



République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية
Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion et des sciences commerciales

Mémoire de Magister en Sciences Commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

AUDIT DES REMUNERATIONS

Cas : Groupe Industriel SAIDAL SPA

Présenté par :

M. Djellouli abdelhamid

Sous la direction de :

M. Tahar Laradj

Maître de conférences A

Membres de Jury :

PRESIDENT : M. Chouam Bouchama (Professeur)

Rapporteur : M. Tahar Laradj (Maître de conférences A)

Examineur : M. Salem Abdelaziz (Professeur)

Examineur : M. kourbali Baghdad (Maître de conférences A)

Année universitaire 2010 – 2011



***Introduction
générale***

Introduction générale

L'Algérie, pays en voie de développement, a procédé à la mise en œuvre d'un ensemble de réformes politiques économiques et sociales, pour mieux s'inscrire dans ce nouveau contexte, visant en premier lieu la relance de son appareil économique afin d'atteindre un niveau de croissance lui permettant de réaliser ses objectifs de développement, une stratégie globale de l'entreprise de conserver une position concurrentielle particulièrement sur le marché du travail et avoir un ensemble cohérent de politiques salariales et de systèmes de contrôle.

Audit de rémunération est un outil d'aide à la décision pour permettant de mieux gérer un système de rémunération en assurant l'équilibre financier de l'entreprise et maîtriser la masse salariale qui présente la part de charges la plus élevée.

Dans le cadre de ce travail de recherche, il s'agit de l'audit des rémunérations. L'audit porte sur une des activités de la gestion, en général, et sur la gestion des rémunérations en particulier.

Le terme d'audit, très souvent assimilé à la vérification comptable et considéré comme une opération de contrôle pouvant être assortie de sanctions.

En ressources humaines (RH), à l'instar des autres domaines de gestion, l'audit repose fondamentalement sur une méthodologie.

L'audit des rémunérations est souvent sollicité.

L'objectif est de cerner le champ d'application de l'audit des RH et son rôle de régulation et d'outil d'aide à la prise de décision. Ces contraintes nous amènent à nous interroger,

L'audit de rémunération est-il pertinent quant à l'amélioration des performances de l'entreprise ?

Cette question nous amène à poser d'autres sous-questions à savoir :

Qu'elle concordance entre les objectifs et les pratiques réellement observées ?

Qu'elle est l'impact de la masse salariale sur le résultat de l'entreprise ?

A partir d'une grille de lecture et d'une étude de cas portée sur l'entreprise SAIDAL SPA, ce présent travail propose d'apporter un éclairage sur la pertinence de cet outil de gestion et de pilotage de la politique salariale.

Ce travail de recherche est organisé en deux grandes parties.

Première partie porte sur l'approche conceptuelle, se présentera en deux chapitres, dans le premier j'expose une grille théorique managériale et je définie la rémunération, son système, objectif, politique et présenté sa pratique dans l'entreprise algérienne. Le second chapitre l'audit outil de pilotage social, définition, finalité et sa méthodologie.

Deuxième partie porte sur l'approche empirique, cas. Groupe SAIDAL SPA, à son tour elle présente l'entreprise, son organisation et son système de rémunération en première phase. Les démarches et pratiques d'un audit de rémunération conformément à notre entreprise sur les aspects de fiabilité, régularité et sincérité dans la seconde phase.



ASPECT CONCEPTUEL

Approche théorique des rémunérations

L'audit outil de pilotage social



Chapitre I

*Approche Théorique
Des Rémunérations*

Chapitre I : Approche théorique des rémunérations

L'expression « Gestion du personnel » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise, les composantes de la gestion du personnel :

- La gestion de l'emploi. Gestion prévisionnelle de l'emploi, Programme de recrutement, embauche, plans de carrière et de promotion, analyse des postes, évaluation des personnes.
- La gestion de rémunération qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grille de salaire, politique de rémunération, Intéressement et participation.
- Les plans de formation et la mise en œuvre des actions.

Les problèmes inclus dans le cadre de la gestion ainsi comprise sont d'une grande diversité de nature, ils nécessitent souvent l'appel à des spécialistes de haut niveau de qualification technique, leur regroupement sous cette expression de gestion personnel est essentiellement lié à des perspectives à moyen et long terme qui constituent aujourd'hui des domaines privilégiés de la fonction personnel.

Section 1 : les différentes théories sous-jacentes

Le problème de la rémunération, c'est à dire de la valeur à attribuer au travail s'est toujours posé, mais la façon d'aborder ce concept a considérablement évolué au cours du temps.

L'entreprise est considérée comme une boîte noire¹, elle est dépourvue de contenu. Ce manque d'intérêt a surpris R. COASE², car il voit que la plupart des gens dans n'importe quel pays sont employés dans les entreprises et que la majeure partie de la production a lieu au sein de ses entreprises et que, l'efficacité du système économique dans son entier dépend des entreprises.

A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées, et l'entrepreneur coordonnateur, qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange³.

Ces observations l'ont amené à s'interroger sur la nature de cette entreprise notamment en matière de son mode de fonctionnement.

Ce dernier, a connu une évolution à travers le temps, commençant par l'OST (organisation scientifique du travail) de TAYLOR, où, le taylorisme a apporté une réponse aux dysfonctionnements⁴ soulevés par le mode de production artisanale, en mettant en place des techniques et des règles de gestion (séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution, division du travail, tâches simplifiées...Etc.). A cette époque, l'O.S.T a fait preuve d'efficacité, en raison des gains de productivité qu'elle a générés.

Trois ans après la mort de TAYLOR, FORD introduira en 1918 des nouveautés sur le système dit taylorien et créa ainsi son propre système de

¹ H. DEMETZ, L'entreprise dans la théorie économique, Problèmes Economiques, n° 2565-2566 du 22-29 Avril 1998

² R. COASE, La firme le marché et le droit, Traduit par A. DURAL et B. ALIOUAT, Ed : diberot multimédia, 1997, Bruxelles, p : 16 (274 p)

³ R. COASE, la nature de la firme, Revue française d'économie, Paris, 1987, pp 201-203.

⁴ C. THUDEROZ, Histoire et sociologie du management, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, P : 8. (420 p)

production qu'on appelle, le fordisme⁵. Ce dernier est marqué par le travail sur des lignes d'assemblages, la standardisation des produits et des métiers.

L'apparition du taylorisme et du fordisme a permis d'améliorer la productivité par le biais d'une meilleure organisation du travail, les auteurs de la théorie de régulation ⁶, parlent de croissance intensive avec un rapport salarial particulier, qui repose sur les gains de productivité. Ces gains vont permettre d'impulser la croissance économique par différentes sortes.

Au début des années 80 l'OST est incapable de trouver des solutions face à la révolution technologique et ne propose aucune alternative pour une production diversifiée. De ce fait, on assiste à la naissance de nouveaux critères de production pour assurer les gains de productivité. De ce fait, la croissance a changé et entraîné avec elle la crise du taylorisme, qui n'arrive pas à s'adapter face à la diversification et à la fluctuation de la demande⁷.

Qui dit fordisme dit production de masse (avec une main d'œuvre spécialisée et peu qualifiée) avec consommation de masse, car, l'entreprise taylorienne travaillait en petite série pour une production de clients limitée, connu et identifiable, à l'encontre de l'entreprise fordienne, où, un nouveau rapport d'échange est constitué : des clients nombreux, anonymes achetant des produits nombreux et indifférenciés. Pour faire face à cette nouvelle configuration, l'entreprise a mis en place un mode de gestion basé sur la notion de rémunération.

⁵ M. FOUURIAT, *Sociologie des organisations*, Ed : Pearson Education, Paris, 2007, P : 91. (300 p)

⁶ R. REYNAUD, *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Ed : Armand Collin, Paris, 1997, p : 45. (348 p)

⁷ Ibidem.

1. La théorie du salaire d'efficience ⁸

Les théories du salaire d'efficience ont émergé au cours des années 80 dans un contexte incertain. Toutes les versions postulent un lien direct entre la productivité et la rémunération. Les objectifs recherchés consistent à attirer la meilleure main d'œuvre possible. Le contexte est lié à une information imparfaite sur l'embauche.

Dans ce sens, le salaire devient l'outil de contrôle de la qualité du travail fourni. Ainsi, l'entreprise adopte une stratégie de fidélisation du personnel. Elle consiste à verser des salaires élevés par rapport au salaire concurrentiel. Donc, c'est la logique du marché qui intervient. Ceci engendre une diminution du coût de recrutement et du coût de rotation de la main d'œuvre également. Dans ce cadre, l'entreprise a intérêt à fidéliser le personnel qu'elle a embauché.

Les départs volontaires sont ainsi réduits. En effet, le salarié n'est pas sûr d'avoir ces opportunités d'emploi dans le marché concurrentiel. Dans ce cadre, le salarié est sensibilisé vers son entreprise du moment où la rémunération versée est liée directement à l'effort et à la qualité du travail fournis. Ainsi, l'employé devient responsable de son parcours professionnel.

Il existe deux versions du salaire d'efficience qui font appel à la notion d'équité :

La première a été proposée par G. Akerloff. Cette version est partie d'une observation du comportement d'un groupe de travailleurs selon une logique de don contre don. Dans ce sens, la performance collective est valorisée. Ainsi, l'approche consiste à valoriser la performance d'un groupe de travailleurs. Ces derniers reçoivent le même salaire, quel que soit l'effort fourni. Du fait, l'entreprise doit verser un salaire équitable pour l'ensemble du groupe et

⁸ CF. D. Meurs rémunération du travail P.U.F Paris 1995 p 67-68-69.

s'engage à ne pas augmenter les normes de production. Le but est de garantir l'emploi des salariés jugés peu performants. Il s'agit de maintenir une certaine efficacité sociale.

La deuxième version est appréhendée par G. Akerloff et J. Yellen en 1990. Cette théorie est fondée sur la notion psychologique de l'équité. Cette notion est perçue par le rapport contribution/rétribution. Tout sentiment d'iniquité engendre une diminution de l'effort de la part des salariés. Le but est de rétablir l'équilibre. Ce qui nuit à l'efficacité dans le poste.

«Le point crucial de cette théorie est la détermination du seuil de référence ».⁹

a. Critique des théories du salaire d'efficience :

La première version assure une efficacité sociale. Nonobstant, elle provoque une iniquité dans le versement des rémunérations. L'effort individuel n'est pas valorisé dans une telle approche.

Quant à la version de Akerlof F. et Yellen : si elle a l'avantage de laisser les employés se révolter contre le sentiment d'iniquité, elle a l'inconvénient d'engendrer une rigidité salariale due aux groupes de références.

2. La théorie des attentes ¹⁰

Cette théorie a été formulée par Porter, Lawler, deux psychologues américains en 1963. Elle postule que le comportement du salarié est rationnel en situation de travail. Ce dernier est amené à comparer entre l'effort consenti et les résultats obtenus. Il s'agit de la rétribution octroyée à son égard. Cependant une récompense supérieure à la norme doit être octroyée. Il ajoute que d'autres formes de rémunération tels que le statut social, le sentiment de pouvoir, la réalisation de soi...accroissent la productivité au travail.

⁹ D Meurs la rémunération du travail P.U.P Paris 95 p72

¹⁰ JM Peretti P. Roussel Les rémunérations Vuibert Paris 2000 p237

En effet, pour atteindre les objectifs organisationnels, il est obligatoire de prendre en compte les objectifs sociaux des individus.

3. La théorie de l'équité¹¹

Le fondateur est Adams en 1963. La thèse s'articule autour du comportement du salarié et de sa motivation en situation professionnelle. Ces éléments-là sont liés à la perception de l'équité qu'il estime à travers le ratio rétribution/contribution.

Une fois le salarié satisfait, il accroît sa productivité. Dans le cas contraire, il a tendance à réduire son rendement. Le but étant de compenser le sentiment d'iniquité. Cette notion d'équité est perçue dans deux sens :

- **Equité interne :** Le salarié prend comme référence la rétribution du groupe de travail.
- **Equité externe :** Le point de repère est le marché du travail. En cas de dis-satisfaction, le salarié peut revendiquer son salaire. Si la situation est toujours défavorable, il aura tendance à quitter l'organisation. Ainsi, il sera tenté par d'autres offres d'emploi.

Après ce bref détour sur les différents regards apportés par les courants théoriques sur la notion du salaire, il est possible à présent de déduire la typologie ainsi que des définitions sur un ensemble de termes y afférents au salaire.

¹¹ C.F.A. Meignant Ressources Humaines Déployer la stratégie, Ed. Liaisons Paris 2000 p243

Section 2 : Les rémunérations

La rémunération est un aspect essentiel de la politique de gestion des ressources humaines des entreprises.¹² C'est la contrepartie monétaire d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (organisme employeur et l'employé). C'est un élément essentiel du contrat de travail.

Elle est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.

Elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production¹³ (elle représente environ 2/3).

Entre l'entreprise et son personnel des enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires.¹⁴

On appelle rémunération l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leur activité professionnelle, qu'elle soit prévue ou non dans leur contrat de travail.¹⁵

Il y a deux formes de rémunération disponibles dans une logique de rétribution globale :

- La rétribution monétaire : le salaire de base, les compléments liés aux résultats ou aux mérites, l'intéressement collectif, les revenus complémentaires (indemnité, avantages en nature, caisse de retraite ou de prévoyance, actionnariat).

¹² AMADIEU, Jean-François, (1996), « gestion des ressources humaines et relation professionnel », p. 47.

¹³ CITEAU, Jean-Pierre, (2002), « *gestion des ressources humaines* », Armand Colin Dalloz, Paris, p. 139

¹⁴ Ibid, p. 146.

¹⁵ LOUART, Pierre, (1996), « gestion des ressources humaines ».

- La rétribution non monétaire : la reconnaissance psychologique, les responsabilités attractives, le statut, la formation, les possibilités de promotion, l'autonomie et la liberté d'action.

Le terme salaire désigne toute rémunération constituant la contrepartie de prestation du travail fourni par une personne (travailleur ou ouvrier) pour le compte d'une autre personne (employeur), en vertu d'un contrat de travail ou d'une convention collective. Son montant peut être calculé, soit forfaitairement (au temps), soit en fonction de la quantité de la tâche fournie (aux pièces).

Sont notamment considérées, aux fins d'imposition, comme salaires :

les rémunérations allouées aux associés minoritaires des sociétés à responsabilité limitée, les sommes perçues en rémunération de leur travail par des personnes exerçant à domicile, et à titre individuel, pour le compte d'une tierce personne, des primes de rendement, gratifications ou autres, d'une périodicité autre que mensuelle, habituellement servies par les employeurs, les sommes versées à des personnes exerçant, en sus de leur activité principale de salariés, une activité d'enseignement, de recherche, de surveillance ou d'assistantat à titre vacataire, les indemnités, remboursements ou allocations forfaitaires pour frais versés aux dirigeants des sociétés,

Le terme traitement désigne la rémunération versée aux travailleurs des administrations et institutions publiques (fonctionnaire).

Le terme émolument désigne un ensemble de traitements ou salaires versés à une même personne, (généralement ceux d'une année).

Le terme indemnité désigne un élément d'une rémunération ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation du coût de la vie ou à rembourser une dépense imputable à l'exercice de la profession (prime).

Il désigne également des sommes allouées pour le dédommagement d'un préjudice (indemnité de licenciement) ou des rémunérations liées à certaines fonctions (indemnités allouées à des personnes élues).

Le terme prime désigne toute somme d'argent payée à un salarié en plus de son salaire, en vue de lui rembourser certains frais NMP (indemnité) ou de l'intéresser à la production, au rendement (gratification).

Le terme rémunération désigne le prix d'un travail ou d'un service rendu. Par rémunération principale il y a lieu d'entendre le traitement ou le salaire, selon le cas. Par rémunération accessoire, il est entendu que les indemnités, primes, gratification et autres sont attribuées en plus de la rémunération principale, même si la personne qui les verse est distincte de celle qui paye la rémunération principale (cas de certaines rémunérations statutaires).

Le terme pension désigne toute prestation en argent versée périodiquement à une personne déterminée.

L'expression **rente viagère** désigne toute allocation périodique ou arrérage qu'une personne appelée débirentier s'engage à servir une autre personne, appelée crédirentier, durant la vie de celle-ci.

L'expression **avantage en nature** désigne, entre autres, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage.

Revenu global : selon la fiscalité algérienne (code des impôts directs) pour la détermination du revenu constituant l'assiette de l'impôt sur le revenu global des salariés, il est tenu compte du montant des pensions, des rentes viagères et des rémunérations principales, augmentées des rémunérations accessoires versées aux bénéficiaires, ainsi que des avantages en nature qui leurs sont éventuellement accordés.

Par avantage en nature, il y a lieu d'entendre entre autres, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage dont l'estimation est faite par l'employeur d'après la valeur.

1. Les conceptions des rémunérations

Toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contre partie qui se traduit, d'abord par la fixation de ce qui est couramment appelé le « prix de travail » ; et ensuite par le versement d'une rémunération.

Cette dernière constitue l'un des éléments les plus importants de la relation de travail et aussi l'une des principales charges de l'entreprise.

1.1. Les diverses formes de rémunération

Avant de développer l'analyse de la rémunération sous l'analyse du salaire, il est utile de préciser quelle peut avoir différentes formes de rémunération dans un contexte où l'on entend de plus en plus parler des rémunérations différenciées ou l'individualisation des rémunérations.

Parler de la rémunération c'est en effet, tout à la fois évoquer des aspects de gestion (à court terme) des rémunérations et traiter des politiques (à moyen terme) de rémunération, ce sont des aspects quantitatifs (financiers, monétaires) et qualitatifs (implication du personnel, style de management) qui constituent les pratiques de la fonction sociale en matière de rémunération, ces deux aspects se retrouvent présents, à des degrés divers, dans les quatre formes de rémunération présentées ci-dessous qui correspondent à des volontés et bien sûr à des différentes cultures d'entreprise.

a. 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 fixé prévu pour le type d'activité exercée par le collaborateur, ce fixe prix peut évidemment varier en fonction de l'ancienneté et d'autres facteurs comme la formation de base ou l'expérience dans l'activité, à ce salaire fixe se rajoutent des rémunérations monétaires plus conjoncturelles (bonus, intéressement) liées le plus souvent à la performance individuelle ou collective.

b. 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, c'est en particulier le cas de la fameuse participation au bénéfice, institué par le général DG en 1959 et remise à l'honneur récemment par le texte de fin 1986, il en est de même pour le développement actuel des multiples formules d'actionnariat des salaires qui ont connu un certain engouement lors des privatisations de 1986 et 1987.

c. La rémunération à long et très long terme

Cette forme de rémunération est très récente dans le contexte français alors que certains pays comme les ETAT-UNIS, la pratiquent depuis longtemps, elle est différée à long terme car il s'agit souvent d'une capitalisation pour couvrir des risques survenant en fin de vie professionnelle, dans cette catégorie de rémunération on trouve les formules récentes du retrait et prévoyance, assurer au collaborateur un certain niveau de revenu lorsqu'il atteindra l'âge de la retraite.

d. La rémunération sous la forme d'avantage en nature :

IL s'agit de la forme la plus discutable de la rémunération car elle est souvent difficilement évaluée, ces avantages en nature se traduisent

habituellement par des réductions sur les produits (ou services) de l'entreprise, par une voiture ou un logement de fonction.

1.2. Composantes de la rémunération

Les employeurs sont rémunérés de diverses façons pour la contribution qu'ils offrent à leur employeur.

Leurs rémunérations dites « Global » comprennent deux parts bien distinctes :

- ◆ Une part fixe.
- ◆ Une part variable.

a. La part fixe

Cette part inclue le salaire de base qui est la composante principale (60% environs) de la rémunération globale et les avantages sociaux dont ils représentent les jours de vacances ou de congés, les jours fériés, les congés pour raison personnelle, les congés de maladies, de maternité, de paternité, de décès, de mariage et ainsi de suite, la part a pour mission d'assurer la cohérence de la politique de rémunération au niveau de l'entreprise.

b. La part variable :

Elle comprend les primes et les récompenses dites salaires de performance ou bonus ajustable chaque année et pouvant varier entre 0 et un plafond défini par un certain pourcentage du salaire de qualification, cette part variable a pour mission de motiver.

2. La typologie des salaires

a. Salaire au temps

Le système de rémunération au temps est le plus utilisé. Il est calculé sur une base horaire, et généralement, le principe de mensualisation est retenu par l'organisme employeur.

La mensualisation présente un double avantage, aussi bien pour le salarié que pour l'organisation. Elle permet le contrôle de la masse salariale pour l'entreprise et favorise la sécurité de l'emploi. Elle constitue, également, une source régulière de revenu pour le salarié. La notion du temps est fondamentale dans la détermination de la rémunération. Ainsi, dans la conception du salaire au temps, le salaire horaire et le salaire mensuel ou semi - mensuel ont quelques illustrations.¹⁶

Le salaire horaire : C'est un système de rémunération appliqué aux ouvriers. L'unité temporelle est à la base du versement salarial.

Le salaire mensuel : Le salaire mensuel est appliqué aux travailleurs. Une approche consensuelle est observée par chacune des deux parties. La détermination du salaire résulte de la capacité de négociation et s'inscrit dans le cadre de la convention ou de l'accord collectif. Il s'agit de tenir compte des contraintes juridiques et des dispositifs mis en place par la législation et la réglementation du travail.¹⁷

b. Le salaire au rendement :

Cette forme de rémunération lie le salaire à la performance. Donc, il s'agit de rémunérer l'effort.

Le salaire aux Pièces : Il s'agit d'un mécanisme de stimulation, dans la mesure où le salarié déploie toutes ses capacités dans l'accomplissement du travail. Néanmoins, il génère des inconvénients du fait qu'il peut causer des surmenages et des risques de travail. Une prime est octroyée aux travailleurs. Elle est additionnée au salaire normal.

Le système Gantt : «C'est un exemple de salaire différentiel qui consiste à décomposer la rémunération en deux fractions :

¹⁶ CF. J. Lecaillon, les salaires, Cujas .1973 France p141-142

¹⁷ C.F.J .Lecaillon les salaires, Cujas 1973 France p 144.

Un salaire minimum égal au produit de base par le temps passé. Une prime en pourcentage est appliquée au produit du salaire de base par le temps alloué »¹⁸

« L'ouvrier touchera la rémunération minimale. S'il réalise un gain de temps, sa rémunération comportera une prime. Le salaire effectif dépend donc du montant de la prime. Cette dernière varie selon le temps alloué et le pourcentage accordés »¹⁹.

Le système Bedeaux : Il s'agit d'évaluer la quantité du travail produite. L'effort humain consenti est chronométré, cela, selon des normes précises, tout en évitant le surmenage. Une fois que le salarié dépasse un seuil donné, il bénéficie d'une prime.

Le salaire collectif : Il s'agit de rémunérer un groupe de travailleurs. On cite à titre d'exemple l'atelier d'équipe. Dans un sens large, c'est une récompense de l'effort collectif des salariés en contre partie de leur participation aux résultats de l'entreprise. L'esprit d'initiative de chaque salarié est pris en considération. En revanche, la répartition du résultat dépend de la qualification de chaque salarié.

Le salaire par équipes autonomes : Ce type de rémunération consiste à diviser l'entreprise en unités de production homogènes, dotées d'une large autonomie dont l'équipe joue le rôle de sous-traitant de l'entreprise. Les gains réalisés sont répartis en fonction de la qualification de chaque employé.

❖ **L'intéressement et la participation :**

- 1. L'intéressement :** Il bute l'implication et l'adhésion des salariés dans l'organisation du travail. Les résultats obtenus sont répartis entre les salariés, et ce, selon leur participation aux objectifs de l'entreprise.
- 2. La participation :** C'est un dispositif légal conçu pour les entreprises qui emploient plus de cinquante salariés. Une réserve spéciale est attribuée. Il

¹⁸ CF. J. Lecaillon, les salaires, op. Cité, p146-149.

¹⁹ Idem p 151.

s'agit d'une récompense en contrepartie de leur contribution aux résultats de l'entreprise. La participation ainsi que l'intéressement sont deux outils qui jouissent de certaines exonérations sociales et fiscales.

c. Le salaire social

«Le salaire social est l'ensemble des prestations bénéficiant au salarié en tant que tel, mais dont l'importance est sans rapport avec le travail effectivement fourni ou ses résultats »²⁰.

3. La structure des rémunérations

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représente la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel, deux modèles opposés de rémunération : un modèle à statut, dont le bon exemple pourrait être celui du conseiller d'état, et un modèle à résultat.

- Le modèle à statut : il se caractérise par l'importance très large- voir l'exclusivité dans certains cas-attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel, l'exemple le plus connu est celui des systèmes fonctionnant dans l'administration et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste, le concours ou le diplôme font la rémunération.
- Le modèle à résultat : Une part importante de la rémunération est liée à la performance ou à l'activité, définie par des critères nombreux et très variés.

L'exemple le plus parlant est celui du salaire des personnels commerciaux, dont la partie variable et proportionnelle aux résultats.

²⁰ CF. J. Lecaillon : « les salaires » Cujas .1973 Paris p158.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles, plus proches de l'un ou de l'autre, le choix dépend de l'histoire de l'unité, de sa culture, de ses stratégies, suivant qu'elles visent la croissance ou la gestion des acquis, très souvent, à l'intérieur d'une même entreprise, divers catégories de personnel vont bénéficier des structures de rémunération très différentes : les employés et les ouvriers relèvent du modèle du statut en revanche, les commerciaux et, de plus en plus souvent, les cadres de tout niveau vivant sous le régime du modèle à résultat.

La fonction publique et les entreprises issues du secteur public évoluent à partir du modèle à statut, en revanche, les unités de secteur concurrentiel sont souvent plus proches du modèle à résultat.

3.1. L'audit des rémunérations

Différents ratios ou variables permettent de juger périodiquement des équilibres internes d'un système de rémunération, certains figurent au bilan social, d'autres constituent des éléments incontournables de l'audit et du diagnostic.

a. Le niveau des salaires

Les variables traditionnellement utilisées sont les suivantes :

1. Le salaire Moyen :

$$\frac{\text{Total des rémunérations annuelles des salaires permanents}}{\text{Nombre de salarités}}$$

2. Salaire Médian : niveau de salaire, tel qu'il y ait un nombre égal de salariés qui perçoivent un salaire supérieur et un salaire inférieur.

Salaire moyen et salaire médian sont généralement déterminés :

- ❖ par catégorie professionnelle (pour les comparaisons externes) ou type d'emploi dans l'entreprise.

- ❖ Par site ou par sous unité budgétaire.
- ❖ Par sexe.
- ❖ Par ancienneté.

Le salaire moyen et le salaire médian sont confondus dans un seul cas où la répartition des salaires est symétrique par rapport à la moyenne, ce qui est relativement rare, les deux indicateurs seront donc calculés puisqu'ils donnent des informations sur le niveau et la répartition des rémunérations.

Au bilan social figurent les indicateurs suivants :

$$\frac{\text{Masse salariale annuelle totale}^{21}}{\text{Effectif mensuel permanent}^{22}}$$

$$\frac{\text{Rémunération moyenne du mois de décembre}^{23}}{\text{Effectif permanent}}$$

Pour les établissements de plus de 2000 salariés :

$$\text{La rémunération mensuelle Moyenne} = \frac{\text{La somme des rémunérations}}{\text{Effectif Payé}}$$

- Par des primes non mensuelles dans la DAS.
- Grille des rémunérations (distinguant au mois 06 tranches).

b. La hiérarchie des rémunérations

- Ecart global inter déciles :

$$\frac{\text{Décile supérieur}}{\text{Décile inférieur}}$$

$$= \frac{\text{Moyenne des rémunérations des 10\% les plus élevées}^{24}}{\text{Moyenne des rémunérations des 10 \% les plus moins élevées}}$$

²¹ Au sens de la DAS (Déclaration annuelle sociale) éléments directs de rémunération (éléments imposables).

²² Somme des effectifs totaux mensuels/12 (tous les salariés inscrits à l'effectif en fin du mois).

²³ Hors prime de périodicité non mensuelle.

²⁴ Salariés à temps plein ayant travaillé toute l'année.

La même appréciation peut être portée à partir des 05 % des rémunérations les plus et les moins élevées.

- Ou bien écart inter catégoriel, par exemple :

$$\frac{\text{Moyenne des rémunérations des ingénieurs et des cadres}}{\text{Moyenne des rémunérations des ouvriers (ou équivalent)}}$$

- Ou bien écarts spécifiques :

$$\frac{\text{Salaire d'embauche ou salaire minimal}}{\text{Salaire maximal}} \quad \text{pour :}$$

- L'ensemble de la société.
- Un site
- Une catégorie d'emploi

* L'amplitude générale des rémunérations sera exprimée par la radio :

$$\frac{\text{Salaire moyen ou médian des postes les moins rémunérés}}{\text{Salaire moyen ou médian des postes les mieux rémunérés}}$$

3.2. L'évolution des systèmes de rémunération

a. Une individualisation de plus en plus présente

Qu'est ce que l'individualisation ? c'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver 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 mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe, pour objet de sanctionner (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.

Même si l'on constate une progression significative de l'individualisation, elle ne peut être ni une nécessité, ni une mode, elle ne peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines, comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle.

b. Une évaluation de plus en plus systématique

La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salariés conduit un nombre croissant d'organisation 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'évaluations : on ne peut envisager en effet, qu'une rémunération individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles, ensuite, 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.

c. La montée de l'association aux performances

A partir de l'idée générale d'association des salariés aux résultats économique de leur entreprise, on distinguera :

❖ La participation obligatoire des salariés aux bénéfices

Pour les entreprises de plus de 50 salariés, cette participation, calculé sur la base du bénéfice social, les meilleurs cas, elle a pu donner lieu à des versements annuels correspondants à près de deux mois de salaire, les sommes sont bloquées pendant trois ou cinq ans, ce qui en fait toujours une gratification différée :

Exemple : le système de rémunération d'une grande entreprise.

- ❖ L'objectif est de motiver le personnel pour qu'il participe à l'amélioration de la productivité, cette politique s'intègre d'une politique de personnel,
 - ❖ D'ensemble : gestion personnalisée, garantie de l'emploi, hauts salaires,
 - ❖ L'information : les outils de la politique des salaires permettent de différencier les niveaux de salaires en fonction du mérite individuel.
- Une enquête annuelle de salaire détermine la position de l'entreprise pour chaque catégorie professionnelle.
 - Chaque personnel dispose d'une description de son poste de travail, un niveau, attribué à chaque poste, qualifie la responsabilité qui lui est attachée.
 - Une évaluation de la performance de chaque personne est réalisée systématiquement, une fois par an, par son chef direct.

Les critères : le salaire d'une personne dépend de trois critères :

- Le niveau du poste qu'elle occupe.
- Sa performance.
- Son expérience dans ce poste.

On rémunère donc autant la façon d'occuper le poste que le poste lui-même.

d. Les éléments du salaire

La rémunération des salariés est constituée par un salaire de base et des compléments ou accessoires de salaire alloués à des titres divers par l'employeur.

3.3. Salaire de base et heures supplémentaires

❖ C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixé d'avance au moins dans sa nature et dans son mode de calcul.

❖ Le salaire de base est normalement constitué d'une somme d'argent mais le paiement de tout ou partie sous forme d'avantage en nature n'est pas interdit.

❖ La rémunération est majorée des heures supplémentaires entrant dans les conditions normales de travail et donc exécutées régulièrement, toute heure supplémentaire effectuée au delà de 40 heures par semaines (ou de la durée de présence considérée comme équivalente) donne lieu à une majoration de :

25% à partir de la 41^{ème} heures.

50% à partir de la 49^{ème} heures.

Sauf disposition plus avantageuse de la convention collective, du contrat de travail ou du règlement intérieur.

3.4. Compléments ou accessoires de salaire

Les formes sont multiples : avantages en nature, pourboires, gratification primes, indemnités et autres avantage, prime de transport.....

❖ **Avantages en nature** : Logement, nourriture, éclairage, chauffage, habillement peuvent être stipulés dans le contrat de travail et la convention collective.

Ils font partie intégrante du salaire.

Leur suppression décidée par l'employeur en cours d'exécution du contrat ouvre droit à une indemnité compensatrice au profit du salarié.

Par ailleurs, leur valeur doit entrer en compte pour le calcul de l'indemnité des congés payés, de l'indemnité compensatrice de préavis et de l'indemnité de licenciement.

❖ **Les pourboires** :

Dans certaines profession ou le salarié est en contact avec la clientèle (hôtellerie, restauration, spectacles, salons de coiffure), le pourboire peut, soit constituer la seule rémunération du travailleur, soit venir s'ajouter à un salaire

fixe, il est regardé comme ayant la nature du salaire s'il satisfait à l'une des conditions suivantes :

- correspond aux usages de la profession.
- être prévu dans la convention collective ou dans le contrat de travail.

❖ **Gratification :**

Prime de vacances, prime de fin d'année, primes de bilan sont quelques-unes des multiples formes que peuvent revêtir les gratifications.

❖ **Les Primes, les indemnités et les avantages :**

De nombreuses primes et indemnités sont allouées en fonction de circonstances propres à chaque travailleur.

Constituent notamment un élément du salaire des lors qu'elles sont prévues, par une disposition de la convention collective, d'un accord de salaire d'un usage professionnel :

- les primes d'ancienneté et d'assiduité.
- les primes inhérentes à la nature ou aux conditions de travail (primes de danger, d'insalubrité, de situation géographique, de hauteur dans le bâtiment.....)

Il en est ainsi des primes de panier ou de casse croûte, des primes de salissure ou d'usure des vêtements, des primes d'outillage, des indemnités de déplacements, notamment des indemnités de petit ou grand déplacement dans le bâtiment et les travaux publics.

❖ **Primes de transport :**

A la différence des autres indemnités pour frais professionnels, qui sont purement conventionnelles, la prime de transport est due tous les salariés du secteur privé et du secteur public employés dans des entreprises.

4. Les systèmes de rémunération

On considère la rémunération comme un système c'est tout d'abord parce qu'il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination d'une politique salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres, c'est aussi parce que la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétairement un travail, mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources (développer la performance, éviter les conflits).

C'est parce que la rémunération engage des processus multiples : évaluation des emplois classifications, négociations salariales, logique de la paie du fait que cela n'est pas une opération simple mais une activité complexe.²⁵

Cette notion du système de rémunération est développée dans l'axe de la gestion des ressources humaines devenue stratégique et complexifiée.

Le salaire peut être défini comme « La rémunération de l'activité du travailleur lié par contrat du travail » lorsqu'on parle du salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle, une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable « système de rémunération ».

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revus par une personne, en se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré, mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.

²⁵ J.P Citeau Gestion des Ressources Humaines, op. cit, p 123 - 124.

4.1. La définition et le caractère d'un système de rémunération équilibré

Un système de rémunération est la combinaison entre les variables d'action et les variables de pilotage pour enfin choisir une politique salariale qui dépend d'une organisation, culture quelconque....etc.

Il se compose de variables d'action et de pilotage.

Les variables de pilotage renvoient à la question : **Que faut-il payer ?**

Les variables d'action correspondent à la question : **Comment faut-il payer ?**

La rémunération ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables, c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-après.

- Un système qui repose sur un triple équilibre Rationalité Budgétaire, Compétitivité externe, équité interne :

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers :

a. Le niveau de la masse salariale

Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité, le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises, aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité, des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

b. La compétitivité externe

Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui à qualification égale, s'avéreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé. Elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

c. L'équilibre interne

L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composants :

- Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité, le secret des rémunérations qui est maintenu dans un bon nombre d'entreprise n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence de l'équilibre.
- Le caractère incitatif de la numération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance : c'est-à-dire qu'un système « Général » doit être de nature à favoriser des efforts « individuels », ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

4.2. Un système de contrainte liée

Une organisation ne peut vivre durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération : par exemple, le maintien des salaires en dessous des moyennes sectorielles provoquera de façon inéluctable des difficultés à l'embauche et au plus long terme le départ des salariés.

Parallèlement, toute action sur une des composantes affecte les deux autres : la volonté de réduire la progression de la masse salariale a des

incidences sur la compétitivité externe et remet en cause l'équilibre interne, de la même façon, le réajustement interne des salaires a immédiatement des incidences sur les deux autres variables, enfin, la mise en jeu du sous-système de promotion affecte simultanément les trois équilibres précédemment définis.

4.3. Un système dynamique et évolutif

L'équilibre obtenu à l'instant ne préjuge pas de la réalisation permanente de l'équilibre des rémunérations, le système est en permanent réajustement du fait :

- De la transformation de l'environnement : les modulations du niveau des prix posent la question de l'ajustement des salaires : indexation totale, partielle, ou refus de l'indexation ? à plus long terme, l'évolution des salaires sur le marché du travail par type de qualification conduit aux ajustements qu'exige le maintien de la compétitivité externe.
- Le vieillissement de la population salariée et la mise en œuvre du sous système de promotion qui conduisent à des réajustements permanents du système de rémunération, celui-ci ne peut être figé, mais doté d'une dynamique qui doit prendre en compte :
- Le vieillissement de la population salariée qui conduit généralement à une élévation des salaires justifiée par l'acquisition d'expérience
- L'ouverture de perspectives de carrière nécessaire au maintien de la motivation.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes, toutefois et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation des salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever l'adhésion des salariés.

4.4. La pyramide de Rémunération

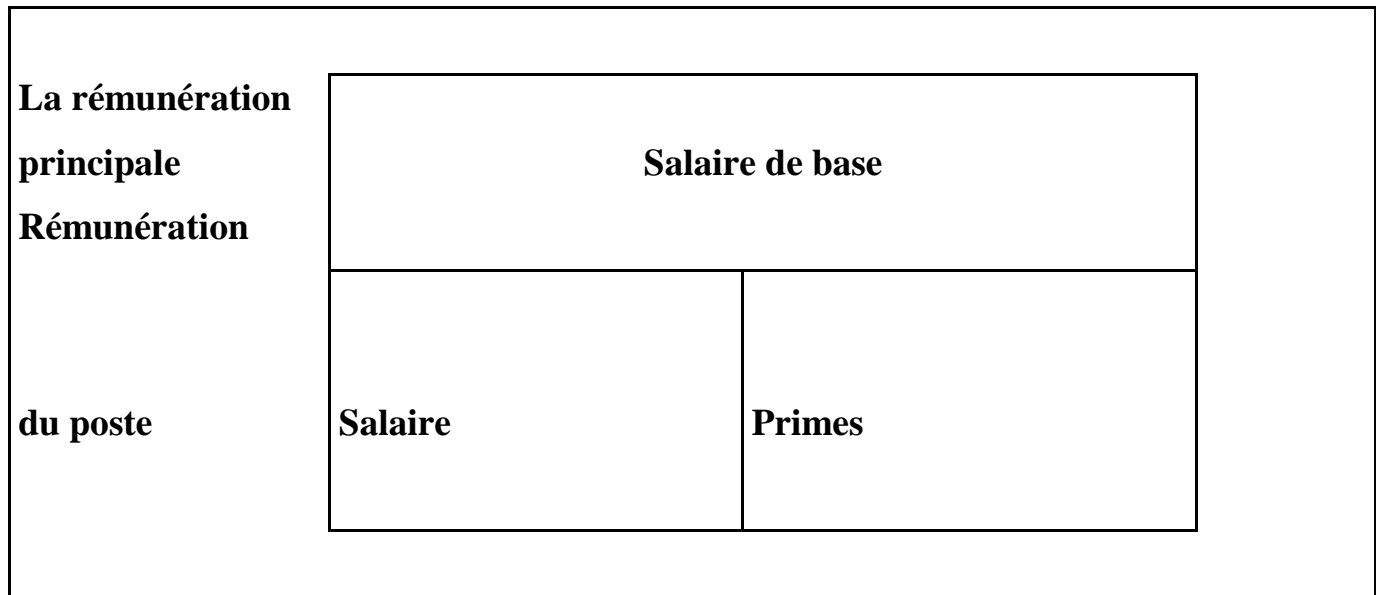
La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises mais dans des proportions divers, ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de poste, on peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée, entre autre, par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques.

Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération, elle est construite sur la base du concept de « Rémunération globale », c'est-à-dire prenant en compte tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de la « Rémunération différée » ou « Salaire à long terme » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération.

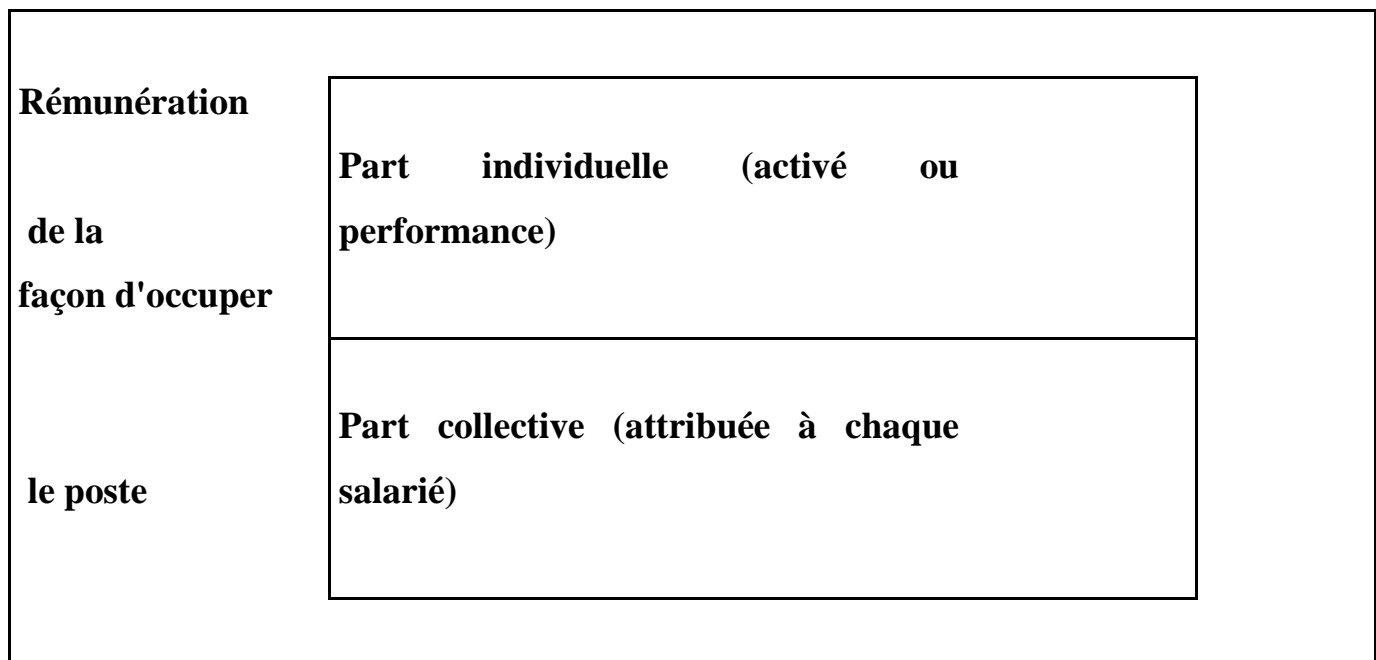
Les trois types d'éléments périphériques dont l'importance est croissante, ils présentent les caractéristiques suivantes :

- ❖ ils peuvent être versés de façon différée en dehors du rythme mensuel (Salaire à long terme)
- ❖ ils peuvent être associés à une performance, individuelle ou collective.
- ❖ ils peuvent être versé sous forme monétaire ou autre en nature, en produit ou services gratuits, en avantages divers...

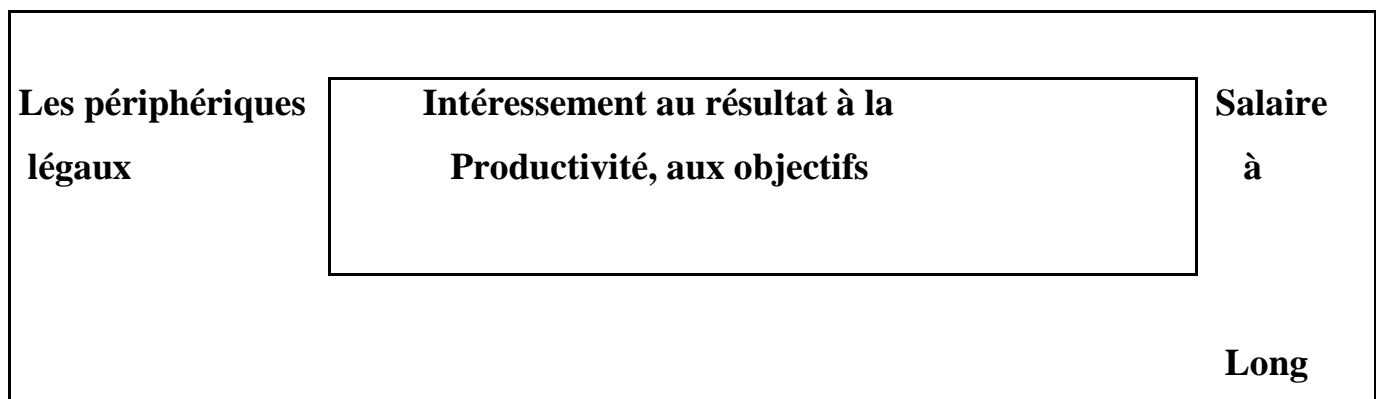
4.5. La représentation de la pyramide de rémunération :



+



+



Participation Financière	Plan d'épargne (avec ou sans actionnariat)	stock Option	Long Terme
---------------------------------	---	---------------------	-------------------

+

Les avantages En Nature	Frais de Représentation		Fraie de Déplacement	Logement de Fonction	à caractère
	Gratification en nature	Voiture de Société	Téléphone Personnel	Membre d'une organisation	plutôt individuel
	Remise sur Produit	Prêts de la société	Conseils juridiques	Participation aux Repas	à caractère
	Aide Familiale	Bourses d'études des enfants	Facilités pour les Loisirs	Membre d'un Club Sportif	plutôt Collectif

+

Les Périphériques éloignés	Compte épargne	Assurance Vie	Invalidité Permanente	Mutuelle Maladie	Salaire à Long
	Médaille du Travail	Assurance Risque	Maison de Retraite	Prévoyance Familiale	Terme

		divers		
=				
Rétribution Totale				

"Les Composantes De La Pyramide De Rémunération"

Gestion de ressources humaines BERNARD MARTORY/DANIEL 4eme édition février 2001

5. Les objectifs de la rémunération

Pour les salariés, la rémunération constitue un pouvoir d'achat et une garantie de sécurité. Elle donne valeur effective au travail qu'ils ont réalisé. Elle traduit plus au moins une grande équité par rapport à ceux aux quels ils se comparent.

Du côté de l'entreprise, certains objectifs reprennent ceux des salariés, dans la mesure où les rémunérations visent à stimuler le travail tout en évitant les sentiments d'iniquité : où les politiques d'émulation individuelle et l'équilibre relatif entre les traitements. Mais le système de rémunérations dépend aussi de contraintes structurelles et réglementaires (statut en vigueur, conventions collectives). Il est lié au niveau global de masse salariale (ce qui fait qu'une politique de rémunération peut être équitable mais à salaires trop faibles, ou vice-versa). Enfin, il peut être orienté par les résultats à atteindre et conditionné par eux.

Section 3 : Politique et pratiques des salaires

Le présent chapitre porte sur les fondements théoriques du salaire et de la rémunération. Notre approche s'inscrit dans l'établissement d'un état d'art sur la question salariale en s'appuyant sur les principes de la rémunération tels postulés par les différents courants de pensée en organisation.

La question de l'objectivité de la rétribution est abordée dans les différents angles de ces postulats théoriques, ainsi que les différents systèmes de gestion de la rémunération qui ont été proposés par les auteurs, en ce qui concerne l'action de contrôler les performances économiques et sociales de l'organisation. Par nécessité d'inscrire la question des salaires par rapport aux cas algérien, nous avons jugé utile de cerner son évolution historique en tenant compte des dispositifs juridiques, institutionnels, organisationnels et économiques ayant jalonné cette évolution.

Ainsi, nous mettrons l'accent sur trois phases essentielles caractérisant les pratiques des salaires en Algérie : phase antérieure à la promulgation du statut général du travailleur SGT, les pratiques issues de son application et en fin la phase postérieure à l'autonomie des entreprises caractérisée par la nouvelle législation sociale (nouveau code du travail).

Ce chapitre prévoit aussi une description du salaire dans son appréhension par la réglementation mais aussi dans sa description pratique à partir d'une approche longitudinale axée sur des travaux de recherches antérieures.

❖ L'appréhension Des Salaires A Travers Une Grille Managériale

Cette section se propose de présenter succinctement les différentes formes de rémunération en général et des salaires en particulier. Il s'agit, de procéder à l'identification du concept de salaire, à travers une grille théorique managériale.

En effet, la rémunération revêt différentes formes (les honoraires, les commissions, salaires...). Dans ce sens, la définition et les différentes composantes du salaire sont exposées à savoir le salaire de base, le salaire fixe, le salaire variable. Il va falloir également cerner les différentes méthodes et techniques d'élaboration des grilles de salaire et les critères d'évolution seront également présentés.

Par ailleurs, il est indispensable de faire un détour sur l'appréciation en terme de salaire des différents courants de pensée en matière d'organisation et de management, car cela permettrait de rattacher chaque doctrine à son contexte, à l'organisation du travail mise en place et aux rapports sociaux y afférant.

Dans ce qui suit, nous tenterons de présenter une synthèse sur les théories et la typologie des salaires.

1. Les techniques de traitement de la masse salariale

Ce chapitre présente les outils et les techniques de traitement de la masse salariale. Il est question de définir la masse salariale, les facteurs de son évolution ainsi que les techniques de son contrôle. Les politiques de rémunération et les critères déterminant font également l'objet de ce chapitre.

1.1. La masse salariale

a. Définition

La masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés : Les salaires bruts versés (salaires nets et charges sociales) et les charges patronales qu'elle supporte.²⁶

La masse salariale représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération

²⁶ J.Taieb La masse salariale p 6

b. La typologie de la masse

Il existe trois types de masse salariale.

➤ **La masse salariale comptable :**

Appelée également masse salariale totale, elle comprend l'ensemble de la rémunération directe. Elle englobe les charges sociales patronales et salariales liées à cette rémunération.

Les avantages en nature, les autres périphériques de la rémunération ainsi que les indemnités de licenciement sont exclus de cette masse salariale.²⁷

Elle comprend donc :

Les salaires appointements de chaque salarié, quel que soit la nature du contrat.

- Les primes.
- Les commissions.
- Les indemnités et avantages en espèces.
- Les remboursements globaux ou forfaitaires de frais
- Les précomptes retenus aux salariés.
- Les charges patronales sociales.²⁸

➤ **La masse salariale fiscale :**

« Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires et comprend tous les salaires, appointements, primes, commissions et avantages en nature.

La part des charges sociales obligatoires payées par les salariés »²⁹

²⁷ J.Taieb La masse salariale p7

²⁸ J.P Taieb, la masse salariale Ed Dunod Paris 1997 p8

²⁹ G Donnadiou du salaire à la rétribution Editions Liaisons Paris 1993 p37

Les indemnités ou remboursement de frais professionnels non imposables ainsi que les sommes ayant caractère de dommage et intérêts et les versements bénéficiant d'exonérations sont déduits³⁰

➤ **La masse salariale versée aux salariés :**

Elle est composée de la masse salariale fiscale majorée des indemnités non imposables incluses dans la feuille de paie diminuée des avantages en nature.

La masse salariale fiscale est comparable à la masse salariale versée et représente environ les deux tiers de la masse salariale totale.

1.2. L'évolution de la masse salariale :

Selon G. Donnadiou, plusieurs facteurs contribuent à l'évolution de la masse salariale.

1. Les facteurs externes :

On peut citer à titre d'exemple :

La variation des taux de charges sociales, la variation du nombre de jours travaillés les augmentations de la sécurité sociale, l'accroissement des cotisations pour accidents de travail, la variation du temps de travail.

2. Les facteurs internes :

Certains éléments sont négociés avec les syndicats, d'autres sont plus difficiles à prévoir, il s'agit :

- Des augmentations générales et individuelles,
- Des heures supplémentaires,
- De la formation,
- De la modification de l'organisation du travail
- Du recours à l'intérim,

³⁰. C.F G Donnadiou, op.cit, p 37.

- De l'absentéisme,
- Des accidents du travail.

Les augmentations collectives et individuelles et les changements dans la structure des qualifications ont une influence sur les salaires de base, les primes, les heures supplémentaires, les coûts de l'ancienneté, les congés payés les jours fériés, les absences indemnisées, les charges sociales calculées sur le salaire brut »³¹

a. L'effet d'historique :

« Il peut s'agir de l'impact des augmentations générales sur la masse salariale. Elles concernent toutes les catégories socioprofessionnelles.

Le versement est effectué selon des modalités variables et un taux uniforme. Elles peuvent être octroyées comme suit :

En pourcentage du salaire ou des primes.

Une somme identique octroyée à l'ensemble du personnel.

Il peut s'agir d'augmentations catégorielles attribuées à l'ensemble du personnel ou à une catégorie précise.

L'incident des augmentations générales sur l'évolution de la masse salariale se traduit par l'effet masse effet niveau et effet report »³²

b. L'effet niveau :

« Il concerne l'évolution du salaire nominal des salariés sur une période.

c. L'effet masse :

Il traduit la variation de la dépense pour l'entreprise des augmentations en niveau.

³¹ Gérard Donnadiou du Salaire à la Rétribution Editions Liaisons Paris 1993 p41

³²B. Martory le contrôle de la gestion sociale vuibert gestion Paris 1990 p102.

d. L'effet report :

Il est significatif d'une incidence différée sur la masse salariale des augmentations en niveau »³³

e. L'effet G.V.T :

Il comprend toutes les variables ayant un incident sur les augmentations individuelles, à savoir :

V : Vieillessement.

T : Technicité.

G : Glissement.

▪ Le vieillissement :

Il prend en considération l'ancienneté quelle soit dans le poste ou dans l'entreprise.

Dans ce cadre, des conventions collectives peuvent octroyer des primes d'ancienneté à dessein de fidéliser voir d'impliquer les salariés au sein de l'organisation.

▪ La technicité :

Il s'agit d'un besoin en matière de qualification liée à un changement d'activité.

Dans ce sens une qualification à un poste supérieur requiert une augmentation de salaire.

³³ Citeau Gestion des Ressources Humaines Armand p 136.

- **Le Glissement :**

Cet élément se décompose lui-même en G1, G2 : (groupe 1, groupe 2)

Le G1 est lié aux augmentations effectuées dans le poste lui-même. Il peut s'agir du mérite (non lié à l'ancienneté). Il est positif dans le cas des politiques de rémunération favorisant la pratique de l'individualisation où la rétribution est liée à la performance.

Le G2 est lié aux changements de poste; cas de promotions. Il est négatif car il concerne les départs et les embauches.

Un jeune salarié est embauché à un salaire moindre que celui d'un ancien.

- f. **L'effet d'effectif** ³⁴ :

L'effectif de l'entreprise contribue à l'évolution de la masse salariale. Ainsi, pour compresser les coûts salariaux, elle peut procéder à des préretraites. Le recours à la retraite anticipée et aux plans sociaux est également envisageable.

1.3. L'analyse de la masse salariale ³⁵:

Un ratio est le rapport qui existe entre deux grandeurs économiques financières ou sociales.

- * **Le ratio moyen des dépenses du personnel :**

$$\hat{u} \quad \hat{e} = \frac{\quad}{\quad}$$

Frais du personnel = salaires bruts + charges + taxes fiscales et parafiscales + participations et contributions sociales + avantages sociaux + subventions comité d'entreprise.

³⁴ CF J. Rojot J.F. Amadiou G.R.H et relations professionnelles Ed litec 1996 p 66.

³⁵ J.Taeib la masse salariale, Dunod Paris, 97, p 191-192.

Nombre des salariés = total des salariés payés au cours de la période considérée.

-* Ratios de rémunération moyenne :

$$\frac{\text{é}}{\text{é}} = \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

Masse salariale annuelle = total des salaires et charges versés au cours de l'année.

Effectif moyen mensuel = somme des effectifs mensuels payés arrêtés au dernier jour de chaque mois, divisée par 12.

-* Le ratio de valeur moyenne du point de coefficient:

Ce ratio s'analyse par la catégorie du personnel.

$$= \frac{\text{-----}}{\text{-----}}$$

Salaire moyen = Somme des salaires versés mensuellement à une catégorie des salariés divisée par le nombre des salariés de la catégorie

Coefficient moyen = somme des coefficients des salariés d'une catégorie divisée par le nombre des salariés de cette catégorie.

-* Le ratio d'accroissement des rémunérations :

Ce ratio s'analyse le plus souvent par catégorie ou par unité de travail.

$$\text{Ratio d'accroissement des rémunérations sectoriel} = \frac{\% \text{ annuel d'accroissement et moyen des salaires}}{\% \text{ annuel d'accroissement des salaires par niveau}}$$

% annuel d'accroissement des salaires = variation des salaires entre deux périodes déterminées (2 ans en général).

-* Le ratio de progression du pouvoir d'achat:

Ce ratio s'analyse par catégorie de personnel, par unité de travail ou pour l'entreprise tout entière.

$$\text{Ratio de progression du pouvoir d'achat} = \frac{\text{Indice des salaires de l'entreprise}}{\text{Indice des prix}}$$

L'indice des salaires de l'entreprise = variation des salaires exprimés en indice base 100 entre deux périodes dont la première a été définie préalablement comme la base 100.

L'indice des prix = variation des prix sur la même période avec la même référence historique pour la base 100, telle qu'elle est calculée par l'INSEE

-* Les ratios de la hiérarchie des salaires:

$$\text{Ratio de la hiérarchie des salaires} = \frac{\text{Salaire moyen des catégories les mieux rémunérées}}{\text{Salaire moyen des catégories les moins rémunérées}}$$

Salaire moyen par catégorie = total des salaires bruts d'une catégorie sur une période déterminée, divisé par l'effectif payé de cette catégorie sur la même période.

Un autre ratio peut déterminer la hiérarchie des rémunérations.

$$\text{Ratio de la hiérarchie des salaires} = \frac{\text{Décile supérieur} = \text{moyenne des rémunérations des 10\% les (+) élèves}}{\text{Décile inférieur} = \text{moyenne des rémunérations des 10\% les (-) élèves}}$$

-* Poids relatif des salaires³⁶:

$$P.R.S = \frac{\text{Salaire}}{\text{Valeur ajoutée}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{rémunération} + \text{charges sociales}}{\text{valeur ajoutée}}$$

Ou bien $\frac{\text{é}}{\text{é}}$

³⁶.B. Martory, Contrôle de la gestion sociale Paris, 1990, p 41.

Le suivi de ce ratio s'effectuera par catégorie de personnel ou de type d'emploi

-* Le niveau de la masse salariale et de son évolution :

Le ratio déterminant la composition de la masse salariale et son évolution est calculé par le ratio suivant :

$$= \frac{\text{é}}{h}$$

-* Le niveau des salaires et des coûts :

$$= \frac{\text{é} \quad \text{é} \quad \text{é}}{\text{é}}$$

Le coût moyen salarial :

$$\frac{\text{Coût des heures travaillées, d intérimet supplémentaires}}{\text{Nombre des heures travaillées, d intérimet supplémentaires}}$$

-* Le niveau des engagements sociaux :

Différents indicateurs rendent compte de l'importance des éléments périphériques des rémunérations.

Ex :

Le poids des primes non mensuelles par rapport à la masse salariale.

L'importance des œuvres sociales (notamment de la dotation au comité de l'entreprise) par rapport à la masse salariale.

Le niveau des avantages en nature.

L'importance de la protection sociale complémentaire au-delà du minimum légal. En Algérie, la crise du régime économique et le processus de

libéralisation économique ont produit d'importants bouleversements dans l'environnement économique des entreprises. Dans ce contexte, la flexibilité est avancée comme la solution permettant de faire face à ces nouvelles contraintes. Elle s'est déclinée dans les champs des systèmes de production, des technologies, des innovations se sont traduites dans le champ des ressources humaines par une plus grande flexibilité du travail et notamment celle de la rémunération.

2. La flexibilité

2.1. Définition, typologie et domaines de la flexibilité

A. Pourquoi la flexibilité ?

Le besoin de flexibilité résulte des situations nouvelles de l'économie moderne ³⁷Autrefois (dans les trente (30) glorieuses), la croissance économique exigeait des entreprises (fordienne) à faire appel à une main d'œuvre qui était abondante (les entreprises dans cette époque étaient forte consommatrice de main d'œuvre).

Le problème n'était pas de faire face à une fluctuation des besoins, non seulement, elles ne demandaient pas le développement des CDD, l'assouplissement des procédures de licenciement ou toute autre possibilité de faire varier la force de travail, mais, elles cherchaient au contraire à s'attacher à une main d'œuvre dont elles avaient grand besoin. Elles utilisaient par conséquent des incitations pour les stabiliser (promotion rapide, primes....)

Avec la crise, tout le dispositif juridique (droit du travail, convention collective) est devenu à l'égard de l'employeur un obstacle face à la nécessité de réduire les effectifs du au ralentissement économique.

³⁷ B.BRUNHES, « la flexibilité du travail : réflexion sur les modèles européens »,

Problèmes économiques, No 2125 du 17 MAI 1989, Paris, (p : 24)

Mais la crise n'est pas la seule raison de cette recherche de flexibilité, d'autres facteurs méritent d'être cités :

- **Le coût des équipements** : Pour faire face au coût élevé des équipements, les entreprises cherchent à utiliser le plus longtemps possible les équipements en place.

Pour se faire des modes nouveaux de répartition du temps de travail variable dans le temps tout au long de l'année sont mis en place.

- **Le progrès technique** : On le constate à travers le cycle de vie des produits qui devient de plus en plus court, ce raccourcissement est dû à l'intensification de la concurrence où chaque produit nouveau chasse le précédent (ou l'existant.) par l'innovation, la recherche et le développement entrepris par ses entreprises.

S'ajoute à cela, l'introduction dans la production de nouvelles technologies (automates industriels, robots, etc...) et l'apparition sur le marché de nouveaux biens de consommation durables (informatique, micro-informatique grand public et professionnel) qui ont affecté les méthodes de production et d'organisation du travail.

La vitesse du développement des nouveaux produits oblige ou exige la réaction des entreprises réagir pour s'adapter aux nouvelles situations dans le marché, où la diffusion de la flexibilité permet l'adaptation des processus de production à une demande fluctuante (capacité des machines à produire des biens techniquement diversifiés.)

Ceci dit, ce changement marque le passage de la production de masse fondée sur l'économie d'échelle, à celle de la production diversifiée fondée sur l'économie de gamme.

- **La mondialisation :**

Le besoin de flexibilité, se fait sentir aussi par le fait de l'intensification de la concurrence internationale qui a permis de créer un climat d'incertitude ou par exemple de brusques variations des taux d'intérêts, des prix de la matière première, des fluctuations de la demande obligent les entreprises à trouver des moyens pour faire face constamment et rapidement aux conditions nouvelles d'où la capacité d'adaptation est en permanence.

Afin de compléter ce qui était dit sur les raisons (ou le pourquoi ?) de la flexibilité, nous ajoutons les travaux de C.EVERAERE de COHENDET et LLERENA.

Selon EVERAERE³⁸ s'intéresser à la flexibilité peut se résumer en deux (02) raisons :

- **Raison économique :**

La capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude et dans l'urgence et de plus en plus une condition de survie.

L'idée de produire la quantité qu'on veut vendre est déjà admise, mais en plus, il faut accepter la diversité, s'adapter et le faire très vite, ce qui nous amène à dire que les délais de production, d'innovation pour de nouveaux produits deviennent des facteurs de compétitivité des entreprises.

- **Raison sociale :**

En dépit des effets pervers de la flexibilité que personne ne peut nier ou contester, la flexibilité pour les individus de l'entreprise peut recouvrir des aspects positifs, car elle induit une intégration durable des ressources humaines (noyau dur ou stable) par des formes d'organisation qui développent l'autonomie, l'apprentissage, l'initiative qui permet d'acquérir un pouvoir

³⁸ C.EVERAERE, op. cit. (p : 10)

décisionnel destiné à permettre une adaptation locale par des systèmes de rétribution qui rémunèrent les efforts fournis et les responsabilités assumées.

COHENDET et LLERENA³⁹ expliquent les raisons de la flexibilité à travers des objectifs qu'on attend de la flexibilité.

Il est admis que la phase du système de production caractérisée par la recherche de rendement d'échelle par une production de masse, touche à sa fin.

L'évolution du système de production se dirige vers un système caractérisé par la variété d'où une autre logique de fonctionnement dominée par la notion du système est flexible.

Cette flexibilité tente de réconcilier la variété des produits et l'efficacité du processus de production. Autrement dit, l'objectif assigné à ce système peut se résumer comme suit :

- A une flexibilité qui répond à une variété de la demande, et d'autre part réduire l'incertitude liée aux caractéristiques des produits futurs (selon les désirs des acheteurs.)

- Ainsi les entreprises peuvent lancer de nouveaux produits et cesser de fabriquer les anciens, accélérer ou ralentir l'introduction des technologies nouvelles, déplacer les installations de production, changer les méthodes de gestion, changer l'organisation du travail ... bref, toutes sortes de rigidités qui peuvent limiter la capacité de l'entreprise à réagir à l'évolution de l'environnement.

B. Définition

La littérature sur la question suggère que la flexibilité puisse se définir par référence à des objectifs qui n'ont pas de rapports évidents entre eux.

³⁹COHENDET et LLERENA, op. cit., (P : 80)

Elle est par conséquent multidimensionnelle et touche différents domaines dans l'entreprise (les produits, les processus des productions et l'organisation de l'entreprise elle-même)

Une définition à la fois simple et large de la flexibilité, avancée par EVERAERE, permet d'englober les nombreux cas de figure dans les différents domaines de l'entreprise.

La flexibilité est ainsi définie ⁴⁰ comme une *capacité d'adaptation* sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence.

L'intensification de la concurrence ⁴¹ sous des aspects multiples tels que les coûts, les délais, la qualité et les services rend l'environnement imprévisible.

Donc, les entreprises sont tenues de faire face simultanément à l'incertitude (d'imprévisibilité) et à l'urgence, ainsi cette définition s'inscrit dans le champ de la flexibilité dynamique conforme au modèle de réactivité celui auquel les entreprises sont de plus en plus confrontées. Deux questions méritent d'être posées :

La flexibilité de l'entreprise désigne son aptitude au changement, dans un contexte d'incertitude (d'imprévisibilité) s'opposant aux changements programmés susceptibles d'être remis en question. ⁴²

Ainsi, la flexibilité est devenue une notion très importante car l'environnement où évoluent les entreprises est caractérisé par une forte incertitude due à de nombreux facteurs comme : l'augmentation de la diversité des produits, la réduction de leur durée de vie, la mondialisation, etc.

⁴⁰ C. EVERAERE, *Management de la flexibilité*, ed ; Economica, 1997, PARIS, (p : 6

⁴¹ la concurrence amplifiée l'évolution du marché en créant plus de situations nouvelles

⁴² F. MICHON, flexibilité et marché du travail, *Cahiers français*, MAI/JUIN 1987, No 231 p :35

La question qui se pose maintenant est : quelles sont les formes de cette flexibilité ?

◆ **La typologie de la flexibilité**

Quatre (04) formes⁴³ peuvent représenter la flexibilité :

◆ **Flexibilité technique**

La flexibilité se caractérise par l'introduction des techniques de production facilement adaptables en vue de modifier rapidement la ligne de production et de fabriquer une plus grande variété de produits. La poursuite d'un tel objectif suppose d'un côté des équipements polyvalents et automatisés qui permettent la fabrication en petites séries et l'adaptation des produits aux variations de la demande. Et de l'autre côté une main d'œuvre qualifiée et une grande mobilisation de leur savoir-faire.

En plus de ces deux (02) types de flexibilité, s'ajoute la flexibilité du facteur travail où les entreprises ont la possibilité d'agir soit sur les tâches (flexibilité fonctionnelle), soit sur les effectifs (flexibilité numérique). Certains auteurs les rassemblent dans une seule appellation : la flexibilité quantitative interne pour désigner la flexibilité fonctionnelle et la flexibilité quantitative externe pour désigner la flexibilité numérique.

2.2. Flexibilité fonctionnelle (qualitative ou interne)

Ce type de flexibilité nécessite une polyvalence accrue et une forte mobilité interne de la part des travailleurs d'où un ensemble d'aptitudes pour maîtriser les différents aspects de la ligne de production.

En plus il existe un autre dispositif de la flexibilité interne, il s'agit des mesures prises dans le cadre de l'aménagement du temps de travail (ATT)

⁴³ D.MERCURE, « quatre formes de flexibilité », Problèmes économiques, No 2565/2566 du 22/29/AVRIL1998, PARIS, (p : 58)

2.3. Flexibilité numérique (quantitative ou externe)⁴⁴

Se caractérise par l'ajustement des formes d'emploi et de volume de main d'œuvre aux fluctuations du marché. Pour cela les employeurs négocient les contrats de travail, il en résulte une augmentation du nombre des emplois atypiques.

Afin de limiter notre champ d'intervention (car la flexibilité peut toucher différents domaines dans l'entreprise), nous nous intéressons au domaine des ressources humaines.

Une autre typologie a attirée notre attention, qu'on peut représenter sous forme de schéma, cette typologie repose sur une double distinction :

- La première entre la flexibilité interne (assurée par des ressources propres de l'entreprise) et la flexibilité externe (assurée par des moyens extérieurs à l'entreprise) ;
- La deuxième entre la flexibilité quantitative (cela concerne le volume de la quantité des facteurs utilisés) et la flexibilité qualitative (qui concerne les caractéristiques des facteurs utilisés).

En combinant les deux types de distinctions, on obtient un ensemble de dispositifs qui permet d'assurer la flexibilité.⁴⁵

⁴⁴ Selon la terminologie de B.BRUNHES, art. cit.

⁴⁵ CHRPEINTIER P, Organisation et gestion de l'entreprise, ed :NATHAN, Paris, 1997, (p :183)

Flexibilité	Externe	Interne
Quantitative	Intérim. Contrat a durée déterminée (C.D.D).	Modulation annuelle des horaires. Heures supplémentaires, chômage partiel, temps partiel.
Qualitative	Sous-traitance de spécialité.	Polyvalence.

Source: CHARPENTIER P, op.cit: p 184

2.4. Flexibilité financière

L'ensemble des pratiques visant à ajuster les coûts d'investissement et la masse salariale aux variations du marché.

C'est la flexibilité salariale qui compense l'axe central de la flexibilité financière.

L'objectif poursuivi est que la masse salariale prend en considération le niveau d'activité et l'évolution du marché du travail, dans ce cadre les entreprises tentent de réduire les coûts non salariaux, remettent en cause le principe d'indexation des salaires et privilégient la révision permanente des salaires et l'ajustement de la masse salariale aux performances de l'entreprise.

Dans un souci méthodologique, nous nous intéressons uniquement au dernier type, à savoir la flexibilité financière appelée aussi *flexibilité des salaires*.

2.5. Flexibilité des salaires

2.5.1. Les règles

Une gestion flexible des rémunérations implique l'application de trois règles :⁴⁶

- Opérer un transfert progressif des augmentations générales vers des augmentations individualisées

Les augmentations générales étant négociées entre les partenaires sociaux correspondent à un contexte donné, (1^{ère} des trente glorieuses). Elles permettent le maintien de l'équité sociale au sein de l'entreprise, d'un côté de l'autre côté, elles permettent l'évolution de la masse salariale.

Dans un environnement de faible croissance où la conjoncture des firmes devient incertaine, on note un rejet relatif de certaines pratiques anciennes.

On constate, de même, une décentralisation des négociations salariales vers les entreprises.

Les managers sont ainsi contraints d'adopter des formules différenciées et personnalisées. Ces dernières permettent de sélectionner les plus méritants.

La performance et la compétence prises un sens transversal deviennent les critères déterminants de la rémunération.

- Rémunérer les résultats d'un exercice sans engager les exercices suivants⁴⁷:

A dessein de maîtriser l'évolution de la masse salariale, les managers sont tentés de rémunérer les résultats de l'exercice en cours sans engager les autres. Cette solution permet de compresser les coûts salariaux et éviter tout effet de cumul.

- Imaginer d'autres moyens que le salaire, pour rémunérer votre personnel.»⁴⁸.

⁴⁶ J.M Taieb La masse salariale Paris Dunod 1997 p 71

⁴⁷. J. Taieb, La masse salariale.p 40

Les changements sociotechniques, culturels...subis au début des années 80 ont eu des répercussions sur les politiques salariales. Les managers sont conscients que la qualité des ressources humaines est devenue le facteur clé de compétitivité des entreprises. Dans ce sens, ils ont adopté des formules stimulantes dont certaines jouissent d'exonérations fiscales et sociales. D'un point de vue social, il s'agit de fidéliser et d'impliquer le personnel à la marche de l'entreprise donc son efficacité.

D'un point de vue économique, il s'agit d'alléger les coûts dans une période défavorable.

2.5.2. Les formes de la flexibilité des rémunérations

La flexibilité des rémunérations revêt plusieurs formes à savoir :

- L'intéressement.
- La participation.
- Les stocks options.

❖ L'intéressement :

L'intéressement est une modalité de versement aux salariés de sommes d'argent dépendant des résultats de l'entreprise.

Il est facultatif et accessible à toute entreprise quelque soit son effectif.

Le dispositif légal a été créé en 1959 et développé au cours des années 80. Il s'inscrit dans le cadre d'une politique de rémunération à la fois dynamique et stimulante.

L'ordonnance du 21 octobre 1986 a modifié la pratique de cette formule de rétribution.

Le but recherché est de fidéliser la main d'œuvre.

⁴⁸. J. Taieb, La masse salariale p41

Cependant, les changements socioculturels et techniques ont suscité la valorisation du facteur humain. Dans ce sens, il devient un facteur clé de compétitivité. En matière de rémunération, la partie variable devient prépondérante par rapport à la partie fixe. Elle permet de valoriser la performance, et ce, sur deux plans :

Individuellement pour différencier les salariés selon l'effort.

Collectivement pour ne pas nuire au travail en groupe et donc au climat social.

- **Les contraintes de l'intéressement.**

L'intéressement, requérant un caractère flexible, comporte néanmoins des contraintes.

Il ne doit en aucun cas être remplacé par des éléments de rémunération déjà acquis.

En effet, un salarié qui se prive d'un avantage déjà acquis se voit démotivé. L'iniquité perçue peut créer des conflits à la fois individuels et collectifs. Cet état de choses peut nuire à la performance globale de l'entreprise.

L'intéressement doit être versé d'une manière aléatoire et à tout le collectif de l'entreprise.

Cela signifie que cette récompense financière n'est pas attribuée pour une période fixe, ce qui justifie son caractère souple. Dans ce sens, il permet de maîtriser l'évolution de la masse salariale.

Il doit également toucher toutes les catégories socioprofessionnelles. Le but recherché est d'impliquer chaque salarié aux résultats de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'une politique de fidélisation.

Les critères de rémunération doivent être clairs, efficaces et persuasifs aux yeux des salariés.

Un salarié pour atteindre les objectifs fixés, doit comprendre ce qu'on attend de lui. En plus, il doit connaître le motif de l'entreprise dans le choix des critères de rétribution pour évaluer sa performance.

- **Les stocks options :**

« Inspiré de pratique nord-américaine, le plan d'option sur actions (ou stock options) a pour but d'associer tout ou partie du personnel, notamment les cadres dirigeants et supérieurs au développement de leurs entreprises et aux plus-values du capital ».

Cet instrument de gestion des rémunérations est flexible car il permet de sanctionner la performance des plus méritants. Dans ce sens, il permet de fidéliser les meilleurs éléments de l'entreprise. Il s'agit des cadres supérieurs qui bénéficient d'une récompense qui n'est pas immédiate et donc différée.

Les stocks options peuvent récompenser un salarié à titre individuel ce qui nous amène à dire qu' »il s'agit d'un intéressement individualisé en dehors de toute convention collective.

La part variable joue un rôle prépondérant dans la rémunération sans pour autant négliger la partie fixe qui constitue un revenu garanti aux salariés.

3. L'individualisation :

3.1. Définition de l'individualisation

« L'individualisation des salaires correspond aux augmentations du salaire en rapport avec les qualités personnelles du salarié. C'est le contraire d'une augmentation généralisée des salaires ou par exemple chacun voit sa rémunération s'accroître automatiquement en fonction de son ancienneté dans

l'entreprise. L'individualisation traduit la reconnaissance financière du mérite individuel du salarié »⁴⁹

« L'individualisation des salaires est définie comme toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels, ancienneté, diplôme, expérience, qualification, performance, etc.... s'oppose aux règles salariales qui se réfèrent à des critères d'entreprise, tels que le poste ou la rentabilité de l'entreprise »⁵⁰

Reynaud définit l'individualisation comme : Toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels : Ancienneté, diplôme, expérience, qualification, performance...etc. » par opposition à des règles salariales qui se fondent sur des critères organisationnels avec en particulier le poste de travail.

O. Servais aborde l'individualisation à partir de l'analyse de deux types de salaire : le salaire uniforme et le salaire individuel⁵¹

L. Dumont définit l'individualisation comme :

L'idéologie qui valorise l'individu et néglige ou subordonne la totalité sociale⁵²

3.2. La pratique de l'individualisation des salaires

La pratique de l'individualisation a été appliquée depuis l'ère taylorienne sous la forme de salaire au rendement. Seulement elle n'a été appliquée que pour la catégorie « cadre »

La nouveauté réside dans sa généralisation vers les autres catégories socioprofessionnelles.

⁴⁹ J. Y. Kapsul Dictionnaire d'économie, Haltier, Paris, 1996 p 408-409.

⁵⁰ B.Reynaud le salaire, la règle et le marché, Ed. Bourgois Paris 1992 p 123

⁵¹ V. Marbach Evaluer et rémunérer les compétences, Editions d'organisation Paris 1999 p 113.

⁵² B.Reynaud le salaire, la règle et le marché, Ed. Bourgois Paris 1992 p 09.

3.3. Les problèmes posés par la pratique de l'individualisation des salaires:⁵³

La pratique de l'individualisation des salaires pose plusieurs problèmes à savoir :

La baisse prolongée du pouvoir d'achat.

Elle se trouve contrariée par la situation actuelle de croissance et de faible inflation.

Les nouvelles tendances sont beaucoup plus diversifiées que les anciennes, elles incorporent des considérations qualificatives car la catégorie la plus touchée réellement est celle des cadres et non des ouvriers.

J. Dubois suggère que la pratique de l'individualisation des salaires est « favorisée dans une période de récession accompagnée d'une compression d'effectifs et de suppression d'embauche, le recours aux augmentations générales diminue et on privilège les augmentations individuelles ».⁵⁴

L'évaluation des performances individuelles est l'une des raisons au recours à cette pratique.

3.4. Formules de rémunération individualisée :

« L'individualisation du salaire peut être appliquée dans les cas suivants :

La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi.

La rémunération immédiate des résultats obtenus à travers des primes diverses (individuelles ou collectives par équipe).

⁵³ Cf.G Donnadiou Du salaire à la rétribution, Ed Laisons 1993 Paris p128-129

⁵⁴ J.Dubois Les salaires, Les éditions D'organisation Paris 1986. p100.

Le développement des avantages sociaux apportant des compléments de rémunération à certaines catégories de personnes (anciens, cadre...) ou pour certains comportements (assiduité, stabilité...) : heures supplémentaires, primes d'ancienneté, avantages particuliers, « libéralités et gratifications ».⁵⁵

Ainsi, l'individualisation peut être octroyée à titre individuel ou bien à titre collectif. Elle consiste à partager le profit réalisé au cours de l'année sans engager les résultats obtenus antérieurement.

S'appuyer sur la collectivité du travail est une contrainte qui ne peut pas remettre en cause les pratiques salariales traditionnelles telles que les augmentations générales. Bien que celles-ci engendrent des effets de cumul, elles permettent de maintenir l'équité sociale. Elles permettent l'octroi des primes octroyées concernant un collectif de travail et non pas tout le personnel.

Cela s'explique par le fait qu'ils aient des critères précis dans l'évaluation du travail fourni et qui sont différents d'une catégorie socioprofessionnelle à autre.

Cette différenciation permet d'accroître la flexibilité recherchée en matière de rémunération ; surtout les objectifs de compression de la masse salariale.

L'individualisation permet ainsi d'octroyer des avantages à une catégorie quelconque d'une manière différée et non immédiate. Ceci justifie son caractère modulable et souple.

3.5. Les systèmes classiques de l'individualisation

On peut identifier trois formules de rémunération individualisée, basées sur une seule variable d'action qui est l'augmentation individuelle. Elle est associée à une variable de pilotage principale et une variable secondaire.

⁵⁵ O.Servais les enjeux de l'individualisation des salaires, R.F G N° 73 Paris 1989 p 9

a. Système poste / performance :⁵⁶

La variable principale est le poste. La variable secondaire est la performance. Une autre variable secondaire peut s'introduire pour valoriser le travail. Il s'agit de l'ancienneté.

Ce système favorise l'équité interne au sein de l'entreprise puisqu'il s'applique à toutes les catégories socioprofessionnelles.

Il est également motivant car il rémunère les compétences.

De surcroît, il permet de développer le professionnalisme vers la mobilité. Celle-ci induit une augmentation de salaires.

Nonobstant, il n'est pas adaptable à une situation incertaine où les mobilités sont moindres, ce qui démotive les salariés. Dans ce sens, ils seront tentés vers les offres des concurrents.

b. Système grade/ancienneté :⁵⁷

Ce système de rémunération est basé sur les variables suivantes :

Variable principale : Le grade. Il est attaché à la personne et non pas au poste. On peut également l'appeler la capacité prouvée.

Variable secondaire : l'ancienneté.

On peut ajouter une deuxième variable secondaire qui est la situation de famille.

Ce choix effectué en matière de capacité prouvée est lié à la stratégie d'entreprise qui se résume en terme de :

Possession d'un diplôme.

⁵⁶ CF. G. Donnadiou Du salaire à la rétribution , Ed. liaisons Paris 1993 p 130-132.

⁵⁷ CF. G. Donnadiou du salaire à la rétribution, Ed. liaison paris 1993 p133.

Réussite à un concours interne.

Historique sur la performance des salariés dans les postes occupés auparavant ; l'expérience professionnelle.

Ce système de rémunération valorise l'individu. Celui-ci ayant acquis un bagage théorique considérable.

Nonobstant l'efficacité dans l'emploi reste à prouver du moment où la qualification prise au terme du diplôme est une promesse de compétence.

c. Le système potentiel / âge :⁵⁸

Cette formule de rémunération est centrée sur la personne.

La variable principale est le potentiel ultime. La variable secondaire est l'âge.

Elle reflète un aspect prévisionnel et permet de pronostiquer sur la performance future du salarié.

Donc, les perspectives de carrière et de mobilité sont envisageables dans cette formule.

Ces trois formes-là recourent à une seule variable d'action qui est l'augmentation individuelle acquise par le salarié, elle requiert un caractère irréversible et s'intègre au salaire de base.

La promotion des salariés induit une augmentation individuelle des salaires. Dans ce sens, elle engendre un effet de cumul.

Ces pratiques-là étant basées sur la partie fixe du salaire s'approprient dans une période inflationniste.

L'entreprise recourt-elle à ces formules, lors d'un changement technique ?

⁵⁸ CF. G. Donnadiou du salaire à la rétribution, Ed. liaisons Paris 1993 p 135.

3.6. Les nouvelles formes des rémunérations individualisées

Cette nouvelle tendance se distingue par l'ancienne par l'adjonction d'une autre variable action qui est le bonus à l'augmentation individuelle.

Il s'agit d'une somme d'argent qui est variable selon la situation des entreprises. Donc, elle n'est pas garantie ce qui lui revêt un caractère réversible.

Elle peut être accompagnée de multiples variables de pilotage, et ce en fonction de la culture, de la stratégie, de l'organisation du travail...etc. des entreprises.

❖ Caractéristiques et objectifs de l'approche évolutive

Cette approche étant conçue pour combler les lacunes perçues dans les formes classiques de l'individualisation. Celle-ci étant restreinte à l'utilisation d'une seule variable d'action.

Ainsi, la nouvelle approche cible les objectifs suivants :

- autoriser une incitation forte sans démobiliser pour autant les perdants puisque les compteurs sont remis à zéro à chaque année :
- Eviter de créer l'irréversibilité ou l'injustice intolérable car la plage de la divergence peut être parfaitement circonscrite et maîtrisée »⁵⁹
- Fonctionner aussi bien en période d'inflation réduite, vers nulle, qu'en période d'inflation forte, puisque ce n'est pas l'inflation qui génère les marges de jeu.

S'adapter à la performance d'une équipe lorsqu'une trop grande importance accordée à la performance individuelle risque d'entraîner une détérioration du climat social, et enfin de compte, une baisse de la performance collective.

⁵⁹ CF D. Weiss ressources humaines Ed . d'organisation paris 1999 p 353.

- Permettre de garder transparent, et donc perceptible pour le personnel, le lien qui existe entre les résultats obtenus et la sanction pécuniaire.
- Présenter suffisamment de souplesse dans la définition des critères d'appréciation pour être adaptés aux différentes filières de l'entreprise (production, commerciale, gestion, conception...). Comme aux différents niveaux hiérarchiques au sein de chaque filière.
- Contribuer à la connaissance des capacités des individus comme des équipes.
- Se substituer avantageusement à certaines pratiques de rémunération variable existant dans l'entreprise tels que le salaire au rendement »

Cette approche met le point sur l'intérêt porté à la performance individuelle comme critère de rétribution sans pour autant négliger l'effort collectif.

L'organisation du travail en évolution nécessite plus de polyvalence, d'autonomie, qualité du travail...

Elle répond également aux exigences d'un système de rémunération dont l'équité, la transparence.

3.7. Composition d'un système de rémunération individualisé en évolution :

Pour ne pas remettre en cause des valeurs traditionnelles en matière de rémunération, elle se compose de deux parties.

a. Partie fixe :

Il s'agit du salaire de qualification qui est fixé d'une manière conventionnelle au sein de la branche professionnelle.

Elle permet de maintenir la cohésion sociale au sein de l'organisation.

Nonobstant, l'évolution automatique qu'il induit par la progression. Des individus aux niveaux hiérarchiques supérieurs revêt un caractère irréversible.⁶⁰

b. Partie variable : (salaire de performance ou bonus) :

Cette partie variable sanctionne la performance de meilleurs talents sans pour autant démotiver les moins bons.

Ayant un caractère réversible et non cumulable, ils peuvent améliorer dans les exercices qui suivent II est calculé par un pourcentage du salaire de qualification.

On note également qu'elle concerne généralement la catégorie « cadre ».

c. Les formes de la nouvelle approche :

L'appréciation de la performance peut revêtir plusieurs formes :

- Individuelle (et même individuelle pour les postes de travail isolés).
- Collective (totalement ou partiellement) pour les postes de travail en équipe est déterminant.
- Objective (production, qualité, productivité).
- Subjective (appréciation par la hiérarchie) »⁶¹

❖ Objectifs de l'individualisation des salaires :

L'individualisation ayant une version personnalisée, permet à l'entreprise d'acquérir plusieurs avantages.

➤ Peser sur les coûts salariaux :

L'individualisation des salaires permet de mieux anticiper l'évolution de la masse salariale et de mieux maîtriser la croissance des coûts salariaux et elle et l'art d'optimiser la répartition de la masse salariale »⁶²

⁶⁰ CF D. Weiss Ressources Humaines, Ed d'organisation PARIS 1999 p354

⁶¹ D. weiss. Ressources Humaines, Ed d'organisation Paris 1999 p 353.

L'individualisation visant l'octroi des augmentations individuelles à certaines catégories socioprofessionnelles, permet de compresser les coûts salariaux c'est de réduire l'effet du cumul ». ⁶³

➤ **Remise en cause de l'ancienneté :**

Les augmentations individuelles accordées en période de forte croissance ne sont plus garanties dans une ère de faible inflation caractérisée par une situation dégradée des firmes.

Donc, ces dernières ont changé de stratégie en matière de rémunération.

Rétribuer selon la performance ou le mérite est l'un des objectifs de l'individualisation.

➤ **Sectionner et retenir la main d'œuvre :**

L'individualisation étant perçue dans un environnement incertain ne permet pas de garantir les acquis déjà obtenus dans une conjoncture favorable.

Dans une ère de faible croissance, il s'agit de rémunérer l'effort.

Les multiples stimulants sont octroyés selon des modalités différentes et personnalisées. Donc, ce sont les meilleures performances uniquement qui bénéficient de certains avantages.

➤ **Motiver :**

La motivation des salariés est un point déjà évoqué par des théoriciens tels que Herzberg, Porter. Mais l'intérêt porté aujourd'hui consiste à atteindre l'efficacité individuelle en s'appuyant sur le ratio rendement/qualité du travail.

⁶² L.Schwab l'individualisation des salaires, cahiers français N° 231 Paris 186 p 25/26.

⁶³ CF. L. Schwab l'individualisation des salaires cahiers français n° 231 Paris 1986 p 26

On verra dans les contraintes de l'individualisation que l'efficacité sociale dont la cohésion du groupe est un impératif pour pratiquer cette politique-là.

c. Paradoxes et contreponds de l'individualisation :

L'individualisation est une pratique qui consiste à valoriser la performance individuelle.

Nonobstant l'effort collectif ne doit pas être remis en cause.

Celui-ci ayant pour dessein de maintenir la cohésion et l'unité au sein de l'organisation.

Les augmentations générales ne sont pas totalement à l'écart, consistant les préoccupations majeures des syndicats.

De surcroît, les salariés adoptés à une pratique ancienne-se forment une culture donnée.

S'accoutumer avec un nouveau système qui représente un véritable enjeu.

L'individualisation est en outre une rémunération à risque étant liée à la conjoncture des firmes les critères et les modalités de calcul doivent être assez clairs pour ne pas nuire au climat social et à la performance globale également.

4. Evolution de la politique de rémunération

Dans cette section, il est question de cerner la pratique des rémunérations dans l'entreprise publique algérienne cela, à travers l'évolution des rémunérations durant les trois (03) phases :

- La pratique des rémunérations avant le Statut Général du Travailleur SGT.
- La politique des rémunérations issue du SGT.
- Le système des rémunérations dans le cadre de l'autonomie des entreprises.

4.1. La pratique des rémunérations avant le Statut Général du Travailleur SGT.

Nous aborderons dans ce titre les pratiques salariales avant la mise en place d'une politique nationale uniforme des rémunérations. L'objet est de présenter les éléments composant la rémunération, les acteurs ayant le pouvoir de fixation et les facteurs de son évolution.

La situation salariale précédente le S.G.T était désordonnée et injustifiée. Ceci est dû à l'absence d'instruments, de législation et de Gestion des Ressources Humaines.

Dans ce cadre, on pouvait constater une diversité des nomenclatures des emplois. Ainsi, chaque entreprise avait sa propre grille des salaires. A ce stade, des disparités sont constatées, et ce, entre :

- Les salaires moyens globaux des secteurs et des branches.
- Les salaires moyens du secteur primaire et ceux des autres secteurs⁶⁴.
- Les salaires moyens des entreprises entre elles et des unités d'une même entreprise⁶⁵.

a. Comparaison des pratiques de rémunération dans les différents secteurs :

❖ Comparaison entre le secteur public et le secteur privé :

Le marché du travail se caractérisait par la mobilité d'une main-d'œuvre qualifiée vers le secteur privé en dépit d'une main d'œuvre non qualifiée dans le secteur public⁶⁶.

⁶⁴ Cf. A.Lellou Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD, n°12, p 19.

⁶⁵ A.Lellou Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie, 1984 p 308.

⁶⁶ Cf, A.Lellou IDEM. Page 309.

Compte tenu de cette situation de pénurie, les entreprises ne pouvaient fidéliser leur personnel qu'en versant des salaires élevés, mais uniquement les entreprises prospères.

Ainsi, on constate l'octroi des compléments de rémunération au profit des salariés compétents à savoir : les logements, le transport, la formation..... Cette situation a induit de même une étendue de l'éventail des salaires ; une accentuation des disparités salariales.

En matière de gestion de l'emploi, les entreprises ne jouissaient d'aucune flexibilité. Ainsi, elle se caractérisait comme suit :

- Les contrats de travail étaient à durée indéterminée.
- La disparition progressive et presque totale des emplois précaires (saisonniers, intérimaires).
- Les employés préservaient leurs emplois grâce à l'intervention de l'Etat.
- La non liaison des rémunérations aux résultats de l'entreprise.

❖ **Les disparités salariales dans le secteur public :**

Des disparités ont été constatées entre les sociétés nationales du même secteur économique⁶⁷. Elles avaient des procédures de recrutement et de rémunération variées d'une entreprise à une autre.

On note également l'absence des textes réglementaires fixant les minima de salaires⁶⁸.

De surcroît, on constate la quasi-absence des critères de la gestion prévisionnelle de l'emploi, à savoir :

- La qualification.
- L'expérience professionnelle.

⁶⁷ Cf. E Djerbi La politique des salaires en Algérie, ISE Alger, p11.

⁶⁸ Cf, IDEM, p12.

«La main d'œuvre est répartie en groupes variant entre 3 et 5, subdivisés en catégories de 9 à 15, elles-mêmes subdivisées en échelons (4 à 14). La valeur des indices est différente. L'indice 100 équivaut suivant les sociétés nationales soit :

300 D.A/ mois pour la SNSEM PAC.

400 D.A/mois pour la SONELEC.

465 D.A/mois pour la SNS. »⁶⁹

Les disparités dans les grilles de salaires de base sont liées à l'absence d'une harmonisation dans la pratique des salaires. On note même des différences entre le personnel administratif et le personnel de production d'une même société.

❖ **Comparaison entre le secteur public administratif et le secteur public de production :**

Les pratiques salariales précédant le SGT faisaient apparaître des différences entre le secteur administratif et industriel, objet de ce paragraphe.

Il est question de les présenter, par catégorie socioprofessionnelle à savoir :

- Le personnel d'exécution.
- Le personnel de maîtrise et assimilé.
- Les cadres et ingénieurs.
- Les cadres supérieurs.

• **Le personnel d'exécution :**

Le personnel administratif est mieux payé dans les entreprises nationales que dans la fonction publique. De surcroît, les entreprises publiques, ayant une

⁶⁹ Op.cit, p 13.

pyramide de rémunération plus considérable que celle de la fonction publique, octroient plus de primes aux salariés. Cette situation induit une accentuation des disparités des rémunérations.

D'autant plus que la récompense dans la fonction publique est connue d'avance, contrairement à l'entreprise nationale.

Les sociétés nationales, ne pouvaient fidéliser leurs salariés⁷⁰, qu'en versant les multiples primes et indemnités.

- **Personnel de maîtrise et assimilé :**

Les disparités sont flagrantes à ce niveau. Le personnel des sociétés nationales, qu'il soit administratif ou technique est mieux rémunéré que celui de la fonction publique.

- **Cadres et ingénieurs :**

Cette catégorie requière une haute qualification. Ainsi, elle engendre des disparités drastiques entre les deux secteurs ; administratif et industriel.

On ajoute que dans les entreprises du secteur industriel, les disparités sont flagrantes.

- **Cadres supérieurs :**

Cette catégorie est située dans le plus haut de la hiérarchie. Ainsi, elle bénéficie d'une rémunération très élevée dans les sociétés nationales. En effet, les cadres supérieurs bénéficient le plus des primes et d'indemnités ; ceci accroît les distorsions salariales. De surcroît, l'octroi des avantages en nature accentue l'étendue de l'éventail des salaires.

A ce stade, on assiste à une hiérarchisation des rémunérations sans rapport avec le travail fourni. Cela s'explique par la situation désordonnée en matière de gestion des rémunérations.

⁷⁰ Cf., E DJABI, « la politique des salaires en Algérie », ISE, Alger, p33-34.

b. Les sources de disparités salariales :

Les distorsions de rémunération ont trait à l'octroi de primes et indemnités diverses à la catégorie hautement qualifiée ; celle des cadres.

Vu la situation du marché du travail ; pénurie de la main d'œuvre qualifiée, les entreprises les plus compétitives visaient le versement de rémunérations élevées. L'objectif étant de garantir la stabilité du personnel qualifié en son sein⁷¹.

L'octroi de primes non imposables accentue l'étendue de l'échelle salariale. «Les secteurs d'activités pétrolières et celui de la sidérurgie paient les salaires les plus élevés et ceci pour toutes les qualifications et dans toutes les zones. Viennent ensuite les secteurs et les industries mécaniques chimiques qui versent également des rémunérations assez élevées et ce, quel que soit le niveau de qualification. Par contre, les industries de textile, cuire et peaux alimentaires versent les salaires les plus bas ».

On déduit que les différenciations de salaires ne sont pas liées à la qualification.

«En 1973, le pourcentage d'encadrement est environ de 04 % dans l'industrie et de moins de 02% dans le BTP». Ce qui a conduit certains auteurs à avancer l'idée selon laquelle le travail manuel était dévalorisé dans les deux secteurs.

La composition des rémunérations avant l'élaboration du SGT :

La structure des rémunérations comprend l'ensemble des éléments de la rémunération globale. Elle est généralement composée de partie fixe et variable. Cette dernière est fonction des résultats obtenus, tantôt individuels et tantôt collectifs.

⁷¹ A. LELLOU, Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD, n°12.

Ainsi la rémunération du secteur administratif comprend une partie fixe uniquement. Cela s'explique par son objectif non marchand. Contrairement, l'entreprise met en place des politiques stimulantes. Il s'agit de la partie variable des rémunérations.

La décortication de la structure des rémunérations des entreprises publiques, avant l'élaboration du S.G.T permet d'énumérer les éléments suivants :

- **Salaire de base** : Il représente la partie fixe de la rémunération. Il résulte du positionnement du salarié dans la grille des salaires de l'entreprise.

Etant donnée la situation ; la diversité de la nomenclature des emplois, chaque entreprise adoptait une grille spécifique fixation des rémunérations.

- **Les indemnités liées aux conditions de travail** : Ces indemnités sont liées aux conditions de travail des salariés. Elles varient d'un individu à un autre.

- **Les primes de productivité** : Elles constituent la partie variable de la rémunération globale. Elles sont censées à récompenser l'effort tantôt individuel tantôt collectif. Elles requièrent cependant un caractère incitatif dans la mesure où elles permettent d'intéresser les salariés aux résultats.

On note que c'est une pratique héritée de la gestion socialiste des entreprises. Son impact était faible, du fait que sa proportion dans le salaire n'était pas considérable. En effet, Elle ne représentait que 12% du salaire de base⁷². D'autant plus qu'elle n'était pas octroyée en fonction des critères stimulants.

⁷² A. Lellou, Idem. Page 184.

En outre, l'octroi de la prime de rendement collectif était attribué selon les mêmes modalités, et ce, à l'ensemble du personnel⁷³. Elle s'inscrivait donc dans une logique d'efficacité sociale.

Cette situation a accentué les disparités salariales du salaire brut. Ce dernier étant déjà élevé pour le personnel d'encadrement.

c. La détermination et l'évolution des salaires :

-La détermination des salaires :

Entre 1963 et 1973, les pouvoirs publics sont quasi-absents dans la détermination des salaires. L'intervention de l'Etat se limitait à la fixation du seuil minimal⁷⁴.

-L'évolution des salaires :

A la fin des années 70, on note la conclusion d'accord de salaires dans le cadre de convention collective. Dans ce cadre, les salaires se prêtaient à se négocier. Ainsi les entreprises jouissaient d'une certaine marge de liberté quant à la fixation des rémunérations. Les rémunérations évoluaient donc en fonction des négociations avec les partenaires sociaux⁷⁵. Les résultats économiques des entreprises n'avaient aucune influence. L'Etat reste responsable de la fixation des rémunérations des administrations⁷⁶.

A partir de 1974, les entreprises publiques cèdent leur pouvoir de fixation des rémunérations au profit des pouvoirs publics⁷⁷. De ce fait, les salaires évoluaient en fonction des décisions institutionnelles. A ce stade on note :

Le sur classement des travailleurs donc des promotions qui ne sont pas liées aux objectifs.

⁷³ A. Lellou, La question salariale à travers l'entreprise publique I.S.E 1993 Page 327.

⁷⁴ CF. A.Lellou, IDEM P 157.

⁷⁵ CF. A.Lellou, IDEM, P160.

⁷⁶ CF. A.Lellou, CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990, P113.

⁷⁷ CF. A. Lellou, la question salariale, à travers l'entreprise publique, I.S.E, P 160.

L'octroi de primes et indemnités-sources des disparités-qui ne sont pas liées également au travail fourni.

La rémunération des heures supplémentaires qui n'ont pas été effectuées⁷⁸.

Donc l'octroi des primes et indemnités, qui n'étaient pas liées à la situation économique de l'entreprise, accentuait les disparités salariales.

Ainsi entre 1979 et 1984, l'intervention de l'Etat avait pour but l'institutionnalisation d'une grille nationale des salaires, (objet du titre suivant).

4.2. La politique des rémunérations issue du SGT

Les dysfonctionnements présentés dans les paragraphes précédents étaient liés à l'absence des instruments en législation et en Gestion des Ressources Humaines. Les disparités salariales constatées entre les différents secteurs, branches et même entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la même entreprise ont suscité l'intérêt des pouvoirs publics sur la réflexion à la mise en place d'une grille nationale unique pour toutes les entreprises vers secteurs et branches.

En effet, les premières réflexions sur une politique nationale des salaires ont été menées en 1970. Cette période correspondait à l'émergence du secteur étatique. Le but recherché étant d'harmoniser les salaires et de mettre fin à des distorsions injustifiées.

Donc on a songé à la mise en place d'une grille nationale des salaires dans tous les secteurs et les branches. Désormais, c'est l'Etat qui institutionnalise les lois et les règlements concernant la pratique des rémunérations.

⁷⁸ CF A, Lellou, IDEM, P 166.

a. La politique nationale des salaires :

La charte nationale de 1976 fixait les principes essentiels d'une politique nationale des salaires que nous résumons comme suit :

Définition du travail comme facteur fondamental de la productivité et de l'accumulation et source principale de tout progrès social et de la richesse économique.

Principe socialiste de «chacun selon ses capacités, à chacun selon son travail».

La rémunération sur la base de la quantité et la qualité du travail.

Rémunération devant compenser l'effort, stimuler l'individu et favoriser la production.

Rémunération intégrée à la planification, instrument de direction et de démocratisation de l'économie.

Rémunération comme moyen de répartition équitable des fruits et des charges du développement ».

Donc le S.G.T. est venu pour rémunérer les salariés selon le mérite. Effectivement, il lie la rémunération à l'effort fourni. Cependant, si on parle de disparités, il s'agit bien de distorsions liées à la productivité du travail tantôt individuelle tantôt collective. Ainsi, c'est en 1980 que fut l'introduction des seuls minima par groupe socio- professionnel.

b. Composition du système de rémunération selon le SGT :

Le salaire de poste issu du S.G.T. est défini comme suit :

- Le salaire de base.
- Indemnités de zone.

- Indemnité d'expérience professionnelle.
- Indemnité de nuisance.
- Indemnité de service permanent.

La détermination du salaire de base est fondée sur la cotation du poste de travail qui résulte d'une méthode nationale unique.

Le S.G.T. retient cinq critères de cotation des postes de travail :

- La qualification formation de base et l'expérience professionnelle.
- La responsabilité matérielle, physique, directe et fonctionnelle, hiérarchique et diffusée.
- L'effort physique, neuropsychique et intellectuel.
- Les conditions du travail : ambiance physique et risques d'accidents de travail.
- Les contraintes et les exigences particulières.

Donc c'est le poste de travail qui est pris en considération. Des sous critères sont élaborés tels que la responsabilité, les conditions du travail, les tâches,... De ce qui précède, la rémunération globale est conçue comme suit :

Le salaire de base qui est déduit de la classification professionnelle.

Le régime indemnitaire : il est lié aux conditions de travail, à l'organisation du travail et à l'expérience professionnelle, comme les nuisances, le service permanent, le travail posté, la zone et l'effort et les gains de productivité (primes de stimulation). Le système est appliqué depuis 1985.

➤ **Le salaire de base :**

Il est calculé en se référant à la catégorie et à la section du travailleur pour obtenir l'indice médian que multiplie par 9 DA ou 10 DA selon le secteur à partir du 1/01/85 et pour l'ensemble des secteurs à partir du 1/01/86.

➤ **L'indemnité d'expérience professionnelle :**

Elle rémunère l'ancienneté à un poste au minimum 3 ans et à une véritable expérience professionnelle définie comme un savoir faire acquis dans d'autres organismes.

Le travailleur qui remplit les conditions requises peut être promu à un niveau supérieur dans la hiérarchie. L'IEP peut être également perçue comme une prime de fidélité.

➤ **L'indemnité de travail posté :**

Il s'agit du travail divisé en postes ou en quarts 3X8.

C'est un système continu qu'il soit en rotation ou pas, avec arrêt en fin de semaine ou pas. Le travail peut s'effectuer soit avec des périodes creuses ou en activité continue. Les taux de calcul varient de 5% à 15% du salaire de base, et ce, quel que soit le système mis en place.

➤ **L'indemnité de nuisance :**

C'est une indemnité qui est liée également aux conditions de travail du salarié. Les conditions du travail défavorables qui comportent des nuisances sont indemnisées. Le taux d'application est fonction toujours du salaire de base. La différence avec les éléments cités au préalable est que ce dernier est déjà intégré dans le salaire de base par le système de cotation à un seuil précis.

➤ **Les heures supplémentaires (HS):**

Appelées également indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP), elles consistent à rémunérer les heures de travail effectuées au-delà de l'horaire normal.

➤ **La prime de rendement individuel (PRI) :**

Il s'agit en fait d'un mécanisme de stimulation qui permet de rémunérer la productivité du travail. La prime de rendement individuel sanctionne le rendement individuel des salariés.

➤ **La prime de rendement collectif (PRC) :**

Cette prime sanctionne le rendement d'un collectif des travailleurs.

➤ **L'indemnité différentielle de revenu (ICR) :**

Cette indemnité sanctionne la différence de rémunération perçue par un salarié avant la mise en place du SGT.

➤ **L'indemnité de zone géographique :**

Elle rémunère la distance éloignée de la région du poste de travail.

➤ **L'indemnité de zone :**

Autre que géographique, elle désigne en outre les postes de travail isolés ainsi que les qualifications jugées rares.

➤ **Allocations familiales :**

C'est une allocation versée aux parents. Son montant est fixé à 40 DA par enfant jusqu'à 18 ans et 25 ans pour les enfants qui poursuivent leurs études.

➤ **Indemnités de salaire unique :**

Elle désigne la rémunération du conjoint et dont la conjointe ne travaille pas. Son montant est de 40 DA.

➤ **Le salaire de poste (SP) :**

Le salaire de poste comprend des éléments à l'exclusion d'autres. Il est défini comme suit :

- Salaire de base.
- Indemnité de l'expérience professionnelle.

- Indemnité du travail posté.
- Indemnité de nuisance.
- Indemnité du service permanent.
- Prime de rendement individuel.
- PRC.

❖ **Les limites du SGT :**

La mise en place du S.G.T. avait pour objectif d'atténuer les disparités salariales. Donc il s'agissait d'uniformiser la gestion des rémunérations des entreprises.

Nonobstant le système, étant centralisé, s'avérait rigide. En effet, les salaires étaient fixés par l'Etat et imposés à l'employeur. Ce dernier n'avait aucun espace d'initiative en matière de réglementation des rémunérations.

Ces limites constatées ont été perçues lors de la mise en place d'une nouvelle législation du travail dans le cadre des réformes économiques des années 88.

En effet, la loi 90-11 régissant les relations de travail a été mise en place pour alléger les rigidités constatées dans l'ère du S.G.T.

Ainsi, les différents volets traités par la dite loi sont exposés dans la section suivante.

4.3. Le statut général du travailleur et l'autonomie des entreprises :

➤ La législation du travail :

La nouvelle législation du travail se caractérise par :

La substitution des conventions de l'entreprise et de branche des statuts types et des statuts particuliers.

L'enrichissement des dispositions relatives à la relation du travail. Etant à des durées indéterminées, elles peuvent être à des durées déterminées. La relation du travail peut être également développée sous d'autres formes ; travail à domicile, à temps partiel.

➤ **La politique des rémunérations :**

L'autonomie a permis aux entreprises de prendre l'initiative en matière de rémunération. Elle ne se trouve plus obligée de suivre la méthode nationale unique de classification des postes.

Etant liée à une convention collective, le système de classification des postes est à débureaucratiser et à assouplir. Dans ce sens, il doit s'adapter aux diverses situations.

Le but étant de valoriser l'effort fourni sans aucune pression institutionnelle. Ainsi une mobilisation des salariés est nécessaire dans un souci d'équité.

Dans ce sens, la performance est le critère déterminant de la fixation des salaires. Il s'agit donc de valoriser les plus méritants. Cette logique s'inscrit dans le cadre de la réduction du coût de production et dont la maîtrise de la masse salariale devient impérative.

A ce stade, on note le suivi de certains ratios qui peuvent servir dans la prise de décision. Il s'agit alors de rechercher une certaine efficience dans le cadre des moyens financiers dont dispose l'entreprise.

En matière de classification, il s'agit de donner à l'entreprise un espace d'initiative dans la cotation des postes de travail et en conséquence également aux salaires. L'entreprise a l'avantage de pondérer des critères spécifiques à son organisation et à sa culture. Nonobstant un critère commun est à appliquer : la qualification.

Dans ce cadre, toutes les entreprises qui appartiennent au même secteur doivent avoir des valeurs communes dans la qualification aux postes de travail. Les autres postes spécifiques à l'entreprise reviennent à la décision de cette dernière, et ce, par voie de négociation collective.

Les postes de travail sont classés par l'organisme employeur par référence aux règles et aux critères définis par une méthode nationale de classification et aux niveaux des postes types fixés par une échelle nationale de référence portant classification nationale des postes types du travail. Les règles et les critères de la méthode nationale de classification sont adaptés par la convention de branche aux spécificités de l'entreprise.

Le Statut Général du Travailleur dans le cadre de l'autonomie des entreprises donne la possibilité d'ajuster les critères selon les spécificités de chaque organisation. Les entreprises étaient privées de cet avantage dans le cadre du système centralisé du Statut Général du Travailleur. Le nombre de catégories, la répartition des postes à l'intérieur de ces catégories ainsi que les conditions aux postes types à une catégorie donnée sont définis par la convention de branche.

Avant les réformes économiques, la répartition des postes ainsi que les conditions d'accès aux postes types, étaient définies par le statut type du secteur d'activité. Quand on parle du salaire on revient toujours à la notion du poste du travail. Pour ces derniers, la méthode nationale de classification est une référence pour toutes les entreprises. Les autres critères sont laissés à la portée des branches.

La détermination des niveaux minima et maxima et l'éventail des salaires sont liés aux objectifs économiques des entreprises. La nouveauté réside dans l'introduction d'un élément incitatif institué par voie réglementaire.

➤ **La constitution de la nouvelle politique des rémunérations :**

La politique des rémunérations, dans le cadre de l'autonomie des entreprises, nous conduit à signaler que désormais la rémunération globale comprend plusieurs éléments, dont la majorité est laissée pour l'appréciation de l'entreprise, à savoir :

- a. **Le salaire de base :** il résulte de la classification professionnelle de l'entreprise.
- b. **Les indemnités :** Elles sont de natures différentes. On peut citer à titre d'exemple : les indemnités d'ancienneté, des heures supplémentaires, du travail posté, de nuisance, d'astreinte et l'indemnité de zone.
- c. **Les primes liées à la productivité et aux résultats de travail :** Il s'agit d'un mécanisme de stimulation qui consiste à récompenser l'effort des salariés.

Ces trois éléments sont constitués d'une manière générale :

D'une partie fixe. Il s'agit du salaire de base et des indemnités liées aux conditions du travail.

D'une partie variable. Il s'agit des primes de productivité et des résultats.

La loi 90-11 liée aux relations du travail propose une certaine flexibilité à la fixation des rémunérations.

Dans ce cadre, cette nouvelle réglementation assure aux entreprises un certain espace d'initiative en matière de gestion de main d'œuvre et dont les rémunérations constituent un levier important.

La nouvelle législation met en œuvre le mode de gestion. Cependant, il est basé sur le principe de la contractualisation des relations du travail ; le travail à durée déterminée, le travail à temps partiel... C'est dans ce cadre que la gestion de la main d'œuvre requiert un caractère flexible.

La négociation des salaires permise par la dite loi prend en considération les critères économiques dans la fixation et l'évolution des salaires. Cependant, l'entreprise a le privilège de sélectionner les critères de classification des postes de travail, et ce, par voie de négociation collective. Cependant, Soumis à de fortes tensions de la part des actionnaires et administrateurs et même des travailleurs qui ne cessent de revendiquer des droits allant à l'encontre des performances financières, les dirigeants ou les gestionnaires de ses entreprises sont confrontés à de sérieux problèmes de gestion. Les solutions que leur apporte les mécanismes de la bonne gouvernance de l'entreprise sont très contradictoires face à la diversité des intérêts (actionnaires, gestionnaires, salariés, les créanciers...) qui convergent au sein de l'entreprise. Il s'agit de proposer un certain nombre d'outils de contrôle et des incitations aux gestionnaires capables de trouver des compromis entre les différents groupes cités précédemment. A savoir l'audit social.

CONCLUSION

Le concept de rémunération est appréhendé à travers les différentes écoles managériales. Il est composé d'éléments fixes et variables. Ainsi, l'ampleur et l'importance des deux parties (fixe et variables) est tributaire avec la culture d'entreprise et donc de la nature de système de gestion des ressources humaines mise en place.

Les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés est appelé masse salariale, elle représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise, plusieurs facteurs contribuent à l'évolution de cette masse monétaire.

Les réformes économiques en Algérie caractérisées par la transition vers l'économie du marché, imposent aux entreprises des nouvelles contraintes qui les obligent à se repenser leur mode de fonctionnement. Ceci dit, la nouvelle réglementation, offre aux entreprises les moyens d'une flexibilité à la fois juridique et organisationnelle, elle consiste d'une part, à substituer des coûts variables aux coûts fixes pour faciliter l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de l'activité économique, d'autre part, elle essaie d'accroître le bien perçu par les individus entre leur salaire et leurs performances afin d'augmenter la motivation au travail.

La tendance à l'individualisation des salaires reste prépondérante et change les rapports salariaux dans la mesure où le salarié a tendance à négocier sa rémunération.

Les évolutions théoriques des modèles de gestion des ressources humaines, de développement témoignent de la nécessité de réadapter les logiques managériales. Cette réadaptation fait ressortir la nécessité de disposer de mécanismes et des instruments de contrôle et d'autocontrôle. Autrement dit, l'audit.

Chapitre II

*L'audit outil de
pilotage social*

Chapitre II L'audit outil de pilotage social

Introduction

« L'importance des volumes des opérations effectuées par les entreprises nationales et les faiblesses de l'organisation de celles-ci allaient faciliter les cas de mauvaise gestion dans des situations où les enjeux sont très élevés »⁷⁹.

Il est donc indispensable que ces entreprises se dotent progressivement, d'une organisation adaptée; et d'autre part, d'une fonction contrôlée (Audit). Le terme « audit » continu, en effet d'être accompagné d'un attrait particulier, lié sans doute à une idée globale de modernité et d'efficacité qui semble déborder le concept initial: en effet, par suite d'évolution successive l'audit tend à devenir ce que « l'auditeur sait faire ».

Si l'on se réfère à l'étymologie -latine- du terme audit, cette évolution à certain égards se comprend: auditer, c'est écouter, c'est faire un examen critique en vue de formuler une opinion très rapidement donc l'audit a été assimilé non plus seulement au contrôle des comptes, mais a une sorte de révision générale du fonctionnement de l'entreprise, d'où la richesse de ce concept.

Section 1 : La définition et la typologie de l'audit

1. Définition De l'audit : ⁷⁹

L'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers.

- La régularité est la conformité aux règles et procédures en vigueur;

⁷⁹ BENOIT .P ; « AUDIT ET CONTROLE INTERNE », Les Essentiels de la Gestion, Edition LITEC 1997 Page12

⁷⁹ Guide d'audit et de commissariat aux comptes S.N.C, Année 1989, Page 1102



- La sincérité est l'application de bonne foi de ces règles et procédures en fonction de la Réalité et de l'importance des opérations, événements et situations.

2. Les différents types d'audit :

Au-delà des préoccupations de fiabilité de l'information, notamment comptable, et de sécurité des actifs, s'est ajoutée la nécessité d'apprécier les opérations de l'entreprise dans un souci de bonne gestion, du fait d'un contexte économique marqué par l'essor de la concurrence.

Mais en s'élargissant, la notion d'audit est devenue difficile à cerner et recouvre aujourd'hui une palette diversifiée d'objectifs et de techniques. C'est la raison pour laquelle sont aujourd'hui adjoints des qualificatifs au terme audit pour en désigner telle ou telle type particulier.

2.1. L'audit financier:⁸⁰

❖ Définition de l'audit financier:

Pendant très longtemps, les organisations économiques ont produit essentiellement des informations financières. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui encore, on emploie souvent les termes audit et audit financier. L'évaluation du contrôle interne de l'entreprise auditée, permet en effet d'apprécier notamment la fiabilité du système comptable, de porter un jugement sur l'ensemble des enregistrements et de détecter plus facilement les risques d'erreurs.

⁸⁰ Audit et contrôle des comptes, Collectives J. Raffegau, P. Dufils, R. Gonzalez, F.I. Ashworth, Edition : Publi Union, Page 10,12



2.2. L'audit comptable:⁸¹

❖ Définition de l'audit comptable:

L'audit comptable est l'examen auquel procède un professionnel compétent en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise déterminée.

2.3. L'audit opérationnel

a. Définition de l'audit opérationnel:

« L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise, sous la forme d'un projet, des spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs:

- d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu;
- de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés. »⁸²

L'audit opérationnel peut être mené suivant les cas, soit par un service de l'entreprise, soit par un professionnel indépendant.

b. Ce que l'audit opérationnel recouvre:

❖ L'évaluation d'une situation:

L'audit opérationnel recouvre essentiellement l'évaluation de la situation d'une organisation du point de vue des performances de son fonctionnement et de l'utilisation de ses moyens; une mission d'audit est donc d'abord un diagnostic qui vise à rendre intelligible cette situation à la direction et au personnel de l'entreprise, selon les diverses dimensions qui la caractérisent.

⁸¹ Guide pratique d'audit financier et comptable, Auteur Mokhtar BELAIBOUD, année 1986, page 17-23.

⁸² Pratique de l'audit opérationnel, auteur Philippe Laurent et Pierre Tcherkowsky, année 1991, les Editions d'organisation, page 30-33

❖ **Le rapport aux normes, les techniques et la méthode:**

L'audit opérationnel ne peut guère reposer sur des normes explicites, à la différence de l'audit comptable qui s'appuie largement sur la réglementation comptable.

L'audit opérationnel s'appuie néanmoins sur des normes « relatives » pour apprécier une situation. A cette fin, l'auditeur doit avoir connaissance, autant qu'il est possible, de l'état de l'art dans les différents domaines de gestion et dans des organisations comparables à celle objet de sa mission, et doit apprécier au cas par cas le caractère transposable de sa connaissance.

Par ailleurs, l'auditeur utilise une méthode et des techniques ad hoc, qui confèrent à sa démarche la rigueur nécessaire.

❖ **L'orientation vers l'action dans le cadre d'un projet d'amélioration:**

L'audit opérationnel ne vise pas seulement à dresser un constat des forces et faiblesse du fonctionnement d'une organisation; s'il en était ainsi, l'exercice risquerait d'être stérile.

En créant le consensus le plus large possible sur ce constat, l'audit vise aussi à créer une dynamique de progrès autour d'orientations générales, dites « axes d'amélioration », puis à les décliner sous forme de leviers concrets, d'actions propres à en garantir la portée effective.

L'audit opérationnel est donc essentiellement tourné vers l'amélioration et donc l'action.

2.4. L'audit fiscal

❖ Définition de l'audit fiscal:

L'audit fiscal peut être défini comme un examen critique de la situation fiscale d'une personne physique ou morale en vue de formuler une appréciation. En clair, il s'agit d'établir un diagnostic.

« Il apparaît comme l'examen du traitement que l'entreprise réserve aux questions d'ordre fiscal. Cet examen s'opère par référence à des critères de régularité et d'efficacité »⁸³.

Par un contrôle de régularité, il s'assure du respect des dispositions fiscales auxquelles l'entreprise est soumise; par un contrôle de l'efficacité, l'audit fiscal mesure l'aptitude de l'entreprise à mobiliser les ressources du droit fiscal dans le cadre de sa gestion, afin de concourir à la réalisation des objectifs de politique générale qu'elle s'est assignée.

2.5. L'audit interne et l'audit externe:

« La fonction Audit constitue donc un moyen de prudence et d'austérité. Elle lutte contre les irrégularités, le gaspillage, les négligences, les erreurs professionnelles et les infractions économiques »¹.

La complexité des informations générées par les entreprises a entraîné la nécessité des approches différentes (audit financier, audit comptable, audit opérationnel, audit interne, audit externe, etc....).

2.5.1. L'audit interne

Un élément indicateur indispensable à la fonction audit dans l'entreprise est Le contrôle interne

⁸³ Audit fiscal, Auteur Marcial Chadeaux, Page 29, Edition Litec, année 1987.

❖ Qu'est ce qu'un Contrôle interne ?

La notion du contrôle est généralement connectée a celle de sanction, de répression et aux sentiments de méfiance.

Dans la littérature anglo-saxonne la notion du contrôle est liée à piloter, diriger et maîtriser, dans la littérature française c'est surveiller, sanctionner.

2.5.1.1. Le contrôle interne

a) Définition 1 :

« Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et la fiabilité, autant que possible, les flux d'information.

Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficience opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise. »⁸⁴

b) Définition 2 :

« Le contrôle interne est l'ensemble des dispositions incluses dans les organisations dans les procédures, et les dispositions dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine, le respect des lois comme des plans et les politiques de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise. »⁸⁵

2.5.1.2. Les rôles du contrôle interne

Le contrôle interne a un triple rôle :

⁸⁴ BENOIT .P ; « AUDIT ET CONTROLE INTERNE », Les Essentiels de la Gestion, Edition LITEC 1997 Page12

⁸⁵ ETIENNE. B ; « L'AUDIT INTERNE Pourquoi ? Comment ? », Les Editions d'Organisation 1991. Page 8.

1. Il permet d'assurer que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre et correctement appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise, ceci constitue l'aspect transmission de l'information.
2. Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, on se reposant sur un contrôle de qualité du processus de fabrication pour s'assurer à tout moment, au long du cycle de production, de l'adéquation du produit au besoin pré-identifié.
3. Il décèle les principales anomalies du fonctionnement, c'est-à-dire que le contrôle interne doit permettre de déceler le plutôt possible les facteurs qui ne remplissent pas leurs rôles qu'ils doivent remplir, ceci constitue un fonctionnement harmonieux du système.

❖ **Comment le contrôle interne se traduit-il au sein de l'entreprise ?**

« Le système de contrôle interne doit être adapté à chaque organisation en fonction de la nature des activités à remplir, il doit entraîner le respect d'un certain nombre de principes qui sont : la séparation des tâches, la supervision et la conservation des actifs. Il doit également être adapté aux différentes tâches pour permettre une identification et une réduction des sources d'erreurs. Il doit se traduire par une matérialisation des contrôles effectués. »⁸⁶

2.5.1.3. La mission du contrôle interne

a) Objectifs

Les objectifs du contrôle interne concernent les aspects suivants :

- **Maîtrise de l'entreprise** : se résume en trois points essentiels :
 1. Maintenir la pérennité de l'entreprise,
 2. Assurer les affaires de l'entreprise d'une façon ordonnée,

⁸⁶ BENOIT .P, «AUDIT ET CONTROLE INTERNE », Les Essentiels de la Gestion, Edition LITEC 1997 Page 14

3. Assurer la réalisation des objectifs et des buts attribués à une activité ou programme.
- Sauvegarde des actifs
 - Assurer la protection des actifs
 - Assurer la qualité de l'information : se résume en trois points :
 1. Garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées,
 2. Contrôler l'exactitude des informations,
 3. Assurer la fiabilité et l'intégrité de l'information.
 - Assurer l'application des instructions de la direction comprend deux points :
 1. Assurer le respect des politiques de gestion,
 2. Assurer le respect des politiques, des plans, des procédures de la loi et des règlements.
 - Assurer l'utilisation économique et efficace des ressources
 1. Favoriser l'amélioration des performances,
 2. Diriger les affaires de façon efficace,
 3. Accroître le rendement.

b) Moyens du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne font ressortir un ensemble de moyens qui lui sont propres :

✚ **Organisation :**

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer d'une certaine structure.

Le plan d'organisation peut comprendre les éléments suivants :

- Définition des objectifs permanents de l'entreprise,
- Organigramme de l'ensemble de l'entreprise et en détail, des secteurs, indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses activités,
- Définition des responsabilités pour chaque activité,
- Description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu,
- La recherche d'efficacité et d'efficience opérationnelle,
- La possibilité de mesurer les résultats des sections et des activités distinctes,
- La séparation des tâches entre fonctions d'ordonnateur, (opérationnel) de payeur (protecteur des biens) et de comptable (enregistreur des transactions).

✚ **Méthodes et procédures**

Les méthodes et les procédures auraient d'avantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels des instructions. Les faire circuler comme document imprimés qui n'a pas pour but d'éliminer l'initiative de personne, mais seulement de s'assurer que chaque personne participant à la fonction d'une procédure comprend la signification du travail auquel elle prend part.

✚ **Ensemble des systèmes de contrôle**

Le système d'information et de contrôle d'une entreprise porte autant sur les éléments statistiques et physiques que sur les informations comptables.

Une entreprise doit assurer la cohérence de toutes informations utilisées dans sa gestion.

La responsabilité de la mise en place de l'ensemble des systèmes de contrôle est du ressort de la direction, celle-ci prend position sur ce qu'elle attend de chaque système de contrôle en précisant entre autres :

- Le degré de la fiabilité qu'elle attend des informations ;
- Le niveau de qualité à obtenir dans les opérations physiques ;

Le délai à respecter dans la réalisation de diverses étapes de contrôle et dans le retour des informations correspondantes

2.5.1.4. Les différents types du contrôle interne

a. Contrôle opérationnel :

C'est un processus de surveillance de la réalisation efficace d'une tâche ou d'une transaction

b. Contrôle organisationnel :

Contrôle (au sens « vérification ») qui a pour objet de vérifier que les actes de gestion se déroulent conformément aux objectifs de l'organisation.

c. Contrôle de qualité :

Le contrôle de qualité nécessite, comme tout contrôle, de fixer une norme, de comparer la réalisation à la norme, puis de prendre des mesures correctives s'il y a lieu.

d. Le contrôle interne et autre type de contrôle :

1. Contrôle interne et contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un ensemble de procédures à travers lesquelles la hiérarchie de l'entreprise vérifie en permanence que les informations chiffrées issues des comptes sont conformes ou non aux performances préalablement exprimées dans les budgets.

Le contrôle budgétaire s'opère par rapprochement et comparaison entre les données prévisionnelles des budgets et les réalisations tirées des comptes de l'entreprise.

Le système de contrôle interne en vigueur permet :

- ◆ Une garantie de sécurité dans l'élaboration du budget et des comptes,
- ◆ Une comptabilité totale entre le budget et les comptes.

2. Contrôle interne et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonction de l'entreprise.

Le contrôle interne devra s'assurer de fiabilité du contrôle de gestion en :

- ◆ Vérifiant que l'ensemble des informations et le contrôle de gestion reçoivent, combinent et interprètent, proviennent des systèmes assortis de sécurités suffisantes,
- ◆ Contrôlant l'existence d'un dispositif d'alerte inhérent au model utilisé par le contrôle de gestion.

3. Le contrôle interne et audit

Le système du contrôle interne au sein de l'entreprise permet le bon fonctionnement des actes de gestion et le respect des lois et des règlements.

L'audit est l'examen méthodologique d'une situation, par une personne indépendante et compétente, qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système de contrôle interne, en vue

d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes.¹

2.5.2. L'audit externe :

L'audit externe est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers. Il peut être soit légale par la loi, soit contractuelle.

2.5.2.1. La mission d'audit légal :

Est celle confiée par le législateur au mandataire des actionnaires, appelé commissaire aux comptes. Sa mission est permanente, elle consiste principalement à certifier la sincérité et la régularité des états financiers de fin d'exercice et à vérifier la sincérité des informations fournies dans le rapport du conseil ou du directoire sur la situation financière de la société.

2.5.2.2. La mission d'audit contractuel :

Elle est demandée par les dirigeants de la firme ou par des tiers intéressés : banquiers, créanciers, acquéreurs potentiels de l'entreprise. Son choix peut être limité à une fonction ou à un aspect, par exemple, la vérification du coût de revient d'une production, ou avoir pour objet la détection de fraudes et/ou détournements. Elle peut être générale s'il est demandé à l'auditeur d'analyser et de suivre l'évolution des comptes durant un exercice, puis les commenter dans un rapport développé.

2.5.2.3. L'audit interne n'exclut pas l'audit externe :

L'auditeur interne effectue au sein de l'entreprise un contrôle permanent des enregistrements comptables et des vérifications spéciales des procédures

¹ Lionel collins, Gerard valin, « Audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 4^{ème} édition 1992.

administratives dans les services visant principalement à s'assurer du respect des instructions données et à parvenir ou à détecter les détournements dans les opérations particulièrement susceptibles de les favoriser.

Les constatations relevées au moyen de l'audit interne et les suggestions en découlant servent à améliorer le dispositif du contrôle interne en remédiant à ses faiblesses.

L'auditeur interne accumule de cette façon une connaissance intime des particularités, des forces et des faiblesses de l'organisation et de sa comptabilité, qui est beaucoup plus approfondie que celle que ne pourra jamais acquérir un auditeur externe.

Les travaux de l'auditeur interne ne sont pas suffisants du fait qu'il est employé de la firme où il exerce ses contrôles ; il peut éventuellement être influencé par des considérations de personnes, accepter le compromis et manquer d'autorité.

Même si l'audit interne des états financiers était toujours impartial, il n'est pas possible d'être juge et partie.

Cependant le contrôle légal ou commissariat aux comptes, doit être effectué par des mandataires des actionnaires, absolument indépendants de la société auditée.

Section 2 : L'audit social

1. Définition de l'audit social

La spécificité de l'audit social va notamment reposer sur la prise en compte de ce facteur, il s'agira pour l'auditeur de concilier les finalités précises de sa mission avec des données relativement imprécises.

Ces deux notions vont donc être abordées maintenant, il va donc s'agir dans un premier temps de définir les principes de la mission d'audit social et dans un second temps de déterminer les techniques propres à réaliser celle-ci.

2. La finalité et la démarche

Un audit social a en commun avec tout audit de chercher à améliorer l'efficacité de l'entreprise auditée. Il s'agira donc de mettre en exergue les problèmes existants ainsi que leurs ramifications tant actuelles qu'au futur ainsi que leurs impacts sur l'activité de l'entreprise.

L'audit social replace les hommes comme facteurs de production et de succès, ce principe établi il devient alors fondamental d'apprécier la place du social dans la gestion de l'entreprise comme cela est fait pour les ressources financières.

Les objectifs opérationnels peuvent être multiples, il ne s'agit pas tant de faire un audit de tout le domaine social d'une entreprise (tâche titanesque s'il en est) mais plutôt d'en faire un outil d'aide à la décision et au pilotage social.

Ainsi il pourra s'agir d'obtenir des informations précises sur les activités du personnel et pouvoir détecter les éventuelles défaillances humaines ou structurelles, pouvoir adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise, notamment par la gestion des effectifs et de leurs compétences.

Mais aussi apprécier les dysfonctionnements et les replacer dans un milieu précis, posséder des informations exactes sur les problèmes rencontrés peut

permettre une certaine prise de conscience des individus dans leur participation à l'ensemble plus vaste qui est l'entreprise, sans compter qu'il y a matière à communiquer sur de bons résultats...

Ou encore apprécier l'importance des hommes dans la réussite de l'entreprise, il pourra s'agir d'un poste en particulier ou d'un atelier.

Enfin, l'audit social en pointant les dysfonctionnements permet d'apporter des solutions qui pourront augmenter les performances et cela à un moindre coût.

On pourrait finalement aussi dire qu'un audit social pourra permettre la définition d'une politique en visualisant les priorités et les objectifs de l'entreprise, ainsi il servira non pas à identifier des problèmes mais à aider à faire les choix qui les éviteront.

La principale caractéristique de ces objectifs est qu'ils vont prendre en compte les hommes, c'est à dire apprécier des données essentiellement qualitatives qui vont être quantifiées afin d'en avoir une lecture claire. L'intérêt de l'audit sera de fournir un regard neuf et a priori objectif sur une situation donnée, néanmoins eu égard à la complexité des informations l'audit social va requérir une participation active de l'entreprise auditée.

Les grands domaines visés par l'audit social sont :

- Les effectifs et les ressources humaines
- Le climat social
- La performance sociale
- Les coûts sociaux
- L'aide à la décision



L'audit social nécessite les outils spécifiques suivants :

• **Des informations**

L'auditeur social doit être mis à sa disposition les différentes sources d'informations :

- la base de données paie-personnel (effectifs, rémunérations,...)
- les documents des représentants du personnel (PV, tous documents mis à leur disposition)
- les TBS et notamment le bilan social
- les données financières du contrôle de gestion (coûts élémentaires et performances)

• **Des méthodes**

L'auditeur a besoin d'informations précises et pertinentes or les différentes sources d'informations doivent être interprétées et ne sont pas utilisables telles quelles. Il va s'agir de comparer les informations obtenues par rapport à un référentiel propre au domaine social, c'est à dire des contraintes tant externes, le domaine social étant très réglementé, qu'interne, chaque entreprise ayant sa spécificité. En effet, il n'existe pas de " one best way " social, comparer par exemple la productivité d'un département marketing à celle d'un service d'entretien n'offre aucun intérêt.

Il s'agit donc de distinguer entre les différentes données celles qui sont mesurables, tel que le coût salarial individuel, les résultats obtenus ont alors une certaine objectivité puisque qu'il peut être relativement et facilement fait des comparaisons par rapport aux autres salariés dans la même entreprise ou la même branche grâce aux classifications des conventions collectives. Mais souvent l'auditeur sera face à des informations qui ne seront que partielles, recoupant des données disparates et un faisceau d'indices, telle la pénibilité d'une tâche (bruits, températures,...). La comparaison sera alors plus difficile.

Le dernier vecteur d'information passe par le rejet de la quantification systématique, l'auditeur devra dépasser les simples données chiffrées pour s'en remettre dans une large mesure à des opinions et des perceptions, qui emportent alors le risque d'appréciation partial ou faux.

L'audit social sera très dépendant de la qualité de l'enquête préalable qui aura été réalisée, l'échantillonnage doit être pertinent, il faudra recourir à des enquêtes ou des questionnaires ciblés.

• **Les informations :**

- La base de données paie-personnel
- Les documents des IRP
- Les tableaux de bord sociaux
- Les données financières et comptables

L'audit social peut s'opérer à plusieurs niveaux, au niveau de l'administration, de la gestion et de la stratégie. L'audit doit être nécessairement traité à ces trois niveaux dans un premier temps. Néanmoins, si l'un de ces niveaux est identifié comme porteur de risques, après avoir déterminé les sources des problèmes et des risques encourus ainsi que la provenance des dysfonctionnements, il convient de l'étudier de façon plus approfondie.

3. Les trois niveaux de l'audit social

Une des spécificités majeure de l'audit social est de considérer les trois missions de l'audit social : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique.

3.1 Audit de conformité

L'audit de conformité porte sur la fiabilité et la validité des informations ainsi que sur la conformité légale des résultats obtenus, c'est à dire la conformité entre les pratiques de l'entreprise et les dispositions applicables.

Le travail de l'auditeur dans ce cas consiste notamment à vérifier la validité des informations fournies. Il doit s'assurer dans un premier temps que ces informations représentent bien ce qu'elles sont censées mesurer. Il doit veiller dans un second temps à leur conformité légale. Les informations sur lesquelles doit porter l'audit sont notamment les informations relatives aux représentants du personnel, les informations fournies à l'extérieur, en particulier le bilan social, les informations diffusées aux salariés, les informations utilisées dans le cadre de l'Administration et de la Gestion du personnel, les informations permettant de prendre les décisions en matière de Ressources humaines.

En ce qui concerne la **validité des informations**, l'auditeur est tenu d'examiner dans un premier temps la qualité de l'information. Il doit notamment prendre en considération les définitions des indicateurs, leur référence de calcul et leurs méthodes de détermination, la manière dont les informations sont recueillies et conservées, leur mode de consolidation. Sa tâche consiste dans un second temps à estimer les conditions qui limitent leur validité. Il peut effectuer par ailleurs une comparaison des informations fournies avec d'autres informations recueillies par d'autres voies.

L'ensemble des informations étudiées doit répondre aux exigences de l'audit (l'utilisation de normes, d'outils, de méthodes, de techniques, référence à des critères de qualité, préconisations, identification de risques ...). Par ailleurs, il est bon de noter que l'information sociale doit respecter deux critères essentiels que sont la confidentialité et la sécurité.

Pour authentifier la **conformité légale des informations**, plusieurs critères doivent être pris en compte. L'auditeur doit veiller notamment à ce que le cadre légal et réglementaire ne soit pas dépassé. Il doit s'assurer par ailleurs que les accords s'appliquant à l'entreprise sont respectés. Il est nécessaire que les procédures internes garantissent le respect des dispositions légales ou

conventionnelles et des orientations de la politique de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple de vérifier la conformité légale des réponses apportées aux représentants du personnel. Pour ce faire, il convient de passer tant par la vérification de l'affichage du règlement intérieur, et de la tenue des registres imposés par la loi, que par l'observation de la conformité des résultats obtenus aux normes légales (ex : montant des dépenses de formations comparé à l'obligation de dépenser 1.1 % de la masse salariale). Le travail de l'auditeur consiste enfin à vérifier que les instructions de la direction sont respectées.

3.2 Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité consiste notamment à déterminer si les résultats sociaux obtenus sont conformes aux objectifs fixés et s'ils l'ont été aux moindres coûts. Il s'agit d'apprécier l'efficacité et l'efficience des pratiques de l'entreprise.

L'audit d'efficacité amène à s'interroger d'une part sur l'efficacité sociale, d'autre part sur l'efficience socio-économique. L'auditeur doit analyser les résultats obtenus ainsi que l'ensemble des procédures qui ont permis de les produire.

Il convient de vérifier dans un premier temps que si les résultats sociaux ou socioéconomiques sont conformes aux objectifs fixés. La procédure la plus utilisée pour effectuer par exemple un audit de l'efficacité sociale consiste à suivre les écarts sur les effectifs, les temps, les rémunérations et les coûts salariaux qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations périodiques. Il peut s'agir notamment de réaliser un taux d'absentéisme donné. On peut par ailleurs s'interroger sur l'amélioration ou sur l'allègement des procédures dans le but d'atteindre plus facilement les objectifs fixés.

Dans un second temps, l'auditeur doit s'assurer que les résultats ont été obtenus au moindre coût. Il s'agit de rapporter le résultat obtenu aux moyens

mis en œuvre pour l'obtenir. L'auditeur devra d'abord fixer les principes, puis il mettra en place des indicateurs de suivi, des performances sociales et des performances socio-économiques.

Ex : la mise en évidence des écarts entre objectifs et résultats : audit complet des écarts sur dysfonctionnements sociaux (comme l'absentéisme, turn-over...) entre objectifs annuels et résultats.

L'analyse des performances économiques : mise en place et suivi des indicateurs de performance socio-économique dans les unités régionales d'une grande entreprise.

L'auditeur peut utiliser une grille standard d'audit d'efficacité afin de préparer sa mission. Les thèmes principaux à aborder sont : l'historique relatif au problème posé, la définition des objectifs, l'analyse des moyens et des ressources mis en œuvre, l'élaboration d'une démarche de mise en œuvre, l'analyse des conséquences de l'action en termes de coût ou de gain, des inconvénients ou des avantages, de rentabilité...(l'auditeur observera cela à tous les niveaux : le service concerné, les salariés, les parties extérieures concernées : fournisseurs par exemple) et enfin l'évaluation de l'efficacité.

Sur ce dernier point, l'auditeur devra examiner la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique sociale, la cohérence des pratiques pour tous les aspects de la gestion sociale, la pertinence des procédures et leur capacité à provoquer les résultats obtenus, et enfin l'efficacité de ces procédures en analysant le rapport coût/résultat.

3.3 Audit de procédure

A ce niveau l'audit se rapporte aux décisions stratégiques. L'audit peut donc porter sur une série de questions stratégiques telles que :

- Les politiques de personnel sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise ?
- La stratégie globale de l'entreprise inclue-t-elle le facteur humain ?
- La stratégie du personnel est-elle adaptée aux contraintes et changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ?
- L'organisation de la fonction du personnel et les moyens disponibles sont-ils adéquats aux objectifs poursuivis ?
- La centralisation de l'information n'est-elle pas excessive ? Ou au contraire insuffisante ? Les membres du département de personnel sont-ils prêts à assumer des tâches autres qu'administratives ?

L'audit stratégique se distingue des deux premiers dans la mesure où il fait moins référence à des données comptables et financières. Il consiste notamment à détecter l'existence d'objectifs, à contrôler la cohérence interne de ces objectifs à observer l'organisation interne de la fonction personnelle. L'audit apparaît dans ce cas comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle ou telle décision stratégique pourrait faire courir à l'entreprise.

Section 3 : La méthodologie de l'audit social

Une entreprise ayant recours à un audit, a pour préoccupations de vouloir évaluer les dispositions préétablies pour atteindre ses objectifs fixés et d'évaluer un écart entre la situation réelle et les dispositions préétablies.

Cet audit peut être demandé à titre préventif -apprécier une situation- ou à titre curatif.

L'équipe des auditeurs contactée par l'entreprise aura donc pour objectif de réaliser une mission et plus précisément "un examen méthodique en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs au sujet examiné satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs".

Etant donné que les auditeurs ont une obligation des moyens et des résultats (recommandations et préconisations à faire à l'entreprise), ils seront seuls juges des moyens à mettre en œuvre pour assurer des résultats.

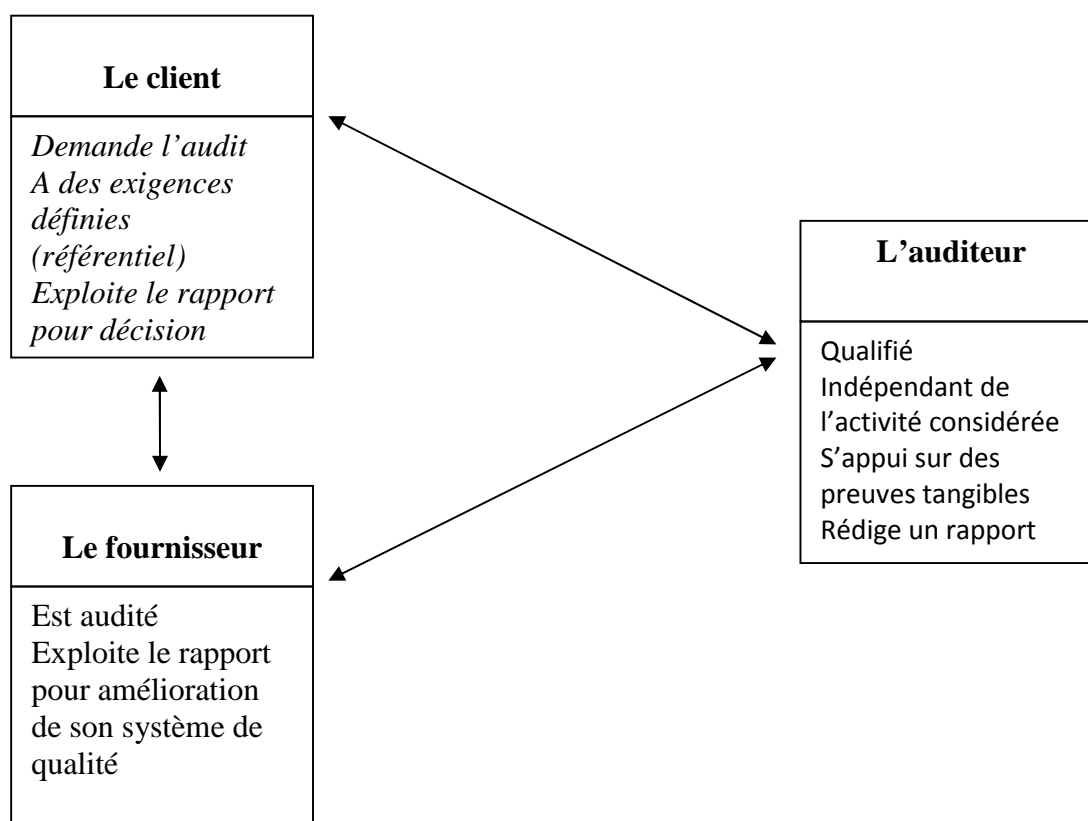
Afin de mener correctement une mission, les auditeurs vont adopter une méthodologie dans leur travail. Elle va consister en une phase de préparation, en une phase de réalisation et enfin en une phase de conclusion.

Dans cet exposé, nous garderons ce découpage comme plan pour expliquer le déroulement, les limites d'une mission et les précautions à prendre en compte.

1. Les préparatifs à l'audit social

a. Les partenaires

De façon générale, et cela pour tous les types d'audits, il existe trois partenaires. Ces partenaires sont : le client, le fournisseur et l'auditeur bien évidemment. Plus schématiquement, nous pouvons les présenter ainsi :



L'auditeur est ici la personne la plus importante car il a la qualification et le mandat pour mener à bien son audit. Pour ce faire, il doit être libre de vérifier, d'estimer la valeur des politiques, des plans, des procédures et en aucune façon son contrôle, son avis ne doivent décharger les autres personnes des exercices qui leur sont assignés.

Pour cela, il doit procéder par méthodologie à savoir :

- la prise de connaissance de l'organisation afin d'identifier l'audit à réaliser,
- identifier les risques,
- définir les objectifs.

Cette démarche est aussi appelée étape de "familiarisation".

b. La prise de connaissance

Cette première étape est essentielle et doit être organisée et réalisée avec précision. Si les différentes séquences qui la composent sont traitées avec

rigueur, alors les étapes suivantes, dont l'intervention sur le terrain, se dérouleront avec facilité. C'est dire l'importance de cette étape. Pour mieux la comprendre dans son ensemble, utilisons un exemple.

Exemple :

Lorsqu'un futur propriétaire désire acquérir une maison, il va au préalable c'est-à-dire avant de passer chez le notaire, se livrer à une démarche en trois temps.

Premier temps : il va visiter la maison, de la cave au grenier, et s'efforcer de bien la connaître dans tous ses aménagements. Pour ce faire, il va monter, descendre, visiter les pièces.

Deuxième temps : il va tenter, pour autant qu'il puisse le faire avec ses connaissances et au cours de cette visite préalable, de détecter les insuffisances susceptibles d'être constatées aisément : ici un robinet qui ne marche pas, là une fissure au plafond. Nous dirons qu'il va identifier les "risques" apparents puisqu'il ne sait pas a priori s'il doit être considérés comme insignifiant ou s'il manifeste des désordres graves.

Troisième temps : cette identification des risques est nécessaire puisqu'elle va lui permettre de définir ses objectifs : faire vérifier la plomberie, appeler un architecte pour savoir ce qu'il faut penser de la fissure.

L'auditeur va procéder exactement selon la même démarche :

- La prise de connaissance du domaine à auditer,
- L'identification des risques
- Les définitions des objectifs.

Cette étape de "familiarisation" ne saurait être omise ; elle constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission.

Vouloir commencer directement par l'observation sur le terrain serait condamné d'avance la mission d'audit. En effet, en identifiant les risques l'auditeur a attiré son attention sur les points essentiels. Il évite ainsi d'omettre ultérieurement des aspects fondamentaux.

Mais le travail de l'auditeur dans cette étape ne s'en tient pas là. Il doit également "apprendre son sujet". On parle alors de phase d'étude d'apprentissage du domaine à auditer.

❖ **Les moyens**

Cette prise de connaissance ne doit pas se faire au hasard. Elle doit être avant tout organisée.

Certains acteurs parlent de cette phase de "plan d'approche". L'auditeur va donc planifier sa prise de connaissance en prévoyant les moyens les plus appropriés pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de sa mission.

Le premier moyen est le questionnaire de prise de connaissance, grâce auquel l'auditeur inventorie les informations. Pour ce faire, il va, en premier lieu, procéder à l'examen de toute la documentation existante sur le sujet au service d'audit : dossiers d'audits, notes de services.

En second lieu, il complètera sa documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et les comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation.

Le second moyen consiste en des interviews et des entretiens conduits par le chef de service pour les audits importants.

A côté, d'autres outils peuvent être également utilisés dont les grilles d'analyse des tâches pour comprendre la répartition des travaux entre les

principaux acteurs ou encore les flow charts pour analyser le circuit des documents essentiels.

c. L'identification des risques

On dit aussi "identification des zones à risques". Il s'agit en fait d'identifier les endroits ou les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire. Cette phase d'identification est essentielle car elle va conditionner la suite de la mission : elle va permettre à l'auditeur de construire son programme.

Les pratiques sont diversifiées, on peut retenir :

Une approche "in abstracto" cela consiste à définir les risques potentiels à partir de considérations générales, ou de connaissances préalables que l'on peut avoir concernant la situation dans l'entreprise.

Il s'agit en fait de faire une approche succincte et superficielle qui va entraîner des observations réalisées sur le terrain en grande quantité et de façon approfondie.

Une approche "in concreto" qui consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examens et d'analyses qui constituent à eux seuls une sorte de pré-audit. Une telle identification exige un examen attentif de l'activité et donc des prises de contact, des observations.

d. La définition des objectifs

Certains auteurs parlent de "Rapport d'orientation" ou encore "Plan de mission" ou encore "Termes de référence". Mais quelle que soient la forme et son appellation, il s'agit toujours d'un document dont les caractéristiques et le contenu se retrouvent dans tous les cas de figure.

❖ Les caractéristiques

C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission de l'audit. A ce stade, le contenu du contrat est élaboré par l'Audit Interne : il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son approbation lors de la réunion d'ouverture.

Ce caractère contractuel est essentiel : il souligne à quel point il est indispensable que les auditeurs et les audités connaissent parfaitement ce sur quoi ils s'engagent et puissent en débattre.

Ce contrat doit reprendre les éléments de l'identification des risques effectuée antérieurement.

❖ Le contenu

Les objectifs de la mission sont définis sous trois rubriques :

➤ **Les objectifs généraux** : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente.

➤ **Les objectifs spécifiques** : ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui contribuent tous à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

➤ **Le champ d'action** : pour atteindre les différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le Rapport, un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double de sens :

- Champ d'action fonctionnel : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission

- Champ d'action géographique : en quels lieux (quelle usine, quelle région...) Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logique de la mission.

2 La réalisation de la mission d'audit

Cette partie de la mission, appelée aussi phase de l'action se caractérise par un déplacement sur les lieux de l'audit. L'auditeur doit avoir à ce moment précis, tous les outils nécessaires à l'examen. Autrement dit les informations récoltées durant la période de préparation doivent être exhaustives.

2.1 L'accueil-réunion d'ouverture

L'accueil est assuré par le destinataire du rapport d'audit. On peut s'étonner que l'on place une "réunion d'ouverture", au milieu de la mission d'audit et non au début. C'est que cette réunion marque non le début de la mission, mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de programme à présenter à l'audit.

Au cours de cette réunion, se déroulent:

- ✓ la présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission.
- ✓ le gel des références.
- ✓ la programmation détaillée de l'audit.
- ✓ la présentation du rapport d'orientation.

1) Le rapport d'orientation

L'examen de ce document, dont chacun à eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour de la réunion. Les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. Ce descriptif est fonction de l'identification des zones à risques réalisée au cours de la phase préparatoire. Durant cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis des audités.

Suite à cette lecture, un document contractuel est réalisé "L'ordre de mission", où les auditeurs précisent et fixent 3 points :

- les axes principaux.

Exemple: S'assurer en matière de formation qu'il existe un juste équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et les aspirations des salariés: l'axe sera d'évaluer l'adéquation entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés.

- l'étendue du contrôle: Les auditeurs cernent le champ d'action et ses limites.
- Les méthodes et les moyens: quel type d'audit?
 - De conformité
 - Stratégique
 - D'efficacité et de gestion

2) Programme détaillé

Le planning permet de formaliser dans le temps le déroulement des actions. Le client doit l'approuver.

Cette réunion est l'occasion de définir les personnes que les auditeurs doivent rencontrer soit pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations.

Dans ce programme détaillé, l'auditeur indique:

- les personnes à rencontrer
- les constatations matérielles à effectuer/ la logistique de la mission:
 - bureau avec téléphone
 - branchement possible pour micro- ordinateur
 - fax, photocopieuse...
- les documents à utiliser
- la chronologie des interventions (rendez-vous, visites sur le terrain...)

- le budget temps pour établir le calendrier de la mission et pour établir le prix de la mission (indemnités de déplacement + facture)

Pour l'établissement de ce programme, l'auditeur doit prendre en compte certaines contraintes, comme la langue, le temps, la distance, l'organisation, la géographie etc.

2.2 Les travaux d'audit

a. L'action

A cette étape de la mission, l'auditeur doit trouver une réponse aux questions et détecter les écarts significatifs.

Ainsi l'auditeur doit :

- Prendre contact
- Poser les questions
- Observer les faits
- Détecter les écarts
- Vérifier les écarts
- Enregistrer les réponses (la saisie des informations).
- Valider- vérifier les réponses.
- Vérifier le rapport
- Signer le rapport.

b. Entretiens et tests

Pour chaque point du programme détaillé ou du travail, l'auditeur élabore des questionnaires de contrôle. Ces questionnaires font l'objet des interviews auprès des employés du service audité.



Le but étant de répondre aux questions:

- ✚ Qui?
- ✚ Quoi?
- ✚ Quand?
- ✚ Comment?
- ✚ Où?
- ✚ Combien...?

Il faut essayer de connaître "l'inavouable" c'est à dire les anomalies et les dysfonctionnements.

Ensuite il est nécessaire de vérifier l'exactitude des réponses, en pratiquant des tests. Ce sont des feuilles de travail qui vont constituer la preuve de ce qui est écrit dans le rapport.

Pour cela les tests doivent se baser sur de bons indicateurs (le choix des indicateurs sera expliqué un peu plus tard).

Chaque dysfonctionnement donne lieu à l'établissement d'une FRAP et donc à une analyse causale qui va permettre:

- d'identifier le ou les dispositifs du contrôle interne qui présentent des faiblesses sur ce point particulier.
- de recommander les modifications à effectuer pour y porter remède

Ces recommandations seront présentées dans le produit fini- le RAPPORT-.

c. Les difficultés à anticiper.

Pour obtenir "l'inavouable", l'auditeur doit anticiper, au cours des interviews:

- le risque silence: Bien se documenter sur le poste audité, pour pouvoir poser une multitude de questions.
- le risque camouflage: On passe à côté de l'essentiel.
- le risque de complaisance: L'auditeur doit se tenir à son questionnaire, pour obtenir absolument des réponses.

Donc, le questionnaire doit être clairement bien conçu et toutes les informations doivent être prouvées. (Système de filtrage des informations).

2.3 Les précautions

2.3.1 Le choix des méthodes et des moyens.

Selon la nature de la demande d'audit du client, l'auditeur doit choisir le type d'audit adéquat.

➤ Audit de conformité

Il s'agit d'apprécier la conformité des pratiques aux règles, légales, réglementaires et conventionnelles applicables dans l'entreprise et porter un jugement sur la qualité des informations.

Est-ce que les informations ne sont pas biaisées?

Est-ce qu'on est certain de la sécurité des informations?

Ceci concerne essentiellement les groupes de sociétés et les entreprises ayant un effectif important et des établissements dispersés.

➤ Audit d'efficacité

Il permet de répondre à deux questions.

- Les résultats sont-ils conformes aux objectifs?
- Les résultats ont-ils été acquis au moindre coût?

Il faut être à la fois efficace et efficient.

L'auditeur examine, pour répondre à la première question, si les procédures de gestion internes mises en place dans l'entreprise correspondent aux objectifs définis.

Et pour la deuxième question, l'auditeur doit se demander si ces procédures peuvent être allégées ou améliorées pour atteindre les objectifs.

➤ **Audit stratégique**

L'auditeur doit examiner les politiques de gestion des ressources humaines élaborées par la DRH sont conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie sociale, à sa stratégie globale.

L'audit portera sur la qualité de l'analyse stratégique.

Ce type d'audit est commandité par la direction générale puisqu'elle porte sur l'efficacité de la DRH.

2.3.2 Le choix des référentiels

Dans toutes missions d'audit, la qualité de l'évaluation par l'auditeur de ses recommandations dépend de la qualité des référentiels utilisés.

Le choix des référentiels va dépendre de l'angle sous lequel on envisage un problème.

- **Forme stratégique et normatives:** ce vers quoi on tend.
- **Forme juridique:** les règles à respecter.
- **Forme temporelle et spatiale:** évolution dans le temps et l'espace.
- **Forme technique et professionnelle:** impératifs technologiques.
- **Forme culturelle:** système de valeurs dans l'entreprise.

Le choix d'un référentiel est donc primordial car il doit être représentatif et doit couvrir tous les aspects concernés.

Pour choisir le meilleur référentiel, il faut se poser les cinq questions suivantes:

1. Quels sont les objectifs de l'audit?
2. Quelle est la délimitation du champ observé?
3. Quels sont les aspects à examiner?
4. A quel niveau peut-on déceler ces aspects?
5. Quels sont les points de vue des différents acteurs?

2.3.3. Le choix des indicateurs.

C'est un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui n'est pas toujours directement appréhendé mais seulement cerné dans ses manifestations.

Il s'applique à des résultats évalués en termes de coût, de qualité, de comportement...

Il peut adopter la forme d'un ratio ou de données brutes.

Il y a les indicateurs de résultats, de structure qui rendent compte d'une situation à un moment donné.

Puis on peut aussi avoir des indicateurs de moyens traduisant des variations au cours de l'année, ou les efforts déployés pour atteindre les objectifs.

Exemple: Le nombre de démissions est un indicateur de moyen.

L'indicateur fait suite à un événement qu'on cherche à mesurer, c'est pourquoi, il est indispensable de choisir le meilleur.

Les conditions d'utilisation sont universelles :

- **Fiabilité:** capacité à mesurer avec une faible erreur le phénomène étudié.

- **Stabilité:** c'est le degré selon lequel l'indicateur ne varie pas si les observations sont faites à des moments différents.
- **Précision:** c'est le degré d'exactitude selon lequel l'indicateur arrive à mesurer les variations du phénomène étudié.
- **Objectivité:** recouvre l'obtention du même résultat par application du même indicateur, mais par deux observateurs différents.
- **Validité:** recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est censé mesurer.

Pour le choix des meilleurs indicateurs, l'auditeur devra s'appuyer sur ces conditions d'utilisation.

2.4. La phase de la conclusion

L'Auditeur va rédiger un Projet de Rapport d'audit pour permettre la validation générale, lors de la réunion de clôture et de validation afin d'aboutir au Rapport d'Audit en son état final.

a. Le projet de rapport d'audit

C'est déjà le Rapport d'Audit, à ces 3 différences près, c'est pourquoi on le nomme « provisoire »:

- absence de validation générale
- absence de réponses aux recommandations
- absence de plan d'action

Ce document va constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture.

b. La réunion de clôture

Elle réunit exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture. On va donc retrouver l'audité, ses collaborateurs et éventuellement sa hiérarchie.

❖ Les quatre principes

Cette réunion de clôture obéit à quatre principes :

1) Le principe du « livre ouvert »

Il est fondamental. C'est l'affirmation que rien ne saurait être écrit dans le Rapport d'Audit qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités. La mission d'audit n'est pas une instruction secrète dont le dossier devrait être inconnu des inculpés.

2) Le principe de la « file d'attente »

Le premier servi en matière d'information, c'est et ce doit être l'audité, le responsable direct, avec lequel les informations sont validées. C'est pourquoi le Projet de Rapport et son contenu ne sont ni diffusés, ni divulgués tant que la réunion de clôture (et de validation) n'est pas achevée. Rien n'est pire que la divulgation anticipée à la hiérarchie de constats d'audit – si « croustillants » soient-ils - et qui arrivent ensuite sur l'audité en forme de reproches alors qu'il n'a pas été informé par les auditeurs.

3) Le principe du « Ranking »

Les recommandations des auditeurs figurant dans le Projet de Rapport sont présentées en fonction de leur importance. On effectue donc un classement des constats à partir de l'analyse des conséquences.

Ce principe doit éviter de donner de l'importance à ce qui n'en a pas, ce qui ne manquerait pas de déconsidérer l'audit alors réputé comme ne s'intéressant qu'aux problèmes secondaires, voire aux « faux problèmes ».



4) Le principe de « l'action immédiate »

Dès que l'audité est informé, on va l'encourager - sans attendre la publication du Rapport officiel - à prendre immédiatement des mesures correctives, s'il en a les moyens. Si tel est le cas, le Rapport mentionne que des dispositions ont été prises aussitôt et ont déjà porté leurs fruits.

❖ l'organisation et le déroulement de la réunion

L'ordre du jour est constitué par l'examen du Projet de Rapport qui est distribué à chaque participant, si possible quelques jours avant la réunion afin d'en permettre la lecture. Cet examen se fait à partir d'une présentation réalisée par les auditeurs, elle permet de régler les contestations éventuelles.

• La présentation

Les points essentiels sont systématiquement illustrés par des constats précis issus des FRAP : pas d'affirmation, ni de jugement sans exemple tiré des opérations d'audit.

On doit éviter aussi de transformer les auditeurs en statues muettes qui écouterait discourir le chef de mission. Chacun doit participer à la présentation à hauteur de sa contribution et de ses capacités.

En bref, la présentation doit être vivante et illustrée.

• Les contestations

En effet, si le travail a été bien fait, si les constats ont été validés pas à pas, la validation générale ne doit pas poser de problème.

Mais une contestation peut parfois surgir et deux situations sont alors possibles :

- Ou l'auditeur est en mesure de fournir l'élément de preuve sur lequel il assoit son affirmation et la contestation s'éteint aussitôt
- Ou bien, il n'est pas en mesure de fournir cet élément et c'est sans doute parce que ses conclusions ont été trop hâtives ou qu'il n'a pas su préserver et classer ses éléments de preuve. S'il s'agit toutefois d'un problème essentiel (mais on doit normalement disposer dans ce cas de tous les arguments) une éventuelle suspension de séance va permettre de réunir les éléments manquants.

c. Le rapport d'audit

Ce rapport obéit à un certain nombre de principes, il respecte une certaine forme et son contenu obéit à des normes.

➤ **Les principes**

❖ **Pas d'audit sans Rapport d'Audit**

Le « Je n'ai rien à dire » ou « nous n'avons rien trouvé » n'a pas lieu d'être.

Cette appréciation est donnée même s'il faut conclure que l'ensemble des tests démontre une parfaite adéquation. Encore faut-il préciser quels furent les domaines d'investigation, montrant par-là que la démarche de l'auditeur n'étant pas exhaustive, un tel jugement ne saurait avoir de valeur absolue. Donc un Rapport est indispensable et il est d'autant plus important que les observations à faire sont nombreuses. Ce document est le dernier acte officiel de la mission d'audit (c'est le second principe).

❖ **Document final**

La mission se termine avec la diffusion du Rapport officiel. Par conséquent, il ne peut être question d'y apporter des retouches de façon unilatérale et a posteriori.



❖ **Présentation préalable aux audits**

Rappelons que c'est un document final parce que la précaution a été prise, au cours de la réunion de clôture, d'en présenter et d'en expliciter le texte.

A défaut d'accord, chacun a une connaissance exacte, et préalable à la diffusion, du contenu du Rapport. Le caractère définitif du document et sa présentation impliquent un droit de réponse : c'est le quatrième principe.

❖ **Droit de réponse de l'audité**

Ce droit de réponse s'exerce d'une double façon :

- De façon orale et informelle au cours de la réunion de clôture.
- De façon écrite et formelle, sur le rapport lui-même (avant sa diffusion, l'auditeur est invité à communiquer ses «réponses aux Recommandations»).

De manière générale, il faut noter :

- Qu'il n'a pas de commune mesure entre : l'effort fourni et ce qui est écrit.
- L'auditeur n'est pas obligé d'écrire tout ce qu'il sait du sujet.
- Il n'est pas jugé au volume du rapport, mais à la pertinence et au bien-fondé de ses remarques.

➤ **La forme**

1) **Page de garde**

Elle doit comprendre :

- Le titre de la mission et la date d'envoi du rapport qui signe la date de clôture de la mission.
- Les noms des auditeurs et du chef de mission.
- Les noms des destinataires du rapport (si des extraits partiels ont été diffusés, on indique également les bénéficiaires de ces extraits). Il est très

important que tout au long de la ligne hiérarchique, chacun sache très précisément qui a reçu le document.

- Une mention de « confidentialité » figure sur la page de garde, ce qui conduit à numéroter les différents exemplaires et à indiquer le numéro en face du nom de chaque destinataire.

2) Sommaire

Cet ensemble introductif commence par le sommaire détaillé du Rapport pour qu'on puisse facilement se reporter à tel ou tel sujet.

3) L'introduction

Elle est en générale assez brève et doit comporter deux informations :

- Le rappel du champ d'action et des objectifs de la mission rappelant le but recherché et les limites (dans le temps et dans l'espace) dans lesquelles se sont situées les investigations.
- Un bref descriptif de l'organisation, de l'unité ou de la fonction auditée

4) La synthèse

Ce chapitre nettement détaché du reste, permet au responsable de haut niveau d'arrêter là sa lecture, sauf à se référer au détail sur tel ou tel point s'il souhaite en savoir davantage.

Par conséquent, elle doit être :

- Brève (une page et demi-maximum)
- Précise et permettre au lecteur d'avoir une opinion.

Le corps du rapport c'est le document intégral destiné en premier lieu à l'audité et qui comporte : constats, recommandations et réponses aux recommandations, le tout présenté dans l'ordre logique et cohérent du sommaire.



5) Conclusion

La véritable conclusion est la note de synthèse, toutefois on peut ouvrir d'autres directions possibles comme annoncer ou suggérer d'autres missions dont l'intérêt aurait été révélé par la présente mission d'audit.

6) Plan d'action

C'est un simple formulaire, qui permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation qui fera quoi et quand.

7) Annexes

Recommandation générale sur la rédaction

- Elle doit être précise et concise.
- Il faut absolument une adéquation entre ce que l'auditeur veut dire et ce qui est perçu.
- L'ordre du rapport doit être logique sans pour autant être le même que les tests.
- N'écrire que ce qui sert à informer le lecteur ou ce qui est basé sur des faits.
- Le lecteur doit comprendre dès la première lecture si c'est bon ou mauvais (pas d'ambiguïté, ni de plage d'incertitude).
- Adopter un langage : factuel, précis et ne prêtant pas à confusion.

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction, si un audit a mis en œuvre tous les moyens nécessaires, nous ne pouvons plus rien lui reprocher. En effet une mission peut être considérée comme terminée, après que l'auditeur chargé de l'examen de l'entreprise auditée est pu répondre aux questions:

Que voir (les risques)?

Quand le voir?



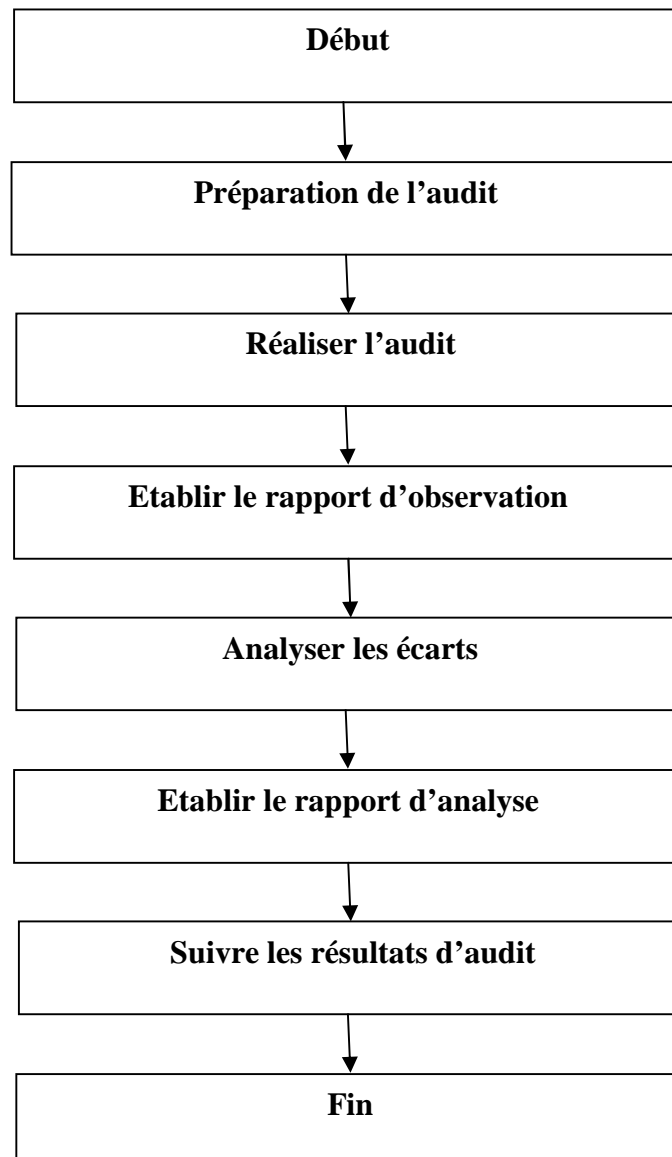
Comment le voir?

Où le voir?

Avec qui le voir?

Comment ne plus le voir (phase de rédaction du rapport des recommandations)?

Autrement dit l'auditeur a dû préconiser aux audités tous les moyens qui peuvent améliorer leur système.



Section 4 : l'audit des rémunérations

Le profond renouvellement des politiques et des pratiques de rémunérations, l'importance des enjeux et l'impact sur la création de valeur de la pertinence du choix des modalités et de la qualité de leur mise en œuvre expliquent l'intérêt croissant pour l'audit des rémunérations.

1. Procédure d'audit

❖ Les phases de l'audit des rémunérations

La construction d'un audit nécessite une démarche méthodologique. C'est pourquoi, nous pouvons distinguer trois étapes :

- ☞ Une phase de préparation : où l'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.
- ☞ Une phase de réalisation : où l'auditeur effectue une investigation approfondie.
- ☞ Une phase de conclusion : où l'auditeur érige un rapport d'audit qui lui permet de conclure sa mission.

Dans chacune de ces phases, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence.

Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne.

Il existe deux sortes de questionnaires :

- 1) Les Questionnaires de Prise de Connaissance intervenant lors de la phase de préparation.
- 2) Les Questionnaires de Contrôle Interne intervenant lors de la phase de réalisation.

Ces questionnaires ne sont pas constitués de questions que l'on pose mais de questions que se pose l'auditeur. Celui-ci va y répondre en utilisant divers outils (interviews, observations, documents...).

Nous étudierons ces deux types de questionnaires dans les parties qui vont suivre.

2. Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)

a. Définition :

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer ne doit pas se faire dans le désordre, de ce fait l'auditeur va utiliser un questionnaire dénommé « Questionnaire de Prise de Connaissance » récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. C'est un moyen efficace pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour :

- Bien définir le champ d'application de sa mission,
- Prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- Préparer l'élaboration des Questionnaires de Contrôle Interne.

De surcroît, chaque auditeur construit son QPC en fonction de ses acquis, de ses expériences, de ce qu'il sait et de ce qu'il a besoin d'apprendre. Quelles que soient ses dimensions, il est indispensable à la compréhension du sujet par l'auditeur.

b. Structure :

Un QPC complet doit comprendre trois parties, allant du général au particulier, sachant que le général ne doit pas déjà être connu et/ou inventorié.

La structure globale du QPC est la suivante :

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - Taille et activité du secteur audité
 - Situation budgétaire
 - Situation commerciale
 - Effectifs et environnement de travail.
- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - Organisation générale et structure
 - Organigrammes et relations de pouvoir
 - Environnement informatique.
- Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :
 - Méthodes et procédures
 - Informations réglementaires
 - Organisation spécifique de l'entité
 - Système d'information
 - Problèmes passés ou en cours
 - Réformes en cours ou prévues.

L'auditeur attachera une importance toute particulière à ces deux dernières rubriques car elles signalent des zones à risques :

- Ou bien on est en présence d'une activité « à problèmes », donc une attention toute particulière va être nécessaire.
- Ou bien on est en présence d'une activité où se préparent d'importantes réformes.

C'est alors que l'attention se relâche. La situation est identique si des réformes viennent d'être mises en place et que la période de rodage n'est pas achevée.

Donc nécessité absolue pour l'auditeur de faire l'inventaire complet de ces situations d'exception.

Dans cette quête de l'information, l'auditeur fera une place particulière aux questionnaires Volumes et Types de Transactions (VTT) qui ne sont qu'une forme originale des QPC.

3. Les questionnaires de Volumes et Types de Transactions (VTT) :

Ils recensent les éléments statistiques de l'unité en volume ou en valeurs et vont permettre une meilleure vision :

- En mesurant les évolutions et faisant des comparaisons,
- En mettant en évidence des écarts,
- En récupérant par anticipation des présomptions d'anomalies.

Mais ils vont surtout permettre à l'auditeur de bien connaître les ordres de grandeur des chiffres importants. En effet, il n'est pas utile pour un auditeur, réalisant une mission dans un secteur vente, de savoir que le chiffre d'affaires mensuel moyen de ce secteur est de 115000 Dinars. Par contre il lui est indispensable de savoir que ce chiffre est « de l'ordre de 100000 Dinars ». En l'absence d'une telle connaissance, on imagine la confusion de cet auditeur annonçant au responsable du secteur que le chiffre d'affaire est de 50000 Dinars.

La quête de tous les éléments chiffrés est donc indispensable. Elle s'ajoute aux autres éléments d'information, l'ensemble constituant le QPC au sens large du terme.

4. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

❖ Définition :

Le Questionnaire de contrôle Interne QCI est l'outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'Audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un

diagnostic sur le dispositif de Contrôle Interne, de l'entité ou de la fonction auditée.

Ce document commence à s'élaborer dès le découpage des tâches élémentaires pour la mise en place de l'Audit.

Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser.

Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté, ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour, sinon il faut les créer.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra se composer de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète.

Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur pour que celui-ci puisse réaliser son programme. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- ☞ Les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les erreurs potentielles,
- ☞ Les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

4.1. Structure :

4.1.1. Questionnaire ou Check-list ?

Ces Questionnaires de contrôle Interne QCI sont souvent l'objet d'un débat : Questionnaire ou Check-list ?, c'est-à-dire documents à élaborer ou documents préétablis ?

Il faut tout d'abord savoir que ces QCI ne peuvent être généraux, ils sont nécessairement spécifiques. De même que le QCI est en principe spécifique à l'auditeur, le QCI est spécifique à la mission.

En effet, ce QCI va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de contrôle essentiels. C'est pourquoi il y a autant de QCI que de missions d'audit.

Dans la mesure où ces missions sont récurrentes, la tentation est grande de préparer un document standard à usage répétitif : un questionnaire pour l'audit des achats, un autre pour l'audit de recrutement... et qui répertorie, une fois pour toutes, tous les points de Contrôle Interne à examiner dans chaque cas spécifique. Ce procédé est encore utilisé, c'est la **Check-list** :

➤ **Les avantages :**

- Elle permet d'aller vite puisque l'on part d'un document préétabli,
- Elle donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis,
- Elle facilite la transmission du savoir.

➤ **Inconvénients :**

- C'est un document figé qui va devenir rapidement obsolète,
- Elle donne l'illusion du confort : les lacunes du départ sont répétées indéfiniment,
- Elle n'attire pas l'attention sur les problèmes ou phénomènes, ou changements de structure nouveaux,
- Elle ne stimule pas l'imagination et la recherche.

Pour toutes ces raisons, il est donc préférable d'utiliser le questionnaire qui est élaboré pour chaque mission, laissant à chacun l'initiative et stimulant la découverte. Il en va de soi, lors de missions récurrentes, chaque questionnaire de Contrôle Interne est construit en s'aidant des précédents.

Au cours de cette phase de création et d'enrichissement, l'auditeur va élaborer ses questions sous la forme la plus précise qu'il soit. L'auditeur est aidé dans sa démarche s'il prend soin de ne pas omettre 5 questions fondamentales lui permettant de faire des regroupements et lui assurant qu'il n'a rien oublié.

4.1.2. Les cinq (05) questions fondamentales :

Elles permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects :

➤ **Qui ?**

Questions relatives à l'opérateur pour l'identifier avec précision. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches...

➤ **Quoi ?**

Permet de regrouper toutes les questions pour savoir de quoi il s'agit, quel est l'objet de l'opération (quelle est la nature du produit fabriqué ?, quels sont les personnels concernés ?..).

➤ **Où ?**

Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule (lieux de stockages, lieux de traitement...).

➤ **Quand ?**

Permet de regrouper les questions relatives au temps (début, fin, durée, planning...)

➤ **Comment ?**

Questions relatives à la description du mode opératoire (comment se fabrique le produit ?, comment achète-t-on ?...) L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Ces cinq (05) questions, qui regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés, peuvent être utilisées à d'autres fins car elles constituent un moyen mnémotechnique intéressant pour ne rien omettre.

Dans l'élaboration des QCI, elles constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire. Il s'agit, en fait, de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée. Ainsi, le QCI permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les listes de points à examiner qui figurent dans ces questionnaires peuvent se présenter sous la forme de questionnaires de type fermés ou de type ouverts.

4.1.3. Les questionnaires fermés :

Ce sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par OUI ou par NON.

Ils sont bâtis de sorte que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles du dispositif de Contrôle Interne et, inversement, que les réponses positives fassent apparaître les points forts. L'exploitation de ces questionnaires consiste pour l'auditeur à évaluer l'impact des NON et à vérifier celui des OUI.

Ils seront principalement utilisés :

- Pour obtenir certains renseignements factuels,
- Pour recenser les moyens mis en place afin d'atteindre les objectifs du Contrôle Interne,
- Pour juger de l'approbation ou de la désapprobation d'une opinion donnée, de la position sur une gamme de jugement...

L'avantage de ces questionnaires est qu'ils facilitent le dépouillement et, par conséquent, l'analyse. Toutefois, il peut y avoir un risque que la réponse soit dictée, ce qui fausserait toute l'analyse.

4.1.4. Les questionnaires ouverts :

Contrairement aux questionnaires fermés, ils n'autorisent pas de réponses succinctes du type OUI/NON. Le choix des réponses est illimité. Ils obligent ainsi l'auditeur à faire un effort de description, de compréhension et de jugement.

Ces questionnaires présentent un intérêt particulier dans les audits d'efficacité ou dans les audits opérationnels ayant pour but d'analyser un système insatisfaisant et qui doit s'achever sur une mise en place de procédures efficaces qui amélioreront les performances en terme de coût, de rapidité ou de fiabilité.

Les questions ouvertes présentent l'avantage d'obtenir des perspectives de codage de l'information beaucoup plus grandes. Néanmoins, les informations obtenues peuvent être trop dispersées. C'est pourquoi, il convient de s'assurer de la qualité des réponses en ciblant précisément ces dernières.

En raison des inconvénients de ces deux types de questionnaires, il est préférable de faire un compromis entre questions ouvertes et questions fermées.

4.2. Avantages et limites :

Les questionnaires de Contrôle Interne servent de guide lors d'un audit interne. Leur avantage est qu'ils permettent un gain de temps surtout quand ces contrôles sont répétitifs. Cependant, en cas d'utilisation mécanique, deux principaux inconvénients apparaissent :

Tout d'abord, on pourrait omettre de réfléchir à des contrôles particuliers qui pourraient s'avérer essentiels et qui pourtant ne figurent pas dans les questionnaires.

Par ailleurs, on pourrait s'attarder sur des risques théoriques ou des contrôles peu utiles. Dans ce cadre, il est nécessaire de revoir la pertinence de ces questionnaires à chaque nouvel audit.

4.3. Illustration

Il est possible de donner quelques indications sur la construction d'un Questionnaire de Prise de Connaissance et sur celle d'un Questionnaire de Contrôle Interne. Si on considère un audit sur la paie, dans une première phase, l'auditeur doit construire un questionnaire lui garantissant la connaissance :

❖ Des données quantitatives :

- Le montant des charges sur salaires
- La répartition par catégories de personnel
- Le nombre d'employés rémunérés
- Le nombre de bulletins de paye
- Les banques concernées
- Le nombre de centre de paiement
- Le nombre de salariés payés en espèces, par chèques ou par virements

❖ Des informations réglementaires :

- Les dispositions des conventions collectives
- Les règles et les procédures internes : la fixation des niveaux de rémunération, les prêts et avances, l'autorisation de paiements ou de virements, le régime des heures supplémentaires

❖ **Des procédures :**

- La procédure de préparation de la paie
- La procédure de calcul (la procédure informatique éventuellement)
- La procédure de paiement

❖ **de l'organisation :**

- L'organisation des centres de paiement (organigrammes hiérarchiques)
- Le nom des personnes concernées
- Toutes les informations sur l'environnement

Toutes ces informations constituent des têtes de chapitre que l'auditeur doit explorer et approfondir en fonction de ces connaissances.

Nous avons vu dans une partie précédente que l'observation de l'auditeur peut être facilitée par 5 questions fondamentales. Ainsi, le Questionnaire de Contrôle Interne sur la paie évoquera les questions suivantes :

➤ **Qui ?**

- Qui fixe les niveaux de rémunération ?
- Qui décide de l'octroi des avances sur salaire ?
- Qui autorise les heures supplémentaires ?
- Qui réalise les calculs de paie ?
- Qui autorise les paiements ou virements ?

➤ **Quoi ?**

- Quels sont les éléments constitutifs de la paie ?
- Les prêts et les avances y sont-ils intégrés ?
- Les remboursements de frais sont-ils enregistrés dans la paie ?

➤ **Où ?**

- Où sont enregistrées les données de bases ?
- Où sont-elles centralisées ?
- Y a-t-il plusieurs centres de paiements ?

➤ **Quand ?**

- Quel est le planning des différentes opérations ?
- Quand sont effectués les rapprochements ?
- Quand les calculs sont-ils vérifiés ?
- A quelle date sont réalisés les virements ou les remises de chèques ?

➤ **Comment ?**

- Comment sont fixés les taux de rémunération ?
- Comment sont enregistrés les éléments variables ?
- Comment sont calculées les retenues sur salaires ?
- Comment sont effectués les contrôles et les rapprochements ?
- Comment est calculée la paie de chacun ?
- Cette liste n'est pas exhaustive puisqu'elle doit, en fait, être adaptée à

l'organisation de l'entreprise.

On a ici identifié les tâches élémentaires à partir desquelles on peut déduire les questions-clés de Contrôle Interne en introduisant les verbes “maîtriser” et “contrôler”.

Dès lors, on affine le questionnaire en découpant les tâches en éléments de plus en plus fins et qui seront, par voie de conséquence, de plus en plus faciles à observer.

Par exemple, la question, Qui fixe les niveaux de rémunération ?, induit les questions suivantes :

- Les taux de rémunérations sont-ils autorisés et justifiés ?
- Les personnes autorisées ont-elles des latitudes ?
- Ces latitudes sont-elles respectées ?

La question, Comment sont effectués les contrôles et les rapprochements?, induit les questions suivantes :

- Y a-t-il un rapprochement feuille de paye/dossiers du personnel ?
- Y a-t-il un rapprochement nombre de feuilles de paye/nombre de virements et de chèques ?
- Y a-t-il un rapprochement montant viré à la banque/montant payé par la banque ?
- Y a-t-il un rapprochement total du mois antérieur/total du mois en cours ?
- Y a-t-il un examen exhaustif avant paiement des bulletins de paye ?
- Ces rapprochements et ces contrôles sont-ils fiables ?

Pour conclure, il pourrait être intéressant de donner quelques indications sur l'organisation de ces questionnaires.

Ils doivent être :

- maniables.
- faciles à lire. Pour cela, l'ordre des questions doit être réfléchi. Autrement dit, l'auditeur doit maîtriser l'ordre des questions. Dans ce sens, il est préférable de regrouper les questions par thèmes et ces dernières doivent être classées du plus général au plus spécifique.
- faciles à remplir.

Par ailleurs, il faut éviter d'alourdir les questionnaires avec des informations de caractères techniques pour faciliter le dépouillement.

Des précautions supplémentaires sont à prendre quand les questionnaires s'adressent à un individu. Il faut :



➤ éviter de poser des questions qui comprennent des négations ou des doubles négations afin de faciliter la compréhension de l'audité.

➤ éviter les questions qui incitent à répondre de manière inexacte. Il faut donc s'assurer de la cohérence des réponses en utilisant la technique de redondance des questions (on pose une même question, formulée de façon différente à chaque fois, à des endroits différents).

➤ éviter les questions qui portent sur un jugement car, là encore, l'audité pourrait y répondre de manière détournée.

En général, les questionnaires ne doivent pas être trop longs pour garder une certaine constance dans la précision des réponses de l'audité.

5. Recueil des données pour procéder à l'audit

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, constitue la législation de base du droit de travail en Algérie. La législation du travail se base sur un certains nombres de principes notamment ceux ci : **“a travail égal, salaire égal”** et **“a chacun selon son travail”**.

Par ailleurs, la loi doit permettre l'organisation des relations de travail, et la création des conditions favorisant une évolution harmonieuse du monde de travail, un accroissement de l'efficacité, une rentabilité du secteur productif et du travail d'une manière générale.

Sa principale innovation est relative au salaire domaine auxquels il est consacré pas-moins de 20 articles et texte de loi.

Cette dernière définit les éléments du salaire et prévoit un certain nombre de dispositions pour parvenir, progressivement à une double finalité, l'harmonisation des salaires entre les différents secteurs et la mise en œuvre de mécanismes de la fixation des salaires.

- **Objectif**

Le présent recueil de procédure a pour but de présenter et expliquer aux personnels d'encadrement, les principes et le fonctionnement des procédures de gestion de la paie en vigueur.

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire que les utilisateurs de ces procédures observent les recommandations suivantes :

Respect et application scrupuleuse de ces procédures,

Les modifications relèvent de la stricte prérogative du directeur général de l'entreprise,

Le présent recueil est la propriété exclusive de l'entreprise GROUPE SAIDAL Politique de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines ne peut être réduite à un ensemble de techniques et de procédures, elle est d'abord une attitude d'esprit et des choix politiques sur lesquels est bâti un consensus général.

Les politiques sont autant de repères, de guides permettant aux gestionnaires, qui ont la charge de gérer la ressource humaine de l'entreprise chacun à son niveau, d'exercer leur missions avec un référentiel cohérent et clair.

- **Politique d'emploi :**

Le niveau des effectifs en face avec le niveau de l'activité de l'entreprise doit garantir une utilisation rationnelle de la ressource humaine, planifier les effectifs permet à l'entreprise de s'ajuster aux différentes phases de la production.

Cette planification permet de déterminer, également, catégories de personnes qui doivent intervenir.

“Etat prévisionnel des effectifs” ou “planning des effectifs” est un tableau qui regroupe l’ensemble des catégories socioprofessionnelles.

- **Politique de recrutement :**

Elle doit privilégier la promotion interne. Le pourvoi des postes doit être assuré, dans la mesure du possible, par mutation ou promotion des agents pour les amener à occuper d’autres fonctions impliquant des responsabilités plus importantes.

L’état prévisionnel des effectifs permet de faciliter l’action de recrutement et la gestion courante du personnel à travers notamment :

- ❖ Questionnaire de sélection et test pratique
- ❖ Contrat de travail
- ❖ Déclarations sociales
- ❖ Constitution du dossier administratif
- ❖ Etablissement de la paie
- ❖ Préparation de la paie
- ❖ Vérification de la paie après tirage

Le dossier administratif des travailleurs ne peut être transmis que par voie administrative il ne peut, en aucun cas, être remis en main propre à l’intéressé ni au chef de l’unité.

Dans le cadre de la mise à jour des dossiers, tout évènement personnel, familial, (naissance, mariage) doit obligatoirement être justifié par le travailleur qui est tenu de fournir, dans les meilleurs délais, le document afférent à sa nouvelle situation individuelle.

- **Politique d’amélioration des conditions de travail :**

Elle doit avoir pour objectif l’amélioration continuée des conditions dans lesquelles les agents exercent leurs fonctions.

La surveillance permanente des conditions de travail doit être prise en charge par l'entreprise :

Le suivi de l'état de santé des salariés ainsi que leur adaptation sur le plan médical au poste de travail qu'ils occupent,

La prévention des risques et la recherche de la sécurité maximale sur les lieux de travail,

La formation et l'information du personnel d'une manière générale sur les risques professionnels,

Cette politique doit permettre de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles et leurs conséquences préjudiciables à l'entreprise.

- **Politique sociale :**

Dans l'objectif de développement de la ressource humaine, les liaisons pouvant existées entre la fonction personnelle et la fonction sociale sont nombreuses et complexes.

Elle doit faire l'objet d'une analyse attentif, approfondie dont l'objet est d'assurer une réelle complémentarité dans les programmes de travail et de développement des deux fonctions.

La réglementation algérienne en matière de droit du travail vise a une homogénéisation entre les conditions générales d'emploi (rémunération, durée du travail,...etc.) et le régime social (retraite, sécurité sociale, chômage,...etc.).

Il est important d'intégrer le système des œuvres sociales dans l'entreprise.

- **Politique de rémunération :**

Elle doit avoir pour objectif de rémunérer les salariés sur la base de l'équité à savoir que toute distribution de salaire est la contre partie du travail des agents.

Elle doit également viser la maîtrise du processus d'attribution des primes de rendement (collectif, individuel et de participation aux résultats) pour stimuler les travailleurs, les motiver et les inciter à produire davantage.

CONCLUSION

On a vu dans le chapitre que l'audit est l'examen auquel procède un professionnel en vue d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité, elle est devenue difficile à cerner et est recouvre une palette diversifiée d'objectifs et de techniques. Il vise à créer une dynamique de progrès autour d'orientations générales, dites « axes d'amélioration », puis à les décliner sous forme de leviers concrets, d'actions propres à en garantir les portés effectifs. L'élément indicateur à la fonction d'audit dans l'entreprise est Le contrôle interne. Il s'agit d'un ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et la fiabilité, autant que possible, les flux d'information. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise.

Ceci dit, les travaux de l'auditeur interne ne sont pas suffisants du fait qu'il est employé de la firme où il exerce ses contrôles ; il peut éventuellement être influencé par des considérations de personnes, accepter le compromis et manquer d'autorité. La spécificité de l'audit social dans ce cas, va notamment reposer sur la prise en compte de ce facteur, il s'agira pour l'auditeur de concilier les finalités précises de sa mission avec des données relativement imprécises, c'est pour cela, l'équipe des auditeurs contactée par l'entreprise aura pour objectif de réaliser une mission et plus précisément un examen méthodique en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs au sujet examiné satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs, où sa construction obéit à une démarche méthodologique, dans chaque phase, des moyens et des outils sont

nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées.

Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne. Nous allons voir par suite une étude empirique mettant en œuvre les différents éléments que nous avons cités. Cette étude porte sur la société par action SPA SAIDAL qui active dans le domaine de la production de médicament.

Chapitre III

Audit des Rémunérations
Une Approche Empirique
CAS : GROUPE SAIDAL SPA

Chapitre III : Audit des rémunérations

Introduction

Dans le second chapitre il sera question d'adapter une démarche d'audit adéquat aux spécificités de l'entreprise objet de notre enquête et de décrire les bases sur lesquelles nous avons élaboré notre questionnaire. Ce dernier a servi à recueillir les données qui après traitement et analyse devront nous permettre d'émettre d'apprécier le système de contrôle interne concernant le volet de la paie et d'émettre une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la conformité des informations.

Ce cadre sera appréhendé par l'analyse de la procédure formelle régissant l'établissement de la paie de plusieurs catégories de salariés et d'autre par de procéder à la confrontation de cette procédure avec les pratiques réelles.

Cette démarche qui est inscrite dans une logique d'audit devra déterminer les écarts pouvant s'y produire et les causes de leur existence. Ainsi cette partie est scindée en deux chapitres.

Nous laissons au premier chapitre le soin de faire la présentation de l'entreprise qui a fait l'objet de l'enquête, et d'exposer la procédure formelle de la paie existante.

Section 1 : Présentation de l'entreprise SPA SAIDAL

1. L'évolution historique du groupe SAIDAL

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 Dinars algériens, dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'un laboratoire leader aux niveaux national et régional tout en perçant le marché international.

Dénommé auparavant, La Pharmacie Centrale Algérienne, a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, sa branche production fut érigée en Entreprise Nationale de production Pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982.


Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changea de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'Entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration.

Fiche technique	
Raison sociale :	Groupe pharmaceutique SAIDAL
Logo :	 Groupe SAIDAL
Siège social :	Route de Wilaya n°11 Dar El Beida_ ALGER
Capital social :	Société par actions au capital social de 2.500.000.000 DA
Nature de l'opération:	Offre Publique de vente à prix fixe de 20% du capital social soit 2.000.000 d'actions
Nature des titres :	Actions nominatives
Nombre d'actionnaires :	19.288 actionnaires
Actionnaire majoritaire :	Holding public chimie- pharmacie (80%)
Opération réalisée :	Offre Publique de vente de 2.000.000 d'actions au nominal de 250 DA, émises à 800 DA
Période de l'offre :	Du 15 février au 15 mars 1999
Visa COSOB :	N° 98/04 du 24 Décembre 1998
Introduction en bourse :	17 juillet 1999
1ère Cotation :	Séance du 20 septembre 1999

2. Environnement et contexte économique :

Le processus de la mondialisation a engendré une mutation totale de l'économie mondiale, obligeant ainsi, l'ensemble des états à reconsidérer leur stratégie politique, économique et sociale, à engager des réformes internes profondes dans le but de s'adapter à ce nouvel environnement économique mondial, aux fins d'assurer leur insertion et atteindre leurs objectifs de croissance et de développement économique.

L'expansion et la libéralisation du marché mondial éliminent toutes les formes de protectionnisme des états de leur économie nationale, et imposent systématiquement l'ouverture des marchés nationaux aux produits et marchandises étrangères aux fins d'atteindre la régulation de l'économie par le marché sans l'intervention des états et gouvernements.

L'Algérie, pays en voie de développement, n'ayant pas les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins accrus et urgents de son développement économique et social, a procédé à la mise en œuvre d'un ensemble de réformes politiques économiques et sociales, pour mieux s'inscrire dans ce nouveau contexte, visant en premier lieu la relance de son appareil économique afin d'atteindre un niveau de croissance lui permettant de réaliser ses objectifs de développement.

3. Le Système Management de la Qualité du Groupe Sidal

❖ Démarche globale du développement du système de Management de la qualité

- Décision managériale d'élargir le périmètre de certification à l'ensemble des sites du Groupe Sidal (09 sites);
- Affinement de la démarche stratégique par la mise en place d'un nouvel outil de pilotage (B.S.C);
- Mise à niveau des sites industriels par la rénovation des ateliers de production (usine El Harrach, usine de Dar El Beida, Projet Insuline de

Constantine) et l'acquisition d'équipements neufs de production, de contrôle et mesure;

- Formation et recrutement de cadres universitaires (dans les domaines de la qualité, du management, marketing, informatique, etc.);
- motivation du personnel par une réévaluation des salaires et confirmation des contrats à durée déterminée.
- Une bonne politique d'induction d'accords de partenariat
- Mise en place d'un processus de réorganisation du Groupe Sidal
- Extension des actions de citoyenneté (sponsoring, dons, prise en charge de stagiaires...).

4. Obtention du premier Prix Algérien de la Qualité

- L'intégration des nouvelles technologies et méthodes de management vise à s'assurer de l'amélioration continue de l'image de marque du Groupe Sidal et de ses produits. Pour cela, il a été privilégié:
 - La conception et le développement de nouveaux médicaments en phase avec les hypothèses thérapeutiques les plus récentes;
 - L'innovation (Projets de recherche au niveau du CRD);
 - La mise en place et le développement d'un circuit de distribution se rapprochant du client;
 - La pénétration soutenue des marchés extérieurs;
 - Le respect de la réglementation en matière de production pharmaceutique par la mise en œuvre des recommandations relatives aux BPF et BPL.

L'ensemble de ces propositions vise au rapprochement du Groupe Sidal avec ses multiples clients (organisme de sécurité sociale et autres institutions à caractère social, distributeurs grossistes, pharmaciens d'officine, médecins prescripteurs, Autorités sanitaires et utilisateurs finaux) pour s'assurer de

l'objectifs de satisfaction du client par une disponibilité et un processus d'ecoute permanents.

Pour cela, la stratégie retenue se fonde pour son déploiement sur un processus soutenu par l'adoption de la technique de budgétisation stratégique appliquée Balanced Score Card (B.S.C) qui décline les objectifs opérationnels en tenant compte des quatre (04) dimensions suivantes:

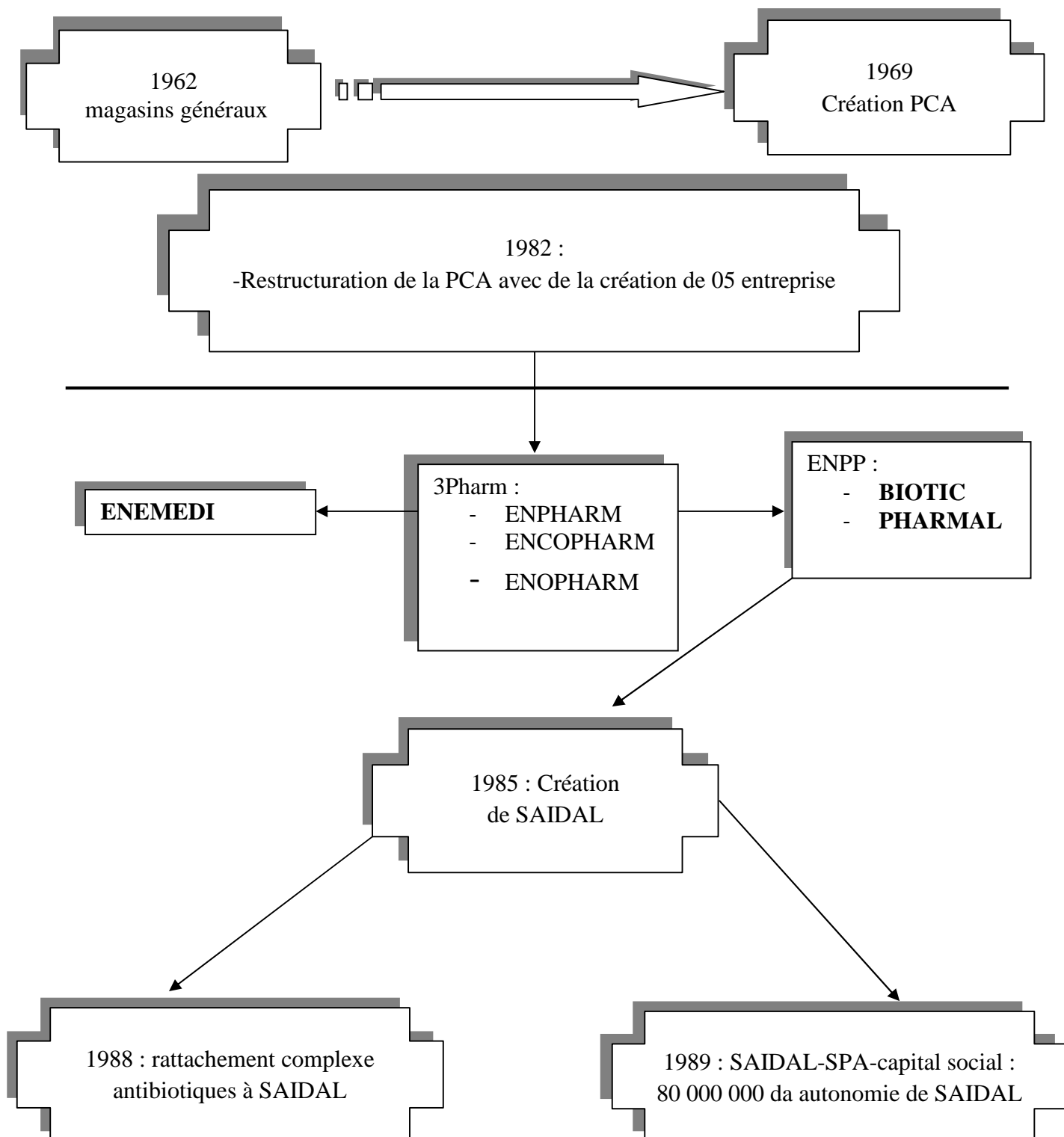
- La **rentabilité** caractérisée par la rigueur de la gestion financière du Groupe Saidal et de ses entités (CA, Profitabilité et parts de marché);
- Le **marché** où le client se trouve au centre des préoccupations managériales (Image de marque, Service et rapport qualité/prix);
- La **maitrise des processus internes** visant la maitrise du temps de cycle, la qualité et la productivité;
- L'**apprentissage et la croissance** visant l'Innovation, la formation continue et les actifs humains.

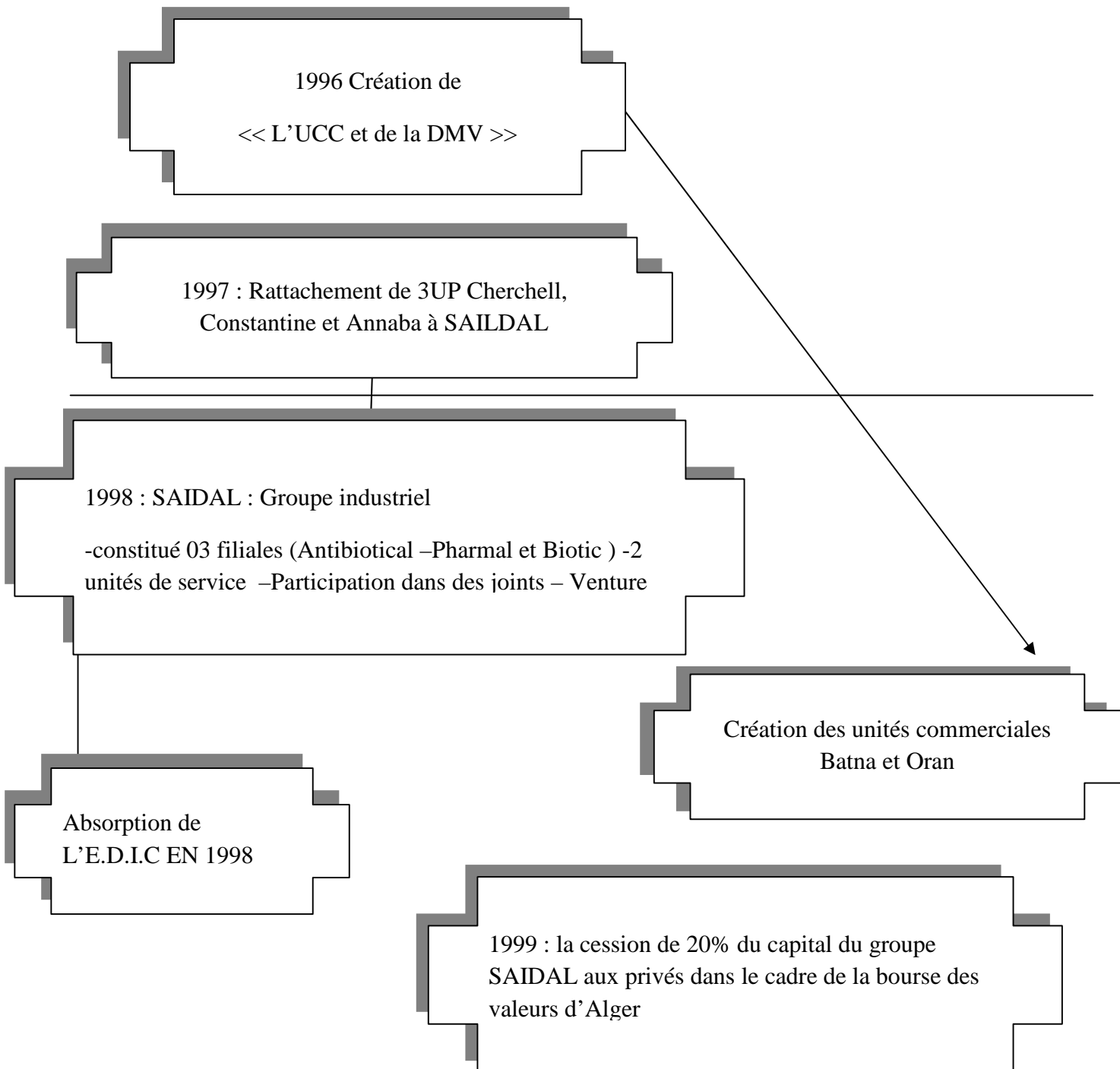
5. Stratégie et objectifs :

Le marché algérien du médicament estimé à 600.000.000 \$ U S, et équivalent à 570.000.000 d'Unités de ventes, représentait pour l'état une lourde facture. Il y a quelques années, les importations avoisinaient les 80% de la demande; la production nationale ne couvrait que 20%.

Cette situation a contribué à la levée du monopole de l'Etat sur l'activité pharmaceutique, et a poussé le gouvernement à mettre en place une nouvelle réglementation du secteur économique permettant aux opérateurs économiques nationaux (publics, privés) l'importation des médicaments, moyennant l'engagement d'un investissement productif à court terme. (Loi sur la monnaie et le crédit et code des investissements). Ce nouveau cadre réglementaire a offert des avantages fiscaux attractifs pour la réalisation d'un investissement productif,

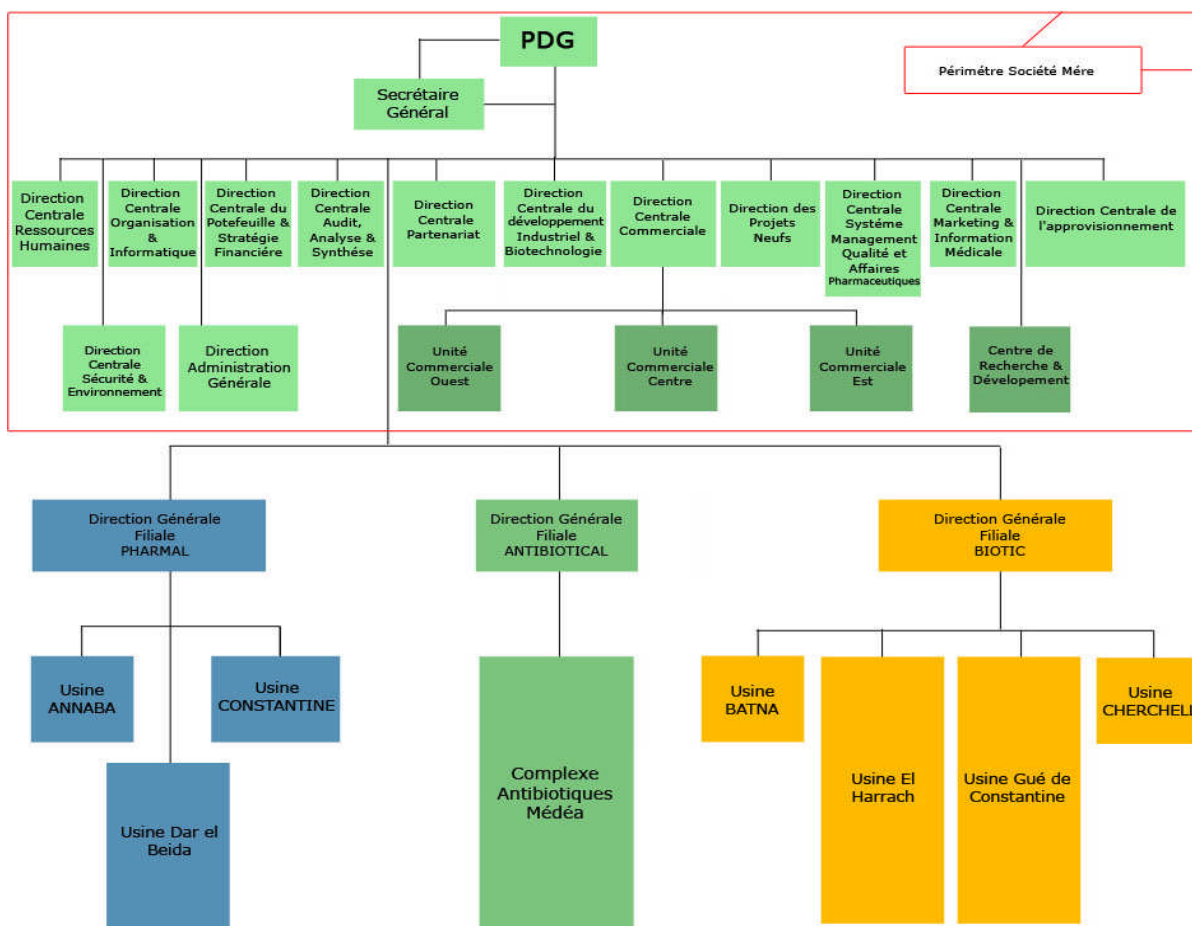
soutenu et promu par l'Agence de Promotion et de Soutien créée à cet effet.
(A.P.S.I).





6. Présentation organisationnelle

L'organigramme de l'entreprise est de type fonctionnel. Il comprend plusieurs direction subdivisées en différentes fonction, elles ont pour missions la bonne marche de l'activité de l'entreprise. (Voir le schéma suivant)



Section 2 : système de rémunération du groupe SAIDAL

1. Rémunération

Toute politique de rémunération se doit de respecter –plus ou moins suivant les entreprises, le choix des dirigeants, le secteur d'activité...trois dimensions :

-l'équité interne

-la compétitivité externe

-l'économie de l'entreprise qui comprend la répartition des profits.

Ce sont, en particulier, ces trois dimensions que l'audit devra tester. Une analyse relativement simple permettra de connaître avec précision les facteurs rémunérés

2. Pointage :

Après avoir recruté les candidats et saisi leurs fiches de recrutement, ces dernières doivent être transmises au service du personnel afin d'établir des cartes de pointage. La période de pointage, à GROUPE SAIDAL, s'applique à compter du 22 du mois au 21 du mois suivant.

3. Etat d'émargement :

Le pointage est effectué quotidiennement par chaque employé, provisoirement sous forme d'un état d'émargement.

Les responsables des unités de production veillent à la bonne application du système de pointage réparti en 03 trois plages d'horaires de pointage :

05h00 à 13h00

13h00 à 21h00

21h00 à 05h00

Les responsables chargés du suivi du pointage, collectent quotidiennement les états d'émargement de toutes les équipes afin de les contrôler et interroger ou demander des explications aux salariés qui se sont absents ou sont arrivés en retard.

Un état hebdomadaire de pointage est établi sur la base de celui des émargements.

4. Relevé des heures de travail effectuées :

Un état mensuel nommé « relevé des heures de travail effectuées » est établi chaque fin de mois. La paie est calculée sur la base du nombre d'heures travaillées.

A partir du relevé récapitulatif des heures travaillées durant le mois, on procède au rapprochement entre l'état d'émargement et le mouvement quotidien du personnel établi par chaque chef d'équipe.

❖ Relevé des heures supplémentaires :

Pour les nécessités du service, le personnel peut être astreint à effectuer des heures supplémentaires. Un état de ses heures est établi afin de permettre au responsable de la paie de les calculer.

Les heures supplémentaires sont majorées à 50 %, 75 % et à 100 % du taux horaire. A noter que le nombre d'heures de travail durant toute la journée ne doit en aucun cas dépasser 12h conformément à la loi.

5. Organisation de la paie :

5.1. Type de paie :

Il existe trois (03) types de paie à GROUPE SAIDAL:

- ❖ la paie des cadres,
- ❖ la paie des non cadres,
- ❖ la paie des temporaires,

5.2. Types de calcul :

La paie est calculée en deux étapes :

❖ Calcul mensuel de la paie – part employé :

- Calcul de nombre de jours et heures de travail,
- Calcul de nombre de jours et heures d'absences,
- Calcul des heures supplémentaires à 50 %, 75 % et 100 %,
- Calcul de la prime de poste, la prime de panier et autres primes,
- Calcul de l'indemnité du congé payé et autres indemnités,
- Calcul de l'IRG,
- Calcul et gestion des retenues :
- Sécurité sociale 9 %,
- Prêts,
- Avances sur salaires,

❖ Calcul mensuel de la paie – part employeur :

- Calcul des charges patronales 26 %,
- Calcul du versement forfaitaire 01 %,

6. Les éléments de la paie :

Il existe deux (02) types d'éléments : Fixe et Variable.

6.1. Les éléments fixes :

Ce sont des éléments de base permanents tels que :

- état civil de l'employé,
- fonction,
- salaire de base,
- primes fixes tels que l'ancienneté,
- les retenues fixes tels que la charge parafiscale (sécurité sociale), versement forfaitaire,

6.2. Les éléments variables :

Ce sont des éléments reductibles dépendant d'autres données de base telles que :

- nombre de jours de travail,
- nombre d'heures effectuées,
- prime de panier,
- prime de poste,
- retenus IRG (impôts),

7. Principes généraux du salaire :

Le salaire constitue la contrepartie du travail fourni par un travailleur en accomplissant des tâches inhérentes au poste de travail qu'il occupe.

Conformément à la loi et en application du principe « à chacun selon son travail » le travailleur ne peut percevoir un salaire que s'il est affecté à un poste de travail et qu'il accomplit effectivement les tâches inhérentes à ce poste.

Le salaire est exprimé en des termes exclusivement monétaires, son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

Le salaire est versé, à chaque travailleur, régulièrement tous les mois et à terme échu, toutefois pour certaines catégories de personnel notamment les agents recrutés temporairement pour des périodes inférieures à un mois, le salaire est payé au terme de relation de travail avec l'entreprise.

Le montant du salaire ainsi que tous les éléments qui le composent figurent nommément sur la fiche de paie.

Cependant, outre son salaire, le travailleur bénéficie des œuvres sociales et de la protection sociale (sécurité sociale, retraite, indemnités familiales, etc....).

❖ **Salaire national minimum garanti (S.N.M.G) :**

Le salaire national minimum garanti, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur. Le SNMG correspond au montant de la catégorie ou section la plus basse fixée par la grille nationale des salaires.

8. Les éléments de rémunération au niveau de Groupe SAIDAL SPA:

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération, au titre de laquelle, il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel au résultat, exprimé et versé en des termes exclusivement.

- Par salaire, au sens de la présente convention, il faut entendre :

Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur.

Les indemnités versées en raison de sujétions particulières.

Les primes liées aux performances des travailleurs et de l'entreprise, aux résultats du travail et à la participation aux résultats financiers de l'entreprise.

- L'employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination,

- salaire minimum d'activité

Le salaire minimum d'activité est fixé à 15.000 mille dinars (quinze mille dinars) dans les entreprises de la branche chimie.

- Le salaire minimum d'activité, tel que fixé à l'Article précédent, sera mis en œuvre dans les entreprises de la branche chimie en tenant compte des paramètres suivant :

8.1. Niveau d'activité

Capacité Economique Financières de chaque Entreprise à Supporter l'impact induit par la revalorisation du Salaire Minimum d'Activité.

L'application de ce salaire minimum d'activité, constitue un objectif à attendre par les entreprises ne réunissant pas ces conditions, et qui doivent œuvrer pour atteindre ce niveau de salaire dans le cadre d'un accord négocié.

- La fixation du salaire minimum d'activité ainsi que les conditions et les modalités de sa mise en œuvre, telles que définies ci-dessus, peuvent être modifiées dans le cadre d'un accord collectif entre les parties signataires et dans les conditions prévues à l'Article 5 de la présente convention de branche.

8.2. Salaire de base et salaire de poste :

La rémunération du travail est constituée par la somme d'un premier élément complémentaire dénommé « salaire de poste ». Il est composé des éléments suivants :

➤ **Salaire de base :**

Le salaire de base qui correspond à un travail répondant aux normes du poste de travail et l'indemnité de nuisance s'il y a lieu. Les nuisances, afférentes à un poste de travail, sont prises en compte par la méthode nationale de classification des postes dans la cotation du poste.

Le salaire de base est calculé comme suit :

$$SB = NBR * TPR$$

NBR : nombre d'heurs travaillés.

TPR : taux de prix par heurs.

➤ **Le Travail Posté**

- Lorsque les besoins de la production ou de service l'exigent, le travail peut être organisé par équipes successives selon l'un des systèmes prévus ci-dessous.

- Le travail posté est organisé selon l'un des systèmes suivants :

.Le système continu : 3x8

.Le système semi continu : 3x8

.Le système discontinu : 2x8

❖ Indemnité de travail posté :

Le montant mensuel de l'indemnité de travail posté, prévue à l'article 57 de la présente convention, est fixé en fonction du type d'organisation du quart :

- 25% du salaire de base minimum quand le service est assuré 24H/ 24H y compris les jours fériés et de repos hebdomadaire.
- 15% au minimum du salaire de base quand le service est assuré 24H/24H avec arrêt le jour du repos hebdomadaire.
- 10% au minimum du salaire de basé quand le service est assuré par deux équipes successives.

Le service est assuré par deux équipes avec arrêt le jour de repos hebdomadaire. Le système semi continu ou discontinu peut être organisé avec arrêt durant les jours fériés et le jour de repos hebdomadaire.

Le travail posté, donne droit à une indemnité telle que définie par la présente convention.

- Les horaires de travail appliqués par l'organisme employeur dans l'organisation du quart ne constituent pas la base de la fixation du taux de l'indemnité de travail posté qui est attribué selon la continuité ou non de l'activité.

➤ Prime de panier :

- Le travailleur qui effectue au minimum 5 (cinq) heures de travail dans la journée bénéficie d'une indemnité de panier de 150 DA (Cent Cinquante Dinars) par jour au minimum. On prend en compte seulement les jours de travaillés.

- Les conditions et modalités d'attribution de cette indemnité sont déterminées par voie de négociation collective dans les entreprises de la branche.

➤ **Prime de transport :**

Quant le travailleur n'est pas transporté par l'entreprise, celle-ci lui attribue une indemnité forfaitaire de transport.

La prime de transport est calculée en fonction de la distance kilométrique selon le barème suivant :

Distance par kilomètre	Le montant par mois
1 à 3	700 DA
4 à 10	900 DA
11 à 20	1200 DA
21 à 30	1400 DA
31 à 40	1600 DA
41 à 50	1900 DA
Plus de 50	2100 DA

Quand l'organisme employeur assure partiellement le transport du travailleur et quand la distance qui lui reste à parcourir pour rejoindre son domicile est supérieure à 3 Km, il lui est attribué une indemnité de transport dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article ci-dessus, sur présentation de justificatif.

- La modulation du montant de l'indemnité de transport par tranches comprises entre le minimum et le maximum définis par la présente convention est arrêtée par voie de négociation collective dans les entreprises de la branche chimie.

➤ **Indemnité d'expérience professionnelle IEP :**

- L'indemnité d'ancienneté est destinée à sanctionner la fidélité à l'entreprise ainsi que l'ancienneté acquise par le travailleur auprès d'autre organisme employeurs.

- L'indemnité d'ancienneté est exprimée en taux assis sur le salaire de base. Elle est attribuée annuellement durant toute la carrière professionnelle du travailleur et ce quelque soit le nombre d'années d'ancienneté.

- Le taux annuel de l'indemnité d'ancienneté ainsi que son mode de valorisation est définis par la convention ou accord collectif d'entreprise.

- L'IEP est un pourcentage de salaire de base pour les salariés qui ont une expérience supérieur à un an. Le calcul de l'IEP est comme suit :

Les années	L'IEP augment chaque année par :
2 ^{ème} année au 6 ^{ème} année	1 % du salaire de base
7 ^{ème} année au 11 ^{ème} année	1,5 % du salaire de base
12 ^{ème} année au 16 ^{ème} année	2 % du salaire de base
17 ^{ème} année au 21 ^{ème} année	2,5 % du salaire de base
22 ^{ème} année au 26 ^{ème} année	1,8 % du salaire de base
27 ^{ème} année au 30 ^{ème} année	5 % du salaire de base

Le taux plafond est : 64%

➤ **Avancement au mérite**

En dehors de la promotion, il est institué l'avancement au mérite qui sanctionne périodiquement la valorisation de:

L'expérience Professionnelle au Poste de Travail

Le Comportement du Travailleur

L'assiduité du Travailleur

Là Discipline du Travailleur

Le système d'appréciation de cet avancement ainsi que son mode de valorisation doivent être définis par la convention ou accord collectif d'entreprise.

➤ **L'intéressement :**

L'intéressement des travailleurs aux résultats, s'effectue sur la base du résultat net de l'entreprise tel qu'il ressort du bilan comptable de l'exercice dûment approuvé.

- La quote part du bénéfice distribuable revenant aux travailleurs est fixée par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration de l'entreprise.

➤ **Prime et pénalité de rendement**

Des primes destinées à sanctionner le degré de réalisation des objectifs économiques et financiers de l'entreprise par le (s) travailleurs (s) devront être instituées dans les entreprises de la branche.

Les montants maximum de ces primes sont arrêtés par voie de négociation collective dans les entreprises de la branche.

➤ **Indemnité de véhicule personnel**

Le travailleur occupant un poste de travail qui nécessite l'utilisation habituelle et: permanente d'un véhicule, qui ne peut être mis à sa disposition par l'employeur bénéficie, lorsqu'il utilise régulièrement son véhicule personnel dans l'exercice de ses fonctions, d'une indemnité de véhicule.

➤ **Montant indemnité de véhicule**

Le montant maximum de l'indemnité de conventionnement du véhicule personnel est fixé à 3.700 DA

L'application du montant de cette indemnité se fera graduellement par les entreprises de la branche selon leurs possibilités financières sans pour autant ce montant soit inférieur à 1.800 DA

La liste des fonctions y ouvrant droit être médaillés d'attribution est établie par employeur après avis des représentants des travailleurs

- Le montant, les conditions et modalités d'attribution de l'indemnité de véhicule personnel ainsi que la liste des postes de; travail y ouvrant droit, sont arrêtés par voie de 'négociation collective dans les entreprises de la branche chimie;

- Tout travailleur appelé à utiliser son véhicule personnel pour les besoins de service, au-delà d'un rayon de 50 Km, bénéficie d'une indemnité kilométrique compensatrice des frais engagés, dont le montant est fixé à 8,00 DA (Huit Dinars) par kilomètre parcouru pour le compte de l'entreprise.

Les modalités d'attribution de cette indemnité sont définies par convention ou accord collectif d'entreprise.

➤ **Prime de rendement individuel (P.R.I):**

La prime de rendement individuel est destinée à sanctionner le rendement individuel du travailleur

La prime de rendement individuel mesure la quantité et la qualité du travail individuel selon les normes et / ou programme préalablement définies.

La prime de rendement individuel est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs ou programme de travail qui lui est assignés au sein de son collectif. L'évaluation du rendement individuel se fait à l'aide d'une notation, elle est appliquée mensuellement.

Le système de notation implique une véritable sélection pour les agents dont le comportement et / ou l'attitude et / ou l'assiduité ont eu des impacts particulièrement positifs ou négatifs sur le volume et la qualité de travail pendant la période de référence,

Ce taux est alloué à l'ensemble des agents ayant fourni un effort normal durant la période considérée. Le taux maximal de PRI est fixé à 10% pour l'agent

ayant fourni des efforts exceptionnels, le montant de la prime de rendement individuel est calculé à partir du salaire de base du poste de travail, il s'obtient par la formule :

$$\text{Prime PRI} = (\text{taux PRI}) \times (\text{salaire de base mensuel})$$

Barème de P.R.I : (Voir annexe)

- Cas de nullité de la P.R.I :

Toute note égale ou inférieure à 3/10

Toute absence injustifiée supérieure à 3 jours

Toute faute disciplinaire sanctionnée par une mise à pied ou ...

➤ **Prime de rendement collectif PRC :**

La PRC est un pourcentage variable du salaire de base de 0 à 50 %, selon le rendement de l'entreprise.

Par exemple si l'entreprise dépassé 80% de production, le pourcentage est de 50% du salaire de base.

La PRC est calculé par rapport au mois passé ; c'est-à-dire le montant de PRC dans la fiche de paie ne concerne pas ce mois mais le mois passé.

➤ **Indemnité frais de fonction IFF :**

L'indemnité de frais de fonction est un pourcentage de 0 à 25% du salaire de base.

Chaque cadre est noté par son supérieure hiérarchique selon un ensemble de critères (la présence, la qualité de travail...).

L'IFF concerne seulement les cadres du service administratives

➤ **La prime de commandement :**

La prime de commandement est calculée comme l'IFF, mais cette prime concerne seulement les chefs sections Administrative, production, maintenance.

➤ **Indemnité de nuisance :**

L'indemnité de nuisance concerne les travailleurs de production et de maintenance. Elle est calculée comme suit :

- Indemnité de nuisance danger 2^{ème} degré : 13 DA * nombre d'heures travail.
- Indemnité de nuisance salissure 2^{ème} degré : 15 DA * nombre d'heures travail.
- Indemnité de nuisance salissure 1^{ème} degré : 8 DA * nombre d'heures travail.

➤ **Indemnité des heures supplémentaires IHS :**

L'indemnité des heures supplémentaires est pour les salariés qui dépassent la durée de travail hebdomadaire. Elle est calculée comme suit :

$IHS = \text{nombre d'heures travaillées} * \text{le taux de pris par heure} = SB \text{ de journée.}$

Exemple :

- Jour férie : 100% de salaire de base de journée.
- Jeudi matin : 50% de salaire de base de journée.
- Jeudi après midi : 75% de salaire de base de journée.

Dans le cas ou le salarié dépasse 6 heures de travail, il a le droit de prime de panier.

Prime de jour férie PJF :

Si le salarié travaille dans un jour férié, il a droit d'une prime de jour férie de 100% du salaire de base de ce jour. Son salaire est comme suit :

100% de salaire de base de ce jour + le salaire de base de ce jour.

Complément AF :

Le complément AF, c'est un montant fixe de 70DA attribué aux salariés qui ont des enfants scolarisés.

Allocation familiale AF :

L'allocation familiale, c'est un montant attribué aux salariés mariés.

Si : - le salaire de base > 15000 DA \rightarrow AF = 300 DA par mois.

- le salaire de base < 15000 DA \rightarrow AF = 600 DA par mois.

➤ **prime de scolarité :**

L'allocation exceptionnelle dite de « scolarité » est attribuée aux allocataires dont les droits ouvrent droit aux allocations familiales dans il faut remplir les mêmes conditions d'ouverture du droit aux allocations familiales à savoir :

Avoir une activité salariée

Résider en Algérie

Avoir des enfants à charge ouvrant droit aux allocations familiales et âgés entre 6 et 17 ans au 1er octobre de chaque année. Le montant de la prime est fixé à 400 DA par enfant à charge en âge d'être scolarisé (Plus de 6 ans). La prime de scolarité est versée à partir du premier enfant à charge, dans

La limite de cinq enfants bénéficiaires. Et que le montant du revenu mensuel soumis à cotisation sociale de sécurité sociale n'excède pas 15000 dinars. Le montant de cette prime est maintenu à 400 dinars. Cette allocation n'est pas à la charge de l'employeur, ce dernier peut recevoir ces montants et les reverser aux salariés concernés.

➤ **Salaire unique SU :**

Le salaire unique est un montant fixe de 1000 DA attribué aux salariés qui ont mariés et leurs femmes sont au foyer.

➤ **Indemnité de congé payé :**

Tous les salariés ont droit à un congé annuel payé. Elle est calculée comme suit :

Salaire contestable des mois juillet jusqu'à juin / nombre de mois.

➤ **Les frais de mission**

Les frais de mission sont attribués dans le cadre de missions commandées l'entreprise sur un rayon égal ou supérieur à 50 Km (Cinquante) et pour une période égale ou inférieure à un mois.

➤ **Indemnités frais de mission**

Le montant journalier des frais de mission à l'intérieur du territoire national est fixe à 400,00 DA, (Quatre Cent Dinars) par repas pour les frais de restauration et 1.200,00 DA (Mille Deux Cent Dinars) pour les frais d'hébergement, petit déjeuner, Compris soit 2.000,00 DA (Deux Mille Dinars) pour la journée complète

Les modalités et attributions des frais de mission et indemnités de mission peuvent faire l'objet d'accord collectif au niveau des entreprises.

- Quand l'organisme employeur assure la prise en charge du travailleur en mission, les indemnités compensatrices de frais de restauration et d'hébergement

Les conditions et modalités d'attribution des frais de mission sont déterminées par l'entreprise en accord avec les représentants des travailleurs.

➤ **Indemnité de caisse**

Le travailleur occupant le poste de caissier et qui manipule des monnaies en espèces, perçoit une indemnité mensuelle de caisse dont le montant minimum est fixé comme suit :

Recette mensuelle inférieure ou égale à 1 MDA (Un Million de Dinars), cette prime est de 800DA / Mois.

Recette supérieure à un (Un Million de Dinars), cette prime est de 1.000 DA/Mois.

- Les primes et indemnités prévues par la présente convention sont attribuées au prorata des journées effectivement travaillées à l'exception des indemnités à caractère familial et de l'indemnité de véhiculé personnel

➤ **L'indemnité de remplacement**

Lorsqu'un travailleur confirmé est appelé à occuper à titre de remplacement un poste de travail de rémunération supérieur à son poste d'origine, il bénéficie d'une indemnité de remplacement.

L'indemnité de remplacement est égale à la différence entre le salaire du nouveau poste et celui du poste d'origine.

➤ **Complément de retraite :**

C'est un montant pour les salariés retraités, il est calculé comme suit :

16 mois du salaire contestable.

A partir de ça on voit que le système de rémunération de Groupe SAIDAL SPA ne comprend pas que le salaire de base, mais il comprend un ensemble des éléments financiers et non financiers.

D'une façon générale, les éléments de la rémunération financière de SAIDAL SPA sont bien intégrés malgré que les éléments indirects ne sont pas intégrés bien comme il faut, comme la formation. Par contre les éléments non financiers que l'on voit dans la deuxième section de ce chapitre, sont mal intégrés à l'exception de la promotion.

Section 3 : Le système de rémunération de SAIDAL SPA :

Le système de rémunération de Groupe SAIDAL SPA est un ensemble d'éléments financiers et non financiers, organisé en fonction d'un objectif à atteindre par l'entreprise.

Ce système est facile et compréhensible pour les salariés. Il respecte une structure simple : rémunération fixe, rémunération variable (prime, indemnité), les avantages en nature (adhésion à des clubs) et rémunération non financière (promotion, plan de carrière).

En effet, l'entreprise prend en considération dans la construction de son système de rémunération un ensemble des facteurs internes et externes :

Dans ce qui concerne les facteurs internes et malgré les efforts de l'entreprise, le sentiment d'injustice reste toujours exprimé par les salariés. Ce sentiment ne signifie pas qu'il ya des conflits.

Le deuxième facteur interne est l'équilibre financier, ce facteur est maîtrisé par l'entreprise, si l'on compare la capacité de paiement (valeur ajoutée) avec leur dépense (frais de personnel).

Pour l'entreprise les facteurs externes (le marché de travail et l'aspect juridique) sont bien maîtrisés.

D'une façon générale le système de rémunération de Groupe SAIDAL SPA est basé sur la rémunération du poste. Ce système est inefficace parce qu'il rémunère les salariés en fonction du grade sans prendre en compte leur performance. Donc il crée un sentiment d'injustice, c'est-à-dire un facteur de démotivation.

1. La politique de rémunération de Groupe SAIDAL SPA:

Pour parler de la politique de rémunération du groupe SAIDAL SPA, il faut tout d'abord clarifier ses objectifs.

SAIDAL SPA est une entreprise de production prestation et distribution ce qui signifie que son objectif essentiel est l'augmentation de la productivité de ses salariés. Mais derrière cet objectif, il ya d'autres objectifs que vise à atteindre en mobilisant toutes ses ressources.

Parmi ces objectifs, nous avons : le contrôle et la minimisation de la masse salariale, l'adaptation avec l'environnement, la non discrimination vis-à-vis de l'âge et le sexe. Mais il reste toujours un objectif essentiel pour l'entreprise de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité interne. Et selon les responsables il n'y a pas de politique pour conserver les salariés contre le départ.

La politique de rémunération de Groupe SAIDAL SPA respecte plusieurs contraintes que nous citons quelques-unes comme suit :

- Le SNMG (salaire national minimum garanti) est bien respecté.

La convention collectives n'est pas bien respecté, parce que cette convention est pour toutes les filiales, ce qui signifie qu'il y a des règles qui ne s'accordent pas avec les objectifs de l'entreprise.

Pour Le marché de travail, la politique de rémunération de l'entreprise est compétitive.

Le règlement juridique : l'entreprise respecte bien les contraintes juridiques (les charges sociales, les taxes de formation...).

2. La gestion de la paie chez le Groupe SAIDAL

La paie est actuellement préparée par le responsable de paie et gérée par l'expert comptable.

❖ Le responsable de paie :

Communiqué mensuellement après contrôle, un état global des éléments de paie (fiche d'ordonnancement) comprenant :

Les salaires des employés

Nombre d'heures travaillées (calculées, après contrôle, à travers le pointage)

Heures supplémentaires (calculées, après contrôle, à travers l'état des H S)

Primes et les indemnités

État des entrées

État des sorties

État des rappels et régularisations des salaires

Changement fonction – affectation

Changement de situation familiale

Procède au contrôle de la paie en pointant les bulletins de paie et l'état global des éléments de paie,

Edit un listing des salaires (net à payer) par structure pour le paiement du personnel des unités de production (personnel payé en espèces),

Remet le listing au caissier afin de préparer un cheque d'alimentation de la caisse,

Edit un listing des salaires, par banque, pour le paiement du personnel d'administration générale (personnel payé par virement),

Préparer les ordres de virement,

Remet les bulletins de paie du personnel payé en espèces au caissier afin de mettre la paie dans les enveloppes,

Remet au caissier un état d'émargement afin de faire signer les bénéficiaires,

Fait le virement bancaire,

❖ **C.N.A.S :**

Remet les bulletins de paie au personnel de l'administration générale,

Prépare mensuellement le bordereau de CNAS et le mouvement du personnel d' GROUPE SAIDAL pour le remettre à la CNAS avant la fin de chaque mois,

❖ **Comptabilité :**

Transmet mensuellement à la comptabilité un tableau récapitulatif des états suivants :

Salaires horaires,

Salaires mensuels,

Primes,

Indemnités,

Avances, Retenues,

3. Les paramètres de la masse salariale du Groupe SAIDAL SPA:

Le capitale humain au niveau du groupe SAIDAL est considéré comme la principale richesse de l'entreprise, la ressource humaine doit faire l'objet d'une intention particulière, afin de préserver et de développer les compétences et le savoir-

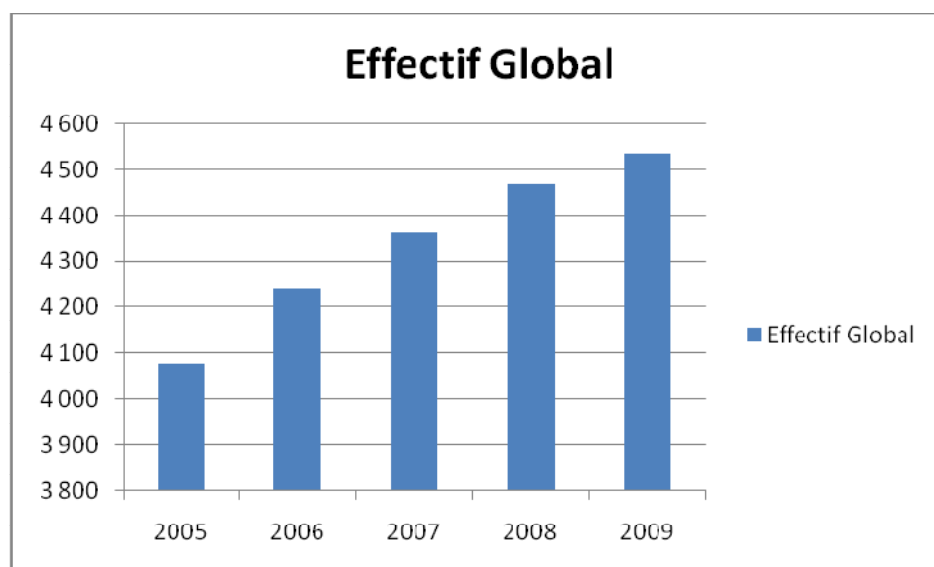
faire et devra anticiper ses besoins en ressource humaine tant en quantité qu'en qualité, à cet effet, le groupe s'est donné comme objectif un redéploiement des effectifs, afin de réaliser de meilleurs chiffres d'affaires. Il est à noter que le nombre d'agents régis par le contrat à durée indéterminée (CDI) représente 86% de l'ensemble d'effectifs du groupe.

4. L'effectif et la masse salariale

Selon le registre du personnel, l'entreprise compte au sein de ses ateliers un nombre important de travailleurs. Le tableau ainsi que la représentation graphique suivante nous éclairent la situation de l'effectif :

4.1. Tableau d'effectif Global

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Effectif Global	4 079	4 243	4 363	4 470	4 534

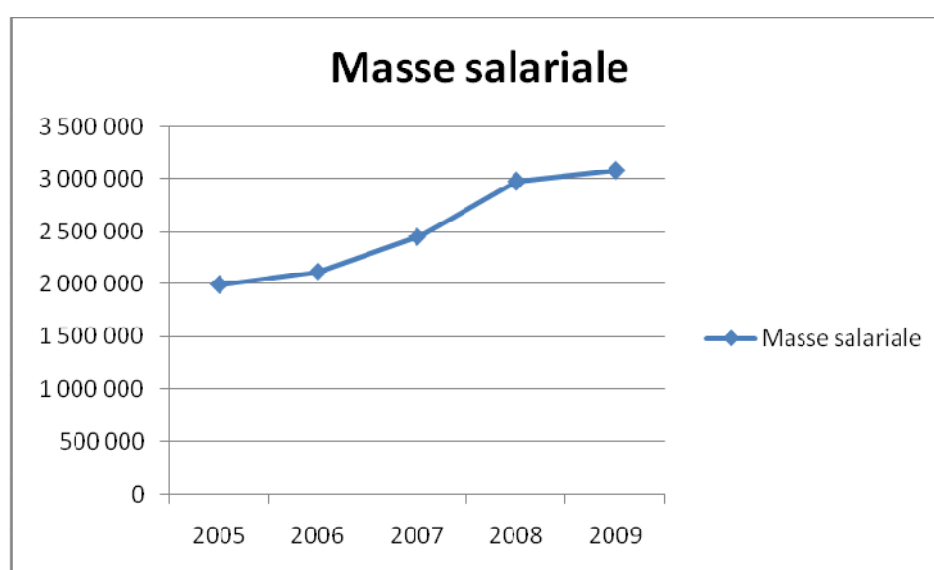


On remarque que l'effectif de l'entreprise est en nette augmentation. Ceci est dû par le fait que l'entreprise a entrepris un vaste programme d'investissement qui a nécessité le recrutement de la main d'œuvre.

4.2. L'évolution de la masse salariale :

	2005	2006	2007	2008	2009
Masse salariale	1 995 048	2 122 146	2 453 606	2 975 781	3 081 669

Nous constatons à travers l'évolution de la masse salariale qu'elle est en augmentation. Cela est dû à l'impacte de la campagne de recrutement effectuée par l'entreprise. La représentation graphique nous donne le schéma suivant :



4.3. L'évolution de la valeur ajoutée :

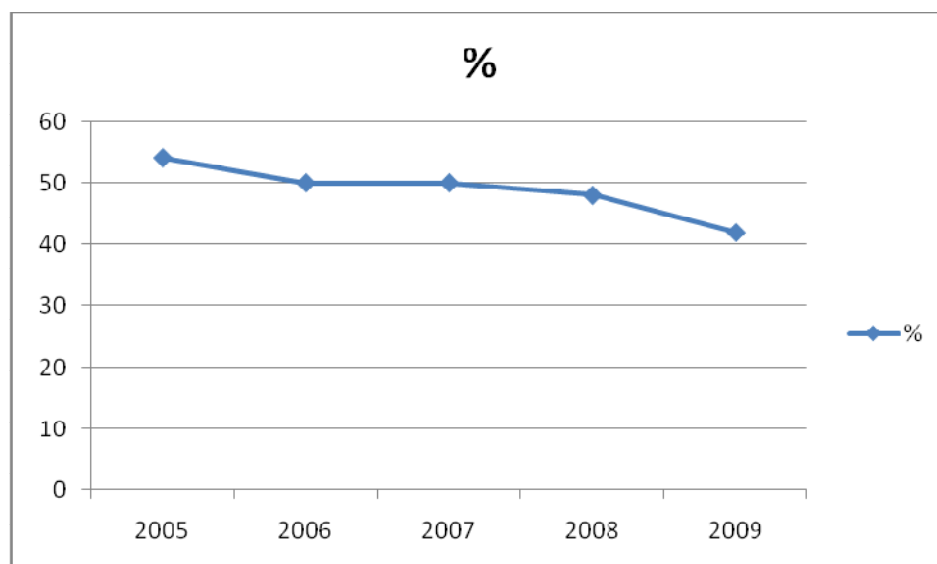
Les données relevées du rapport de gestion nous révèlent les informations suivantes (voir le tableau suivant)

	2005	2006	2007	2008	2009
valeur ajoutée (1000 DA)	3 707 637	4 279 437	4 871 616	6 220 524	7 360 128

4.4. L'évolution de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée :

Par rapport à la masse salariale, le ratio Masse salariale /VA nous donne le tableau suivant :

	2005	2006	2007	2008	2009
Masse salariale	1 995 048	2 122 146	2 453 606	2 975 781	3 081 669
valeur ajoutée (1000 DA)	3 707 637	4 279 437	4 871 616	6 220 524	7 360 128
MS/VA	0,53809134	0,49589376	0,50365336	0,478381183	0,41869775
%	54	50	50	48	42

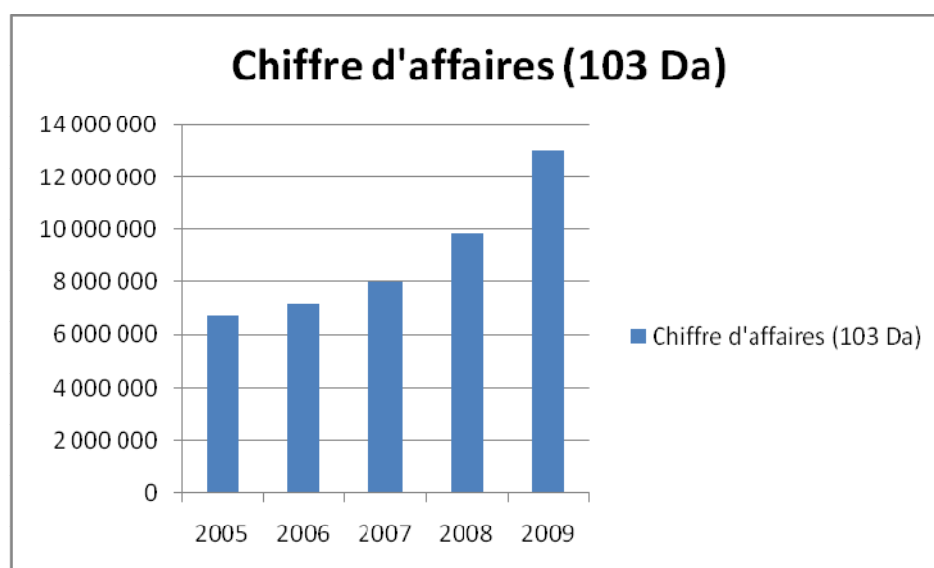


A partir du ratio MS/VA, nous remarquons une nette diminution de la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée. Ceci témoigne la capacité de l'entreprise à maîtriser financièrement l'évolution de ses effectif, d'une part et en d'autre part cette augmentation à eu un impact positif sur la l'évolution de la valeur ajoutée. Ce constat est conforté par les résultats financiers enregistrés durant la période étudiée.

4.5. L'évolution du chiffre d'affaire

	2005	2006	2007	2008	2009
Chiffre d'affaires	6 720	7 222	8 022	9 882	13 062
(10 ³ Da)	843	361	396	486	154

Le chiffre d' »affaire de l'entreprise connaît une augmentation considérable (voir la représentation graphique), particulièrement durant les trois dernières années.

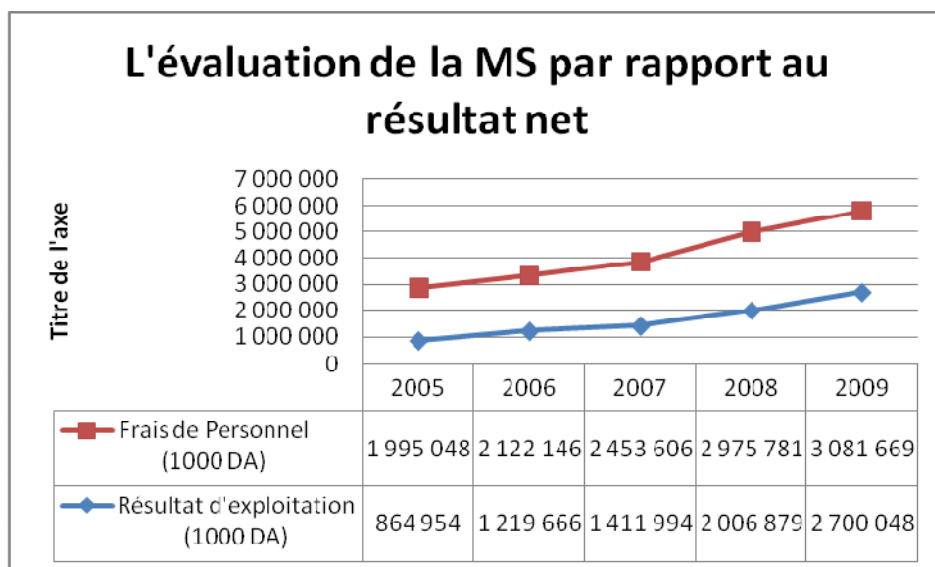


4.6. L'évolution du résultat net

De sa part le résultat net enregistre lui aussi une augmentation considérable (voir le tableau suivant :

	2005	2006	2007	2008	2009
Résultat net (1000 DA)	430 555	547 484	872 150	1 346 638	2 158 865

La comparaison du résultat net avec la masse salariale nous laisse croire que l'entreprise est dans une situation très satisfaisante financièrement. Elle parvient à maîtriser ses couts salariaux (voir le schéma suivant).

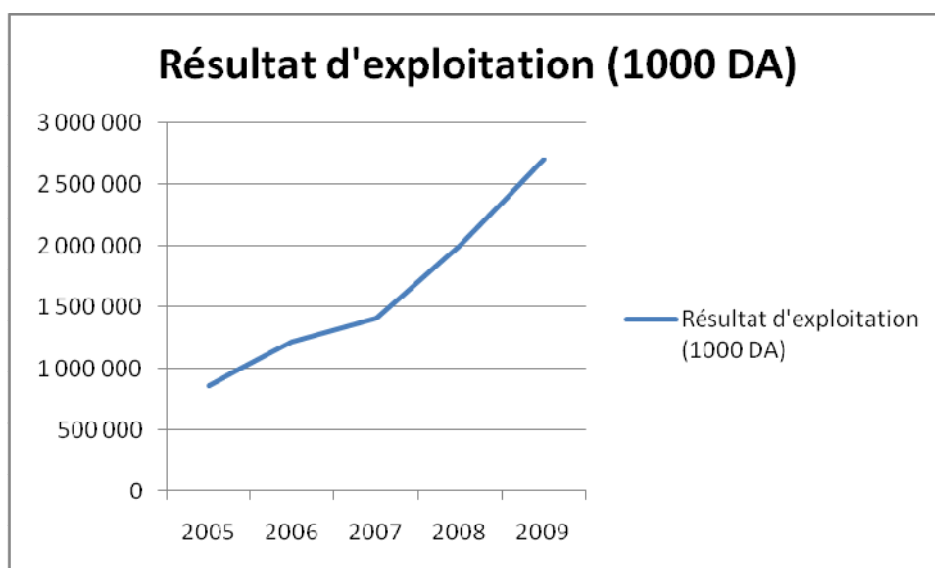


Pour mieux comprendre les raisons de cette augmentation, l'analyse du résultat d'exploitation est nécessaire.

4.7. L'évolution du résultat de l'exploitation

	2005	2006	2007	2008	2009
Résultat d'exploitation (1000 DA)	864 954	1 219 666	1 411 994	2 006 879	2 700 048

On remarque à partir du tableau que le résultat d'exploitation connaît une augmentation spectaculaire, particulièrement durant les trois dernières années. Il est passé de 1219666 DA en 2006 à 2700048 en 2009 soit une augmentation de plus de 120 % (voir le graphe suivant).



4.8. Le mouvement de personnel dans les années 2005, 2006, 2007 :

A partir Du registre de recrutement et de départ des travailleurs de l'entreprise, nous avons constatés les remarques suivantes :

- En 2005 : le recrutement d'un coté de 3 salariés (exécutants) dont la rémunération est plus basse, et le départ de 17 salariées (8 cadres, 5 maitrises, 4 exécutants) dont la rémunération est plus élevées ; donc effet d'effectif et effet de noria positif. De l'autre coté, effet de technicité (le remplacement des cadres et des maitrise par un recrutement interne « promotion »).
- En 2006 : le recrutement de 21 salariés (3 cadres, 7 maitrises et 16 exécutants) dont la rémunération plus basse, et le départ de 18 salariés qualifiées (5 cadres, 7 maitrises et 6 exécutants) dont la rémunération est plus élevées ; donc un effet de noria positif.

Le remplacement des salariés âgés (dans le cadre de départ en retraite) par des salariés plus jeunes a eu une régression de 3 % sur la masse salariale par rapport a l'année 2005.

- En 2007 : le recrutement de 21 salariés (1 cadre, 2 maitrises et 6 exécutants) dont la rémunération est plus basse, et le départ de 17 salariés (8 cadres, 3 maitrises, et 6

exécutants) dont la rémunération est plus élevée ; donc il y a un effet de noria et un effet d'effectif positif.

Nous avons constaté aussi, que la majorité des salariés recrutés sont des exécutants non qualifiés, par contre la majorité des salariés sortis sont des cadres et des maîtrises qualifiés ; donc une incidence positive sur la masse salariale.

➤ **L'indemnité de départ en retraite :**

Parmi les éléments qui ont des incidences sur la masse salariale de Groupe SAIDAL SPA c'est l'indemnité de départ en retraite.

L'indemnité de départ en retraite dans l'année 2006 est de 9820000 DA ; c'est-à-dire 9,19 % du frais de personnel. Et dans l'année 2007 le montant est de 93820000DA ; c'est-à-dire 8,46 % du frais de personnel.

➤ **L'augmentation des salaires :**

Groupe SAIDAL SPAa a procédé à l'augmentation salariale de 10% de salaire de base en septembre 2006, suivant la convention de la branche. Cette augmentation a un impact financier de 14300000DA.

L'augmentation de salaire de base touche beaucoup des primes et indemnités. Pour mieux contextualiser notre démarche de l'audit, nous avons diffusé un questionnaire auprès des salariés de l'entreprise afin de savoir leur opinion et leur sentiments vis-à-vis de cette augmentation au plûtôt vis-à-vis du changement de la grille de salaire

Section 4 : L'élaboration de questionnaire :

Pour bien étudié le système de rémunération de l'entreprise SAIDAL SPA, nous avons vue qu'il est mieux d'analysé ce qui vivent les salariés dans leurs vie de travail. Et pour cela nous avons réalisé un questionnaire qui permet aux salariés de donner leurs propres avis sur le système de rémunération actuel.

Pour élaborer ce questionnaire nous avons choisi le type de question fermées, est cela pour plusieurs raisons :

- 1- C'est le type de question le plus simple pour obtenir des informations.
- 2- Ces questions se comprennent facilement, et on peut aussi y répondre aussi facilement.

1. Le recueil des données par le questionnaire :

Le questionnaire est l'un des méthodes que l'on peut utiliser pour faire une enquête. La réalisation d'un questionnaire est parmi les phases les plus difficiles, parce qu'un bon questionnaire doit être facile et compréhensible.

2. La description du questionnaire :

La question	Oui	Non
1) Considérez-vous que le système de rémunération actuel évalue vos efforts à juste valeur ?	60%	40%

A partir des résultats obtenu nous constatons que la majorité des salariés (60%) considèrent que le système actuel de rémunération évalué ces efforts a juste valeur (contribution égale rétribution). Par contre les autres salariés (40%) considèrent que ces efforts ne sont pas bien évalués par ce système.

Donc ce système n'évalue pas les efforts de toutes les salariés, mais il ignore un nombre important des salariés (40%). Cela veut dire qu'il y a une absence des critères pour l'élaboration d'un système de rémunération pertinent, qui prend en considération tous les aspects de travail

La question	Oui	Non
2) Est-ce que le niveau d'étude est pris en considération dans la rémunération ?	40%	60%

Ces résultats nous montrent que la plupart des salariés ne sont pas convaincus de leur système de rémunération. On constate que 60% des salariés ont besoins d'un salaire qui prend en considération leurs niveaux d'étude.

La question	Oui	Non
3) Que rémunère l'entreprise ?		
- La performance	10%	90%
- La qualification	10%	90%
- Le poste	80%	20%

A partir des résultats obtenus de cette question, nous constatons que la plupart des salariés sont rémunéré sur leur poste occupé, c'est-à-dire l'entreprise rémunéré le poste et non pas la personne.

La question	Oui	Non
4) Est-ce que votre expérience ancienne est rémunérer par l'entreprise ?	100%	00%

L'ancienneté des salariés est prise en compte par le système de rémunération dans le calcul de paie (indemnité d'expérience professionnelle). Elle est considérée comme un facteur de motivation pour attirer les nouveaux salariés.

La question	Oui	Non
5) Quelles sont les différentes primes et indemnités que vous recevez dans votre salaire ?		
- Prime de présence	20%	80%
- Prime de d'ancienneté	90%	10%
- Prime de rendement collectif PRC	80%	20%
- Prime de panier	80%	20%
- Prime de transport	80%	20%
- Prime de commandement	30%	70%
- Prime de nuit	10%	90%
- Indemnité de nuisances	20%	80%
- Indemnité heures supplémentaires	20%	80%
- Indemnité de congé payé	50%	50%

D'après le résultat obtenu, nous constatons que le système de rémunération de l'entreprise ne comporte pas seulement la partie fixe, mais il comporte un ensemble des primes et indemnités. Donc la politique de rémunération de l'entreprise est basée sur ces primes et indemnités pour motiver ses salariés.

La question	Oui	Non
6) Est-ce que l'entreprise prend en considération dans la rémunération les éléments non financiers ?		
Si oui quelles sont dans cette liste ?	80%	20%
- La promotion	12,5%	87,5%
- La participation dans la prise de décision	37,5%	62,5%
- Les symboles ou marques de reconnaissance	12,5%	87,5%
- Sécurité d'emploi (la garantie de travail)	62,5%	37,5%
- Les conditions de travail	25%	75%

Ces résultats nous montrent que la majorité des salariés sont convaincu par les éléments de rémunération non financière ; parmi ces éléments nous avons dans le premier lieu la sécurité d'emplois et la participation dans la prise de décision.

La question	Oui
7) Quelles sortes des augmentations préférez-vous ?	
- Augmentation de salaire de base	100%
- Augmentation de primes individuelles	00%
- Augmentation des primes collectives	00%
- Autres (préciser)	00%

D'après ces résultats, on constate que les salariés préfèrent une augmentation qui porte sur le salaire de base, car, la plupart des primes et indemnité sont en relation avec le salaire de base.

La question	Oui	Non
8) Est-ce qu'il ya une égalité entre les femmes et les hommes dans ce qui concerne les salaires ?	100%	00%

La politique de rémunération de l'entreprise est fondée sur le principe de non discrimination vis-à-vis de sexe.

La question	Oui
Quel est le niveau des salaires dans l'entreprise par rapport aux salariés dans d'autres secteurs?	
- Plus élevé	30%
- Elevé	20%
- Même niveau	30%
- Niveau inférieur	20%

A partir des résultats obtenus, on remarque que la majorité des salariés ont le sentiment qu'ils ne sont pas lésés

La question	Oui	Non
9) Est-ce qu'il ya une équité dans le salaire par rapport aux autres salariés dans l'entreprise ?	80%	20%

Ce résultat, nous montrent que la plupart des salariés sont convaincu qu'il ya une équité interne dans la rémunération, mais il ya 20% des salariés expriment que le système de rémunération appliqué dans cette entreprise est insuffisant. On observe que quelques salariés se justifient en disant qu'il y un dysfonctionnement lors de la distribution des salaires. Car il y a des agents qui travaillent moins mais ils ont le même salaire d'un agent qui travaille trop et mieux. Cela veut dire qu'il y a une absence des critères et une politique pour l'élaboration d'un système de rémunération pertinent, qui prend en considération tous les aspects de travail (le niveau d'étude, compétence, ...etc.)

CONCLUSION

Nous avons vu dans notre étude de cas que SAIDAL a pour mission principale de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Créée en 1969 sa mission était d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration. Son système de rémunération est un ensemble d'éléments financiers et non financiers, organisé en fonction d'un objectif à atteindre par l'entreprise. Ce système est facile et compréhensible pour les salariés. Il respecte une structure simple : rémunération fixe, rémunération variable (prime, indemnité), les avantages en nature et rémunération non financière. Par conséquent, elle prend en considération, dans la construction de son système de rémunération, un ensemble des facteurs internes et externes. Notre étude a permis de constater que malgré les efforts de l'entreprise, le sentiment d'injustice reste toujours exprimé par les salariés. Néanmoins, l'entreprise a maîtrisé l'équilibre financier, si l'on compare la capacité de paiement avec leur dépense. Notons aussi que les facteurs externes (le marché de travail et l'aspect juridique) sont bien maîtrisés. Cependant, le système de rémunération de Groupe SAIDAL SPA est basé sur la rémunération du poste. Ce système est inefficace parce qu'il rémunère les salariés en fonction du grade sans prendre en compte leur performance. Donc il crée un sentiment d'injustice, c'est-à-dire un facteur de démotivation.

L'étude nous a permis aussi de conclure que les recommandations issues des missions d'audit ont permis d'impacter le résultat de l'entreprise. Ceci est conforté par notre travail sur le site de l'entreprise sur la question d'audit des rémunérations. En effet, notre travail avait comme objectif d'étudier l'impact de la masse salariale sur le résultat de l'entreprise. Nos recommandations sur le problème ont permis de déceler les éléments qui ont causé l'augmentation de la masse salariale. Les indicateurs utilisés par suite, nous ont permis de résoudre le problème.



Conclusion
Générale

CONCLUSION GENERALE

Le concept de rémunération est appréhendé à travers les différentes écoles managériales. Il est composé d'éléments fixes et variables. Ainsi, l'ampleur et l'importance des deux parties (fixe et variables) est tributaire avec la culture d'entreprise et donc de la nature de système de gestion des ressources humaines mise en place.

Les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés est appelé masse salariale, elle représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise, plusieurs facteurs contribuent à l'évolution de cette masse monétaire.

Les réformes économiques en Algérie caractérisées par la transition vers l'économie du marché, imposent aux entreprises des nouvelles contraintes qui les obligent à se repenser leur mode de fonctionnement. Ceci dit, la nouvelle réglementation, offre aux entreprises les moyens d'une flexibilité à la fois juridique et organisationnelle, elle consiste d'une part, à substituer des coûts variables aux coûts fixes pour faciliter l'adaptation de l'entreprise aux fluctuations de l'activité économique, d'autre part, elle essaie d'accroître le bien perçu par les individus entre leur salaire et leurs performances afin d'augmenter la motivation au travail.

La tendance à l'individualisation des salaires reste prépondérante et change les rapports salariaux dans la mesure où le salarié a tendance à négocier sa rémunération.

Les évolutions théoriques des modèles de gestion des ressources humaines, de développement témoignent de la nécessité de réadapter les logiques managériales. Cette réadaptation fait ressortir la nécessité de disposer de mécanismes et des instruments de contrôle et d'autocontrôle. Autrement dit, l'audit. Il est l'examen auquel procède un professionnel en vue d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité, elle est devenue difficile à cerner et est recouvre une palette diversifiée

d'objectifs et de techniques. Il vise à créer une dynamique de progrès autour d'orientations générales, dites « axes d'amélioration », puis à les décliner sous forme de leviers concrets, d'actions propres à en garantir les portés effectifs. L'élément indicateur à la fonction d'audit dans l'entreprise est Le contrôle interne. Il s'agit d'un ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs et la fiabilité, autant que possible, les flux d'information. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise.

Ceci dit, les travaux de l'auditeur interne ne sont pas suffisants du fait qu'il est employé de la firme où il exerce ses contrôles ; il peut éventuellement être influencé par des considérations de personnes, accepter le compromis et manquer d'autorité. La spécificité de l'audit social dans ce cas, va notamment reposer sur la prise en compte de ce facteur, il s'agira pour l'auditeur de concilier les finalités précises de sa mission avec des données relativement imprécises, c'est pour cela, l'équipe des auditeurs contactée par l'entreprise aura pour objectif de réaliser une mission et plus précisément un examen méthodique en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs au sujet examiné satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs, où sa construction obéit à une démarche méthodologique, dans chaque phase, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées. Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne. A cet effet nous avons choisi la société SAIDAL. Elle a pour mission principale de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Créée en 1969 sa mission était d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication

et la commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration. Son système de rémunération est un ensemble d'éléments financiers et non financiers, organisé en fonction d'un objectif à atteindre par l'entreprise. Ce système est facile et compréhensible pour les salariés. Il respecte une structure simple : rémunération fixe, rémunération variable (prime, indemnité), les avantages en nature et rémunération non financière. Par conséquent, elle prend en considération, dans la construction de son système de rémunération, un ensemble des facteurs internes et externes. Notre étude a permis de constater que malgré les efforts de l'entreprise, le sentiment d'injustice reste toujours exprimé par les salariés. Néanmoins, l'entreprise a maîtrisé l'équilibre financier, si l'on compare la capacité de paiement avec leur dépense. Notons aussi que les facteurs externes (le marché de travail et l'aspect juridique) sont bien maîtrisés. Cependant, le système de rémunération de Groupe SAIDAL SPA est basé sur la rémunération du poste. Ce système est inefficace parce qu'il rémunère les salariés en fonction du grade sans prendre en compte leur performance. Donc il crée un sentiment d'injustice, c'est-à-dire un facteur de démotivation.

✦ **Résultat**

Les recommandations issues des missions d'audit ont permis d'impacter le résultat de l'entreprise. Ceci est conforté par notre travail sur le site de l'entreprise sur la question d'audit des rémunérations. En effet, notre travail avait comme objectif à ce que le cadre réglementaire et l'égalité soient respectés d'où la conformité l'égalité des informations et d'étudier l'impact de la masse salariale sur le résultat de l'entreprise et de l'efficacité des pratiques de l'entreprise. Nos recommandations sur le problème ont permis de déceler les éléments qui ont causé l'augmentation de la masse salariale. Les indicateurs utilisés par suite, nous ont permis de résoudre le problème. Ceci dit quelques remarques méritent d'être posées, à savoir l'audit de rémunération a permis

de soulever la pertinence quant à l'amélioration des performances de l'entreprise dans la diminution de la masse salariale dans la valeur ajoutée d'où le résultat net qui maintient l'entreprise dans une situation très satisfaisante financièrement qui résulte des procédures à l'égard des décisions stratégiques.

▣ **Perspective**

Pour qu'il y ait une gestion efficace des ressources humaines sur le plan des rémunérations, l'entreprise doit y avoir un préalable organisationnel, c'est-à-dire, un système d'organisation permettant d'une part de produire en temps opportun des informations pertinentes sur la situation des effectifs, et d'autre part d'assurer une certaine équité en matière de salaire

▣ **Carences**

Cependant, notre étude comporte des limites, car l'audit des rémunérations est étroitement lié à l'audit social, ce qui nécessitait la prise en compte dans la partie théorique des critères d'évaluations du climat social et sa relation avec la politique de l'entreprise en matière des ressources humaines, et, appréhender la déclinaison de l'audit social dans une logique de performance économique et dans une logique de performance globale.

S'ajoute à cela, notre étude n'a concerné qu'une seule unité de l'entreprise mère. Car l'éclatement géographique des établissements a rendu difficile la gestion de notre temps pour achever notre travail de recherche, particulièrement notre questionnaire.

L'analyse des stratégies des rémunérations montre clairement qu'aucune combinaison universelle ne saurait être définie. Il n'existe au mieux que des formules adaptées aux contingences internes et externes du domaine de compétences stratégiques. Les résultats de l'audit font apparaître un potentiel d'amélioration.

L'enveloppe budgétaire actuellement définie, c'est à dire la rémunération globale réelle, est à la base de la réflexion stratégique. Avant toute autre forme de procès, un effort d'optimisation peut être entamé. Il s'agit de mettre à jour le meilleur arbitrage possible entre les contraintes de marchés, les opportunités fiscales, les attentes des salariés et les ouvertures conventionnelles ou de droit commun. L'ensemble des informations collectées éclaire les décisions. La réduction du coût pour l'entreprise peut dans certains cas être compatible avec la poursuite des objectifs fixés et même avec l'augmentation de l'intérêt pour le personnel. Un effort de communication est alors indispensable. La perception de l'équité, de l'instrumentalité, de la valence et de l'expectation doit être effective. Le consensus est nécessairement à la base de l'élaboration des nouvelles règles du jeu. A défaut, un risque d'apparition de revendications sectorielles sous prétexte d'alignement existe. L'information à transmettre peut être conséquente. La valorisation des éléments non monétaires, à fortiori quand ils sont actualisés, n'est pas d'un abord aisé. Bien menée, cette recomposition à la marge de la pyramide contribue à retrouver une cohérence entre les fins, les moyens et les attentes.

Lorsque ces évolutions sont rendues impossibles par les rigidités juridiques ou sociales, la latitude offerte par l'écart entre les rémunérations globales maximum et réelle peut être exploitée. Le changement consiste dans ce cas à modifier l'offre de façon à la rendre plus attractive sans pour autant toucher au niveau de l'engagement de l'entreprise.

Seule la structure est changée. Les critères d'évaluation de la performance et du mérite, les règles d'attribution sont alors bouleversés. Là encore, les contingences internes sont déterminantes. Ces transformations doivent néanmoins être bornées avec précision. La définition de plafonds, quand ils n'existent pas encore, est requise pour éviter toute dérive du ratio coût du travail / valeur ajoutée. Cette politique plus volontaire conduit à anticiper la redistribution du profit induit par l'atteinte à venir

des objectifs. Les gains de productivité permis par la motivation individuelle et collective, l'impact de la disponibilité permanente des compétences, les incidences de l'adhésion aux objectifs collectifs sont partagés avant même d'être assurés dans l'espoir d'enclencher un cercle vertueux. La stratégie repose alors sur des hypothèses de comportements. Le risque est dans ce cas maximisé. Elle suppose d'avoir perçu le poids de la rémunération sur la satisfaction au travail par rapport à celui des autres déterminants potentiels. Elle est susceptible de faire progresser l'entreprise dans la hiérarchie de la branche. Cette option trouve ses limites dans la préservation permanente des équilibres financiers et de la compétitivité des prix clients.

L'audit stratégique des rémunérations, conçu à partir d'un nombre restreint d'indicateurs simples et de bon sens, permet d'augmenter la rationalité des décisions. Il favorise la compréhension des insuffisances des pratiques en vigueur. Il reste néanmoins que les différences de traitements rendues nécessaires par les données du contexte propre à chaque domaine de compétences stratégiques, doivent être acceptées par les salariés. À défaut, l'effort de réflexion consenti pour se départir de la traditionnelle solution d'alignement sur le marché, risque de ne pas porter tous ses fruits. Comment peut on prouver la sincérité des informations et des données sur les quels l'auditeur opère ?



Bibliographie

Bibliographie

ALLOUCHE J., Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, Paris. 2003.

BARBIER E. L'audit interne. Pourquoi ? Comment ? Collection audit, Les Editions d'organisation, France 1991.

BENOIT P., Audit & contrôle interne. Les essentiels de la gestion, Edition LITEC, France 1997.

BOULAHDOUR C., Audit interne et commissariat aux comptes. Revue Algérienne de comptabilité et d'audit n°01 du 1^{er} TRM 1994.

BOYER R., Convention fordienne

CANDAU P., Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 Octobre Décembre 1990.

COKALP L.B. Sociologie des organisations Paris 1998.

CORIAT B., L'atelier et le chronomètre

COMBES J-E. et LABROUSSE M-C., Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques, Publi-Union-Editions, 1997.

DJABI, « la politique des salaires en Algérie », ISE, Alger

DJERBI, La politique des salaires en Algérie, ISE Alger.

GOND J.P. & MULLLENBACH A. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Actes du 1er congrès de l'ADERSE 2003.

FASSIN D. «A l'écoute de l'exclusion», Sciences Humaines, n° 159, avril 2005.

FAYOL H., Administration industrielle et générale, Paris

FERON M., Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille 2005

FESSER M. Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet 1996.

FREEMAN R.E. Strategic Management: A stakeholder approach, Boston, MA: Pitman/Ballinger. 1984.

FREMEAUX P. «L'utilité social», Alternatives économiques / Pratique 2003.

FRIEDMAN M., "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press. 1962.

GELINIER O., Nouvelle direction de l'entreprise, Ed Hommes et techniques, France 1976.

IGALENS J. «Tous responsables», Editions d'Organisation, Paris 2004.

IGALENS J. «La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme - ONG», 2004.

LARENT P. et PIERRE T., Pratique de l'audit opérationnel, Les Editions d'Organisation, France. 2003.

LECAILLON J., les salaires, Ed Cujas, France 1973.

LELLOU A., Le système de rémunération dans l'entreprise restructurée. CREAD n°12.

LELLOU A., CREAD n°18, Reghaia, Algérie, 1990.

LELLOU A., La question salariale à travers l'entreprise publique I.S.E 1993.

LELLOU A., Industrialisation et conditions d'usage de la force de travail dans le secteur public en Algérie, 1984

LEMANT O., La conduite d'une mission d'audit interne, Dunod, 1995.

LOUART, P ET BEAUCOURT, C. Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille. 2005.

MARCHAND G. «Le travail social entre urgence et souffrance», Sciences Humaines, n°159, Avril 2005.

MARTORY B. « Contrôle de gestion sociale », Vuibert, Paris 2003.

MARTORY B. «Le contenu des tableaux de bord, pour l'entreprise et ses acteurs», Personnel, n° 459, mai 2005.

MEIGNANT A., Ressources Humaines déployer la stratégie, Ed. Liaisons Paris 2000.

MEURS D., rémunération du travail, P.U.F., Paris 1995

MIHOL A., le contrôle interne, Que sais-je ? 1998.

MOHIB N., SONNTAG M. La légitimité au cœur de l'action et de la compétence, site de l'Institut national de la recherche pédagogique, n°7194. 2003.

PALLOIX C., Le fordisme, Grenoble 1979

PERETTI J. M. "Ressources humaines"; 3^{ième} et 9^{ième} édition, Vuibert, Paris 2001, 2004.

PERETTI J.M. et ROUSSEL P., Les rémunérations, Vuibert, Paris 2000.

PERETTI J.M & VACHETTE J.L, audit social, Les Editions d'organisation 1984.

PESQUEUX Y. L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris 2002.

PORTER M., "Choix stratégiques et concurrence", Economica, Paris, 1982

PORTER M., L'avantage concurrentiel, Inter Editions, Paris, 1986

QUEINNEC J. & IGALENS J. Les organisations non gouvernementales et le management, Vuibert, Paris 2004.

RAFFEGEAU J., DUBOIS F. et MENONVILLE D. L'audit opérationnel Edition PUF, Paris 1984.

RAVON B. «Le travail social ; Problèmes politiques et sociaux», n° 890, La Documentation française. 2003.

RENARD J., Théorie et pratique de l'audit interne, Les Editions d'Organisation, 1997.

ROUSSEL P., Rémunération, motivation et satisfaction au travail.

SADI N.E., et MAAZOUZ A., Pratique de commissariat aux comptes en Algérie. Édition société nationale de comptabilité 1999.

SCHEID J.C., Les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris 1990.

SINGLY, L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, collection 128 sociologie,
Nathan Université, Paris.

TAHAR Laradj ; Le mode des rémunérations du travail-salari issu du SGT
1987

TAHAR Laradj, La politique salariale en entreprise Algérienne, vers quels
changements ? - 2008-2009

VILLENEUVE J., Direction du développement des entreprises et des affaires.
Direction des communications n°1345, Québec Janvier 2003.



Annexes



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم
قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاعات

Abonnement annuel	Algérie Tunisie Maroc Mauritanie	Etranger	DIRECTION ET REDACTION : SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT Abonnements et publicité : IMPRIMERIE OFFICIELLE 7, 9 et 13 Av. A. Benbarek — ALGER Tél. : 65. 18. 15 à 17 — C.C.P. 3200-50 ALGER Télex : 65 180 IMPOF DZ
	I An	I An	
Edition originale.....	100 D.A	300 D.A	
Edition originale et sa traduction.....	200 D.A	550 D.A	

Edition originale, le numéro : 2,50 dinars ; Edition originale et sa traduction, le numéro : 5 dinars. — Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de joindre les dernières bandes pour renouvellement et réclamation. Changement d'adresse : ajouter 3 dinars. Tarif des inscriptions : 20 dinars la ligne

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX — LOIS ET DECRETS

ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES

(TRADUCTION FRANÇAISE)

SOMMAIRE

LOIS

Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, p. 488.

Art. 60. — Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

Art. 61. — La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Chapitre VI

Modification, cessation et suspension de la relation de travail

Section 1

Modification du contrat de travail

Art. 62. — Le contrat de travail est modifié lorsque la loi, la réglementation, les conventions ou accords collectifs énoncent des règles plus favorables aux travailleurs que celles qui y sont stipulées.

Art. 63. — Sous réserve des dispositions de la présente loi, les clauses et la mesure du contrat de travail peuvent être modifiées par la volonté commune du travailleur et de l'employeur.

Section 2

De la suspension de la relation de travail

Art. 64. — La suspension de la relation de travail intervient de droit par l'effet :

- de l'accord mutuel des parties,
- des congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la législation et la réglementation relatives à la sécurité sociale,
- de l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve,
- de l'exercice d'une charge publique élective,
- de la privation de liberté du travailleur tant qu'une condamnation devenue définitive n'aura pas été prononcée,
- d'une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction,
- de l'exercice du droit de grève,
- du congé sans solde.

Art. 65. — Les travailleurs visés à l'article 64 ci-dessus sont réintégrés de droit à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

Section 3

Cessation de la relation de travail

Art. 66. — La relation de travail cesse par l'effet de :

- la nullité ou l'abrogation légale du contrat de travail ;
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée ;
- la démission ;
- licenciement ;
- l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation ;
- licenciement pour compression d'effectifs ;
- cessation d'activité légale de l'organisme employeur ;
- la retraite ;
- décès.

Art. 67. — A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat de travail indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation de travail ainsi que les postes occupés et les périodes correspondantes.

La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'employeur et du travailleur, nés du contrat de travail ou contrats de formation sauf s'il en est convenu autrement par écrit entre eux.

Art. 68. — La démission est un droit reconnu au travailleur.

Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail avec l'organisme employeur, présente à celui-ci sa démission par écrit.

Il quitte son poste de travail après une période de préavis dans les conditions fixées par les conventions ou accords collectifs.

Art. 69. — Lorsque des raisons économiques le justifient, l'employeur peut procéder à une compression d'effectifs.

La compression d'effectifs, qui consiste en une mesure de licenciement collectif se traduisant par des licenciements individuels simultanés, est décidée après négociation collective. Il est interdit à tout employeur qui a procédé à une compression d'effectifs de recourir sur les mêmes lieux de travail à de nouveaux recrutements dans les catégories professionnelles des travailleurs concernés par la compression d'effectifs.

Art. 70. — Avant de procéder à une compression d'effectifs, l'employeur est tenu de recourir à tous les moyens susceptibles de réduire le nombre des licenciements et notamment :

- à la réduction des horaires de travail,
- au travail à temps partiel tel que défini dans la présente loi,
- à la procédure de mise à la retraite conformément à la législation en vigueur,
- à l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises. En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité de licenciement pour compression d'effectifs.

Art. 71. — Les modalités de compression d'effectifs sont fixées après épuisement de tous les moyens susceptibles d'y interdire le recours, sur la base notamment des critères d'ancienneté, d'expérience et de qualification pour chaque poste de travail.

Les conventions et les accords collectifs précisent l'ensemble des modalités fixées.

Art. 72. — En cas de licenciement individuel ou collectif au sein de l'organisme employeur, le travailleur recruté pour une durée indéterminée a droit à une indemnité de licenciement.

Cette indemnité est due à raison d'un mois par année de travail au sein de l'organisme employeur dans la limite de quinze (15) mois, après épuisement du droit au congé annuel rémunéré.

Le montant de cette indemnité est calculé sur la base de la moyenne mensuelle la plus avantageuse des rémunérations perçues durant les trois dernières années de travail.

Art. 73. — Le licenciement intervient dans le cas de fautes graves commises par le travailleur dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Le règlement intérieur détermine les conditions dans lesquelles le travailleur concerné bénéficie de l'indemnité de licenciement prévue à l'alinéa précédent.

Art. 74. — S'il survient une modification dans la situation juridique de l'organisme employeur, toutes les relations de travail en cours, au jour de la modification, subsistent entre le nouvel employeur et les travailleurs.

Toute modification éventuelle dans les relations de travail ne peut intervenir que dans les formes et aux conditions prévues par la présente loi par voie de négociation collective.

Chapitre VII

règlement intérieur

Art. 75. — Dans les organismes employeurs occupant vingt (20) travailleurs et plus, l'employeur est tenu d'élaborer un règlement intérieur et de le soumettre pour avis aux organes de participation ou, à défaut, aux représentants des travailleurs avant sa mise en œuvre.

Art. 76. — Dans les organismes employeurs occupant moins de vingt (20) travailleurs l'employeur peut élaborer un règlement intérieur, selon les spécificités des activités.

La nature de ces activités est fixée par voie réglementaire.

Art. 77. — Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline.

Dans le domaine disciplinaire, le règlement intérieur fixe la qualification des fautes professionnelles, les degrés des sanctions correspondantes et les procédures de mise en œuvre.

Art. 78. — Les clauses du règlement intérieur qui supprimeraient ou limiteraient les droits des travailleurs tels qu'ils résultent des lois, des règlements et des conventions ou accords collectifs en vigueur sont nulles et de nul effet.

Art. 79. — Le règlement intérieur prévu à l'article 75 ci-dessus est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation de conformité avec la législation et la réglementation du travail dans un délai de huit (8) jours.

Le règlement intérieur prend effet dès son dépôt auprès du greffe du travail territorialement compétent.

Il lui est assuré par l'employeur une large publicité en direction des travailleurs concernés.

TITRE IV

REMUNERATION DU TRAVAIL

Chapitre I

Dispositions générales

Art. 80. — En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Art. 81. — Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre :

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

Art. 82. — Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaires.

Art. 83. — Les remboursements de frais sont versés en raison de sujétions particulières imposées par l'employeur au travailleur (missions commandées, utilisation du véhicule personnel pour le service et sujétions similaires).

Art. 84. — Tout employeur est tenu d'assurer pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunération entre les travailleurs sans aucune discrimination.

Art. 85. — La rémunération est exprimée en des termes exclusivement monétaires et son paiement s'effectue en des moyens exclusivement monétaires.

Art. 86. — Le montant de la rémunération ainsi que celui de tous les éléments qui la composent figurent, nommément, dans la fiche de paie périodique établie par l'employeur.

Cette disposition ne s'applique pas aux remboursements de frais.

Chapitre II

Salaire national minimum garanti

Art. 87. — Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives.

Pour la détermination du SNMG il est tenu compte de l'évolution :

- de la productivité moyenne nationale enregistrée,
- de l'indice des prix à la consommation,
- de la conjonction économique générale.

Chapitre III

Privilèges et garanties

Art. 88. — L'employeur est tenu de verser régulièrement à chaque travailleur et à terme échu, la rémunération qui lui est due.

Art. 89. — Les rémunérations ou avances sur rémunérations sont payées par préférence à toutes autres créances, y compris celles du trésor et de la sécurité sociale et ce, quelles que soient la nature, la validité et la forme de la relation de travail.

Art. 90. — Les rémunérations contenues dans les sommes dues par l'employeur ne peuvent être frappées d'opposition, de saisie ni être retenues pour quelque motif que ce soit, au préjudice des travailleurs auxquelles elles sont dues.

TITRE V

PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

Chapitre I

Organes de participation

Art. 91. — Au sein de l'organisme employeur, la participation des travailleurs est assurée :

— au niveau de tout lieu de travail distinct comprenant au moins vingt (20) travailleurs par des délégués du personnel,

— au niveau du siège de l'organisme employeur par un comité de participation regroupant l'ensemble des délégués du personnel.

Art. 92. — Lorsqu'il existe, au sein d'un même organisme employeur plusieurs lieux de travail distincts, comprenant chacun moins de vingt (20) travailleurs mais dont le nombre total est égal ou supérieur à vingt (20), les travailleurs peuvent être affiliés au lieu de travail le plus proche ou regroupés pour élire leurs délégués du personnel.

Art. 93. — Au sein d'un même organisme employeur, il est institué un comité de participation constitué par l'ensemble des délégués du personnel élus conformément aux articles 91, 92 et 99 de la présente loi.

Chapitre II

Attributions des organes de participation

Art. 94. — le comité de participation a les attributions suivantes :

1) recevoir les informations qui lui sont communiquées au moins chaque trimestre par l'employeur,

— sur l'évolution de la production des biens et de services, des ventes et de la productivité du travail,

— sur l'évolution des effectifs et de la structure de l'emploi,

— sur le taux d'absentéisme, les accidents de travail et les maladies professionnelles,

— sur l'application du règlement intérieur,

2) surveiller l'exécution des dispositions applicables en matière d'emploi, d'hygiène, de sécurité et celles relatives à la sécurité sociale,

3) engager toute action appropriée auprès de l'employeur lorsque les dispositions légales et réglementaires concernant l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail ne sont pas respectées.

4) exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant :

— aux plans annuels et bilans de leur exécution,

— à l'organisation du travail (normes de travail, système de stimulation, contrôle du travail, horaire du travail),

— aux projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée de travail, redéploiement et compression d'effectifs),

— aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage,

— aux modèles de contrats de travail, de formation et d'apprentissage,

— au règlement intérieur de l'organisme employeur.

Les avis doivent être émis dans un délai maximum de quinze (15) jours après exposé des motifs formulés par l'employeur. En cas de désaccord sur le règlement intérieur, l'inspecteur du travail est obligatoirement saisi

5 — gérer les œuvres sociales de l'organisme employeur. Lorsque la gestion des œuvres sociales est confiée à l'employeur, après accord de celui-ci, une convention entre le comité de participation et l'employeur en précisera les conditions, modalités d'exercice et de contrôle.

6 — consulter les états financiers de l'organisme employeur : bilans, comptes d'exploitation, comptes profits et pertes,

7 — informer régulièrement les travailleurs des questions traitées sauf celles ayant trait aux processus de fabrication, aux relations avec les tiers ou celles revêtues d'un cachet confidentiel ou secret.

Art. 95. — Lorsque l'organisme employeur regroupe plus de cent cinquante (150) travailleurs et lorsqu'il existe en son sein un conseil d'administration ou de surveillance, le comité de participation désigne parmi ses membres ou en dehors d'eux des administrateurs chargés de représenter les travailleurs au sein dudit conseil conformément à la législation en vigueur.

Art. 96. — Lorsque l'organisme employeur est constitué de plusieurs lieux de travail distincts, les délégués du personnel de chaque lieu distinct exercent, sous le contrôle du comité de participation, les prérogatives de celui-ci précisées aux alinéas 1 et 3 de l'article 94 relativement au lieu de travail concerné.

Chapitre III

Mode d'élection et composition des organes de participation.

Art. 97. — Les délégués du personnel sont élus en conformité avec les articles 91 et 92 précédents, par les travailleurs concernés au suffrage personnel libre, secret et direct.

Ne sont pas éligibles, les cadres dirigeants de l'organisme employeur, les ascendants, descendants, colatéraux ou parents par alliance au premier degré de l'employeur et des cadres dirigeants, les travailleurs occupant des postes de responsabilité avec pouvoir disciplinaire et les travailleurs ne jouissant pas de leurs droits civils et civiques.

Les délégués du personnel sont élus parmi les travailleurs confirmés réunissant les conditions pour être électeurs, âgés de vingt et un (21) ans révolus et justifiant de plus d'une année d'ancienneté au sein de l'organisme employeur.

Art. 98. — Le mode d'élection devra permettre une représentation équitable des différentes catégories socio-professionnelles au sein du lieu de travail et de l'organisme employeur concerné.

Les modalités d'organisation des élections sont fixées par voie réglementaire après consultation des organisations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives.

Art. 99. — Le nombre de délégués du personnel est fixé comme suit :

- de 20 à 50 travailleurs : 1 délégué,
- de 51 à 150 travailleurs : 2 délégués,
- de 151 à 400 travailleurs : 4 délégués,
- de 401 à 1000 travailleurs : 6 délégués.

Au delà de 1000 travailleurs il sera décompté un (01) délégué supplémentaire par tranche de 500 travailleurs.

Art. 100. — Toute contestation portant sur les élections des délégués du personnel est portée devant le tribunal territorialement compétent siégeant en matière sociale qui se prononce dans les trente (30) jours de sa saisine par un jugement rendu en premier et dernier ressort.

Art. 101. — La durée du mandat des délégués du personnel est de trois (3) ans, le mandat des délégués du personnel peut leur être retiré par décision de la majorité des travailleurs qui les ont élus lors d'une assemblée générale convoquée par le président du bureau du comité de participation visé à l'article 102 ou organisée à la demande du tiers au moins des travailleurs concernés.

En cas de vacance pour un motif quelconque, le délégué du personnel est remplacé par le travailleur ayant obtenu, lors des élections, un nombre de voix immédiatement inférieur, à la dernière personne élue déléguée du personnel.

Chapitre IV

Fonctionnement et facilités

Art. 102. — Le comité de participation établit son règlement intérieur et procède à l'élection en son sein d'un bureau composé d'au moins un président et un vice-président.

Art. 103. — Le comité de participation se réunit au moins une fois tous les trois mois. Il se réunit obligatoirement à la demande de son président ou de la majorité de ses membres.

L'ordre du jour de ces réunions est obligatoirement porté à la connaissance de l'employeur au moins quinze (15) jours à l'avance.

L'employeur peut déléguer un ou plusieurs de ses collaborateurs à ces réunions.

Art. 104. — Le comité de participation se réunit également sous la présidence de l'employeur ou de son représentant dûment habilité, assisté de ses principaux collaborateurs au moins une fois par trimestre.

L'ordre du jour de ces réunions devra être porté à la connaissance du président du bureau du comité de participation au moins trente (30) jours à l'avance et devra traiter de sujets relevant des attributions du comité de participation. Des dossiers relatifs aux questions qui devront être traitées devront être fournis au président du bureau du comité de participation.

Le bureau du comité de participation peut proposer l'adjonction de points à l'ordre du jour de la réunion sous réserve que les questions soulevées relèvent de ses attributions et à condition que les dossiers correspondants établis par le bureau du comité de participation parviennent à l'employeur au moins quinze (15) jours avant la date prévue pour la tenue de la réunion.

Art. 105. — Au niveau de chaque lieux de travail, le représentant habilité de l'employeur assisté de ses principaux collaborateurs tient une réunion au moins tous les trois (03) mois avec les délégués du personnel concernés conformément à l'article 96 précédent sur la base d'un ordre du jour préalablement établi et qui leur aura été communiqué au moins sept (7) jours avant la tenue de la réunion.

Art. 106. — Les délégués du personnel ont le droit de disposer mensuellement d'un crédit de dix (10) heures payées par l'employeur comme temps de travail, pour l'exercice de leur mandat, sauf durant leur congé annuel.

Les modalités d'utilisation du crédit horaire ainsi alloué fait l'objet d'un accord avec l'employeur.

Art. 107. — Les délégués du personnel peuvent convenir de cumuler les crédits d'heures qui leur sont alloués au profit d'un ou plusieurs délégués, après accord de l'employeur.

Art. 108. — Le temps passé par les délégués du personnel aux réunions convoquées à l'initiative de l'employeur ou acceptées par celui-ci à leur demande, n'est pas pris en compte pour le calcul du crédit d'heures visé à l'article 106 ci-dessus.

Art. 109. — L'employeur mettra à la disposition du comité de participation et des délégués du personnel, les moyens nécessaires pour la tenue de leurs réunions et pour la réalisation des travaux de secrétariat.

Art. 110. — Le comité de participation organise ses activités dans le cadre de ses attributions et de son règlement intérieur et peut recourir à des expertises non patronales.

Art. 111. — En application de l'article 110 ci-dessus, des budgets sont alloués par l'organisme employeur selon des modalités fixées par voie réglementaire.

Art. 112. — Dans l'exercice de leurs activités professionnelles, les délégués du personnel sont soumis aux dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles relatives aux droits et obligations des travailleurs.

Art. 113. — Aucun délégué du personnel ne peut faire l'objet, de la part de l'employeur, d'un licenciement, d'une mutation ou de toute autre sanction disciplinaire de quelque nature que ce soit, du fait des activités qu'il tient de son mandat.

TITRE VI

NEGOCIATION COLLECTIVE

Chapitre I

Dispositions générales

Art. 114. — La convention est un accord écrit sur les conditions d'emploi et de travail pour une ou plusieurs catégories professionnelles. Elle est conclue au sein d'un même organisme employeur entre l'employeur et les représentants syndicaux des travailleurs.

Elle est également conclue entre un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs représentatives d'une part et une ou plusieurs organisations syndicales représentatives des travailleurs d'autres part.

La représentativité des parties à la négociation est déterminée dans les conditions fixées par la loi.

Art. 115. — La convention collective détermine son champ d'application professionnel et territorial.

Elle peut concerner une ou plusieurs catégories socio-professionnelles un ou plusieurs organismes employeurs et revêtir un caractère local, régional ou national.

Art. 116. — Lorsque les conventions collectives concernent plusieurs organismes employeurs, elles n'engagent ces derniers qu'à la condition que les représentants des travailleurs et des employeurs desdits organismes en soient ensemble parties prenantes ou qu'ils y adhèrent d'un commun accord.

Art. 117. — La convention collective est conclue pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée. A défaut de stipulations contraires, la convention collective à durée déterminée qui arrive à expiration continue à produire ses effets comme une convention ou accord à durée indéterminée, jusqu'à adoption d'une nouvelle convention par les parties concernées.

Art. 118. — Les dispositions les plus favorables contenues dans les différentes conventions collectives auxquelles l'organisme employeur a souscrit ou adhéré s'imposent à lui et s'appliquent aux travailleurs de l'organisme concerné sauf dispositions favorables contenues dans les contrats de travail avec l'entreprise.

Art. 119. — Les organismes employeurs doivent assurer une publicité suffisante aux conventions collectives auxquelles ils sont parties prenantes en direction des collectifs des travailleurs concernés.

Un exemplaire de ces conventions collectives est tenu en permanence à la disposition des travailleurs, en tout lieu de travail distinct.

Chapitre II

Contenu des conventions collectives

Art. 120. — Les conventions collectives conclues dans les conditions fixées par la présente loi traitent des conditions d'emploi et de travail et peuvent notamment traiter des éléments ci-après :

- 1) classification professionnelle.
- 2) normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition.
- 3) salaires de base minimum correspondants.
- 4) indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- 5) primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- 6) modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés.
- 7) remboursement de frais engagés.
- 8) période d'essai et préavis.
- 9) durée de travail effectif pour les emplois à fortes sujétions ou comportant des périodes d'inactivité.
- 10) absences spéciales.
- 11) procédures de conciliation en cas de conflit collectif de travail.

12) service minimum en cas de grève.

13) exercice du droit syndical.

14) durée de la convention et modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

Chapitre III

Convention collective d'entreprise et convention de rang supérieur

Art. 121. — Chaque organisme employeur peut disposer d'une convention collective d'entreprise ou être partie prenante d'une convention collective d'un rang supérieur.

Art. 122. — Les conventions collectives qui dépassent le cadre de l'organisme employeur sont réputées de rang supérieur dès lors qu'elles sont négociées et conclues par des organisations syndicales de travailleurs et d'employeurs reconnues représentatives dans le champ d'application sectoriel, professionnel ou territorial desdites conventions.

Chapitre IV

Négociation des conventions collectives

Art. 123. — A la demande d'une des parties visées à l'article 114 ci-dessus, la négociation des conventions collectives est menée par des commissions paritaires de négociation composées d'un nombre égal de représentants syndicaux de travailleurs et d'employeurs dûment mandatés par ceux qu'ils représentent.

Leur désignation est du ressort de chacune des parties à la négociation.

Art. 124. — Pour les conventions collectives d'entreprises, chacune des parties peut être représentée par trois (3) à sept (7) membres.

Pour les conventions de rang supérieur, les représentants de chacune des parties ne peuvent excéder onze (11) membres.

Art. 125. — Pour la conduite des négociations collectives, chacune des parties à la négociation désigne un président qui exprime le point de vue majoritaire des membres de la délégation qu'il conduit et dont il devient le porte-parole.

Chapitre V

Exécution des conventions collectives

Art. 126. — La convention collective est présentée dès sa conclusion aux seules fins d'enregistrement par les parties à la négociation collective ou par la plus diligente d'entre elles auprès de l'inspection du travail et du greffe du tribunal :

— du lieu du siège de l'organisme employeur lorsqu'il s'agit d'une convention collective d'entreprise,

— du siège de la commune lorsque le champ d'application est limité à la commune,

— du siège de la wilaya lorsque le champ d'application s'étend à la wilaya ou, à plusieurs communes de la même wilaya,

— d'Alger pour les conventions collectives interwilayas, de branches ou nationales.

Art. 127. — Les conventions collectives obligent tous ceux qui les ont signées ou qui y ont adhéré des accomplissements des formalités prévues à l'article précédent.

Art. 128. — Les personnes liées par une convention collective peuvent intenter toute action visant à obtenir l'exécution des engagements contractés sans préjudice des réparations qu'elles pourraient demander pour violation de ladite convention.

Art. 129. — Les organisations syndicales de travailleurs et d'employeurs qui sont liées par une convention collective peuvent exercer toutes les actions en justice qui naissent de ce chef, en faveur de leurs membres et peuvent également intenter en leur nom propre, toute action visant à obtenir l'exécution des engagements contractés.

Art. 130. — Les inspecteurs du travail veillent à l'exécution des conventions collectives et sont saisis de tout différend concernant leur application.

Art. 131. — La convention collective peut être dénoncée en partie ou en totalité par les parties signataires.

La dénonciation ne peut toutefois intervenir dans les douze (12) mois qui suivent son enregistrement.

Art. 132. — La dénonciation est signifiée par lettre recommandée à l'autre partie signataire, avec copie à l'inspection du travail qui enregistre ladite convention et la dépose auprès du greffe du tribunal consigné.

Art. 133. — La signification et la dénonciation emporte obligation pour les parties d'avoir à engager des négociations dans les trente (30) jours pour la conclusion d'une nouvelle convention collective.

Dans tous les cas, la dénonciation de la convention ne peut avoir d'effets sur les contrats de travail antérieurement conclus, qui demeurent régis par les dispositions en vigueur jusqu'à la conclusion d'une nouvelle convention collective.

Art. 134. — Lorsque l'inspecteur du travail estime qu'une convention collective est contraire à la législation et à la réglementation en vigueur ou lèse gravement les intérêts de tiers, il la soumet d'office à la juridiction compétente.

TITRE VII

CAS DE NULLITE

Art. 135. — Est nulle et de nul effet toute relation de travail qui n'est pas conforme aux dispositions de la législation en vigueur.

L'annulation de la relation de travail ne peut, cependant, avoir pour effet la perte de la rémunération due pour le travail exécuté.

Art. 136. — Toute clause d'un contrat de travail, contraire aux dispositions législatives et réglementaires, est nulle et de nul effet et remplacée de plein droit par les dispositions de la présente loi.

Art. 137. — Est nulle et de nul effet, toute clause d'un contrat de travail qui déroge dans un sens défavorable aux droits accordés aux travailleurs par la législation, la réglementation et les conventions ou accords écrits.

TITRE VIII

DISPOSITIONS PENALES

Art. 138. — Les inspecteurs du travail constatent et relèvent les infractions aux dispositions de la présente loi, conformément à la législation de travail.

Art. 139. — En matière de contravention, l'amende est doublée en cas de récidive.

Il y a récidive lorsque, dans les douze (12) mois antérieurs au fait poursuivi, le contrevenant a été condamné pour une infraction identique.

Art. 140. — Hormis le cas d'un contrat d'apprentissage établi conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, tout recrutement d'un jeune travailleur n'ayant pas atteint l'âge prévu par la loi, est puni d'une amende de 1.000 à 2.000 DA.

En cas de récidive, une peine de prison de quinze (15) jours à deux (2) mois peut être prononcée, sans préjudice d'une amende qui peut s'élever au double de celle prévue à l'alinéa précédent.

Art. 141. — Tout contrevenant aux dispositions de la présente loi relative aux conditions d'emploi des jeunes travailleurs et des femmes, est puni d'une amende de 2.000 à 4.000 DA appliquée autant de fois qu'il y a d'infractions constatées.

Art. 142. — Le signataire d'une convention collective ou d'un accord collectif de travail dont les dispositions sont de nature à asseoir une discrimination entre les travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, ainsi que prévu à l'article 17 de la présente loi, est puni d'une amende de 2.000 à 5.000 DA.

En cas de récidive, la peine est de 2.000 à 10.000 DA et d'un emprisonnement de trois (3) jours, ou de l'une de ces deux (2) peines seulement.

Art. 143. — Tout contrevenant aux dispositions de la présente loi, relative à la durée légale hebdomadaire de travail, à l'amplitude journalière de travail et aux limitations en matière de recours aux heures supplémentaires et au travail de nuit pour les jeunes et les femmes est puni d'une amende de 500 à 1.000 DA appliquée pour chacune des infractions constatées et autant de fois qu'il y a de travailleurs concernés.

Art. 144. — Tout employeur qui contrevient aux dispositions de la présente loi relatives aux repos légaux est puni d'une amende de 1.000 à 2.000 DA appliquée autant de fois qu'il y a de travailleurs concernés.

Art. 145. — Tout contrevenant aux dispositions des articles 38 à 52 ci-dessus est puni d'une amende de 1.000 à 2.000 DA pour chaque infraction constatée autant de fois qu'il y a de travailleurs concernés.

Art. 146. — Quiconque procède à une compression d'effectifs en violation des dispositions de la présente loi est, sans préjudice des droits des travailleurs pour leur réintégration, est puni d'une amende de 2.000 à 5.000 DA multipliée par autant de fois qu'il y a de travailleurs concernés.

Art. 147. — Toute infraction aux dispositions de la loi relatives à l'obligation de dépôt du règlement intérieur auprès de l'inspection du travail et du greffe du tribunal compétent, est puni d'une amende de 1.000 à 2.000 DA.

Art. 148. — Quiconque rémunère un travailleur sans lui remettre une fiche de paie correspondant à la rémunération perçue ou omet d'y faire figurer un ou plusieurs des éléments composant le salaire perçu, est puni d'une amende de 500 à 1.000 DA, multipliée, par autant de fois qu'il y a d'infractions.

Art. 149. — Sans préjudice des autres dispositions de la législation en vigueur, tout employeur qui rémunère un travailleur à un salaire inférieur au salaire national minimum garanti ou au salaire minimum fixé par la convention ou l'accord collectif de travail, est puni d'une amende de 1.000 à 2.000 DA multipliée par autant de fois qu'il y a d'infractions.

En cas de récidive la peine est de 2.000 à 5.000 DA multipliée par autant de fois qu'il y a d'infractions.

Art. 150. — Toute infraction à l'obligation de versement à terme échu de la rémunération due est punie d'une amende de 1.000 à 2.000 DA, multipliée par autant de fois qu'il y a d'infractions.

En cas de récidive, la peine est de 2.000 à 4.000 DA applicable autant de fois qu'il y a d'infractions et d'un emprisonnement d'un (1) mois à trois (3) mois, ou de l'une de ces deux (2) peines seulement.

Art. 151. — Toute entrave à la constitution et au fonctionnement du comité de participation ou à l'exercice de ses attributions ou de ceux des délégués du personnel ainsi que tout refus d'accorder les facilités et moyens reconnus par la présente loi aux organes de participation est punie d'une amende 5.000 à 20.000 DA et d'un emprisonnement de un (1) mois à trois (3) mois ou de l'une de ces deux (2) peines seulement.

Art. 152. — Toute infraction aux dispositions de la présente loi en matière de dépôt et d'enregistrement des conventions et accords collectifs, de leurs publicités auprès des travailleurs concernés ainsi que tous refus de négociation dans les délais légaux est punie d'une amende de 1.000 à 4.000 DA.

Art. 153. — Toute infraction aux stipulations des conventions ou accords collectifs est assimilée à des infractions à la législation du travail et réprimée conformément aux dispositions de la présente loi.

Art. 154. — Toute infraction à la tenue des livres et registres spéciaux visés à l'article 156 de la présente loi ainsi que le défaut de leur présentation au contrôle de l'inspecteur du travail, sont punis d'une amende de 2.000 à 4.000 DA.

En cas de récidive, l'amende est portée de 4.000 à 8.000 DA.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Approche théorique des rémunérations	3
Section 1 : les différentes théories sous-jacentes.....	4
1. La théorie du salaire d'efficience	6
2. La théorie des attentes	7
3. La théorie de l'équité	8
Section 2 : Les rémunérations.....	9
1. Les conceptions des rémunérations	12
2. La typologie des salaires	14
3. La structure des rémunérations.....	17
3.1. L'audit des rémunérations	18
3.2. L'évolution des systèmes de rémunération	20
3.3. Salaire de base et heures supplémentaires	22
3.4. Compléments ou accessoires de salaire.....	23
4. Les systèmes de rémunération.....	25
4.1. La définition et le caractère d'un système de rémunération équilibré.....	26
4.2. Un système de contrainte liée.....	27
4.3. Un système dynamique et évolutif	28
4.4. La pyramide de Rémunération	29
4.5. La représentation de la pyramide de rémunération :	30
5. Les objectifs de la rémunération.....	32
Section 3 : Politique et pratiques des salaires.....	33
1. Les techniques de traitement de la masse salariale.....	34
1.1. La masse salariale.....	34
1.2. L'évolution de la masse salariale :	36
1.3. L'analyse de la masse salariale :	39
2. La flexibilité	43
2.1. Définition, typologie et domaines de la flexibilité	43
2.2. Flexibilité fonctionnelle (qualitative ou interne).....	48

2.3.	Flexibilité numérique (quantitative ou externe)	49
2.4.	Flexibilité financière.....	50
2.5.	Flexibilité des salaires	51
3.	L'individualisation :	54
3.1.	Définition de l'individualisation.....	54
3.2.	La pratique de l'individualisation des salaires	55
3.3.	Les problèmes posés par la pratique de l'individualisation des salaires:	56
3.4.	Formules de rémunération individualisée :	56
3.5.	Les systèmes classiques de l'individualisation.....	57
3.6.	Les nouvelles formes des rémunérations individualisées	60
3.7.	Composition d'un système de rémunération individualisé en évolution	61
4.	Evolution de la politique de rémunération	64
4.1.	La pratique des rémunérations avant le Statut Général du Travailleur SGT.....	65
4.2.	La politique des rémunérations issue du SGT	72
4.3.	Le statut général du travailleur et l'autonomie des entreprises :	77
	CONCLUSION	82
	Chapitre II L'audit outil de pilotage social	83
	Introduction.....	83
	Section 1 : La définition et la typologie de l'audit.....	83
1.	Définition De l'audit :	83
2.	Les différents types d'audit	84
2.1.	L'audit financier	84
2.2.	L'audit comptable.....	85
2.3.	L'audit opérationnel	85
2.4.	L'audit fiscal.....	87
2.5.	L'audit interne et l'audit externe:	87
2.5.1.	L'audit interne	87
2.5.1.1.	Le contrôle interne.....	88
2.5.1.2.	Les rôles du contrôle interne	88
2.5.1.3.	La mission du contrôle interne	89
2.5.1.4.	Les différents types du contrôle interne	92
2.5.2.	L'audit externe :	94
2.5.2.1.	La mission d'audit légal :	94
2.5.2.2.	La mission d'audit contractuel :	94

2.5.2.3. L’audit interne n’exclut pas l’audit externe :	94
Section 2 : L’audit social	96
1. Définition de l’audit social	96
2. La finalité et la démarche	96
3. Les trois niveaux de l’audit social	99
3.1 Audit de conformité.....	99
3.2 Audit d’efficacité.....	101
3.3 Audit de procédure	102
Section 3 : La méthodologie de l’audit social	104
1. Les préparatifs à l’audit social.....	104
2 La réalisation de la mission d’audit.....	110
2.1 L’accueil-réunion d’ouverture	110
2.2 Les travaux d’audit.....	112
2.3 Les précautions.....	114
2.3.1 Le choix des méthodes et des moyens.....	114
2.3.2 Le choix des référentiels.....	115
2.3.3. Le choix des indicateurs.	116
2.4. La phase de la conclusion.....	117
Section 4 : l’audit des rémunérations	125
1. Procédure d’audit	125
2. Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC).....	126
3. Les questionnaires de Volumes et Types de Transactions (VTT) :	128
4. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....	128
4.1. Structure :	129
4.1.1. Questionnaire ou Check-list ?.....	129
4.1.2. Les cinq (05) questions fondamentales :	131
4.1.3. Les questionnaires fermés :	132
4.1.4. Les questionnaires ouverts :	133
4.2. Avantages et limites :	133
4.3. Illustration	134
5. Recueil des données pour procéder à l’audit.....	138
CONCLUSION	143
Chapitre III : Audit des rémunérations	145
Introduction.....	145

Section 1 : Présentation de l'entreprise SPA SAIDAL	146
1. L'évolution historique du groupe SAIDAL	146
2. Environnement et contexte économique :	149
3. Le Système Management de la Qualité du Groupe Saidal	149
4. Obtention du premier Prix Algérien de la Qualité.....	150
5. Stratégie et objectifs :	151
6. Présentation organisationnelle.....	154
Section 2 : système de rémunération du groupe SAIDAL	155
1. Rémunération	155
2. Pointage :.....	155
3. Etat d'émargement :.....	155
4. Relevé des heures de travail effectuées :.....	156
5. Organisation de la paie :.....	156
5.1. Type de paie :	156
5.2. Types de calcul :.....	157
6. Les éléments de la paie	157
6.1. Les éléments fixes :.....	157
6.2. Les éléments variables :	158
7. Principes généraux du salaire :	158
8. Les éléments de rémunération au niveau de Groupe SAIDAL SPA:	159
Section 3 : Le système de rémunération de SAIDAL SPA :	171
1. La politique de rémunération de Groupe SAIDAL SPA:.....	172
2. La gestion de la paie chez le Groupe SAIDAL	173
3. Les paramètres de la masse salariale du Groupe SAIDAL SPA:	174
4. L'effectif et la masse salariale.....	175
4.1. Tableau d'effectif Global	175
4.2. L'évolution de la masse salariale :	176
4.3. L'évolution de la valeur ajoutée :.....	176
4.4. L'évolution de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée :.....	177
4.5. L'évolution du chiffre d'affaire	178
4.6. L'évolution du résultat net.....	178
4.7. L'évolution du résultat de l'exploitation	179
4.8. Le mouvement de personnel dans les années 2005, 2006, 2007 :	180
Section 4 : L'élaboration de questionnaire	182

1. Le recueil des données par le questionnaire :	182
2. La description du questionnaire :	182
CONCLUSION	187
CONCLUSION GENERALE	189
Bibliographie.....	189
Annexe.....	196

Résumé :

pour mieux s'inscrire dans ce nouveau contexte, visant en premier lieu la relance de son appareil économique afin d'atteindre un niveau de croissance lui permettant de réaliser ses objectifs de développement, une stratégie globale de l'entreprise de conserver une position concurrentielle particulièrement sur le marché du travail et avoir un ensemble cohérent de politiques salariales et de systèmes de contrôle. L'audit de rémunération est un outil d'aide à la décision pour permettant de mieux gérer un système de rémunération en assurant l'équilibre financier de l'entreprise et maîtriser la masse salariale qui présente la part de charges la plus élevée. Dans le cadre de ce travail de recherche, il s'agit de l'audit des rémunérations. L'audit porte sur une des activités de la gestion, en général, et sur la gestion des rémunérations en particulier. Le terme d'audit, très souvent assimilé à la vérification comptable et considéré comme une opération de contrôle pouvant être assortie de sanctions. En ressources humaines (RH), à l'instar des autres domaines de gestion, l'audit repose fondamentalement sur une méthodologie. L'audit des rémunérations est souvent sollicité. L'objectif est de cerner le champ d'application de l'audit des RH et son rôle de régulation et d'outil d'aide à la prise de décision. Ces contraintes nous amènent à nous interroger, L'audit de rémunération est-il pertinent quant à l'amélioration des performances de l'entreprise ? Cette question nous amène à poser d'autres sous-questions à savoir Ce travail de recherche est organisé en deux grandes parties. Première partie porte sur l'approche conceptuelle, se présentera en deux chapitres, dans le premier j'expose une grille théorique managériale et je définie la rémunération, son système, objectif, politique et présenté sa pratique dans l'entreprise algérienne. Le second chapitre l'audit outil de pilotage social, définition, finalité et sa méthodologie. Deuxième partie porte sur l'approche empirique, cas. Groupe SAIDAL SPA, à son tour elle présente l'entreprise, son

organisation et son système de rémunération en première phase. Les démarches et pratiques d'un audit de rémunération conformément à notre entreprise sur les aspects de fiabilité, régularité et sincérité dans la seconde phase.

Mots clés :

Rémunération

Audit social

Audit comptable et financier

Audit outil de pilotage social

Audit interne

Audit externe

SAIDAL SPA