rémunération qu'il convient d'assigner à ces tâches. L'analyse des emplois, précède l'évaluation des emplois. Elle est le processus<sup>2</sup> par lequel s'effectue la description des tâches et le profit des qualifications, lesquels doivent s'adapter aux différents objectifs que poursuit l'organisation, par exemple la détermination des besoins en ressources humaines.

---

1- WERTHER, DAVIS, LEE –GOSSELIN, gestion des ressources humaines, édition MCGRAW-HILL, 1990, p145

2- collectifs, gestion des ressources humaines, DEBOECK université, 2002, p100

Autrement dit, l'analyse conduit à l'évaluation en passant par la description des emplois, alors que l'évaluation aboutit à l'établissement d'une échelle de salaires en passant par la classification des emplois. L'analyse des emplois est donc la phase préparatoire à l'évaluation et l'une des phases importantes conduisant à l'échelle des salaires.

### **1-2- La collecte des données :**

On peut résumer à quatre les questions fondamentales auxquelles l'analyse des emplois doit répondre (information que l'analyste tente d'obtenir pour chaque poste):

1-que fait la personne qui occupe ce poste ? Quelles sont les tâches principales et secondaires (physique et mentale) qui sont exécuté ?

2-comment se fait l'exécution ? Quelles sont les méthodes utilisées ? Et les instruments (physique ; outils, gestes, cadences, supervision reçue ou exercée, etc., psychologique : prévoir, jugée, décider, etc....) ?

Quel est le soutien offert par l'organisation ? Quelles sont les conditions ambiantes ? Quelles sont les normes de rendement ?

3- pourquoi la personne occupe t-elle ce poste ? Quelle est la raison d'être de ce poste ?

4-avec qui la personne travaille t-elle ? (Déterminer les contacts normaux et nécessaires à l'exécution des tâches)

Les réponses à ces questions servent à élaborer un plan d'analyse de postes en identifiant les renseignements nécessaires, en classifiant l'information disponible et en mettant au point une stratégie qui permet la collecte de l'information recherchée.

Différentes méthodes s'offrent alors à l'analyste :

Une étude de document, entrevues, questionnaires, carnets de travail, incidents critiques, observations directes et observations participantes. Les analyses des emplois impliquent des intervenants qui recueillent les informations et

procèdent aux descriptions des emplois. Il est possible d'impliquer trois catégories de personnes :

- Les titulaires de postes.
- Les supérieurs immédiats.
- Les analystes professionnels.

La catégorie de personnes impliquées dans chaque organisation dépend du type d'emplois à analyser, de la qualité de l'information que l'on désire recueillir, du temps et de l'argent que l'on peut y consacrer, de la technique de cueillette d'information utilisées ainsi que des objectifs poursuivis par le programme d'analyse.

### **1-3- Les méthodes de collecte et de traitement de l'information :**

Le processus habituel de l'analyse de postes comporte plusieurs étapes<sup>1</sup> d'abord, les analystes déterminent les postes à étudier, ensuite ils déterminent la nature des résultats qu'ils souhaitent obtenir, puis ils mettent au point la démarche qui produira les résultats les plus valables et les plus sûrs. Ensuite, ils choisissent la méthode la plus appropriée pour recueillir les données. L'étape suivante consiste à faire la collecte proprement dite des informations, on procède ensuite à la compilation et à la vérification des données obtenues. Enfin, en assure le suivi de l'analyse et on détermine s'il y a lieu de procéder à d'autres collecte de données qu'il y a d'aspects à considérer dans les différents postes.

Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

- 1-examen des documents.
- 2-entrevues.
- 3-les questionnaires.
- 4-incidents critiques.
- 5-observation directe.
- 6-observation participante.

---

1- Shimon, L.Dolan, Handall, S.Shuler, gestion des ressources humaines, au seuil de l'an 2000, édition ERPI, 1995. p78

### **1-3-1-examen des documents :**

C'est là le point de départ de toute analyse de poste. Les documents existants et pouvant être utiles comprenant les analyses de postes antérieurs, les projets de développement de l'entreprise et les plans stratégiques de l'organisation.

Les entrevues de départ, les rapports de mouvement du personnel, les plans d'effectifs, les conventions collectives, les manuels de politique et directive administrative, les carnets de travail .....Etc. Soit tous les documents pouvant informer l'analyste du contenu d'un poste, de ses conditions d'exécution, de ses exigences et de ses relations avec le reste de l'organisation. Cette étape permet à l'analyste de se familiariser avec le poste, ses caractéristiques et leurs effets, de rassembler des renseignements relativement objectifs et d'acquérir un certain nombre de connaissances qui pourront par la suite être vérifiées a l'aide de techniques complémentaire de cueillette de données.

Cette méthode de cueillette de données à l'avantage d'être applicable à n'importe quel poste que l'on analyse, toutefois elle doit être complétée par une autre méthode, puisqu'il est essentiel de vérifier si le poste actuel présente les caractéristiques qui se dégagent des documents<sup>1</sup>.

### **1-3-2-entrevue :**

Les entrevues de l'analyste avec le titulaire (ou l'un des titulaires) du poste analysé constituent un moyen de recueillir l'information sur le poste et ses exigences.

Cette méthode consiste à poser aux titulaires de postes une série de questions relatives aux tâches qu'ils accomplissent.

L'analyste commence habituellement en interviewant un petit nombre de travailleurs occupant les postes analysés et il vérifie les renseignements obtenus en interviewant les superviseurs de ces travailleurs.

---

1- WERTHER, DAVIS, LE -GOSSELIN, la gestion des ressources humaines, édition MC GRAW-HILL, 1990, page 152

Une telle méthode est souvent considérée comme valable, assurant un haut niveau d'exactitude de l'information.

### **1-3-3-les questionnaires :**

Cette méthode de collecte de l'information consiste à recourir généralement à deux types de questionnaires : les questionnaires structurés et les questionnaires non structurés.

Dans les questionnaires structurés, on demande aux répondants de cocher selon une échelle de notation, d'encercler des réponses à choix multiples ou de remplir des espaces. Dans les questionnaires non structurés les répondants doivent donner des réponses complètes à des questions précises.

Les principaux avantages des questionnaires résident dans le coût relativement bas et le traitement rapide des données par ordinateur, leur principal inconvénient est le caractère hautement subjectif des réponses.

### **1-3-4-incidents critiques :**

Cette méthode mise au point par FLANNAGAN<sup>1</sup>, ne vise pas l'étude de la tache dans son entier, elle se penche plutôt sur les éléments qui jouent un rôle important, soit ceux qui sont « critique », dans la bonne exécution de la tache.

L'analyste peut procéder par entrevue ou par questionnaire, il demande à plusieurs titulaires du poste à analyser de rapporter des problèmes particulièrement difficiles qui se sont posés ou des réussites extraordinaires. Dans l'un et l'autre cas, l'analyste tente d'identifier les facteurs qui ont permis l'apparition d'un tel incident (positif ou négatif). Les éléments critiques de la tache sont alors identifiés.

L'un des principaux problèmes reliés à cette méthode c'est que l'information fournie est filtrée par les titulaires.

---

1- WERTHER, DAVIS, LE –GOSSELIN, gestion des ressources humaines, édition MC GRAWHILL, 1990, p 155



### **1-3-5- observation directe :**

Cette méthode demande à l'analyste d'observer le travailleur pendant qu'il exécute ses tâches, l'analyste note alors les activités du travailleur, ses mouvements, les exigences de sa tâche, ses responsabilités, ....etc. cette méthode permet donc à l'analyste de constater « visu » la nature des tâches, leurs exigences et leurs conditions d'exécution. Elle réduit aussi le danger d'une mauvaise interprétation puisqu'elle se fonde uniquement sur ce qui est observée. Cela est particulièrement utile pour les postes avec lesquels l'analyste n'est pas familier.

### **1-3-6-l'observation participante :**

L'analyste utilisant cette méthode doit occuper le poste à analyser, exécuter les tâches puis analyser le poste. Disposant alors d'une connaissance approfondie du travail, de ses conditions d'exécution et de ses effets, l'analyste peut alors utiliser son expertise l'appliquer au poste pour en retirer une information objective et complète.

Toute fois, il est nécessaire que l'analyste soit capable d'exécuter le poste c'est-à-dire qu'il doit posséder les aptitudes, les connaissances et la formation requise par le poste.

### **1-3-7- La combinaison des méthodes :**

Etant donné que chaque méthode présente des limites et des inconvénients, les analystes utilisent, souvent en même temps plusieurs méthodes pour recueillir des informations sur les postes.

La combinaison des méthodes permet d'accroître l'exactitude des informations.

Figure 1 : **Avantages et inconvénients des principales techniques :**

<b>Technique</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Questionnaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie de temps et d'argent</li> <li>• Maximum d'information</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Libre expression du titulaire du poste</li> <li>• Minimum de stress</li> <li>• Maximum de personnes interrogées</li> <li>• Facilite dans l'exploitation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème avec la collaboration du titulaire du poste</li> <li>• Biais dans l'interprétation des questions</li> <li>• Aucune communication interpersonnelle</li> <li>• Objectivité réduite</li> <li>Difficulté d'élaboration du questionnaire</li> <li>• Manque de spontanéité</li> </ul>
<b>Entrevue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interpersonnelle</li> <li>• Aucune limite dans les questions à poser</li> <li>• Complément aux autres méthodes</li> <li>• Technique vivante, motivante et propice a la collaboration et a la participation</li> <li>• Standardisation du vocabulaire et de la terminologie</li> <li>• Applicable aux activités intellectuelles, psychologiques et autres</li> <li>• Maximum de données cueillies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous évaluation et sur évaluation de son travail par le titulaire du poste</li> <li>• Fort investissement en temps et en argent</li> <li>• Objectivité réduite</li> <li>• Interruption dans le travail du titulaire</li> <li>• Renseignements parfois non pertinents</li> <li>• Stress chez le titulaire</li> <li>• Nécessité d'analyse bien formés et expérimentés</li> </ul>

<b>observation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement direct et objectif de tous les mouvements requis pour chaque tache et du temps d'exécution</li> <li>• Utilisation d'un matériel électronique simple</li> <li>• Techniques utile pour le travail manuel et pour le poste a court cycle de travail</li> <li>• Maximum d'informations réelles et concrètes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress chez le titulaire méfiant</li> <li>• Pas utile pour les taches complexes et si le cycle de travail est long</li> <li>• Difficulté d'obtenir toute l'information souhaitée</li> <li>• Technique coûteuse</li> <li>• Nécessite d'observateurs bien formés et expérimenté</li> </ul>
--------------------	--	---

**Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif, P108**

#### **1-4- La description de poste :**

L'analyste des postes conduits à la description des postes et à l'énumération des exigences qu'ils comportent<sup>1</sup>. La description des postes comprend la liste de la plupart des aspects du poste, ainsi que l'énumération des connaissances, des aptitudes et des habiletés nécessaires a l'exécution des taches, cette description doit être suffisamment détaillée pour qu'il soit possible a la simple lecture de comprendre :

- 1-la nature du travail (domaines d'activité, tâches, comportements requis et résultats attendus).
- 2-les produits ou services engendrés par ces activités (les objectifs du poste).
- 3-les normes d'exécution.
- 4-les conditions de travail.
- 5- les caractéristiques des taches à accomplir.

---

1 - gestion des ressources humaines, au seuil de l'an 2000, L. DOLAN HANDALL, S. SHULER, édition ERPI, 1995.

## **2- Evaluation des emplois (postes) :**

### **2-1-Definition :**

L'évaluation des postes cherche à répondre à une question simple posé a chaque entreprise qui est de savoir comment déterminer les différences relatives entre les divers postes et de fixer les échelles de salaires correspondantes, il s'agit de construire une classification (une hiérarchie des emplois).

Ce qui nous amène à retenir la définition suivante :

« L'évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différent emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer, sur une base logique leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois »<sup>1</sup>.

Parmi les finalités de l'évaluation des emplois nous citons :

-la construction d'une cartographie des emplois facilitant en particulier la gestion des parcours professionnels et des carrières.

-l'élaboration et la mise en place de système de rémunération cohérent et rationnels reposant sur un consensus interne.

---

1- la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif, P126

## **2-2-Processus de l'évaluation des emplois :**

### **2-2-1-identification des besoins :**

L'évaluation des emplois est l'une des bases essentielles pour l'établissement d'une rémunération juste et équitable. L'employeur ne peut déterminer au hasard cette rémunération, en raison de l'injustice qu'elle peut faire naître, soit au niveau interne (différence entre certains salaires dans l'organisation même), soit au niveau externe (les salaires peuvent être plus élevés hors de l'organisation pour un travail de même nature et de même exigences).

C'est pourquoi il est nécessaire de découvrir tous les besoins en rémunération avant de procéder à l'évaluation des emplois.

L'identification des besoins aide à l'établissement d'une structure de salaires qui soit simple, facilement compréhensible et acceptable par les salariés.

### **2-2-2-deroulement du processus :**

Selon L. Dolan et S. Schuler<sup>1</sup>, le processus d'évaluation des postes de travail comprend quatre étapes :

1-la première étape correspond à l'analyse des postes.

Elle fournit des données sur les tâches et les responsabilités rattachées aux divers postes ainsi que les exigences que doit satisfaire l'employé pour fournir un rendement adéquat au travail.

2-la seconde étape consiste à déterminer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des postes. Ces critères servent de barèmes pour mesurer l'importance relative des postes.

---

1- la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, ERPI, 1995 P244.

Comme c'est critères aident à déterminer la valeur des postes (et non des personnes qui occupent ces postes), on les désigne sous le nom de **critères d'évaluation des postes**. Ces critères varient beaucoup d'une organisation à l'autre, mais ils doivent tous refléter des contributions pertinentes au poste.

Ils peuvent inclure par exemple la responsabilité, le savoir faire, l'habileté à résoudre des problèmes ainsi que les exigences physiques. En ce qui a trait aux critères retenus, il faudrait veiller à ce qu'ils :

- Englobent tous les aspects importants du contenu du poste que l'entreprise souhaite prendre en compte dans la rémunération (critère d'évaluation) notamment les qualifications, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail.
- Puissent être définis et mesurés.
- Puissent facilement être compris des employés et des administrateurs.
- Implique des coûts qui ne soient pas excessifs.

A la suite de la sélection des critères d'évaluation il faut préciser leur importance relative, c'est à dire établir la pondération de ces critères. Il s'agit d'attribuer des points ou un poids relatif à chacun des critères d'évaluation. Généralement, la méthode de pondération consiste à demander aux gestionnaires leur perception de l'importance relative des divers facteurs pour l'organisation.

**Figure 2 : Facteurs et sous facteurs pour tous mes emplois**

Ensemble de facteurs susceptibles d'être utilisés	Facteurs et sous facteurs traditionnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation, analyse et jugement, aptitude à travaillé sous pression, aptitudes intellectuelles, apprentissage, autonomie</li> <li>• Capacité intellectuelles, conditions de travail, connaissances, contacts internes et externes, complexité du travail, créativité et ingéniosité</li> <li>• Dextérité manuelle, dextérité mentales, difficultés dans la fonction, discrétion</li> <li>• Effets d'erreurs, effort mental, effort physique, effort visuel, environnement du travail, expérience de travail</li> </ul>	<b>1<sup>ère</sup> partie</b> facteurs et sous facteurs pour travaux manuels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Gestion des ressources</li> <li>• Informations confidentielles, initiatives, instruction</li> <li>• Mémorisation</li> <li>• Planification, prévision, prise de décisions</li> <li>• Qualifications professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualifications :</b> 1-instruction 2-experience 3-initiative et ingéniosité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations humaines, responsabilité à l'égard de la sécurité d'autrui, responsabilité à l'égard des produits,..... a l'égard des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efforts :</b> 4-physique 5-mental ou visuel</li> <li>• <b>Responsabilités :</b> 6-equipement 7-matières ou produit 8-securité des autres</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conditions :</b> 10-conditions de travail 11-risques inévitables</li> </ul> <b>2eme partie</b> facteurs et sous facteurs pour travaux non manuels
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Qualifications :</b> 1-instruction 2-experience</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>initiative :</b> 3-physiquecomplexité du travail 4-surveillance subie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Responsabilités :</b> 5 erreurs 6-contact avec autrui 7-données confidentielles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conditions :</b> 8-effort mental ou visuel 9-conditions de travail</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Surveillance :</b> 10-nature de la surveillance 11-etendue de la surveillance</li> </ul>

<p>équipements, de discernement,... de surveillance,... de travail,... des rapports et de documents,... pour les erreurs, ... financières, risques professionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir-faire, sociabilité, solution de problèmes, souplesse, supervision exercé, supervision subie</li> </ul>	
--	--

**Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P137**

3-la troisième étape consiste à concevoir un système d'évaluation des postes en fonction des critères retenus à la deuxième étape.

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation que les organisations peuvent adapter à leurs propres besoins.

4-la quatrième étape du processus d'évaluation des postes consiste à désigner la personne qui réalisera l'évaluation et la méthode qui sera utilisée.

### **2-2-3- Formation d'un comité d'évaluation :**

L'évaluation des emplois peut être effectuée par une ou plusieurs personnes, on peut généralement dire que tout dépend de l'objectif visé, de la taille des R.H, de l'organisation et du nombre de catégories d'emplois en présence.

La formation d'un comité réduit de beaucoup la subjectivité.

Plus le nombre de membre de ce comité sera élevé, plus le comité sera efficace.

Cette efficacité repose sur une condition : que les membres du comité soient représentatifs de toutes les parties.

Si les salariés touchés n'y participent pas, il en résultera de l'hostilité de leur part. Par contre leur participation peut engendrer un climat d'échange favorable à l'établissement d'une structure de salaires satisfaisante dans l'entreprise.

### **2-3- Les méthodes d'évaluation des postes :**

Le choix et l'application de l'une ou de l'autre des techniques par une organisation dépend de beaucoup de facteurs : ses besoins, sa taille, sa capacité de payer, son souci de la fiabilité des résultats, etc.....

Le point de départ de la plupart de ces techniques est l'analyse et la description des emplois, ceci dit il n'y a pas une technique éprouvée<sup>1</sup> scientifiquement qui produisent des résultats acceptés et compris par toutes les R.H concernés.

#### **2-3-1- Les techniques globales :**

##### **a- la méthode de rangement :**

Le rangement est la méthode la plus simple et consiste comme son nom l'indique à ranger globalement les postes du plus important au moins important.

Cette méthode convient particulièrement pour l'évaluation d'un nombre réduits de poste dont l'évaluateur a une bonne connaissance, les membres du comité d'évaluation comparent simplement deux emplois et décident lequel est le plus important, ils comparent ensuite un troisième emploi à chacun des deux premier, et ainsi de suite jusqu'à ce que tout les emplois (ou poste) aient été évalués et rangés.

##### **b- la méthode de classification :**

La méthode de classification des postes est semblable à la méthode du rangement, cette méthode consiste à créer et à définir des classifications, c'est à dire des regroupements d'emplois relativement homogènes et à créer et définir des paliers à l'intérieur des classifications. Ces classifications et paliers sont créées en analysant un échantillon de postes et en utilisant certains critères comme le degré de responsabilité, la nature des qualifications requises, ....etc.

Une fois que le système est bien établi on dispose de définitions assez élaborées pour chacune des classifications et chacun des paliers. La façon de ranger

les postes consiste à comparer la description du poste en train d'être évalué aux définitions des classes et des paliers, pour ensuite situer le poste dans la classe qui semble le mieux lui convenir.

Cette méthode comporte l'avantage de pouvoir s'appliquer à un nombre et à une variété considérable de poste. Cependant à mesure que le nombre est la variété des postes augmente, leurs classifications tendent à devenir plus subjectives.

---

1- la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P139

**Figure 3 : Techniques globales en évaluation des emplois**

<b>Rangement</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
1-sélection et classement d'emplois repérés : cette étapes conduit a un choix limité et représentatifs d'emplois susceptibles de servir de point de comparaison 2-rangement des autres emplois cette étape implique le classement de tous les autres emplois autour des emplois repérés 3- attribution d'une classe aux emplois afin de créer une structure de salaires regroupant les emplois en un certain nombre de classes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple à exécuter</li> <li>• Rapide pour arriver à une hiérarchie des emplois</li> <li>• Emploi pris globalement sans division en éléments</li> <li>• Assez valable pour une organisation qui a peu d'emplois, ceux-ci étant indépendants les uns des autres</li> <li>• Approprié aux petites organisations la ou les emplois sont peu nombreux</li> <li>• Peu onéreux en temps et en argent</li> <li>• Accepter par certains syndicats a cause d'une certaines liberté de manœuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile d'obtenir une évaluation exacte</li> <li>• Difficile de trouver une seule personne ou un seul groupe d'individus au courant de l'ensemble des taches</li> <li>• Evaluations trop subjectives</li> <li>• Pas d'aboutissement a une évaluation très précise des emplois</li> <li>• Techniques compliquée si les emplois sont nombreux</li> <li>• Les taux de salaires existant et la compétence de titulaire influencent les évaluations</li> </ul>
<b>CLASSIFICATION</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>

<p><b>1-regroupement d'une famille d'emplois et choix des emplois repérés pour arriver a la détermination et a la définition de classes</b></p> <p><b>2-evaluation et classification des emplois par suite d'une comparaison des emplois les uns par rapport aux autres</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de classer automatiquement chaque emploi</li> <li>• Permet une évaluation centralisée</li> <li>• Réduit le nombre de familles d'emplois</li> <li>• Permet une certaine souplesse et liberté de manœuvre</li> <li>• S'applique facilement aux nouveaux emplois ou lors d'une modification</li> <li>• S'avère utile dans les petites organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige une grande connaissance de l'emploi</li> <li>• N'est pas très précise</li> <li>• Est subjective</li> <li>• S'applique mieux aux organisations de petite taille</li> <li>• S'avère difficile pour la rédaction des descriptions</li> <li>• Permet moins de justifier les familles d'emplois face aux salaires</li> <li>• Implique une démarche subjective et arbitraire pour définir les classes</li> </ul>
---	---	---

**Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif**

**P142**

### **2-3-2- Les techniques analytiques :**

#### **a- la méthode des points :**

Il s'agit de la méthode d'évaluation des postes la plus utilisé.

La méthode des points consiste à assigner (attribuer) des valeurs en points aux critères d'évaluation déterminés antérieurement et a les additionner pour obtenir le total.

Cette méthode comprend les étapes suivantes:

- le choix et la définition de (facteur) critère d'évaluation.
- l'identification et la définition pour chacun des facteurs d'une série de degré illustrant la présence variable d'un facteur donné dans l'ensemble des postes couverts.
- la pondération et l'attribution de points à chacun des degrés et facteurs.

-l'utilisation du "manuel d'évaluation" (résultat des étapes précédentes) pour l'évaluation proprement dite des postes couvert par le système.

Ces postes recevront pour chacun des facteurs un nombre spécifique de points et pourront ensuite être rangés du plus importants (plus grand nombre total des points) au moins important (moins grand nombre total des points).

### **b- la méthode de comparaison par facteurs :**

La méthode de comparaison par facteur vise à atteindre simultanément l'objectif de ranger les postes et d'en déterminer le taux de salaire de base.

Elle comprend les étapes suivantes:

1-le choix d'un échantillon de postes clés dont on estime que le salaire actuel est adéquat.

2-le choix de facteurs d'évolution et le rangement de chaque poste clé sous chacun des facteurs qui comprennent habituellement les éléments suivants:

- les exigences mentales requises par le poste.
- les exigences physiques.
- les exigences de formation (c'est à dire les connaissances et les habiletés Particulières)
- le degré et la nature des responsabilités.
- les conditions de travail.

3- Cette troisième étape consiste à reprendre chacun des postes clés et à diviser le salaire total précédemment prévu pour le poste entre chacun des facteurs. Nous obtenons ainsi un tableau où chaque poste clé est situé selon le taux de salaire obtenu en fonction de chacun des facteurs, ce tableau devient l'instrument de base pour évaluer les autres postes qu'on comparera systématiquement aux postes clé.

#### **Figures 4 : techniques analytique en évaluation des emplois**

<b>points</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
1-identification du nombre de facteurs nécessaire a l'évaluation 2-ponderation des facteurs 3-determinationet définition du nombre de niveaux 4-attribution de points aux facteurs, aux sous facteurs et a tous les niveaux 5-elaboration d'un manuel de points 6-evaluation et classement des emplois l'un par rapport a l'autre 7-etablissemement de la structure salariale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande simplicité dans son application</li> <li>• Acceptation facile par les employeurs et par les syndicats</li> <li>• Cotation standardisée des emplois</li> <li>• Techniques fréquemmen t utilisée dans la plupart des pays</li> <li>• Possibilité d'intégrer les nouveaux emplois en les classant dans la hiérarchie des salaires</li> <li>• Facilité et rapidité dans le classement des emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longue à implanter</li> <li>• Difficile a expliquer dans tous ses menus détails</li> <li>• Ne permet pas de réévaluer les emplois</li> <li>• Demande beaucoup de temps et de ressources</li> <li>• Complexité en raison de la définition des facteurs</li> <li>• Trop onéreux pour les PME</li> <li>• Risque d'erreurs dans la pondération des facteurs et dans l'établissement des valeurs a accordé aux divers niveaux</li> </ul>
<b>Comparaison de facteurs</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>

<p><b>1-determination des familles d'emplois à évalué</b></p> <p><b>2-identification et définition des facteurs d'évaluation</b></p> <p><b>3-selection des emplois repérés</b></p> <p><b>4-classement relatif des emplois repérés par facteur</b></p> <p><b>5-attribution des valeurs monétaires aux emplois repérés</b></p> <p><b>6-établissement d'une échelle de comparaison des emplois par facteur et évaluation des autres emplois</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet comparer et d'analyser tous les emplois en fonction de facteurs communs</li> <li>• Permet de déterminer un classement d'emplois repérés</li> <li>• Peut s'adapter à différentes organisations et à divers emplois</li> <li>• Attribue des salaires directement sans avoir à procéder à d'autres étapes intermédiaires</li> <li>• Implique une double vérification des emplois repérés, ce qui donne une fiabilité aux résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son application implique une grande part de subjectivité, car les taux de salaires des emplois repérés sont considérés exacts et définitifs</li> <li>• Complexe dans son application pratique et difficile à expliquer aux salariés, surtout lors de la distribution de valeurs monétaires aux différents facteurs</li> <li>• Risque de biais à cause de l'utilisation des salaires des emplois repérés pour établir les salaires des titulaires des autres emplois</li> </ul>
--	--	---

**Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P145**

### **2-3-3- Autres techniques :**

#### **a- la méthode HAY :**

Cette méthode a été mise au point par E. HAY en 1940 aux états unis elle s'appuie sur 3 trois critères pour tenir le poste:

- la compétence c'est le niveau de connaissances nécessaires pour tenir le poste.
- l'initiative créatrice, elle désigne la part d'initiative dont le titulaire doit faire preuve en fonction de la nature des difficultés à résoudre dans le poste, s'il y a beaucoup de routine par exemple, cette initiative sera très limite, voire inexisteante, à l'opposé l'initiative sera total dans les emplois on tout est à créer et imaginer comme dans la recherche.
- la finalité elle mesure l'importance du poste pour l'entreprise et l'atteinte des résultats.

Chacun de ces critères est à son tour divisé en sous critère et fait l'objet d'une évaluation chiffrée en nombre de points à partir de tables préétablis, l'évaluation globale du poste est ensuite obtenu par simple addition des valeurs obtenus pour chaque critère.

### **SECTION4 : La nature de la rémunération globale.**

La rémunération globale ou rémunération totale comprend l'ensemble des moyens qui constituent une rémunération dont même s'ils ne figurent pas directement sur le bulletin de salaire, des avantages matériels, annexes ou indirects représentant des améliorations substantielles de pouvoir d'achats.

Élaborer une politique de rémunération consiste à faire des choix, veut en attirer et fidéliser du personnel qualifié? Veut-on développer la motivation des salariés? Veut-on développer la flexibilité?...etc. Autant de choix qui correspondent à des objectifs en fonction desquels seront rendus les arbitrages nécessaires.

Pour atteindre les objectifs assignés à la politique de rémunération la notion de rémunération globale permet d'agir de façon dynamique en combinant les outils disponibles en fonction de choix:

- quelle part variable peut-on déterminer par rapport à la partie fixe de la rémunération?

-quelle répartition choisir entre un versement différé et un versement immédiat?

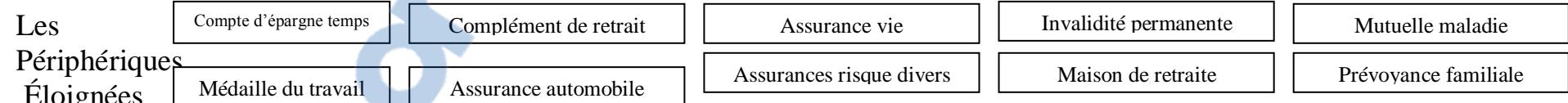
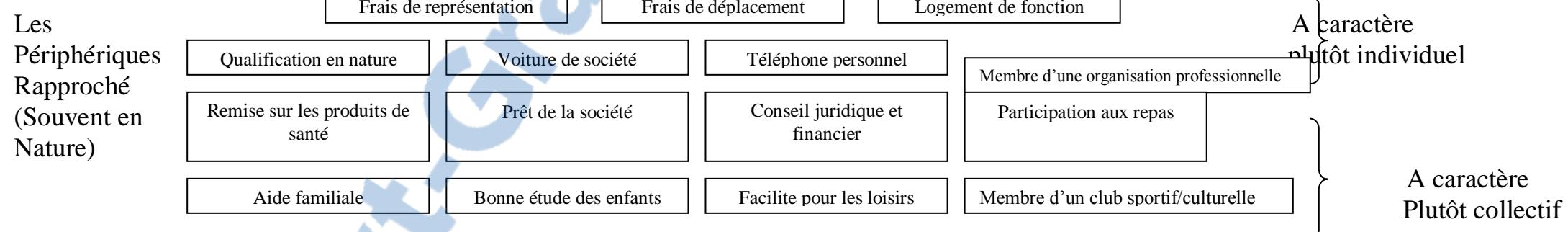
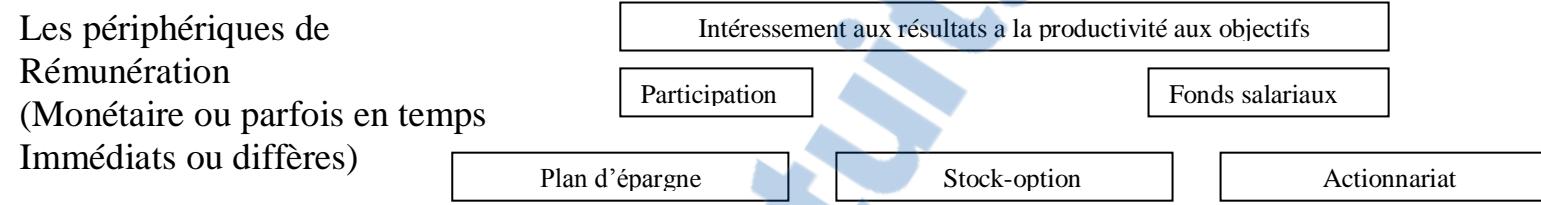
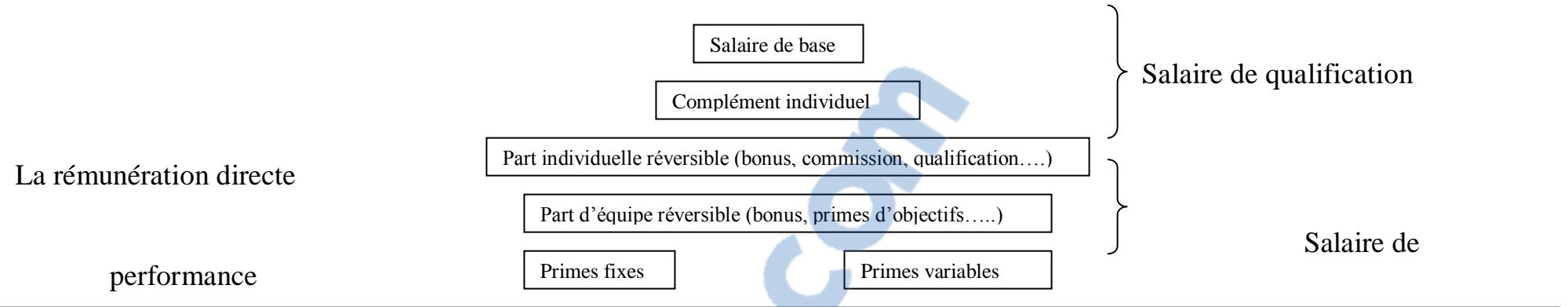
-quelle importance accordée à la rétribution non monétaire par rapport à la rétribution monétaire?

Bien entendu, tout dépend des marges de manœuvre dont dispose l'entreprise, de la structure de ses qualifications et de l'importance qu'elle accorde à certains objectifs plutôt qu'à d'autre.

De façon générale il s'agit de mettre en place des pratiques qui garantissent la flexibilité économique tout en assurant une implication suffisante des salariés. Cette double exigence peut être résolue par le recours à la notion de rémunération globale.

Celle-ci englobe tous les périphériques qui peuvent être utilisés par les entreprises. La pyramide des rémunérations représente les différents composants de la rémunération globale.

Les quatre rubriques de cette pyramide contiennent des outils dont certains méritent d'être détaillé.



## REMUNERATION TOTALE

Source : L. Cadin, F. guerin, F. pigyre gestion des ressources humaines, DUNOD, 1997, page 164

## **1- La rémunération directe:**

### **Entre part fixe et part variable**

Elle se décompose en trois (3):

1-le salaire fixe dit aussi le salaire de qualification.

2-le salaire de performance qui est réversible.

3-les diverses primes (ancienneté, de poste, de panier,.....etc.)

#### **Le salaire de qualification:**

C'est la part fixe et rémanente du salaire, généralement considérée comme le salaire de base, elle peut néanmoins se décomposer en salaire de base et complément individuel, exprimé selon les cas directement en monnaies ou en nombre de points. Les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont par nature irréversibles et cumulatives, ces augmentations peuvent dépendre de nombreux paramètres: âge, ancienneté, niveau de l'emploi, potentiel, etc.

#### **Le salaire de performance:**

Partie réversible de la rémunération, elle a pour but lorsqu'elle existe de sanctionner les résultats obtenus au cours de l'année, cette somme se veut généralement significative et par nature, elle est remise en cause chaque année. Son existence suppose afin de garantir l'équité, qu'un système de mesure de ces résultats soit mis en place pour tous les salariés, et qu'il fonctionne régulièrement.

La tendance actuelle est de renforcer la part variable de la rémunération total, les justifications de ces pratiques les plus fréquemment avancées portent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants.

Lier l'évolution des salaires à l'évolution des résultats de l'entreprise est en effet une façon simple de limiter les coûts, elle permet de répondre aux besoins de

réversibilité des rémunérations: puisque le résultat de l'entreprise n'est jamais garantie il paraît logique de ne pas garantir un niveau de rémunération.

La garantie minimale, qui s'exprime dans la contrepartie de la subordination du salarié à l'entreprise; est jugée assurée par l'intermédiaire du salaire de qualification. Dans certain cas, principalement pour des emplois commerciaux, il arrive même que certains salaires de qualification soient extrêmement faibles, l'essentiel de la rémunération étant calculée en fonction des performances réalisées par le salarié.

Les principes qui fondent ces pratiques se voient pourtant parfois détournés, il n'est pas rare d'observer des pratiques "déviantes": rémunérer la performance individuelle pose en effet le problème du respect de l'équité. Un salarié qui assume correctement ses responsabilités sans pour autant obtenir de performance exceptionnelles ne saurait être indéfiniment tenu à l'écart de toute augmentation individuelle. Le dilemme qui consiste pour un supérieur hiérarchique à distribuer une faible somme d'argent aux membres de son équipe, en cherchons à motiver les meilleurs sans démotiver les performant, se résout par une alternative simple:

- Soit donner peu à chacun; c'est du "saupoudrage"
- Soit donner d'avantage à quelques-uns et faire de même l'année suivante en changeant les bénéficiaires, de façon à ce qu'en deux ou trois ans, toute l'équipe en ait profité; c'est la "distribution tournante".

Mettre en place une rémunération de la performance n'est pas toujours aussi simple qu'il n'y paraît, il faut d'abord définir avec précision ce qu'est la performance et comment elle sera mesurée.

## **2- Les différents types de périphériques :**

Les périphériques légaux, outre l'intéressement et les participations concernent également le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achat d'actions.

Ces périphériques sont distribués en termes monétaires, parfois de façon différée (participation) et sont le plus généralement de nature collectives. Ils ne constituent pas un salaire.

Les périphériques sélectifs (3e rubrique de la pyramide) s'apparentent aux avantages en nature, ils présentent un caractère plus réversible que les précédents. Mais il est souvent difficile de les chiffrer avec précision, si bien que leur utilisation est rarement systématique. Dans la 4e rubrique entrent les périphériques statutaires qui correspondent en fait aux avantages acquis, prévoyance, compléments de retraite, assurance vie, .....etc. ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse, pour les salariés, ils ne revêtent aucun caractère exceptionnel et sont considérés comme "normaux".

L'usage relatif des uns ou des autres repose sur différents critères: les avantages fiscaux et sociaux (limitation des coûts), la souplesse (réversibilité), le caractère incitatif et l'acceptabilité sociale pour le salarié.

## **3-Le mix du système de rémunération:**

Sur la base de la rémunération globale élaborer un mix consiste à combiner les outils disponibles en fonction de choix bipolaires;

- part fixe / part variable.
- versement différé / versement immédiat.
- rétribution monétaire / rétribution non monétaire.

On peu aussi donner le choix aux salariés, il n'est pas sur en effet que les choix de l'entreprise conviennent à tous, certain salariés peuvent être attaché a

un bon système de prévoyance par exemple d'autre préféreront ne recevoir que de l'argent et immédiatement.

On peut imaginer en effet que les salariés n'ont pas forcément tous les mêmes besoins en la matière, un père de famille nombreuse accordera sans doute plus d'importance à un système de prévoyance, d'assurance vie ou de mutuelle maladie qu'un jeune célibataire attiré par la bourse et intéressé par des stock-options.

Aux états-Unis il est courant de donner à choisir aux salariés une formule parmi plusieurs pré-établis, on parle "d'effet cafétéria", permettant à chacun de se constituer le système de rétribution convenant le mieux à ses besoins, en France par exemple ces possibilités de salaire "à la carte" sont très réduites dans la mesure où la législation interdit d'exclure une catégorie de salariés d'un accord d'intéressement par exemple et où les systèmes de prévoyance collective s'adressent à tous sans distinction.

L'enjeu pour l'entreprise consiste à élaborer un "menu" voire plusieurs. Qui puisse satisfaire les individus sans pour autant alourdir ses coûts.

Lorsque l'on parle de rémunération, c'est donc bien la notion de rémunération globale qui est à prendre en compte. Bien que l'entreprise cherche à réduire les coûts directs du travail.

Les sommes engagées dans ces périphériques ne sont pas négligeables et doivent être prises en compte. De même dans une perspective d'évaluation comparative des rémunérations entre entreprise, il est indispensable de tenir compte de la rémunération globale perçus par chaque salarié. Elle varie en effet de façons sensibles entre catégorie professionnelle, les cadres étant les grands bénéficiaires de ces pratiques.

## **SECTION 5 : La relation entre rémunération et salaire: "le cadre général"**

Toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contrepartie qui se traduits, d'abord par la fixation de ce qui est couramment appeler le "prix du travail" et, ensuite par le versement d'une rémunération, cette dernière est la plupart du temps synonyme de bulletin de salaire, mais une époque récente à vue se développer d'autre formes de rémunération et ceci d'autant plus que l'on se trouve en période d'inflation basse où les faibles augmentations de salaires ne stimulent plus réellement les collaborateurs.

### **1- Les diverses formes de rémunération:**

Avant de développer l'analyse de la rémunération sous l'angle du salaire, il est utile de préciser quelles peuvent être les différentes formes de rémunération dans un contexte où l'on entend de plus en plus parler de rémunération différée ou d'individualisation des rémunérations.

#### **1-1- La rémunération monétaire à court terme:**

Elle constitue la forme de rémunération la plus classique puisqu'il s'agit ici simplement de payer le prix du travail dans le cadre d'un échange en général négocié.

Cette forme de rémunération correspond essentiellement au salaire fixe prévu pour le type d'activité exerce par le collaborateur, ce fixe peut évidemment varier en fonction de l'ancienneté et d'autre facteurs comme la formation de base ou l'expérience dans l'activité.

A ce salaire fixe, se rajoutent des rémunérations monétaires plus conjoncturelles liées le plus souvent à la performance individuelle ou collective.

## **1-2- La rémunération monétaire à moyen terme:**

Cette forme de rémunération entre dans la catégorie de la rémunération différée, cette rémunération est différée car le collaborateur n'obtient sa compensation financière qu'après un laps de temps qui peut durer plusieurs années.

## **1-3- La rémunération à long et très long terme:**

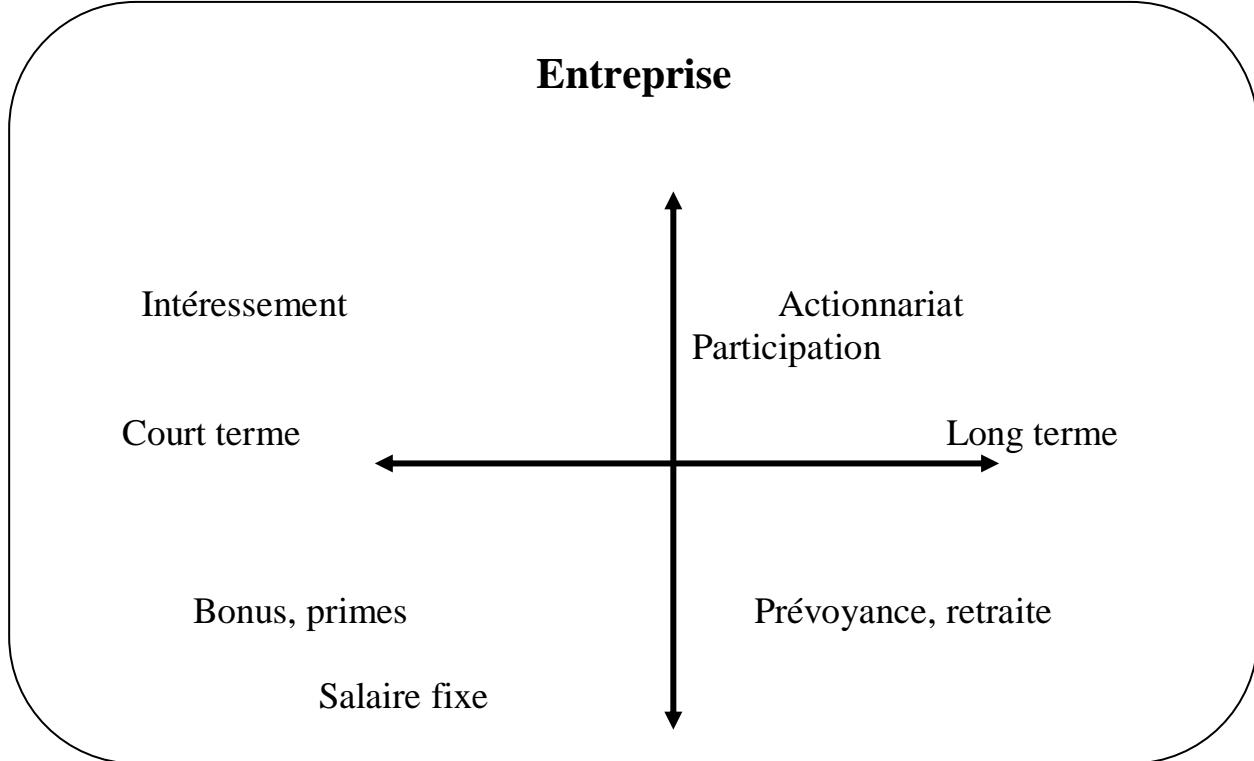
Cette forme de rémunération est différée à long terme car il s'agit souvent d'une capitalisation pour couvrir les risques survenant en fin de vie professionnelle.

Dans cette catégorie de rémunération en trouve toutes les formules récentes de retraite et de prévoyance assurant au collaborateur un certain niveau de revenu lorsqu'il atteindra l'âge de la retraite (et même avant si la formule de retraite prévoyance prévoit une couverture en cas de pré-retraite).

## **1-4- La rémunération sous la forme d'avantages en nature:**

Il s'agit de la forme la plus discutable de rémunération car elle est souvent difficilement évaluable. Ces avantages en nature se traduisent habituellement par des réductions sur les produits de l'entreprise, ou par une voiture ou un logement de fonction.

Ces quatre formes se complètent dans le cadre de la politique globale suivie par l'entreprise en matière de rémunération, elles correspondent cependant à des orientations différentes qui sont résumées dans la figure.



**Figure : le positionnement des diverses formes de rémunération.**

Source : C.H.B. Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, édition d'organisation, 1992, page 82

L'existence des diverses formes de rémunération ne doit cependant pas faire oublié que les rémunérations se posent avant tout à l'entreprise en termes de salaires et d'accessoires de salaire.

## **2-Les différents types de salaires:**

En tant que rémunération à court terme d'un travail effectué le salaire est généralement payé en fonction de trois critères suivants:

1-le temps.

2-le rendement.

3-la tache.

Ces trois critères de mesure de la contribution du salarié, déterminent trois types de salaires différents (même si le premier est le plus important en pratique).

## **2-1-Le salaire au temps passé :**

Il est calculé en fonction du temps passé à effectuer le travail et ceci quelle que soit la valeur du travail fourni. La qualité et la quantité du travail sont supposées être conformes aux normes. Ceci implique un acte de confiance entre le collaborateur et l'entreprise.

Cette dernière est d'ailleurs plus souvent amenée à exercer un contrôle a posteriori sur le travail fourni. On distingue habituellement trois types principaux de salaire au temps : à l'heure, mensualisé et forfaitaire.

- salaire à l'heure: le salarié est payé au nombre d'heures effectuées (taux horaires de base x nombre d'heure), en vigueur pour certains travaux peu qualifiées et/ ou saisonnier (ex; travailleurs agricoles) ou à l'inverse, très qualifiés (ex: consultants).
- salaire mensualisé: constitue le type le plus courant de salaire, le salarié perçoit chaque mois un douzième de son salaire annuel auquel se rajoutent, le cas échéant des heures supplémentaires et des compléments divers (primes diverses, treizième mois ....), en vigueur pour la très grande majorité des salariés non cadres.
- appointements mensuels et forfaire: Il s'agit d'un salaire mensualisé forfaitaire pour lequel le décompte des heures supplémentaires n'est pas effectué.

Ce type de salaire est en vigueur au niveau des cadres pour lesquels les horaires réels hebdomadaires atteignent souvent cinquante heures, cette surcharge effective de travail est souvent sous estimé par l'entreprise qui doit pour continuer à stimuler les collaborateurs, leur offrir d'autre compensations plus qualitatives (responsabilités effectives, chances de promotion.....)

## **2-2- le salaire au rendement:**

Ce type de salaire a été développé dans des contextes où le contrôle du travail effectué et difficile et réalisable d'où la méfiance de l'entreprise à l'égard

des collaborateurs existe, à ce dernier titre, il est de moins en moins utilisé sous forme de traditionnel salaire aux pièces.

On distingue trois types de salaire au rendement: aux pièces, à prime et à commission.

- salaire aux pièces: traditionnellement le salarié est payé au nombre de pièces réalisé, ce type de salaire est devenue très marginal avec l'évolution de la législation et des mentalités.
- salaire à prime: ce type de salaire consiste à rajouter au salaire de base une prime qui peut être basée sur des critères tels que l'économie du temps, réalisée, la qualité ou le présentisme ce type de salaire a eu tendance à se développer pour stimuler les salariés notamment sur les aspects qualité.
- salaire à commission: ce type de salaire très classique pour les postes commerciaux où le titulaire est directement intéressé au chiffre d'affaire (pourcentage du montant des ventes) qu'il réalise avec cependant un minimum garantie.

### **2-3- le salaire à la tache:**

Ce dernier type de salaire est particulier puisqu'il s'agit d'un montant forfaitaire négocié à l'avance entre le collaborateur (souvent externe) et l'entreprise, il est particulièrement fréquent dans le cas de tâches (missions) très spécialisées et qualifiées confiées à des spécialistes externes, l'importance dans ce cas tient aux résultats du travail et non aux moyens utilisés pour l'effectuer.

Ces divers types de salaires correspondent à des choix que fait l'entreprise compte tenu des contraintes légales et surtout de sa politique salariale. On peut toutefois noter que les salaires au "temps" sont faciles à calculer mais souvent peu équitables car ils ne traduisent pas la quantité (et la qualité) du travail fourni, à l'inverse les salaires au rendement sont beaucoup plus équitables car

leur montant est directement liées au travail fourni, mais ils ont conduits à des abus qui ont amené les entreprises à privilégier les types de salaires au temps.

## **SECTION 6 : La gestion et le contrôle de la masse salariale**

Quelle que soit le système de rémunération choisi, l'importance de la portée économique de la rémunération explique la préoccupation constante des entreprises à maintenir l'évolution de la masse salariale.

Cette dernière qui est au cœur des équilibres économiques et sociaux de l'entreprise, elle constitue donc une variable stratégique de la gestion des ressources humaines, il est donc tout à fait essentiel pour l'entreprise de maîtriser sa définition et son évolution.

### **1-Définition et structure de la masse salariale :**

La définition de la masse salariale n'est pas stabilisée et comme le remarque Gérard Donnadieu<sup>1</sup> il n'y a pas de définition normalisée concernant la masse salariale, elle peut différer d'une entreprise à l'autre, mais en prend habituellement en considération trois masses salariales :

---

1- Gérard Donnadieu, du salaire à la rétribution, Edition liaisons, 1993,  
page 36

### **a- la masse salariale fiscale (MSF) :**

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires (DADS) et comprend :

-tous les salaires, appointement, primes, commissions et avantage en nature.

-la part de charges sociales obligatoires payée par le salarié.

On définit cependant les indemnités ou remboursements de frais professionnels non imposables, les sommes ayant caractère de dommage et intérêts (indemnités de licenciement par exemple) et les sommes bénéficiant d'exonérations (médaille du travail).

### **b-la masse salariale versée aux salariés (MSV) :**

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables incluses dans la feuille de paie, diminuée des avantages en nature. Et selon Jean Pierre Citeau<sup>1</sup> :

« La masse salariale est représentée par l'ensemble des charges directes et indirectes imputés au « coût du travail » à savoir :

- salaire bruts versés.
- Les indemnités et primes non imposables et non soumises à cotisation.
- Les charges sociales patronales légales et conventionnelles.
- Les charges fiscales assises sur le salaire.
- Les frais de formation et d'apprentissage.
- Les charges liées à divers chapitres de l'action sociale de l'entreprise. »

---

1-Jean pierre Citeau, gestion des ressources humaines, édition Armand colin, 1997, page 18

## **2- Les facteurs d'évolution de la masse salariale :**

Deux types de facteurs ont des incidences sur l'évolution de la masse salariale :

- les variations quantitatives et qualitatives de la main d'œuvres et de son emploi à savoir :

- Les évolutions des effectifs (par catégorie)
- Les changements de qualification, soit liée au système de promotion, soit associé à certaines modifications des structures d'emploi et de travail (en effet certaines disparitions ou requalifications de catégories professionnelles ont un impact sur la masse salariale)
- Les variations dans la durée du travail.

-les évolutions de prix et de taux concernant :

- Les augmentations générales.
- Les augmentations catégorielles (ou différentielles)
- Les augmentations individuelles liées au mérite, à l'ancienneté et à la promotion.
- Le versement de primes liées à l'activité.
- Les changements du taux des cotisations sociales et des plafonds.

Toute variation des rémunérations a des incidences d'une part sur le revenu de salarié et d'autre part sur les dépenses engagées par l'entreprise.

Ces incidences sont appréciées à travers trois variables fondamentales : « l'effet niveau » : relatant l'évolution du salaire nominale des salariés sur une période, « l'effet masse » traduisant la variation de la dépense pour l'entreprise des augmentation en niveau.

« L'effet report » : significatif d'une incidence différée sur la masse salariale des augmentations en niveau, à ces trois effets qui rendent compte de la

spécificité de l'impact de certaines variation sur l'évolution des salaires et de la masse salariales d'une année à l'autre, il convient d'ajouter d'autres effets.

### **3-Les effets d'évolution de la masse salariale :**

#### **3-1-effet report :**

Il mesure l'incidence sur l'année n+1 d'augmentation de salaire intervenu en année n. cet effet de report se manifeste par une augmentation de la masse salariale en année n+1 effectif constant même si aucune augmentation n'a lieu en année n+1.

Exemple : soit un salaire mensuel brut de 1250 euros, l'entreprise décide de procéder à 2 augmentations au cours de l'année A ; l'une de 1,5 % au 1<sup>er</sup> juin, l'autre de 1 % au 1<sup>er</sup> décembre.

Soit M, la masse salariale au 31 décembre de l'année A :

$$M = (1250 \times 5) + (1268,75 \times 6) + 1281,40 = 15143,9 \text{ euros}$$

Sachant que 1268,5 correspond à 1,5 % d'augmentation sur 1250 et 1281,40 correspond à 1 % d'augmentation sur 1268,75.

En année A+1 l'entreprise n'accorde pas d'augmentation de salaire, la masse salariale M', en A+1 sera de :  $M' = 1268,40 \times 12 = 15376,80 \text{ euros}$ .

Le rapport  $M'/M$  égale à 1,015 indique que la masse salariale aura augmenté de 1,5 % en A+1. On appelle cette hausse l'effet report de A sur A+1.

#### **3-2-effet de noria :**

Il mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes de salariés âgés par des salariés plus jeunes, aux mêmes niveaux de qualifications, ces derniers en général moins bien payés, permettent à l'entreprise de dépenser moins (diminution de la masse salariale), on parle ici d'effet de noria positif.

Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus jeunes et surtout plus qualifiés et donc mieux payés.

### **3-3- Effet d'effectif :**

Il est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise, s'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué dans le but de voir la masse salariale baisser.

### **3-4-Effet de structure :**

Il apparaît lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise, par exemple, si l'acquisition d'une nouvelle machine entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, (percevant un salaire supérieur), la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.

### **3-5-Gvt Glissement, Vieillissement, Technicité :**

Le GVT permet de connaître précisément les conséquences sur la masse salariale des augmentations individuelles réalisées en cours d'année, il mesure les évolutions de la masse salariales liées à trois catégories d'augmentations :

- Le glissement : il mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail.
- Le vieillissement : il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatique.
- La technicité : elle correspond aux augmentations de salaire consécutives aux changements de qualification.

### **Conclusion :**

La rémunération des salariés est située au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes, en premier lieu la rémunération constitue un coût pour l'entreprise et généralement c'est le plus important, dont le montant et l'évolution doivent être suivie avec la plus grande attention. En second lieu la rémunération est un instrument de motivation du personnel.

La question de la fixation des rémunérations et leur évolution se posent avec acuité dans l'entreprise, la gestion de la masse salariale constitue une des préoccupations majeures des gestionnaires.

## **CHAP 4 PARTIE PRATIQUE LOGIQUE D'ELABORATION DE LA POLITIQUE DES SALAIRES CAS S.N.T.F**

## **Section 1 : Statut et définition de la structure d'accueil**

La SNTF est une entreprise ayant un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial « EPIC », placée sous la tutelle du ministère des transports. Elle remplit pour le compte de l'état des missions de service public. La Société Nationale des Transports Ferroviaires est chargée de l'exploitation, l'entretien et de l'extension du réseau des chemins de fer algérien.

La convention de juin 1988 définit et régit les relations entre l'état et la SNTF, notamment celles relatives aux subventions concernant les infrastructures et compensations de service public.

La SNTF est organisée par fonctions et par régions ferroviaires, ces dernières jouissent d'une autonomie de gestion dans le cadre d'un budget propre et objectif annuel de gestion et de plan de transport.

- vu le décret exécutif N° 90-391 du 1<sup>er</sup> Décembre 1990 portant transformation de la nature juridique et statut de la société nationale des transports ferroviaires (SNTF).

La société nationale des transports ferroviaires SNTF, est une société publique à caractère industriel et commercial (EPIC). Elle joue un rôle primordial au sein du transport terrestre de masse, que soit pour le voyageur ou marchandise.

La SNTF adopte une organisation spécifique afin de maintenir le bon fonctionnement tous le parc du matériel ainsi que les installations fixes, les infrastructures d'où sa permet la bonne gestion du personnel.

Cette organisation avec l'accompagnement des dirigeants, des cadres et les responsables de toute la société ainsi que la volonté de l'ensemble de travailleurs ont aidés la SNTF à guérir malgré ce quelle à souffre pendant une période exceptionnelle qu'a vécu l'économie nationale.

La mission principale de la SNTF, est donc d'assurer en pleine sécurité et confort le transport des voyageurs et marchandises sur le long du réseau national.

Réseau ferroviaire de la SNTF :

Le réseau de la SNTF actuel s'entend sur une voie de 4300 km d'où :

- 3200km voie normale (1453mm)
- 1100km voie étroite (1055mm)
- 283km voie normal électrifiée
- 394km double voie

Les nouveaux projets de la SNTF, c'est d'élargir le réseau, soit par création de nouvelle ligne soit par modification de la voie étroite en voie normale.

Parmi ces projets :

- 360km VE remplacé en VN (ligne Mécheria, Béchar)
- Electrification de la voie normale
- Création de nouvelle ligne (rocade nord, Bechar, Adrar, Ghar-jbillete)

Parc matériel :

- 145 locomotives diesel
- 14 locomotives électriques
- 463 voitures pour voyageur
- 10156 wagons de marchandise.

Un grand marché est réalisé dans le cadre de l'acquisition de nouveaux matériels :

- 30 locomotives diesel
- 17 autorails (CFA)
- 64 autos motrices (STADLER)

Tous ces projets définis la politique de la SNTF pour améliorer la qualité du travail avec ces partenaires (voyageur, entreprise ou autre) en modernisent les moyens matériels, voies et services.

Actuellement le chemin de fer n'assure qu'une très faible part des déplacements motorisés dans les agglomérations où il existe un transport ferroviaire de banlieue, à savoir : Alger, Oran et Constantine. En effet, selon les résultats des enquêtes ménages réalisées dans ces agglomérations en question, la part de chemin de fer dans la prise en charge des déplacements tous modes motorisés varie entre 1 et 2%. L'amélioration de la fréquence et de l'offre dynamique dépend de la modernisation des lignes de chemin de fer par leur électrification et la mise en place de trains plus performants

## **Section 2 : historique et organisation**

### **1- Historique de la SNTF :**

La SNTF actuel a connu beaucoup de changement tout au long d'existence la première ligne de chemin de fer en Algérie a vu le jour en 1860 d'une longueur de 50km, elle reliait Alger à Blida.

En 1817, la ligne Alger-Oran est réalisée, permettant la liaison directe entre les deux villes, pendant tout ce temps de 1938 à 1959, le réseau a été géré sous le signe de CFA (chemin de fer Algérien).

Le poids de la colonisation se fait sentir quand la CFA devienne SNCFA (Société Nationale de Chemin de fer français en Algérie), par convention du 30/06/1959, elle était chargée de la gestion et l'exploitation de l'ensemble du réseau existant sur le territoire Algérienne.

La nationalisation intervient en 1963, tout juste après l'indépendance par le décret. N° 63-183. Elle a permis le rachat l'Algérie de 51% des actions, et l'entreprise change de nom pour devenir SNCFA (Société Nationale des Chemins de fer Algérienne).

En 1969 est intervenue la nationalisation à 100% par le rachat de l'état des 49% des actions restantes par ordonnance n° 69-28 du 25 Mars 1969, et en 1976 la SNFA fut changée par la SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire) : qui est depuis son nom, en parallèle : le réseau a énormément grandi et a pris un élargissement considérable, pour devenir l'un des premiers réseaux Africain.

**Siège :** La direction générale de la SNTF est située au 21-23 Boulevard Mohamed 5 à Alger.

Le chemin de fer Algérien possède à l'heure actuelle, une longueur totale du réseau exploité de 4.219 km dont 3.138 km en voie normale avec 301 km de voie électrifiée, 345 km exploités en double voie et 1.081 km en voie étroite.

En matière de cantonnement, 160 km du réseau sont équipés en bloc automatique lumineux double voie ; 125 km équipés de compteur d'essieux.

La signalisation en gare est assurée par 261 postes d'aiguillage.

Pour le passage de la voie normale à la voie étroite, il existe trois gares équipées d'un dispositif de changement de bogies.

- . 214 gares
- . 208 haltes
- . 3.600 ponts (de longueur supérieure à 10 mètres)
- . 132 tunnels (totalisant environ 40 km)
- . 1993 passages à niveau dont 245 gardes
- . 3350 appareils de voie dont 1.574 appareils « type régional »
- . 8 gares marchandises classiques
- . 3 gares marchandises intermodales.
- . 198 embranchements particuliers compris les zones industrielles raccordées au réseau, dont 153 en service.

Le réseau ferroviaire comporte trois ensembles de lignes :

La rocade nord à voie normale (frontière Est /Annaba /Constantine /Alger /Oran /Tlemcen/frontière Ouest) qui constitue l'artère principale des échanges entre les régions actuellement les plus développées du pays.

Les lignes de rattachement, également à voie normale, reliant la rocade aux principaux ports et à diverses villes (Guelma, Skikda, Bejaia, Tizi-Ouzou, Mostaganem, Arzew, Ain-Temouchent, Ghzaouet, Jijel...).

La ligne Minière Est à voie normale Annaba/Djebel-Onk dont l'activité est essentiellement liée au transport vers la zone d'Annaba des minerais de fer d'Ouenza-Boukhadra et des phosphates du Djebel-Onk.

Les lignes de pénétration en direction des Hauts-Plateaux et du Sud : El-Gourzi/Touggourt, à voie normale ; Blida/Djelfa ; Relizane/Tiaret et Mohammadia/Bechar, à voie étroite.

Pour assurer ses missions de transport ferroviaire de marchandise et de voyageurs, la SNTF dispose de :

- Locomotives de lignes

Locomotives en ligne Voie normale : 146

Locomotives en ligne Voie Etroite : 29

Locomotives en ligne Voie normale électrique : 14

- 444 voitures voyageuses

- 10 047 wagons marchandises

## **2- Organisation de la SNTF :**

L'organisation S.N.T.F a connu de nombreuses formes et de découpage, avant d'arriver à l'organisation actuelle.

La SNTF est organisée par fonctions et par régions ferroviaires. Ces dernières jouissent d'une autonomie de gestion dans le cadre d'un budget propre et objectif annuels de gestion et de plan de transport. Les fonctions principales sont au nombre de quatre:

La fonction "exploitation" chargée de la gestion du mouvement des circulations et du commercial ;

La fonction "matériel" chargée de la maintenance du matériel roulant et de la traction ;

La fonction "infrastructures" chargée de l'entretien et de la construction de voies, d'ouvrages d'art, de bâtiments, d'installations de télécommunications, de signalisation et de traction électrique.

La fonction "administration" chargée de la gestion du personnel, de la comptabilité, des finances, et des études.

Les activités de la SNTF peuvent être classées en deux catégories :

- Les activités de transport
- Les activités d'infrastructure.

Les activités de transport de voyageurs et de marchandises sont gérées par les services de l'exploitation de la SNTF.

Les activités d'infrastructures : études, entretien, renouvellement, modernisation et extension de voies, bâtiments, ouvrages d'art, installations de télécommunication de signalisation et de traction électrique.

La SNTF conduite par son directeur générale, est composée actuellement des structures opérationnelles suivantes :

Les directions centrales :

- Exploitation (XE)
- Infrastructure (XV)
- Matériel et traction (XM)
- Etudes générales (XEG)
- Approvisionnements (XA)
- Protection du patrimoine (XPP)
- Ressources humaines (XRH)
- Finances et comptabilité (XF)

- Les régions ferroviaires :

Annaba; Constantine; Alger; Oran

Chaque fonction est assurée par unité régionale rattachée à une Direction Centrale.

### **Les filiales DE S.N.T.F:**

-Rail Express

-Société de Transport Intermodal de Marchandises STIM

-Rail Transit

-Restaurail

-Engineering Signalisation et Télécommunication ESTEL

-Setirail

-Infrarail

-Rail Electr

### **Les filiales à capitaux mixtes :**

- Société de Transport des Produits Energétiques (STPE) avec Naftal.

- Société de Transport de Grains (STG) avec OAIC

### **3- Présentation de la Direction Régionale Ferroviaire d'Oran (DRFO) :**

La D.R.F.O est située au 22 Rue Docteur Benzerdjeb Oran, elle a commencé ses activités en février 1997. La région ferroviaire s'étend sur 238km.

Nombre d'employés agents 1704 répartis par catégories socio-professionnelles :

- cadres
- agents de maîtrise supérieure
- agents de maîtrise
- agents d'exécution

Le siège de la région comporte les services suivants :

- ressources humaines DPA (département du personnel et de l'administration)
- finances et comptabilités
- clientèle
- approvisionnements
- investissements

Les régions sont dirigées par des directeurs de région en relation hiérarchique avec le directeur général et en relation fonctionnelle avec les directeurs centrales.

Elles jouissent de l'autonomie de gestion dans le cadre d'un budget propre, des objectifs annuels et du plan de transport, à ce titre elles sont dotées de la personnalité morale et immatriculées au CNRC en tant qu'établissement secondaire de la S.N.T.F

### **Section 3 : Structure internes de la D.R.F.O.**

Le département est géré par un chef de département qui chapeaute deux division :

A) Division gestion du personnel et formation.

B) Division administration général.

A l'entête de chaque division, on trouve un chef de division.

#### **Les taches principales**

-Participer à la conception de la politique de l'entreprise en matière de gestion du personnel.

-participer à l'élaboration du budget en matière de frais du personnel.

-Assurer la gestion du personnel.

-Gérer les actions de formation, et les centres d'apprentissage.

## **A) division gestion du personnel et formation**

Cette division se compose de deux services :

1-service gestion du personnel.

2-service formation

### **A-1-gestion du personnel**

S'occupe du suivie de carrière des agents depuis la naissance de la relation de travail jusqu'a la cessation de cette dernière.

La naissance de la relation de travail :

\*Le recrutement.

\*Le contrat de travail.

\*L'essai et la confirmation.

\*La rémunération.

### **Le déroulement de carrière :**

-La promotion des travailleurs

-La mutation et la réaffectation

-La formation professionnelle

-Repos légaux, congés et absences

-Les absences entraînant la suspension de la relation de travail

- Mesures disciplinaires

-La cessation de la relation de travail

Conformément à la législation en vigueur, la relation de travail cesse par l'effet de :

- La nullité légale du contrat de travail
- L'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée
- La démission
- Le licenciement
- Départ volontaire
- La retraite
- Le décès

1-Etablir la paie

2-Transmettre à la comptabilité générale la disquette « paie » et l'état récapitulatif de paie du mois.

3-Veille au respect de la réglementation

#### **A2 – La formation :**

1- le service de formation est terme d'organiser et de réaliser des actions de formation en faveur des travailleurs, qui sont comme suit :

La formation professionnelle, action qui vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification professionnelle pour occuper un poste de travail déterminé

**Le perfectionnement professionnel, action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, pour améliorer ses performances.**

Le recyclage, action qui vise la reconversion des travailleurs appelés à être affectés sur des postes de travail de filières différentes à celle suivie par le travailleur.

L'apprentissage, action menée en vue de préparer les jeunes pour l'exercice d'un métier.

-Le service assure la réalisation de ces actions à l'aide un plan de formation (planning).

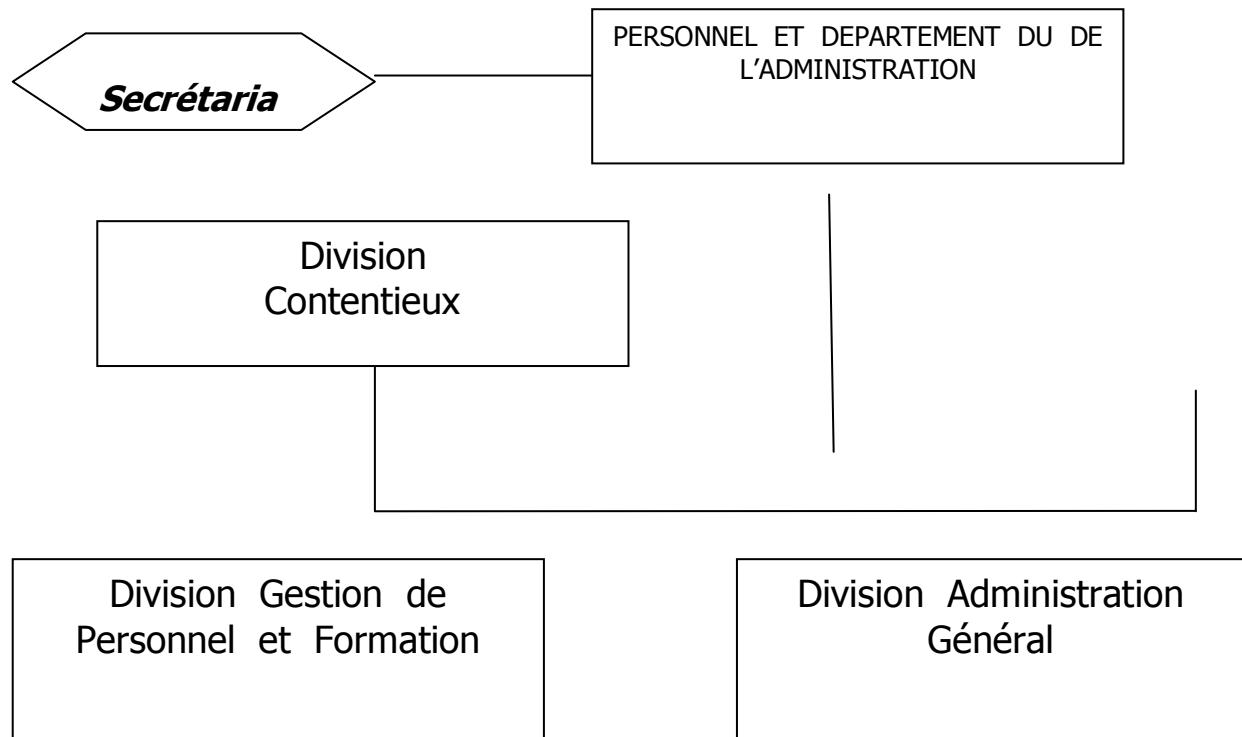
- Suivi des formations des cadres universitaires nouvellement recrutés.
- Fourni les moyens pédagogiques nécessaires aux stagiaires.
- Suivi des activités de formation mensuelles, et annuelles.
- Etabli le bilan de formation mensuel, trimestriel et annuel.
- Elabore le budget de formation.

## **B) Division d'administration générale**

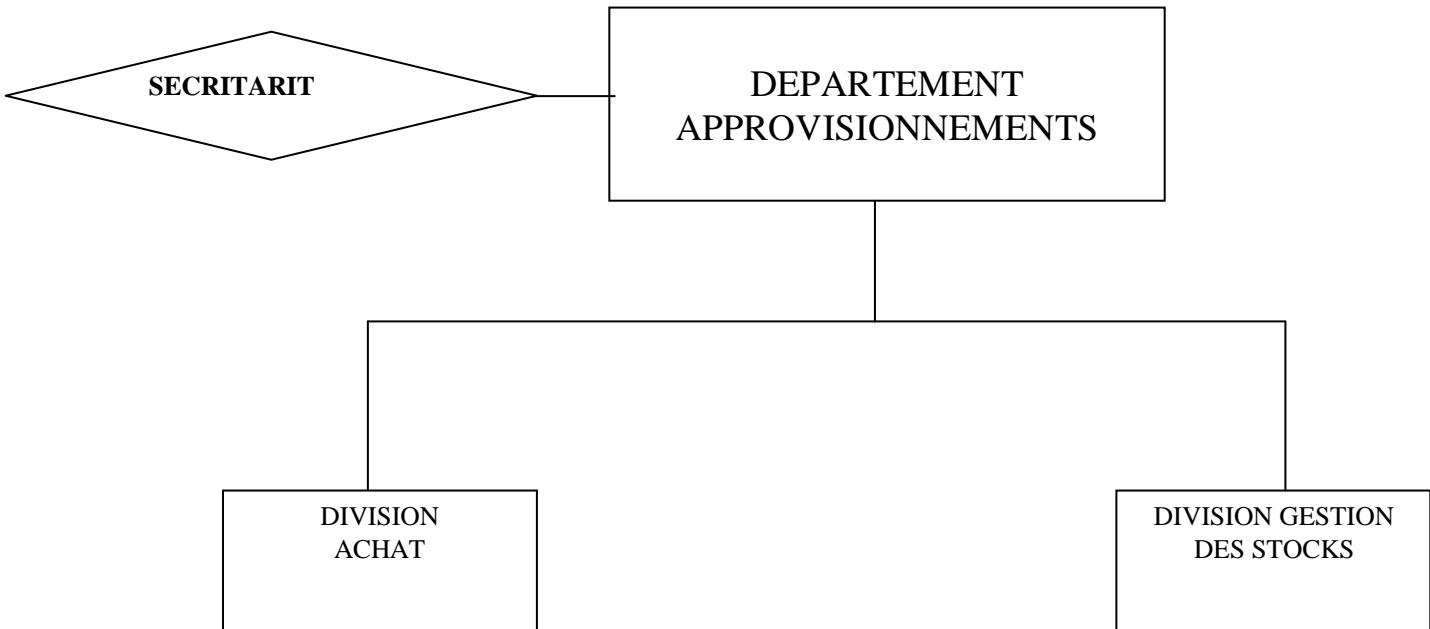
Cette division chargée de :

- 1-Gérer les biens meubles et immeubles du siège de la région.
- 2-Gérer les logements fonctionnels (cessation et location)
- 3-Gérer les cartes de circulation et permets de circulation
- 4-Régler tout les frais concernant les automobiles, achats des carnets de carburant paiement des frais d'assurance, et achat vignette auto.
- 5-Mettre gratuitement à la disposition des certains travailleurs des vêtements st accessoires de protection.
- 6-Gérer les matériels et fournitures de bureau.
- 7-Assurer l'entretien courant des locaux.
- 8-Frais de restauration et hébergement

## **ORGANIGRAMME DE DEPARTEMENT DU PERSONNEL ET DE L'ADMINISTRATION**



## **ORGANIGRAMME DE DEPARTEMENT D'APPROVISIONNEMENTS**



## **2/ Département approvisionnement**

Par la décision D1bN14/2001 la division approvisionnements au niveau des régions ferroviaires est érigée en départements « approvisionnement » le département est organisé en deux (02) division :

### **A/ division achat**

### **B/division gestion de stocks**

Les attributions de chaque division sont définies comme suite :

#### **A/Division achat :**

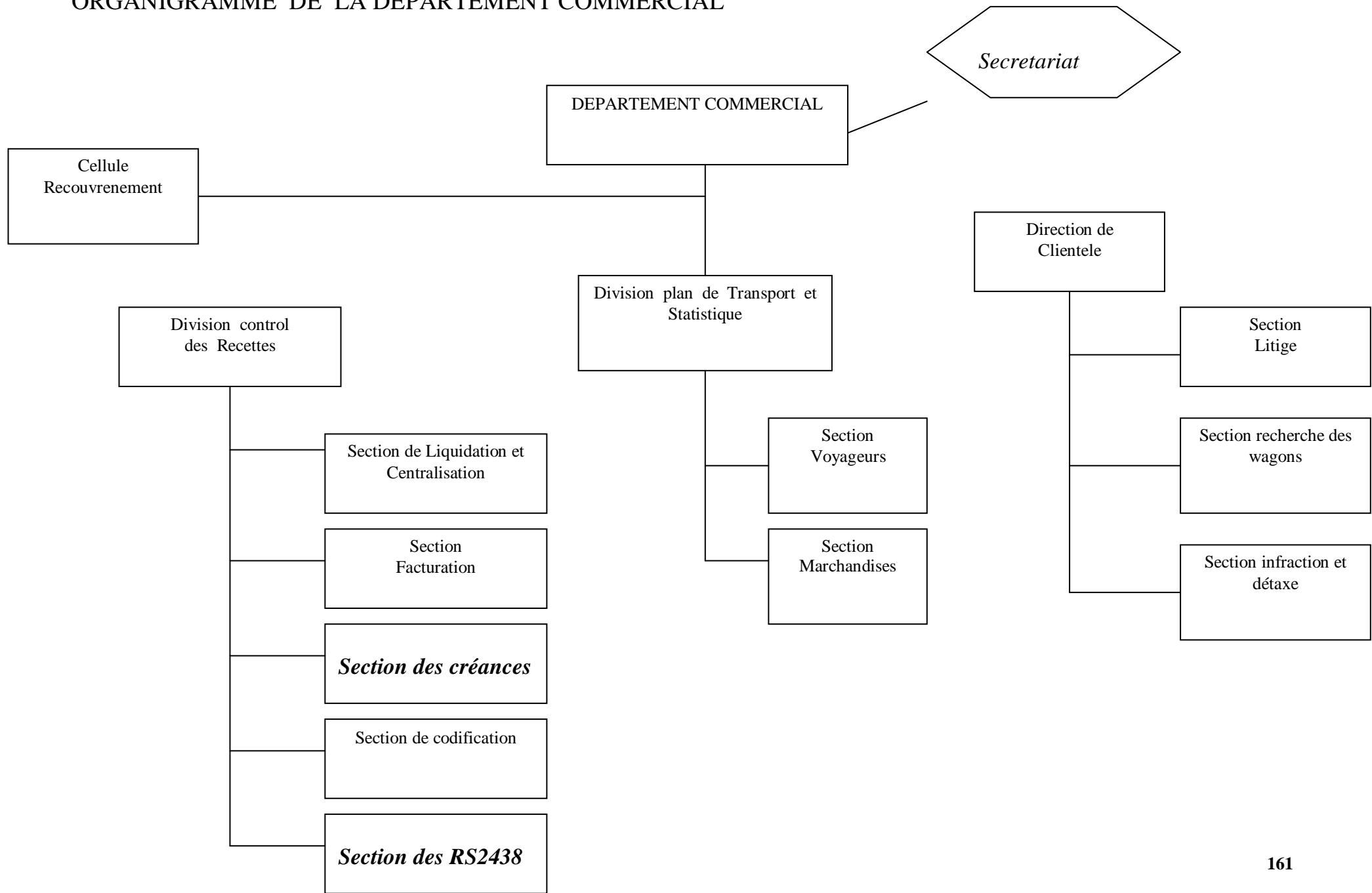
- Elaboration du budget achat en collaboration avec les autres fonctions de la région.
- Participation aux commissions d'ouvertures et d'analyse des offres.
- Présentation en collaboration avec la structure concernée par la l'achat, et la division marché de la région du dossier à la commission des marché de la région.
- Suivi de la réception des marchandise, élaboration des procès verbaux des réception avec les structures ou magasins concernés, suivi des réserves jusqu'à la réception définitive.
- Transmission au département finances de la région, des documents nécessaires à la comptabilisation des achat.
- Assure l'expédition des marchandises vers les magasins ou parcs concernés .
- Veille au respect des procédures de lancement des commandes (Bon de commandes, disponibilités budgétaires).
- Assure la coordination avec la direction des approvisionnements pour les articles importés ou pour les commandes réalisées en achats groupés.

## **B) Division gestion des stocks :**

- Tiens un état clair de tous les magasins ou parcs de la région et inspecte leur bon fonctionnement de manière régulière.
  - Suit les opérations d'inventaires.
  - Tient les états d'inventaires des stocks conformément aux procédures en vigueur.
  - Valorise les stocks et examine en relation avec les services comptables de la région les écartes qui en résulte.
  - Suivi des stocks et ventes de la vieille matière (matière réformées).
  - Transmission à la direction des approvisionnements des états d'inventaires selon la périodicité fixée.
  - Elaboration des statistiques de consommations.
- \*Magasines supervisés par le département
- Magasines pièces de change matériels roulant qui relèvent de la région (magasins généraux et de distribution des dépôts).
  - Magasin STE concernant les pièces de changes signalisation télécommunication, éclairage.
  - Parcs voie pour tout les matériel lié à la voie ferrée.
  - Magasin ateliers de service, à créer, ou devront être stockées et comptabilisés toutes les pièces de rechange concernant les matériels non pris en charge par les autres magasins (véhicules légers, camion, ).
  - Magasin moyens généraux, à créer, ou devront être stockées et comptabilisés toutes commandes de fournitures de bureaux, habillement, chaussures.
  - Bureau carburant, à créer, au niveaux des dépôts ,avec un responsable chargé de gérer et comptabiliser le carburant avec tenue des fiches.

-Magasins section voie, sous la responsabilité directe du chef de section lequel sera chargé de tenir un état complet du matériel de matériel de voie existant en stock sur son territoire.

## ORGANIGRAMME DE LA DEPARTEMENT COMMERCIAL



### **3- LE Département commercial**

Le département comporte trois division, une inspection comptable et une cellule de recouvrement et Sous direction fret.

#### **A/Division clientèle**

Section recherche des wagons.

Section litige.

Section infraction a la police SNTF et détaxe

Elle est chargée de :

-Gérer les marchés clients.

-Suivre l'offre des prix.

-La détermination des prix (taxation).

-Etudier la demande de transport.

-Etablir les conventions de transport marchandises et voyageurs.

-Mène toute campagne de publicité.

-La gestion des personnels.

-Coordonner entre les des différentes sections.

#### **A1-Section recherche des wagons**

Cette section a pour objet de :

Régler les problèmes qui se posent aux gares :

Lorsqu'elles constatent la présence de wagon sans application (en plus)

Lorsqu'elles constatent l'absence de wagons (en moins).

-Obtenir une régularisation rapide des « en plus » et des « en moins ».

-Constituer le dossier TRAFIC.

-Procéder la recherche officielle après la recherche préliminaire effectuée par la gare concernée.

-Mettre fin au recherche et faire clôturer les dossiers après toute régularisation.

-Améliorer la qualité du service.

## **A2-La section litige**

Par fois des problèmes peuvent surgir dans l'exécution de contrat de transport et cela soit au départ, soit en cours de route, soit à l'arrivée ; il s'agit là d'une exécution effectueuse de contrat de transport.

Le litige naît aussi au niveau de gare après que le wagon fait l'objet d'une avarie, perle ou retard et plus que le client se manifeste en demande réparation du préjudice causé.

A partir de cet instant la section litige est chargée de régler ses affaires litigieuses, c'est-à-dire :

\*Etudier les éléments de dossier litige.

\*Déterminer la responsabilité ou l'irresponsabilité de la société.

\*Proposer des solutions, soit au règlement d'une indemnité justifier, soit au rejet d'acceptation.

\*exposer des raisons susceptibles d'atténuer ou de dégager la responsabilité du société.

\*Défendre les intérêts de la société.

### **A3-La section infraction a la police SNTF et détaxe**

#### **Infraction**

D'après l'article 15 des tarifs généraux, un voyageur est considéré comme étant en situation irrégulière :

-Le voyageur qui a pris place dans le train sans titre de transport ou avec un titre de transport non valable.

-Le voyageur qui, sans avoir prévenu au préalable, voyage dans une classe supérieure à celle indiquée sur son titre de transport.

La situation irrégulière d'un voyageur peut être régulariser par le versement immédiat. En cas, le voyageur refuse de payer l'agent établit une fiche d'information modèle 2626.

#### **Détaxe :**

La section est chargée de rembourser tous les billets non utilisés avant dont la validité n'est pas expirée

Ainsi que les taxes perçues afférentes au transport des bagages qui sont retirés avant qu'il aient quitte l'établissement d'enregistrement.

La demande de remboursement doit être établir sur une formule spéciale délivrée par la SNTF à laquelle doivent être joint :

-Le billet ou le reçu de ce billet.

-Le titre de réservation de place s'il y a eu réservation.

-Le bulletin de bagages si le billet a servi à l'enregistrement de bagages

### **B/Division plan du transport et statistique**

-Section voyageur

-Section marchandises

Ses principales attributions sont :

- Elaborer et suivre le plan de transport marchandises et voyageurs.
- Assurer le suivi des réalisations.
- Etablir les statistiques périodiques des voyageurs et marchandises.
- Traiter les affaires générales.
- Etablir le rapport mensuel d'activité commerciale voyageurs et marchandises.

### **C/Division contrôle des recettes (C.D.R)**

L'organisation de la division C.D.R se décentralise en 05 sections distincts :

- La section codification.
- La section contrôle des RS 2438.
- La section facturation.
- La section suivie des créances.
- La section centralisation et liquidation.

#### **C1-Section codification chargé de :**

-Correction et vérification des erreurs commises aux de Ravitaillement des gares.

-Gestion du magasin (billetterie)

#### **C2-Section vérification et contrôle des RS 2438**

Chargé de :

- Vérification des souches 2438
- Rapprochement des versements contrôleur et recettes voyageurs communiqués par les gares.

### **C3-Section facturation charger de :**

- Etablir les factures.
- Suivi mensuel de la facturation.
- Rapprochement entre la facturation et le recouvrement.
- Adresser les exemplaires « D », « E » de la facture à la structure
- Comptable de la région pour la comptabilisation.

### **C4) Section suivi du chiffre d'affaire (C.A.) et créances charger de :**

- Suivre les fiches clients.
- Suivre hebdomadaire, mensuel du chiffre d'affaire.
- Suivre hebdomadaire, mensuel des encaissements voyageurs et marchandises.
- Suivre hebdomadaire mensuel des créances.
- Etablir le rapport mensuel.

### **C5) Section liquidation et centralisation :**

La comptabilité des gares consiste dans l'enregistrement par nature des recettes et dépenses du trafic ainsi que des dépenses hors trafic.

- Les gares sont classées en centres comptabilité et gares rattachées.
- Les gares rattachées n'ont aucune relation comptabilité avec le C.D.R. (contrôle des recettes), elles dépendent directement au centre comptabilité suivant le schéma ci-dessous.

Mission de la section :

#### **1- La liquidation :**

Chaque fin de mois les centres comptables adressent au C.D.R

Les pièces suivantes :

- Bordereau des encaissements divers à appliquer (E.D.A) Mod.0239.
- Bordereau mensuel de liquidation Mod.2208.
- Extrait de la situation intérieur Mod.2030.

A ce moment là, la section est chargé de :

- Contrôle, vérifier et enregistrer ces pièces comptables.
- Etablir un état des bordereaux mensuels de liquidation de six centres comptables.
- Etablir un état de la récapitulative générale des bordereaux mensuels de liquidation Mod. 2208.

## 2- La centralisation :

Après la liquidation, la section est chargée de :

- Etablir la ventilation des reprises.
- Etablir les bâches et crédit.
- Etablir les relèves du trafic Mod.2249

Division investissement :

Elle est rattachée directement au directeur régional et chargé de :

- Géré le budget de l'état.
- Exprimer les besoins d'investissement en collaboration avec les autres fonctions.
- Suivi les études sommaires des projets.
- Procéder à l'engagement des contrats et conventions auprès de la Banque Algérienne de développement (BAD).
- Géré les marchés des travaux.
- Vérifier la conformité des situations des travaux et de tout document comptable afférent.
- Contrôle et établir les pièces comptables de paiement des factures.
- Assurer le suivi des comptes de crédit et le financement des projets.
- Etablir le bilan annuel.

## **Division des marchés :**

Cette division est rattachée directeur au directeur régional, ses principaux attributions sont :

- Vérifié et complété le cahier des charges remis par le service bénéficiaire, le reproduire ainsi que les documents d'accompagnement en nombre d'exemplaires suffisants à remettre aux éventuels soumissionnaires.
- Lance les appels à la concurrence par voie de presse ( les appels d'offres)
- Tenue un registre de retrait des cahiers des charges côté et paraphé par le directeur de la région
- Tenue un registre de remise des offres côté et paraphé par le directeur régional

Soumettre à l'examen de la commission d'ouverture des plis :

- Toutes les enveloppes les offres.
- Le registre de retrait des cahiers des charges.
- Le registre de remise des offres.
- Tenue un registre de la commission d'ouverture des plis côté et paraphé par le directeur.
- Tenue un registre de la commission dévaluation des offres
- Rédiger le procès verbaux des commissions.
- Elaborer les marchés, les contrats et les avenants.
- Etablir les ordres de services.

## **Division contentieux**

Cette division est rattachée directement au directeur régional, ses principales attributions sont :

- Gérer les affaires juridiques, pénales, civils, sociales, administratives.
- Défendre les intérêts de la société.
- Veiller au respect de la réglementation.
- Donner des conseils et orientations juridiques aux différents services.

## **Section 04 : Politique de rémunération S.N.T.F**

La SNTF est une entreprise ayant un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial « EPIC », placée sous la tutelle du ministère des transports. Elle remplit pour le compte de l'état des missions de service public. La Société Nationale des Transports Ferroviaires est chargée de l'exploitation, l'entretien et de l'extension du réseau des chemins de fer algérien

La mise en œuvre d'une politique de rémunération commence par une opération de classification (ou de qualification), cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectifs des différents postes ou emplois.

L'évaluation s'effectue par l'attribution d'une cotation (nombre de point) à chaque postes cette dernières correspond a un niveau de rémunération (salaire de base).

La loi 90/11 du 21 avril 1990 relatifs aux relations de travail réserve le titre quatre (IV) à la question de la rémunération. Le salaire de base est défini comme étant le résultat de la classification professionnelle de l'organisme employeur et dont la manière d'agir (méthode) est prévue dans le cadre de la convention collective.

La convention collective d'entreprise S.N.T.F a été signé à Alger en Décembre 1996, et depuis la convention collective a été réviser Par avenant N°01/2001 de JUILLET 2001, puis avenant N°02/2003 ainsi que la convention collective de branche de l'activité ferroviaire, octobre 2006.

### **1-Grille des salaires**

En ce qui concerne le salaire de base, la grille des salaires S.N.T.F est la suivante :

Le mode de gestion des carrières dans cette Grille se constitue de la promotion et de l'avancement au mérite.

La promotion d'une catégorie à une autre, est la sanction de la réussite à une formation, et de la bonne performance du salarié. L'avancement au mérite consiste en l'octroi d'un ou deux échelons dans la grille des salaires de base.

La classification de l'ensemble des postes de travail à travers les grades y afférents traduit leur hiérarchisation et, par voie de conséquence, celle des travailleurs concerné.

Les divers grades pouvant être attribués aux travailleurs, sont classés sur vingt huit (28) niveaux.

Les grades du personnel de conduite des machines sont classés par assimilation à l'un des niveaux précités et sont numérotés de T1 à T5.

Les différents grades sont répartis dans les cinq (05) groupes socioprofessionnels<sup>1</sup> ci-après :

**EXECUTION** : travailleurs titulaires de l'un des grades relevant des niveaux A1 à A6 et T1.

**MAITRISE** : travailleurs titulaires de l'un des grades relevant des niveaux B1 à B4 et de T2 à T4.

**MAITRISE SUPERIEURE** : travailleurs titulaires de l'un des grades relevant des niveaux C1 à C4 et T5.

**CADRES** : travailleurs titulaires de l'un des gardes relevant des niveaux D1 à D6.

**CADRES SUPERIEURS** : travailleurs titulaires de l'un des grades relevant des niveaux E1 à E4, F1 et F2, G et H.

---

1- Document convention collective SNTF



CRILLE DES SALAIRES (60)

Classes	Niveau	E C H E L O N S																
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
I	1	15 000	15 300	15 600	15 900	16 200	16 500	16 800	17 100	17 400	17 820	18 180	18 540	18 900	19 260	19 620	19 980	
	2	15 600	15 900	16 200	16 500	16 800	17 100	17 400	17 700	18 000	18 300	18 600	19 020	19 380	19 740	20 100	20 460	20 820
	3	16 200	16 500	16 800	17 100	17 400	17 700	18 000	18 300	18 600	19 260	19 620	19 980	20 340	20 700	21 060	21 420	21 780
	4	16 800	17 100	17 400	17 700	18 000	18 300	18 600	18 900	19 200	19 500	19 860	20 220	20 580	20 940	21 300	21 660	22 020
	5	17 400	17 700	18 000	18 300	18 600	18 900	19 200	19 500	19 800	20 460	20 820	21 180	21 540	21 900	22 260	22 620	22 980
	6	18 000	18 300	18 600	18 900	19 200	19 500	19 800	20 460	20 820	21 180	21 540	21 900	22 260	22 620	22 980	23 240	23 600
II	1	18 600	18 900	19 200	19 500	19 800	20 100	20 400	20 700	21 060	21 420	21 780	22 140	22 500	22 860	23 220	23 580	23 940
	2	19 200	19 500	19 800	20 100	20 400	20 700	21 060	21 420	21 780	22 380	22 740	23 100	23 460	23 820	24 180	24 540	24 900
	3	19 800	20 100	20 400	20 700	21 000	21 300	21 600	21 800	22 240	22 620	22 980	23 340	23 700	24 060	24 420	24 780	25 140
	4	20 400	20 700	21 000	21 300	21 600	21 900	22 200	22 600	22 980	23 220	23 580	23 940	24 300	24 660	25 020	25 380	25 740
III	1	21 120	21 420	21 720	22 020	22 320	22 620	22 920	23 220	23 580	23 940	24 300	24 660	25 020	25 380	25 740	26 100	26 460
	2	21 840	22 140	22 440	22 740	23 040	23 340	23 640	23 940	24 300	24 660	25 020	25 380	25 740	26 100	26 460	26 820	27 180
	3	22 560	22 860	23 160	23 460	23 760	24 060	24 360	24 660	25 020	25 380	25 740	26 100	26 460	26 820	27 180	27 540	28 260
	4	23 280	23 580	23 880	24 180	24 480	24 780	25 080	25 380	25 740	26 100	26 460	26 820	27 180	27 540	28 260	28 620	29 000
IV	1	24 120	24 480	24 840	25 200	25 560	25 920	26 280	26 640	27 050	27 480	27 900	28 320	28 740	29 160	29 580	30 000	30 420
	2	24 960	25 320	25 680	26 040	26 400	26 760	27 120	27 480	27 900	28 320	28 740	29 160	29 580	30 000	30 420	30 840	31 260
	3	25 800	26 160	26 520	26 880	27 240	27 600	27 960	28 320	28 740	29 160	29 580	30 000	30 420	30 840	31 260	31 680	32 250
	4	26 640	27 000	27 360	27 720	28 080	28 440	28 800	29 160	29 580	30 000	30 420	31 260	31 680	32 104	32 520	33 260	33 680
	5	27 480	27 840	28 200	28 560	28 920	29 280	29 640	30 000	30 420	31 260	31 680	32 100	32 520	32 940	33 360	33 780	34 200
	6	28 320	28 680	29 040	29 400	29 760	30 120	30 480	30 840	31 260	31 680	32 100	32 520	32 940	33 360	33 780	34 200	34 620
V	1	29 280	29 760	30 120	30 540	30 960	31 380	31 800	32 220	32 700	33 180	33 660	34 140	34 620	35 100	35 580	36 060	36 540
	2	30 340	30 650	31 060	31 500	31 920	32 340	32 760	33 180	33 660	34 140	34 620	35 100	35 580	36 060	36 540	37 020	37 500
	3	31 200	31 620	32 040	32 460	32 880	33 300	33 720	34 140	34 620	35 100	35 580	36 060	36 540	37 020	37 500	37 980	38 460
	4	32 160	32 580	33 000	33 420	33 840	34 260	34 680	35 100	35 580	36 060	36 540	37 020	37 500	37 980	38 460	38 940	39 420
	5	33 120	33 540	33 960	34 380	34 800	35 220	35 640	36 060	36 540	37 020	37 500	37 980	38 460	38 940	39 420	39 900	40 380
	6	34 080	34 500	34 920	35 340	35 760	36 180	36 600	37 020	37 500	37 980	38 460	38 940	39 420	39 900	40 380	40 860	41 340

## **2 -Les périphériques de la rémunération:**

### **• *L ‘indemnité d’expérience professionnelle (l’IEP):***

Cette indemnité sanctionne l’ancienneté du salarié dans l’entreprise en / et hors secteur. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base.

Son évolution est en fonction de ce dernier ainsi que le nombre d’années d’ancienneté au cours au parcours profession du salarié.

Le taux attribué au titre de l’ancienneté dans l’entreprise est arrêté avec les parties de négociation et consigné dans un accord collectif.

L’expérience professionnelle est un élément fixe de la rémunération. Tout le personnel bénéficie cette indemnité.

Dans ce sens, elle engendre une augmentation automatique de la masse salariale. On peut dire que l’IEP est un élément de la rémunération qui contribue à l’évolution et non pas à la compression coût salariaux.

### **• *Indemnité de nuisance « IN»:***

Elle est procurée à ceux qui exerce leur travail dans des conditions de pénibilité l’insalubrité nuisance salissure, danger . . . etc.

Elle est versée mensuellement, elle est réduite ou supprimée selon les cas.

### **• *Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP):***

Appelée également les heures supplémentaires, elle consiste à rémunérer les heures de travail effectuées au-delà de l’horaire normal.

### **• *Indemnité faisant fonction « IFF»:***

Elle est réservée souvent aux cadres et responsables. Elle est versée chaque trimestre trois mois.

- ***Prime de panier:***

Tout travailleur exerçant dans des unités et établissement (bases, chantiers) de l'entreprise pendant plus de 06 heures sans interruption perçoit une prime dite prime de panier (pp) sauf si l'entreprise met à sa disposition un repas.

- ***Prime de transport:***

C'est une prime donnée aux agents qui utilisent des moyens de transports pour arriver au travail. Dans la SNTF elle est fixée à un montant de 750DA par mois.

- ***Prime d'intéressement:***

La prime d'intéressement est une forme de participation aux résultats de l'entreprise. Il s'agit notamment du résultat comptable. Ainsi, elle est octroyée annuellement au personnel de l'entreprise.

- ***La prime de responsabilité:***

Cette prime est accordée au personnel cadre uniquement. Elle est attribuée à tout salarié occupant un poste de travail classé à l'échelle 20 et plus et à tout cadre occupant un poste de chef de service à l'échelle 18 et plus. Il s'agit d'un élément fixe de la rémunération. Son octroi est mensuel, et ce, selon la présence du travailleur.

- ***Prime de rendement individuelle « FRI »:***

Le rendement est mesuré par le degré de réalisation des objectifs assignés aux travailleurs sur la base de nombres professionnelles ou de programme réellement défini.

- ***Prime de rendement collectif (PRC):***

La prime de rendement collectif est destinée à stimuler le collectif de travail pour produire mieux.

- ***Indemnité de frais carburant « IN.F.carbu »:***

C'est l'indemnité allouée aux agents de l'entreprise qui utilisent leur véhicule dans le cadre de leur activité professionnelle quotidien, elle est fixée à un montant de 2500DA.

- ***Les allocations familiales « AF »:***

L'entreprise donne aux salariées une allocation pour chaque enfant qu'elle est fixée comme un salaire unique (c'est une allocation versée aux parents).

### **3- L'évolution des principaux paramètres:**

#### **3-1-EVOLUTION DES EFFECTIFS INSCRITS PAR FONCTION DE 2000 à 2009**

Année /Catégorie	Siège	Exploitation	Matériel	Infrastructure
<b>2000</b>	<b>208</b>	<b>742</b>	<b>852</b>	<b>668</b>
<b>2001</b>	<b>202</b>	<b>737</b>	<b>818</b>	<b>635</b>
<b>2002</b>	<b>202</b>	<b>723</b>	<b>790</b>	<b>615</b>
<b>2003</b>	<b>187</b>	<b>701</b>	<b>759</b>	<b>568</b>
<b>2004</b>	<b>200</b>	<b>683</b>	<b>729</b>	<b>573</b>
<b>2005</b>	<b>188</b>	<b>648</b>	<b>703</b>	<b>520</b>
<b>2006</b>	<b>180</b>	<b>625</b>	<b>652</b>	<b>482</b>
<b>2007</b>	<b>172</b>	<b>619</b>	<b>622</b>	<b>454</b>
<b>2008</b>	<b>173</b>	<b>575</b>	<b>564</b>	<b>430</b>
<b>2009</b>	<b>166</b>	<b>559</b>	<b>525</b>	<b>447</b>

**3-2-EVOLUTION DES EFFECTIFS INSCRITS PAR C.S.P DE 2000 à 2009**

Année /Catégorie	Exécution	maitrise	Maitrise supérieure	cadres
<b>2000</b>	<b>1440</b>	<b>728</b>	<b>214</b>	<b>88</b>
<b>2001</b>	<b>1176</b>	<b>852</b>	<b>239</b>	<b>125</b>
<b>2002</b>	<b>1143</b>	<b>831</b>	<b>232</b>	<b>124</b>
<b>2003</b>	<b>1068</b>	<b>811</b>	<b>225</b>	<b>111</b>
<b>2004</b>	<b>1051</b>	<b>800</b>	<b>219</b>	<b>115</b>
<b>2005</b>	<b>918</b>	<b>782</b>	<b>238</b>	<b>121</b>
<b>2006</b>	<b>849</b>	<b>740</b>	<b>223</b>	<b>127</b>
<b>2007</b>	<b>769</b>	<b>740</b>	<b>229</b>	<b>129</b>
<b>2008</b>	<b>683</b>	<b>713</b>	<b>223</b>	<b>123</b>
<b>2009</b>	<b>655</b>	<b>708</b>	<b>209</b>	<b>125</b>

**3-3-EVOLUTION DE LA MASSE SALARIALE DE 2000 à 2009 :**

Année/catégorie	La masse salariale
<b>2000</b>	<b>7709999687</b>
<b>2001</b>	<b>756617664</b>
<b>2002</b>	<b>792326952</b>
<b>2003</b>	<b>79878716</b>
<b>2004</b>	<b>883314292</b>
<b>2005</b>	<b>895678400</b>
<b>2006</b>	<b>84388160</b>
<b>2007</b>	<b>884494232</b>
<b>2008</b>	<b>940795616</b>
<b>2009</b>	<b>929038688</b>

**3-4-EVOLUTION DES EFFECTIFS PAYES DE 2000 à 2009 :**

<b>Année /Catégorie</b>	<b>Les effectifs payés</b>
<b>2000</b>	<b>2553</b>
<b>2001</b>	<b>2425</b>
<b>2002</b>	<b>2345</b>
<b>2003</b>	<b>2274</b>
<b>2004</b>	<b>2223</b>
<b>2005</b>	<b>2145</b>
<b>2006</b>	<b>1998</b>
<b>2007</b>	<b>1913</b>
<b>2008</b>	<b>1771</b>
<b>2009</b>	<b>1733</b>

**3-5- EVOLUTION DES EFFECTIFS INSCRITS (2000- 2009) :**

<b>Année/Catégorie</b>	<b>Les effectifs Inscrits</b>
<b>2000</b>	<b>2470</b>
<b>2001</b>	<b>2392</b>
<b>2002</b>	<b>2330</b>
<b>2003</b>	<b>2215</b>
<b>2004</b>	<b>2185</b>
<b>2005</b>	<b>2059</b>
<b>2006</b>	<b>1939</b>
<b>2007</b>	<b>1867</b>
<b>2008</b>	<b>1742</b>
<b>2009</b>	<b>1697</b>

Les différents tableaux expliquent l'état des effectifs au sein de S.N.T.F, le graphique des effectifs montre la tendance vers la baisse, cette tendance se précise à partir de 2002, elle est due dans une large proportion à l'application des textes relatifs aux modalités de compression d'effectif par le biais des départs volontaires et des retraites anticipées.

### **3-6- EVOLUTION CDI,CDD**

<b>Année</b>	<b>C.D.I</b>	<b>C.D.D</b>	<b>Total</b>
<b>2006</b>	<b>1915</b>	<b>24</b>	<b>1939</b>
<b>2007</b>	<b>1950</b>	<b>17</b>	<b>1867</b>
<b>2008</b>	<b>1726</b>	<b>16</b>	<b>1742</b>
<b>2009</b>	<b>1685</b>	<b>12</b>	<b>1697</b>

### **3-7-Evolution d'effectif par catégorie:**

- **Les cadres:**

On constate qu'il y a une augmentation de l'effectifs durant les cinq années, cela est due d'une part aux promotions des agents maîtrises et d'autre part aux recrutements des cadres afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

- **Les agents de maîtrise et de maîtrise supérieure:**

D'après les statistiques citées en dessous, on remarque qu'il y a une augmentation entre l'année 2002 et 2003, cela s'exprime par la promotion des exécutions à travers la politique de formation. Entre l'année 2004 et 2005 on constate qu'il y a une stagnation cela est due d'une part, par le non recrutement des agents maîtrises et d'autres part, la stabilité de l'activité de cette entreprise.

- **Les agents d'exécution:**

On constate qu'il y a une fluctuation d'effectifs on constate une grande diminution cela est due aux divers causes:

- Fin du contrat (le recrutement à titre exceptionnel -CDD).
- La réduction de certaines activités de cette entreprise, on peut citer à titre exemple: la restauration est remplacée par une prime de panier et le transport par une prime de transport.
- Les retraites : retraite définitive ou anticipé.
- Départ volontaires.

Il ressort aussi de l'analyse des données, un certain nombre d'observations:

- La baisse de la masse salariale est due à la baisse d'effectifs globale.
- L'augmentation de la masse salariale est due à la revalorisation des salaires de base. Et par la régulation des situations salariées (formes de promotion), ainsi que par la distribution des primes et des indemnités liées aux départs.

### **3-8- TABLEAU COMPARATIF EVOLUTION DU C.A :**

<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>644.234.937</b>	<b>764.232.560</b>	<b>821.438.187</b>	<b>903.837.129</b>

**3-9- TABLEAU COMPARATIF EVOLUTION CA PAR RAPPORT AUX DEPENSES :**

Année	CA	Les Charges	Résultat
<b>2006</b>	<b>644.234.937</b>	<b>1.362.222.581</b>	<b>-743.154.354</b>
<b>2007</b>	<b>764.232.560</b>	<b>1.529.464.448</b>	<b>-575.716.330</b>
<b>2008</b>	<b>821.438.187</b>	<b>1.617.224.969</b>	<b>/</b>
<b>2009</b>	<b>903.837.129</b>	<b>1.590.406.625</b>	<b>-746.981.116</b>

La compulsion des différents données comptables fournies par l'entreprise nous permet de conclure que l'ensemble des charges sollicitées par l'entreprise sont disproportionnées par rapport au C.A réalisé ceci est justifié par la situation déficitaire entretenue par des résultats négatifs reconduits.

De ce fait la santé financière de la S.N.T.F est dramatique de l'avis même de ses dirigeant (Région Oran) préoccupante du moment que la compulsion de tout les indicateurs financier, accentue le diagnostique négative et préoccupant de la santé financière de cette dernière Entreprise Une simple comparaison nous démontre que les charges représente pratiquement le double du C.A réalisé c'est-à-dire que pour 1Da de gagner, 2Da sont dépensé.

La situation des créances de l'Es étant aussi préoccupante du moment que les créances non recouvré représente un fardeau gênant à la bonne marche de l'entreprise, le tableau suivant nous démontre l'évolution des créances :

Année	2006	2007	2008	2009
<b>Créances</b>	<b>276.513.589</b>	<b>304.824.840</b>	<b>355.178.103</b>	<b>300.466.765</b>

Ces créances sont détenues auprès d'organisation et institutions publique et privé, toute fois le service contentieux de la D.R.F.O, SNTF entretien une pression continue afin de recouvrer ses créances.

#### **4-Emplois de jeunes : D.A.I.P**

Dispositif d'aide à l'insertion professionnel a commencé à compté mi 2009, sur notes de la centrale N08/126, a était effectivement mis en service par la D.R.F.O a compté septembre 2009, durant cette période jusqu'au 31/05/2010, a était recruté et placé 71 jeune universitaire D.U.E.A, Ingénier, Licencier, T.S, la priorité donné dans ce recrutement aux universitaires. En application du décret présidentiel de mise en œuvre de ce dispositif, Décret du 13 Rabie ll 1429 correspondant au 19 Avril 2008 relatif au D.A.I.P. la S.N.T.F a œuvré a donné une chance au jeunes universitaires d'acquérir une expérience pratique, si ils donnent satisfaction ils seront retenues après commission. Les besoins de la S.N.T.F sont exprimés périodiquement à L'ANEM au cours de l'année 2009 la SNTR a exprimé les besoins suivants :

Besoin exprimé année 2009 : Région Oran

<b>Ingénieur</b>	<b>Nombre</b>	<b>T.S</b>	<b>Nombre</b>
<b>Electronique</b>	<b>06</b>	<b>Electronique</b>	<b>06</b>
<b>Electro technique</b>	<b>06</b>	<b>Electromécanique</b>	<b>06</b>
<b>Télécommunication</b>	<b>05</b>	<b>Télécommunication</b>	<b>05</b>
<b>Géni-mécanique</b>	<b>06</b>	<b>Géni-mécanique</b>	<b>06</b>
<b>Géni-civil</b>	<b>05</b>	<b>Géni-civil</b>	<b>05</b>
<b>Travaux publique</b>	<b>03</b>	<b>Travaux publique</b>	<b>04</b>
<b>Automatisme</b>	<b>04</b>	<b>Automatisme</b>	<b>06</b>
<b>Froid et climatisation</b>	<b>04</b>	<b>Froid et climatisation</b>	<b>06</b>
<b>Informatique gestion</b>	<b>03</b>	<b>Informatique gestion</b>	<b>02</b>
<b>Informatique programmatrice</b>	<b>03</b>	<b>Informatique programmatrice</b>	<b>01</b>
<b>Informatique maintenance</b>	<b>02</b>	<b>Informatique maintenance</b>	<b>02</b>
<b>Licence de juridique</b>	<b>02</b>		
<b>Licence de gestion</b>	<b>03</b>		

## **Section 5 : Convention collective S.N.T.F**

La convention collective SNTF est élaborée dans le cadre des dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990 modifié et complétée relative aux relations de travail. Cette dernière définit les principes généraux en matière de droit et obligations entre la SNTF et les travailleurs pour les insérer dans la dynamique de la négociation.

La mise en œuvre du contenu de la convention collective doit permettre :

-à l'entreprise de valoriser davantage son potentiel humain et faire naître l'exigence de la participation de celui-ci la présentation est à l'amélioration des acquis de la SNTF.

-aux travailleurs une revalorisation en termes socioprofessionnels considérant que le travail est la meilleure source de création de richesse.

-la participation des travailleurs au sein de l'entreprise ainsi que la concertation par le biais de la négociation collective.

Cette convention qui comprend 230 articles a été signé à Alger le 24/12/1996.

La présente convention collective a pour object de définir les conditions d'emplois et de travail entre le groupe SNTF et son personnel.

Le groupe SNTF est constitué de l'entreprise et de ses filiales.

Elle fixe les droits et obligations des parties notamment en matière de recrutement, de classification professionnelle, de rémunération, de la durée et du régime de travail, du déroulement de carrière ; d'hygiène et sécurité et de médecine du travail.

La convention collective s'applique à l'ensemble du personnel ayant établi avec l'entreprise et ses filiales une relation de travail à durée déterminée ou indéterminée exerçant à temps plein ou partiel.

Sont exclus du champ d'application de la convention :

-les cadres dirigeant de l'entreprise tels que définis par les textes en vigueur,

-les apprentis.

-le personnel étranger.

### **5-1Elémént constitutifs de la rémunération:**

La rémunération constitue la contrepartie du travail fourni et éventuellement des sujétions liées à l'exécution de certaines tache ou à l'exercice de certaines fonctions.

Elle est mensuelle et payée à terme échu. Les différents éléments qui la composent, figurant nommément sur la fiche de paie individuelle établie par l'entreprise et ses filiales et remise aux travailleurs.

La rémunération est composée des éléments suivants :

-le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle retenue au sein de l'entreprise sans que celui-ci ne soit inférieur au salaire national minimum garanti(SNMG).

-le complément de salaire de base lié à la responsabilité assumée par les travailleurs occupant un poste d'organigramme.

-la bonification du salaire de base aux membres de l'ALN et l'OCFLN.

-les primes attribuées pour récompenser l'effort et stimuler la production ainsi que la productivité dans le cadre de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

-les indemnités attribuées en raison :

-A l'ancienneté du travailleur.

-Des conditions particulières de travail.

-De certaines contraintes liées à l'organisation du travail (Travail posté, astreinte)

-pour tenir compte de certaines situations particulières ou dispositions légales (tâches d'enseignement, indemnité de congé annuel.....)

- **Salaire de base**

L'éventail des salaires de base mensuels résultant de la classification professionnelle retenue au sein de la SNTF et ses filiales constitue la grille des salaires de l'entreprise citée auparavant.

Le salaire de base attribué à un travailleur dans le cadre d'une évolution de carrière constitue un acquis.

Celui-ci fait l'objet d'une remise en cause dans les cas suivants :

1-mesure disciplinaire entraînant une rétrogradation du travailleur.

2-mutation à un grade inférieur suite à une décision médicale ou à la demande du travailleur.

3-en vue de la préservation de l'emploi dans le cadre des mesures sociales prévoyant notamment :

-l'application du régime indemnitaire notamment les primes et indemnités liées aux résultats du travail.

-le réexamen des formes et niveaux de la rémunération de l'ensemble des travailleurs.

- **Régime indemnitaire et primes :**

- **Prime de responsabilité**

Les travailleurs occupant un poste d'organigramme perçoivent une prime qui traduit le niveau de responsabilité.

La prime de responsabilité implique une indexation sur les primes et indemnités ainsi que son insertion dans l'assiette de calcul de la pension de retraite au même titre que le salaire de base.

Le montant de cette prime est fixé par instruction particulière.

- **Prime de rendement**

Les primes de rendement collectif et individuel (PRI/PRC) sont attribuées suivant l'instruction du 31 janvier 1989 prise en application du décret 80-48 du 23 janvier 1980.

Cependant, il est à préciser que pour le personnel roulant et d'accompagnement des trains une prime kilométrique leur est servie et correspond à la PRI.

Elle est calculée suivant les paramètres et coefficients définis par ma note générale de décembre 1977 sauf pour le personnel roulant de la fonction exploitation et l'aide conducteur (t1) de la fonction traction dont le coefficient est aménagé comme suit :

-le collectif du chef de train, qui était de 0.0135 passe à 0.017.

-le coefficient du personnel de control, qui était de 0.0055 passe à 0.013.

-le coefficient du conducteur de queue, qui était de 0.008 passe à 0.010.

-le coefficient de l'aide conducteur (T1), qui était de 0.0135 passe à 0.014.

- **Prime de résultat annuel et de fin d'année**

L'attribution de ses primes est liée aux résultats financiers de l'entreprise.

- **Prime de perception**

Les travailleurs affectés au control des billets de voyageurs dans les trains perçoivent une prime de perception dont les taux sont fixés comme suite :

I-prime de perception dans les trains banlieue et service régional.

A-Recette perçues à bord des trains sans indemnité forfaitaire.

Tranche	Taux de prime à accorder
<b>Jusqu'à 5000 DA</b>	<b>3%</b>
<b>5001 à 10.000</b>	<b>4%</b>
<b>Au-delà de 10.000</b>	<b>5%</b>

B- le taux est de 15 sur l'indemnité forfaitaire.

II- prime de perception dans les trains grandes lignes.

A- Recette perçues à bord des trains sans indemnité forfaitaire dans les trains grandes lignes.

Tranche	Taux de prime à accorder
<b>Jusqu'à 10.000 DA</b>	<b>2%</b>
<b>10.001 à 30.000 DA</b>	<b>3%</b>
<b>30.001 à 50.000 DA</b>	<b>4%</b>
<b>50.001 DA et au-delà</b>	<b>5%</b>

B-Le taux de 15% sur l'indemnité forfaitaire.

- **Prime de manipulation des fonds**

Les travailleurs affectés à la vente des billets dans les gares ainsi que les caissiers bénéficient d'une prime forfaitaire dite de manipulation de fonds.

Elle est égale à cent dinars (100) lorsque les fonds manipulés mensuellement ne dépassent pas cinquante mille dinars (50.000) et deux cents dinars (200) pour les fonds supérieurs à cinquante mille dinars (50.000).

- **Indemnité d'expérience professionnelle**

L'indemnité d'expérience professionnelle est égale à 1.4% du salaire de base par année d'ancienneté. Cependant cette indemnité est déplafonné de 35% à 42%, soit jusqu'au 30 ans d'ancienneté au lieu de 25 ans.

Cette indemnité est attribuée suivant les taux actuellement en vigueur en attendant l'aboutissement de l'étude sur le nouveau système de classification des postes de travail.

Les travailleurs assurant un service ininterrompu en cycle d'alternance suivant qu'il s'agisse d'un cycle à deux ou trois équipes bénéficient d'une indemnité de travail posté. Cette indemnité est destinée à compenser forfaitairement les sujétions du service continu et notamment :

-le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes.

-le travail de nuit.

-le travail durant les jours hebdomadaires de repos.

-le travail durant les jours fériés, chômés et payés.

La liste des postes concernés par le travail posté est déterminée par une instruction particulière.

Les taux de l'indemnité de travail posté sont fixés comme suit :

RIGIMES A PERIODE PLEIN			REGIME A PERIODE CREUSE	
PERIODE DE TRAVAIL	7J/7	6J/7	7J/7	6J/7
<b>3X8h</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>
<b>2X8h</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>
<b>2X12h</b>	-----	-----	<b>15%</b>	<b>10%</b>

Le personnel roulant dont la période de travail s'étale sur 24 (prise de service de jour comme de nuit) et ne bénéficiant pas d'une repos hebdomadaire fixe (vendredis et jours fériés) ouvre droit à une indemnité de travail posté égale à 25%.

Le personnel roulant dont la période de travail exclut la nuit et qui ne bénéficie pas d'un repos hebdomadaire fixe (vendredis et jours fériés) ouvre droit à une indemnité de travail posté égale à 15%

Le personnel roulant dont la période de travail exclut la nuit et qui bénéficie d'un repos hebdomadaire fixe (vendredis et jours fériés) ouvre droit à une indemnité de travail posté égale à 10%.

- **Indemnité forfaitaire de service permanent**

L'indemnité forfaitaire de service permanent est attribuée aux travailleurs occupant des postes de travail figurant sur la liste annexée à la Note Générale de Février 1982.

Le montant de cette indemnité est de 20% du salaire de base.

- **Indemnité d'astreinte**

Une indemnité d'astreinte dont les conditions sont définies par la réglementation interne, est service au personnel prévu aux articles 15 et 16 ci-dessus.

Cette indemnité est également servie aux agents assurant les trains-grues contraints à rester sur les lieux de travail pendant une semaine.

Le montant de l'indemnité d'astreinte est égale à :

-1 h 30 par jour d'astreinte effectuée les jours de semaine.

-2 h 00 par jour d'astreinte effectuée les vendredis et jours fériés.

Concernant le personnel assurant l'astreinte des trains grue l'indemnité forfaitaire mensuelle est de 2000 DA.

▪ **Indemnité de zone**

Les travailleurs affectés dans certaines localités du sud, ou les conditions d'existence sont difficiles, ouvre droit à une indemnité de zone.

La liste des zones concernées est fixée par une instruction particulière conformément aux textes règlementaire en vigueur.

L'indemnité de résidence, servie jusqu'à présent à titre transitoire est supprimée.

▪ **Indemnité pour travaux exceptionnels et urgents**

Les travailleurs effectuant des travaux exceptionnels et urgents perçoivent l'indemnité y afférente conformément à l'instruction en vigueur.

▪ **Indemnité de transport**

Le montant de l'indemnité de transport est fixé à 300 DA par mois quelle que soit la résidence d'emploi de l'agent à l'exclusion des :

-agents non en service (congé, repos, maladie, accidents, absence diverses etc.....)

-agents transportés avec les moyens de l'entreprise (transport du personnel) :

-agents bénéficiaires de l'indemnité d'utilisation d'un (IUV).

- **Indemnité de panier**

L'indemnité de panier est un avantage en nature, attribué à l'ensemble des travailleurs pour compenser les frais de restauration.

Le montant de cette indemnité est de :

-75 DA à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1996.

Cette indemnité n'est pas due à ces mêmes travailleurs :

1-lorsqu'ils sont en déplacement.

2-lorsqu'ils effectuent des horaires dits en 3\*8 ou en 2\*8 sauf s'ils sont en service pendant la période comprise entièrement entre 11h et 14h ou 18h et 21h.

3-lorsqu'ils ne sont pas en service pour quelque motif que ce soit (congé, repos, maladie, absence irrégulière...)

4-pendant la période de ramadhan sauf s'ils sont de service au moment de la rupture du jeûne.

- **Indemnité de logement et de défaut de logement**

Les travailleurs occupant l'un des postes repris ci-après, bénéficient de la gratuité de l'occupation dudit logement.

Ces postes sont :

-chef de gare

-chef de circonscription

-chef de dépôt

-chef de district

-chef de section

-chef de circonscription STE

- chef de canton
- inspecteur comptable
- chef de réserve.

Les travailleurs visés ci-dessus et auquel l'entreprise n'a pas la possibilité de mettre à leur disposition un logement, ainsi que ceux mutés pour une période indéterminée pour les besoin de l'entreprise et que cette mutation implique un changement de résidence au niveau de laquelle ils ne trouvent pas ou se loger peuvent, après accord de l'unité, occupant un logement pris en location.

Dans ce cas, ils bénéficient d'une indemnité de logement égale au prix du loyer.

- **Indemnité de déménagement**

Lorsqu'un travailleur est muté pour une période indemnité pour les besoin de l'entreprise et que cette mutation entraîne un déménagement effectif vers une nouvelle domiciliation ; il bénéficie alors d'une indemnité de déménagement égale à mille dinars(1000).

En cas de déménagement pour convenances personnelles à la demande du travailleur, celui-ci a droit à un bon de transport gratuit sur les lignes de la SNTR.

- **Indemnité d'utilisation de véhicule**

Les travailleurs utilisant leur véhicule personnel pour les besoins du service, bénéficient d'une indemnité forfaitaire mensuelle d'utilisation de véhicule (IUV) dont les montants et les conditions d'attribution sont définis par instruction particulière.

- **Indemnité de déplacement mission recommandée**

Les travailleurs qui se déplacent pour des raisons de service en dehors de leur lieu habituel de travail ou domiciliaire, perçoivent une indemnité destinée à compenser forfaitaires les frais de restauration et d'hébergement dont les conditions sont définies par des instructions particulières.

Le montant de cette indemnité est égale à :

#### **Pour le nord**

-500DA pour la journée complète (115DA) par repas pour les frais de restauration et (270DA) pour les frais d'hébergement, petit déjeuner compris pour les travailleurs placés sur les niveaux A1 à C4.

-700DA pour la journée complète (150DA) par repas pour les frais de restauration et (400DA) pour les frais d'hébergement, petit déjeuner compris pour les travailleur placés sur les niveaux D1 et plus.

#### **Pour le sud**

-600DA pour la journée complète (140DA) par repas pour les frais de restauration et (320DA) pour les frais d'hébergement ; petit déjeuner compris pour les travailleurs placés sur les niveaux A1 à C4.

-800DA pour la journée complète (175DA) par repas pour les frais de restauration et (450DA) pour les frais d'hébergement, petit déjeuner compris pour les travailleurs placés sur les niveaux D1 et plus.

- **Indemnité de déplacement fréquent**

Les travailleurs dont tout ou partie des tâches impose des déplacements fréquents et quelle que soit la distance ; ouvrent droit à une indemnité de déplacement dont le montant est fixé comme suit :

#### **-pour le nord**

-300DA toutes catégories professionnelles confondues dont 80DA pour le repas et 140 DA pour le découcher.

#### **-pour le sud**

-400DA toutes catégories professionnelles confondues dont 120 DA pour les repas et 160DA pour le découcher.

La liste des postes concernés par ce type de déplacement ainsi que les conditions d'attribution sont définis par instruction particulière.

- **Indemnité de déplacement régime particulier**

Le personnel roulant ouvre droit à une indemnité de déplacement régime particulier dont les conditions sont définies par instruction particulière.

Le montant de cette indemnité est fixé à 20 DA l'heure à compter de Septembre 1996.

- **Majoration pour heures supplémentaires**

Les heures supplémentaires effectuées dans le cadre de la règlementation en vigueur donnent lieu à paiement d'une majoration égale à :

-50% du salaire de base horaire pour les heures supplémentaires effectuées de jour de la quarante-cinquième heure aux quarante huitième heures incluses.

-75% du salaire de base horaire pour les heures supplémentaires effectuées de jour au-delà des quarante huitième heures.

-100% du salaire de base horaire pour les heures supplémentaires effectuées de nuit ou durant les repos légaux.

- **Indemnité de congé annuel**

L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération total perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédent le congé.

La période des congés s'étale dans l'année du 1<sup>er</sup> juin au 30 septembre

Lorsque les possibilités de service le permettent ; le congé peut-être accordé hors de la période précitée.

- **Indemnité d'intérim**

Les travailleurs assurant l'intérim pour une période dépassant un mois ; dans une fonction supérieure à celle qu'ils occupent, bénéficient à partir du deuxième mois et jusqu'à 12 mois, d'une indemnité d'intérim à 10% de leur salaire de base.

- **Indemnité de licenciement**

En cas de licenciement pour compression d'effectif, le travailleur a droit à une indemnité égale à trois mois de salaire calculée sur la base du salaire mensuel brut moyen perçu durant les douze (12) mois qui précédent la cessation de la relation de travail.

- **Gratification**

Le travailleur auteur de suggestion ou de découvertes tendant à améliorer la production et la productivité ou à éviter des avaries aux matériels fixes ou roulants ; peut ouvrir droit à une gratification dont le montant est fixé par l'entreprise.

Ces suggestions ou découvertes ne doivent pas relever des tâches liées au poste de travail.

Le travailleur qui trouve pendant son service des objets de valeur ou des sommes d'argent et qui en a fait la remise à l'entreprise, peut ouvrir droit à une gratification lorsque ces objets ou ces sommes d'argent ne sont pas réclamés.

Les travailleurs partant en retraite bénéficient d'une gratification pour départ à la retraite dont le montant est égal à un mois de salaire pour chaque tranche de huit (08) années de présence effective au sein de l'entreprise, calculée au prorata pour les années intermédiaires.

## **5-2- Avenant à la convention collective S.N.T.F :**

Depuis sa signature le 24-12-1996, la convention de l'Entreprise SNTF s'est vu faire l'objet de deux modifications, par avenant N01/2001 de juillet 2001 et avenant N 02/2003 de Novembre 2003, l'Objet de ces avenants à la convention collective et d'adapter certaines dispositions à la législation et à la réglementation en vigueur et de modifier et compléter d'autre dispositions en

commun accord. A la lumière de l'examen de ces deux avenants il ressort qu'aucune nouvelle option stratégique n'a était tracée, les modifications apportées a la convention collectives n'avez qu'un seul objectif a savoir adapter cette dernière a la réglementation en vigueur, suite au rehaussement du S.N.M.G les grilles des salaires ont était modifiée ainsi que toutes les indemnité indexées sur le S.N.M.G.(voir les avenant en annexes) aucune nouvelles prime ou indemnité n'a était crée le même système de rémunération a était maintenu a la lecture des ces avenants aucune nouvelle options stratégique en matière de rémunération n'a était décidé.

### **Commentaire**

Les chiffres qu'a présentés le directeur général<sup>1</sup> lors de son audition au parlement sont éloquents. «Au cours de l'année 1990, la SNTF a transporté 53,7 millions de voyageurs et 12,4 tonnes de fret. En 2008, nous n'avons transporté que 25 millions de voyageurs et 6,2 tonnes de fret. Globalement, on estime que l'entreprise a perdu près des deux tiers de sa clientèle», a-t-il expliqué.

Sur le plan financier, la SNTF est au bord de l'étouffement. A titre indicatif, le bilan de l'année 2008 fait ressortir un déficit de 6,5 milliards de dinars alors que l'endettement est estimé à plus de 54 milliards de dinars. Pour faire face à cette situation, les autorités publiques ont élaboré un véritable plan de sauvetage. Ce programme de développement qui s'étale de 2009 à 2013 prévoit plusieurs actions : la remise en état du matériel roulant existant, l'acquisition de nouveaux matériels, le réajustement des tarifs de transport ainsi que la mise à niveau des infrastructures.

---

1- Journal EL-WATAN du lundi 17 mai 2010.

Pour ce qui est du soutien financier<sup>1</sup>, l'Etat a décidé de geler le découvert bancaire jusqu'en 2013 et prolonger les délais de remboursement des crédits d'acquisition sur une période de 40 ans. «Ce programme de développement a été adopté en conseil interministériel le 7 juin 2010. Un second conseil se tiendra prochainement pour réexaminer les montants des subventions annuelles allouées à la SNTF.»

Selon les prévisions, la Société nationale des transports ferroviaires devrait augmenter considérablement ses parts de marché au terme de ce programme. «En 2013, nous prévoyons d'atteindre l'objectif de 84 millions de voyageurs, soit une progression de 240 %. Cela peut sembler irréalisable, mais nous tablons essentiellement sur le développement du transport ferroviaire dans la banlieue d'Alger qui devrait être de 60 millions de voyageurs», a expliqué le D.G. Pour ce qui est du fret, la SNTF devrait doubler ses capacités avec 13 millions de tonnes en 2013.

---

1- Journal EL-WATAN du lundi 17 mai 2010.

### **5-3- Analyse du questionnaire**

L'objectif de notre questionnaire est de conforté notre étude de cas par des données statistiques, ce dernier est destiné a toutes les catégories socioprofessionnelles à savoir cadres, maitrise supérieure, maitrise, exécution, effectif de base (production), effectif de soutien (administration).

Notre échantillon comprend 18 agents de différents services (soutien, production), le tableau suivant nous montre la répartition des agents questionnés par catégorie :

	<b>SOUTIEN</b>	<b>PRODUCTION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CADRES</b>	22%	6%	28%
<b>MAITRISES</b>	17%	22%	39%
<b>EXECUTIONS</b>	11%	22%	33%

#### **Sujet 01 : Cadre général du travail**

- ❖ Pour vous, en tant qu'individu, les différents aspects de la vie au travail énumérés ci-dessus sont ils ?

- 1- Très important
- 2- Assez important
- 3- Peu important
- 4- Pas du tout important

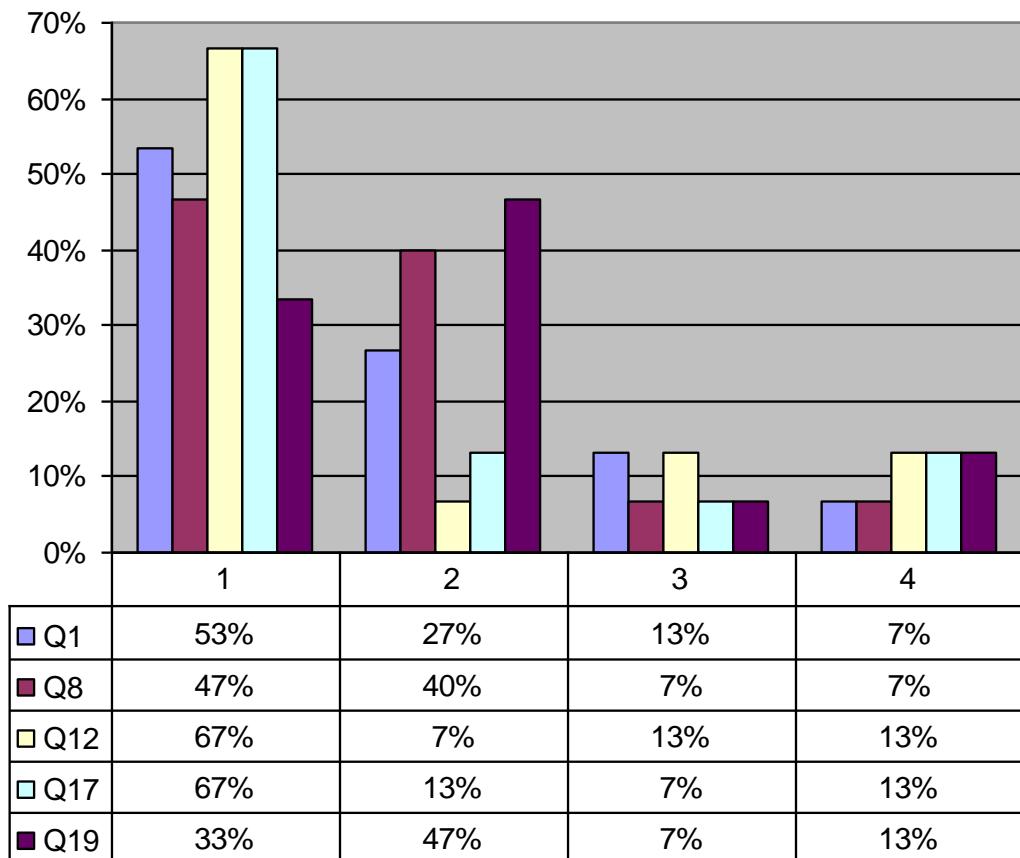
Q 01 : l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur

Q 08 : l'intérêt du travail

Q 012 : la formation

Q 017 : le salaire

Q 019 : la possibilité d'utiliser pleinement ses compétences



### Analyse :

Les résultats de l'analyse peuvent être décortiqués comme suit :

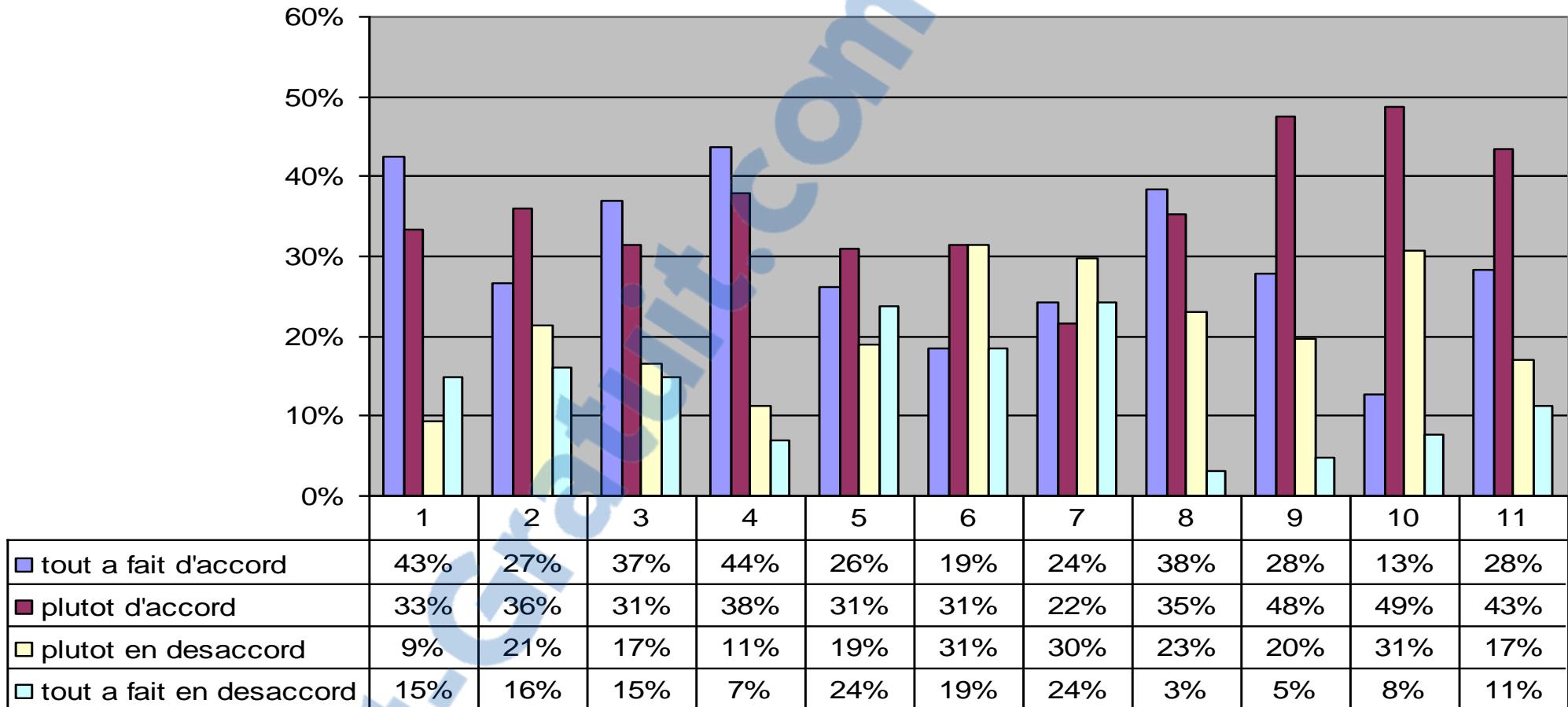
53% des salariés estiment que l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur est très importante, 47% des salariés estiment que le contenu et la variété des tâches effectuées est très importante et 40% l'estiment assez important, 67% des salariés estiment que la formation est très importante, ainsi que 67% estiment que le salaire est très important, toutefois 47% des salariés estiment assez importante les possibilités d'utiliser pleinement ses compétences. La compulsion de ces différents paramètres nous démontre clairement que le personnel de la SNTF accorde une très grande importance au cadre général du travail, ce dernier doit leur permettre un épanouissement individuel et collectif.

Les cheminots Partagent une vision des chemins de fer pour les années à venir, car de la mobilisation de tous dépend l'atteinte de l'objectif de redressement de l'entreprise. Cette vision, c'est d'abord de redorer le blason des chemins de fer, faire renaître à nouveau le sentiment de fierté d'appartenance à la famille des cheminots, les cheminots aiment leur métier et leur entreprise.

### **Sujet 02 : différents aspect du travail**

❖ **Actuellement pour vous est ce que chacun des différents aspects énumérés ci-dessous décrivent votre opinions sur la situation de travail chez SNTF :**

- 1- a propos de la politique de la S.N.T.F.
- 2- a propos de l'information chez S.N.T.F.
- 3- a propos de la formation S.N.T.F.
- 4- a propos de votre travail
- 5- a propos de votre promotion
- 6- a propos de votre salaire
- 7- a propos de vos conditions de travail
- 8- a propos des relations avec vos collègues
- 9- a propos des relations avec votre supérieur
- 10- a propos des relations avec les partenaires (les autres unités)
- 11- a propos de l'image de S.N.T.F.



## Analyse

Les résultats de l'analyse peuvent être décortiqués comme suit :

43% sont tout à fait d'accord avec la politique de la société

36% sont plutôt d'accord quand à l'importance de la circulation de l'information chez la société

37% sont tout à fait d'accord quand à l'importance de la formation dans la société

44% sont toute à fait d'accord quand à l'importance des tâches effectuées

31% sont plutôt d'accord avec la politique de promotion de la société

31% sont plutôt d'accord et plutôt en désaccord avec le salaire que leurs attribuent la société toutefois 24% sont totalement en désaccord.

30% sont plutôt en désaccord quand à l'importance des conditions de travail ces dernières éprouvent une insatisfaction totale à l'égard des conditions de travail.

48% sont plutôt d'accord ou satisfait de leurs relations avec leur supérieur.

De la compulsion de ces différents paramètres il semble une certaine satisfaction d'une moyenne de 40% Quand à la politique général de la société assemblé aux différents autres aspects de gestion, toutefois 30% des salariés affiche clairement leur insatisfaction quand aux conditions de travail. Pour le salaire l'ambiguité est total 55% des salariés affirment leur insatisfaction envers la politique des salaires appliquée par la société.

Les résultats nous démontre que le système de rémunération est obsolète voir impertinent comporte beaucoup d'iniquité, les salariés veulent une reconnaissance réelle de leurs efforts, ces dernier ne sont pas convaincus du système de rémunération actuel car il comporte beaucoup d'iniquité et de rigidité, néanmoins la majorité des salariés sont satisfait de leur travail en général ils estiment que l'entreprise ne les encourage pas assez. Aucune forme, stratégie ou politique de motivation n'a était décelé par nous durant notre période de stage, l'entreprise doit accorder de l'importance a tous les aspects qui ont une influence directe ou indirecte sur la performance des salariés.

Le redressement du transport ferroviaire ne peut résider que dans le renforcement de son attractivité, à travers une réforme organisationnelle visant à assainir la situation financière, des réponses adéquates aux attentes des clients et une valorisation effective des atouts du rail. Les voies du redressement seraient principalement :

- Identifier et se concentrer sur les segments de clientèles pour lesquels les chemins de fer peuvent maintenir durablement une valeur distinctive supérieure à la concurrence, et d'essayer d'accroître et de consolider cet avantage.
- Définir un plan de redressement afin de garantir la sécurité du système ferroviaire dans son ensemble. Le système ferroviaire a pour mission fondamental de transporter les voyageurs et les marchandises dans des conditions de sécurité optimales.
- A un redressement de la qualité de service :
  - ponctualité des trains,
  - diminution des temps de parcours,
  - meilleure information du public (notamment en situation perturbée),
  - amélioration des dessertes sur le réseau (liaisons supplémentaires, confort

accru),

- amélioration de l'accueil dans les gares.

- Maîtriser les coûts et rechercher à réaliser des gains de productivité : (densification des trafics, des trains mieux remplis, meilleure utilisation du parc matériel, faire des économies sur les frais généraux etc.) La réalisation des gains de productivité ne doit en aucun cas engendrer une perte de technicité pour des métiers aussi spécifiques. De plus, il est clairement démontré aujourd'hui que la satisfaction du client est étroitement corrélée à la satisfaction des personnels. Cette satisfaction s'obtient par un sentiment moindre de précarité dans l'emploi, une politique salariale motivante rattachée à la performance, l'intérêt du travail la possibilité d'apprendre et d'évoluer, l'image de l'entreprise etc....

### **Commentaire général**

1-Comment est gérer la société nationale de transport ferroviaire algérien ?

La question de la gestion de la SNTF et son avenir se pose avec acuité. La SNTF est elle menacé de disparition ?? Pourquoi s'est elle retrouvé dans cette situation ? Pourquoi est-elle constamment déficitaire? A l'instar de toute les entreprise stratégique la SNTF bénéficie toujours du soutien de l'état « le transport ferroviaire est déficitaire c'est le cas dans les pays du monde » affirme les responsable de la société et les syndicalistes. S'ils s'accordent a dire que l'état doit mettre la main a la poche pour soutenir une entreprise assurant un service public les deux partie divergeant sur la question de sa gestion. Alors que la direction table sur le plan de développement des rails de 16,6 milliards de dollars dégagé par les pouvoirs publique pour redresse la barre, les travailleurs estiment qu'aucun effort n'est consentie pour améliorer la situation de la société.

Dans une déclaration faite au début de l'année 2010, le directeur général de la SNTF avais affirmé que le chiffre d'affaire de la société avait baissé de 50% en 2009. Cet important recule est dus selon lui à la crise économique mondial. Cette crise estime t'il s'est répercuté sur le transport des marchandises qui a subit un ralentissement à cause de la baisse d'activité des deux principaux clients de la SNTF (Arcelor métal, et ferphos) du coup le chiffre d'affaire annuelle pour le fret a été revue à la baisse : 2milliards de dinars au lieu de 3 milliards de dinars prévue.

---

1- Journal EL-WATAN du lundi 17 mai 2010.

Outre le recule du fret la SNTF n'enregistre pas un meilleur score dans le transport des voyageurs. Selon le directeur général la société a perdu depuis 1990 30millions de voyageurs elle n'a aujourd'hui que 5% des part de marché national du transport des voyageur, cette mauvaise performance est aggravé par le niveau élevé du découvert de la société estimé à 15milliards de dinars (gelés par le gouvernement jusqu'à 2013) de plus les dettes d'investissement de l'entreprise sont de l'ordre de 47milliards de dinars. Malgré la majoration des subventions de l'état au profit de la SNTF qui passe de 2,5 milliards de dinars à 8,5 milliards de dinars. L'entreprise ne sort toujours pas la tête de l'eau.

Cette asphyxie financière n'est que la conséquence directe de la gestion de la société depuis la fin des années 1980. « Plutôt la mauvaise gestion » estime des syndicalistes et certains cadres de la SNTF. Selon eux « auparavant l'entreprise disposait de sa propre imprimerie d'une filiale de nettoyage des gare et elle transporté sont personnels. Aujourd'hui tout cela est fait par le privé à coup de milliards » et d'ajouté « le transport de marchandise qui tire vers le haut le chiffre d'affaire de la SNTF est abandonné personne ne cherche après les clients qui sont partis.

## 2- Avis des cheminots sur la gestion de la SNTF

La relative avancée en matière d'investissement et d'acquisition de matériels neuves ne doit pas faire oublier les grands problèmes de l'entreprise, notamment en termes de difficultés financières avec un programme bis pour la restructuration de l'entreprise à partir du conseil interministériels de juin 209 qui contient, selon le DG des mesures salvatrices. Le gel des découvertes d'un montant à 15 milliard de DA et le rééchelonnement des dettes semblent, selon le premier responsable de la SNTF, loin d'être suffisants pour débloquer une situation asphyxiante. Pour lui, la relance de l'activité doit passer inéluctablement par la reconstitution du capital social de 20 milliards de dinars

avec des mesures additive signalant à ce sujet que le déficit est actuellement 10 milliards.

Et en claire il faudra 30 milliard<sup>1</sup> de dinar pour ce la et qui permettra de disposer de quelque 8 milliards en liquidité pour faire face aux exigences si cela pouvait être concrétisé avec l'appert du trésor publique, cela permettra de lancer une grande opération d'entretien du parc roulant dont 65% sont actuellement en pane en raison justement du fond de roulement négatif. Pris à la gorge par les banques, les exigences de dédouanement ainsi que des manquements en matière de gestion, les gestionnaires de l'entreprise ont concocté un autre plan qui sera examiné en conseil ministériel qui se tiendra vraisemblablement avant la fin de l'année en cours.

Le D.G<sup>2</sup> reconnaît : « nous fonctionnons très mal ». « Cela ne pourra durer et une refonte organisationnelle est annoncée à la SNTF à partir du second trimestre 2011 », devait indiquer le même responsable qui rappelle d'améliorer le ratio gestion pour rattraper le recul constaté depuis des années avec une perte de quelque 30 millions de voyageurs par ans.

Mais toutes ces explications avancées pour éviter le marasme n'ont pas suffit, comme en témoignent de nombreuse grève organisées, soit dans la légalité soit prises spontanément en prenant de court même la Fédération des cheminots ne semble pas convaincre les cheminots qui estiment que la situation actuelle est la résultante d'une gestion chaotique de la compagnie ferroviaire et que rien n'a était fait pour concurrencer les autres secteurs du transport qui se sont installés durablement. Pour les travailleurs cette situation ne peut être dépassée qu'à travers une gestion transparente des affaires de la SNTF.

## **Conclusion**

La Société nationale des Transports Ferroviaires SNTF, entreprise publique à caractère industriel et commercial (EPIC), s'est lancée dans un programme ambitieux pour faire du transport ferroviaire l'un des moyens de déplacement les plus importants. Alors qu'il est fortement concurrencé par l'aérien et le transport routier, actuellement, les pouvoirs publics veulent cependant inverser la tendance en lançant un vaste programme pour la modernisation des chemins de fer afin de donner à ce secteur ses lettres de noblesse. Délaissé depuis près de trois décennies, le secteur ferroviaire algérien a vu ses équipements devenir obsolète, diminuant son attractivité auprès des usagers.

Conscient de cette situation, l'Etat a décidé de mettre le paquet en dégageant une importante enveloppe qui «servira à la modernisation de l'infrastructure ferroviaire, devenue une nécessité absolue compte tenu de la vétusté de l'infrastructure existante», avait indiqué le directeur général de l'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (Anesrif). Pas moins de 16,6 milliards de dollars sont alloués par l'Etat pour la concrétisation du schéma directeur du plan de développement des transports ferroviaires à l'horizon 2025. Avec ces investissements, les pouvoirs publics espèrent ramener, à terme, la part du rail dans le transport national de voyageurs de 5 à 20%, à l'horizon 2015, avec près de 80 millions de personnes transportées.

Selon les prévisions de la SNTF Dans ces conditions, le rôle du chemin de fer algérien est à repenser et toute construction de ligne nouvelle doit être évaluée soigneusement sous l'angle d'une évaluation coût-avantage.

## **Conclusion Générale**

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

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de coûts, la recherche de performance et le développement du capital humain.

D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts dans la plupart des secteurs. D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunérations déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines et de management de la performance.

La position concurrentielle des entreprises est liée de plus en plus à leur capacité d'attirer et de retenir du personnel compétent. La gestion des ressources humaines et plus particulièrement la rémunération font partie des mécanismes importants dans cette quête de compétences. Toutefois, les entreprises sont confrontées à plusieurs choix possibles en matière de politiques de rémunération. Ces choix sont-ils tributaires des différentes stratégies d'entreprise ??

La gestion des rémunérations a été pendant longtemps essentiellement considérée comme un instrument au service de la stratégie, or ce lien unilatéral de dépendance est fréquemment critiqué il ne correspondrait plus à ce que seraient devenues les bonnes pratiques organisationnelles. Un lien d'un autre type plus cohérent est alors suggéré : la rémunération devrait être présente plus en amont dans le processus stratégique, dès l'étape de l'élaboration de la stratégie.

De ce fait, l'approche de la rémunération comme instrument de gestion a été bien timidement explorée et insuffisamment reliée aux problématiques générales d'entreprise, managériales et stratégiques

En ce qui a trait aux stratégies d'entreprise ou de développement organisationnel, le choix d'une entreprise à l'égard de ce type de stratégie (organisation du travail, qualité, culture d'entreprise) la prédisposerait quant à l'importance accordée aux différentes politiques de rémunération, appuyant ainsi la perspective basée sur les ressources. Les entreprises chercheraient donc à créer une certaine synergie ou cohérence à l'égard des différentes pratiques de gestion utilisées afin de se donner un caractère spécifique et atteindre une position concurrentielle durable (Barney, 1991).

Plus spécifiquement, les résultats de plusieurs études suggèrent que les entreprises qui préconisent l'utilisation de formes non traditionnelles d'organisation du travail, telles que les équipes autonomes, accordent en moyenne plus d'importance au leadership salarial, à la rémunération variable, aux critères de performance collectifs et octroient un pourcentage de bonus plus élevé. En effet, l'efficacité des équipes autonomes de travail dépend en grande partie de la coopération et de la collaboration de ses membres. C'est la mise en commun des compétences et des expériences complémentaires qui permet de dépasser la simple contribution individuelle.

On remarque que les choix en matière de politiques de rémunération seraient davantage le fruit de la deuxième perspective que de la première.

En effet, les entreprises chercheraient à créer avant tout une cohérence à l'interne entre leurs politiques de GRH et leurs stratégies de développement organisationnel. Par exemple, lorsqu'elles utilisent davantage les équipes autonomes de travail, qu'elles préconisent une gestion plus participative et une culture de marché et qu'elles détiennent une certification qualité, leur système de rémunération est moins traditionnel et caractérisé par une plus grande importance accordée à la rémunération variable, à la proportion de bonus alloués, et, dans une moindre mesure, aux critères collectifs de performance et au leadership salarial.

Quant à la perspective comportementale basée sur la cohérence externe, les recherches se sont avérées plus mitigés. Le degré de diversification associé à la stratégie corporative n'entraînerait pas des choix différents à l'égard des politiques de rémunération, ce type de stratégie étant trop éloigné des préoccupations des responsables RH. Cependant, lorsque les stratégies externes sont du ressort des unités d'affaires, des différences plus marquantes sont observées.

En effet, les stratégies concurrentielles (ex. : différenciation, leadership des coûts) émanant des unités d'affaires seraient plus près des préoccupations des responsables RH, ce qui leur permettrait de faire des choix en matière de rémunération qui appuieraient les comportements exigés par ces stratégies.

Ces résultats apportent un certain appui à la vision basée sur les ressources (Barney, 1991) en suggérant que l'avantage concurrentiel d'une entreprise est surtout le reflet de la synergie entre ses pratiques internes de gestion.

Cette recherche comporte toutefois certaines limites qui méritent d'être soulevées. Le taux de réponse de 28 % lors de l'étude pratique constitue vraisemblablement un frein au caractère représentatif de notre échantillon et à la généralisation des résultats.

Finalement, certaines voies de recherches pourraient être envisagées à la suite des résultats de cette étude. Par exemple, il serait intéressant de reproduire cette étude, de manière à analyser si les choix à l'égard de la rémunération sont davantage le fruit des stratégies internes. Également contribuer à mieux comprendre l'influence de l'environnement économique et législatif sur les choix en matière de stratégie de rémunération.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **Les ouvrages**

- 1-** B.Martory, D.Crozet, Gestion des ressources humaines, -pilotage sociale et performance-, édition DUNOD, Paris, 2001.
- 2-** G.Donnadieu, du salaire a la rétribution, édition Liaison, 1993.
- 3-** J.F.Amadieu, le management des salaires, édition Economica, 1995.
- 4-** J.M.Peretti, la Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 8eme édition, paris, 2000.
- 5-** p.Roussel, j.m.Peretti, les rémunérations -politiques et pratiques pour les années 2000-, édition Vuibert, 2000.
- 6-** J.P.Taib, F.Le Huerou, la masse salariale, -Techniques De Calcul Et Stratégie D'évolution-, édition DUNOD, 1997.
- 7-** W.B.Werther, K.Davis, H.Lee Gosselin, Gestion des ressources humaines, édition MACGRAW, 1990.
- 8-** L.Belanger, A.Petit, J.L.Bergeron, Gestion des ressources humaines, -Une Approche Globale Et Intégrée-, édition Gaetan Morin, 1984.
- 9-** L.Cadin, F.Guerin, F.Pigeyre, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris, 1997.
- 10-** C.H. Des Horts, gérer les ressources humaines dans l'entreprise - concepts et outils-, les éditions d'organisation, paris, 1992.
- 11-** M.Deguy, politique des ressources humaines dans l'entreprise, édition d'organisation, 1989.
- 12-** A.Douillet, J.C.Pierson, les techniques modernes de rémunération, édition Chotard, 1972.
- 13-** R.Bettahar, M.Khelifi, et si en reparlait salaire ?, édition Bettahar, 1992.
- 14-** A.Meignant, ressources humaines, -déployer la strategie-, édition LIAISON, paris, 2000.

- 15-** M.Despax, J.Dellissier, la gestion du personnel -aspect juridique-, édition d'organisation, 1980.
- 16-** J.P.Citeau, gestion des ressources humaines -principes généraux et cas pratiques-, édition ARMAND COLIN, 1997.
- 17-** Armand Dayan et groupes, MANUEL de gestion, édition Ellipses, 1999.
- 18-** DIMITRI Weiss et groupe, la fonction ressources humaines, édition d'organisation, 1993.
- 19-** Patrice Roussel, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition economica, 1996.
- 20-** V.Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.
- 21-** G.Lautier, les rémunérations -comment faire évoluer son système de rémunération ?-, édition MAXIMA, paris, 1993.
- 22-** B.Sire, gestion stratégique des rémunérations, édition liaison, paris, 1993.
- 23-** C.Bussenault, M.Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 3eme édition, édition Vuibert, 2002.
- 24-** J.M.Auriac, H.Bougault, économie de l'entreprise, édition techni-plus, 1994.
- 25-** C.Lesnard, S.Verbrugghe, organisation et gestion de l'entreprise, édition DUNOD, 1994.
- 26-** S.Mouhoubi, l'Algérie a l'épreuve des reformes économiques, O.P.U, Alger, 1998.
- 27-** L.Dollan, S.Schuler, gestion des ressources humaines -au seuil de l'an 2000-, édition ERPI, 1995.
- 28-** J.F.Amadieu, J.Rojot, gestion des ressources humaines et relations professionnelles, édition LITEC, 1996.

- 29-** P. Romelaer, gestion des ressources humaines, édition ARMOND COLLIN, 1993.
- 30-** Dimitri Weiss et groupe, les ressources humaines, édition d'organisation, 2001.
- 31-** Dimitri Weiss et groupe, pratique de la fonction personnel, édition d'organisation, 1982.
- 32-** P.louart, gestion des ressources humaines, édition EYROLLES, 1991.
- 33-** B.Matory, D.Crozet, gestion des ressources humaines, -manuel de pilotage social-, édition NATHAN, paris, 1998.
- 34-** J.P.Jobard, P.Gregory, gestion, édition DALLOZ, 1995.
- 35-** J.A.Krier, E.Y.Rio, C.A.Vailhen, gestion de l'entreprise -activités et politiques-, édition presse Universitaire de France, paris, 1977.
- 36-** Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, peretti, Alis, chevalier, gestion des ressources humaines, édition DE BOECK université, 2001.
- 37-** N.equilibey, L.Boyer, gestion des ressources humaines -nouvelle pratique-, édition EMS, 2003.
- 38-** B.Martory, contrôle de gestion sociale, édition Vuibert, 1990.
- 39-** J.Diverser, politiques et techniques de direction du personnel, entreprise moderne d'édition, paris, 1972.
- 40-** J.DUBOIS, les salaires, édition d'organisation, 1986.
- 41-** H.Amblard, P.POIRSON, S.Roussilon, management des ressources humaines, édition EYROLLES, 1990.
- 42-** INSEE liaison sociale, politique des rémunérations, édition liaison, 1997.
- 43-** J.M. Le Gall, la gestion des ressources humaines, édition presse universitaire de France, 6eme édition, 2002.
- 44-** Bergeron pierre, la gestion dynamique : concepts méthodes et application, édition Gaétan Morin, 1995

- 45-** Guérin, gille, Wills, l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse, édition Yvon Blais, 1990.
- 46-** Thériault, st-onge, gestion de la rémunération théorie et pratique, édition Gaétan Morin, 2000
- 47-** Tremblay, Chenevert, Sire, déterminant et efficacité des stratégies de rémunération : une étude internationale des entreprises à forte intensité technologique, Cirano, 2001
- LES REVUES :**
- 1.** M.ARABI et Y.FERFERA, -reformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne-, les cahiers du cread, N°49, 1999, P.P 35-84.
  - 2.** B.Sire, -la gestion des rémunérations au service de la flexibilité-, revue français de gestion, N°98, avril, mai 1994, P.P. 104-113.
  - 3.** B.Martory, -la gestion des emplois et des salaires-, gestion des ressources humaines, cahiers français N°5, juillet, septembre 1993, P.P. 24-33.
  - 4.** AIT.Aouazzou, -l'application des dispositions de la loi 90-11 portant relation de travail-, revue algérienne des sciences juridiques économique et politique, N°02, 1993, P.P 281-285.
  - 5.** D.EUSTACHE, -politique salariale, régulation et échange social-, revue française de sociologie Avril- juin 2001, P.P 295-325.
  - 6.** Olivier Servais, -les enjeux de l'individualisation des salaires-, revue française de gestion, N°73, mars, avril, mai 1989, P.P 5-14.
  - 7.** Boutet Éric, la rémunération un support à la stratégie d'entreprise, cahier du travail, vol 4, 1995
  - 8.** Gomez- Mejia, balkin, determinant of faculty pay: an agency theory perspective, academy of management journal, 1992.

- 9.** Henninger vacher, perspective stratégique de la rémunération du discours a la pratique, les notes du lirhe, 2002
- 10.** Henninger vacher, management stratégique des rémunérations qu'elle congruence entre nature de la stratégie de diversification et politique de rémunération ?, note du lirhe, 2000
- 11.** St-onge, la rémunération comme levier de gestion stratégique : revue de la documentation, cahier de recherche, 1996
- 12.** Allen Richard, S.Helms, Marilyn, M. " Employee Perceptions Of Relationship Between Strategy, Reward and Organisation Performance", Journal of business strategies Autumn 2002, Vol.19, No.2, p.115-139.
- 13.** Baker, George, P.; Jensen, Michael, C.; Murphy, Kevin, J. "Incentives : Practice vs Theory", The journal of Finance July 1988, Vol.XLIII, No 3, p.593-616.
- 14.** Balkin, David, B.; Gomez-Mejia, luis, R. "Matchnig Compensation and Organizational Strategies", Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, No 2, p.153-169.
- 15.** Balkin, David, B.; Gomez-Mejia, luis, R. "Towaed a Contingency Theory Of Compensation Strategy", Strategic Management Journal, 1987, Vol. 8, No 2, p.169-182.
- 16.** Balkin, David, B.; Gomez-Mejia, luis, R. "Is CEO pay in High Technology firms related to innovation", Academy of Management Journal, 2000, Vol. 43, No 6, p.1118-1129.
- 17.** Bamberger, Peter; Bacharach, Samuel; Dyer, Lee. "Human Resources Management and Organizational Effectiveness: High technology Entrepreneurial startup Firms in Israel", Human Resources Management, 1989, Vol.28, No. 3, p.349-366.
- 18.** Bamberger, Peter; Meshoulam, Lian. "Human Resource Strategy: Formulation and Impact (Advanced Topic in Organizatioal Behaviour S.)", Sage Publication Ltd, 2000, 228 pages.

- 19.**Banker, Rajiv, D.; Lee, Seok-young; Potter, Gordan; Srinivasan, Dhinu. “Contextual analysis Of Performance impacts of outcome-based incentive compensation”, academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, No. 4, p.920-948.
- 20.**Barney, Jay. “Firms Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, 1991, Vol. 17, No. 1, p.99-121.
- 21.**Barrette, Jacques; Carrière, Jules. “La Performance Organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines”, Relations Industrielle/ Industrial Relation, 2003, Vol. 58, No. 3, p.427-451.
- 22.**Bergeron, Pierre, G. “La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications ”, Edistion Gaétan Morin, 2<sup>ème</sup> édition, 1995, 897 pages.
- 23.**Boutet, Eric “La rémunération : un support à la stratégie d’entreprise ”, Cahiers du Travail, Volo. 4, 1995, p.47-71.
- 24.**Brown, charles. “Firm’s choice of method of pay”, Industrial and Labor Relations Review, February 1990, Vol. 43, Special Issue, p.165 s-182 s.
- 25.**Cardwell, Lucy, A.; Rosenzweig, Mark, R. “Economic Mobility, Monopsonistic Discrimination and Sex Differences in Wages”, Southern Economic Journal, 1979, Vol. 46, No 4, p.1102-1117.
- 26.**Christofides, L.N.; Swidinsky, R. “Wage Determination by gender and Visible Minority Status : Evidence from the 1989 LMAS ”, Canadian Public Policy, 1994, Vol. 20, p.34-51.
- 27.**Cooke, William, N. “Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-nonunion comparaison”, Industrial and Labor Relation Review, July 1994, Vol. 47, No. 4, p.594-609.
- 28.**Coughlan, Anne, T; Narasimhan, Chakravarthi. “An Empirical Analysis of Sales-Forces Compensation Plans”, The Journal of Business, 1992, Vol. 65, No. 1, p.93-121.
- 29.**Dalton, Glen. “Alternative Rewards: Getting local union leaders on bord”, Industrial Management, September-October 1998, p.24-29.

- 30.**Deckop, Jhon R. "Determinants of chief executive Officier compensation", Industrial and Labor Relations Review 41 (2), January 1988, p.215-226.
- 31.**Dong-One, Kim. "Factors influencing organizational performance in gainsharing program's", Industrial Relations 35 (2), April 1996, p.227-244.
- 32.**Dong-One, Kim; Voos, Paula, B. "Unionization, Union Involvement and the Performance of Gainsharing Program's", Relations Industrielles, 1997, Vol. 52, No. 2, p.304-332.
- 33.**Drake, Andrea, R; Haka, Susan, F; Ravenscroft, Sue, P. "Cost system and Incentive Structure Effects on Innovation, efficiency and profitability in teams", The accounting review, 1999, Vol. 47, No. 3, p.323-345.
- 34.**Ferland, Gilles. "Modes de remuneration et structures de salaire au Québec (1980-1992)", 1996, Vol. 51, No. 1, p.120-135.
- 35.**Feurer, Rainer ; chaharbaghi, Kazem. "Strategy formulation: a learning methodology", Benchmarking for quality Management & Technology, Bradford, 1995, Vol. 2, No. 1, p11.
- 36.**Fomburn, C.J; Devanna, M.A; Tichy, N.M. "A framework for strategic human resource management", Strategic human resource management, New York, NY: Jhon Wiley, 1984, p.33-51.
- 37.**Garen, Jkon, E. "Executive Compensation and Principal-agent Theory", Journal of Plitical Economy, 1994, Vol. 102, No. 6, p.1175-1199.
- 38.**Gerhart, Barry. "Compensation strategy and organizational performance", Compansantion in Organizations: current research and practice, Rynes and Gerhart Editors, 2000, No. 5, p.151-194.
- 39.**Golhar, Damor, Y.; Desphante, Satish, P. "An Empirical investigation of HRM practices in JIT firms", Production and inventory management journal, fourth quarter, 1993, p.28-32.
- 40.**Gomez-Mejia, Luis, R. "Structure and Process of Diversification", Strategic Management Journal, 1992, Vol. 13, No. 5, p.381-398.

- 41.**Gomez-Mejia, Luis, R; Balkin, David, B. “determinants of Faculty Pay: An Agency Theory”, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3, p.921-955.
- 42.**Gomez-Mejia, Luis, R; tosi, Henry; Hinkin, Timothy. “Managerial control, performance and executive compensation”, *Academy of Management Journal*, 1987, Vol. 30, No. 1, p.51-70.
- 43.**Guerin, Gilles; Wils, Thierry. “L’harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au context stratégique: une synthèse”, *Vingt-cinq ans de pratique en relation industrielles au Québec*, Les éditions Yvon Blais, 1990, p.669-715.
- 44.**BALKIN, D.B.; Gomez-Mejia, Luis R., « Matching Compensation and Organizational Strategies », *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp. 153-169.
- 45.**BALKIN, D.B.; Bannister, Brendan, D., « Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations : A resource dependence perspective », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 1993, pp. 139-151.
- 46.**BARNEY, J.B., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- 47.**GOMEZ-MEJIA, L.R. et WELBOURNE, T.M., « Compensation Strategy : an Overview and Future Steps », *Human Resource Planning*, vol. 11, no 3, 1988, pp. 173-189.
- 48.**GOMEZ-MEJIA, L.R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp. 381-397.
- 49.**GOMEZ-MEJIA, L.R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 381-397.

**50.**MONTEMAYOR, E.F. « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », *Journal of Management*, 22, 6, 1996, pp. 889-908.

### **THESES ET MEMOIRES :**

- 1.** BELHADJ Abdelbaki, « la nouvelle approche de la politique salariale en Entreprise algérienne », thèse de magister en sciences commerciales, université D'Oran, 2003.
- 2.** Henninger vacher, « recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadre non dirigeants », thèse de doctorat en science de gestion, université de Toulouse, 2000.

### **DICTIONNAIRES :**

- 1.** P.Joffre, Y.Simon, Encyclopédie de gestion, édition economica, 1998.
- 2.** H. M. de bois LANDELLE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition economica, 1998.
- 3.** R. le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, 1999.
- 4.** C.D.Echaud de maison, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Nathan, 1998.

### **Les cahiers :**

- 1.** Code du travail, édition BERTI, Alger, 2003.

## Résumé :

En ligne directe avec les performances et les résultats, la rémunération prend une dimension stratégique. Si le système de rémunération a une répercussion directe sur la performance de l'organisation et des acteurs qui la composent, alors il s'agit véritablement d'un levier d'action majeur dans la boîte à outils du manager Adopter une perspective stratégique en matière de rémunération suggère de faire un certain nombre de choix dépendants des caractéristiques organisationnelles

Pour être efficace, un système de rémunération doit non seulement avoir une bonne articulation entre, la stratégie d'affaires et les valeurs de l'organisation, mais aussi, être en adéquation avec les autres aspects de l'environnement externe et interne de l'organisation, particulièrement avec la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Mots clés : politique de rémunération, stratégie, entreprise, compétences, individualisation, politique générale.

## الخلاصة :

كل نظام الأجر له تأثير مباشر على و النتائج. الأجر لها صفة إستراتيجية اد أنه لنظام الأجر تأثير مباشر على أداء الأداء المنظمة وأعضائها مما يجعل منه ورقة أساسية في حقيقة المسير. اتخاذ وجهة إستراتيجية في سياسة الأجر يعني إجراء عدة خيارات منظمة من أجل نجا عنه كل نظام للأجر يجب أن يكون مزيجا متوازنا و متكاملا ما بين إستراتيجية المؤسسة و ثقافة المؤسسة و أهدافها و في تناغم مع المحيط الداخلي و الخارجي.

**كلمات البحث:** المهارات التجارية، سياسة الأجر، الإستراتيجية، السياسات الفردية.

## Abstract:

Direct line with the performance and results, compensation takes a strategic dimension. If the pay system has a direct impact on organizational performance and the actors that compose it, then it is truly a major lever for action in the toolbox of the manager adopt a strategic perspective Compensation to suggest a number of choice dependent on organizational characteristics

To be effective, a payment system must not only have a good relationship between himself, the business strategy and organizational values, but it must also be consistent with other aspects of the external environment and internal organization and especially with the strategy of human resource management company.

**Keywords:** remuneration policy, strategy, business skills, individualization policy.