

UNIVERSITE D'ORAN

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

Ecole doctorale d'économie et de management

Mémoire de magister en management

Option : Stratégie

Thème :

**La Politique salariale des entreprises multinationales privées de télécommunication
implantées en Algérie**

Présenté par :

Melle ZERHOUNI Soumeya

sous la direction de :

M. FEKIH Abdelhamid

Membres de jury :

Président : M. BOULENOUAR Bachir Maître de conférences (A) Université d'Oran

Rapporteur : M. FEKIH Abdelhamid Maître de conférences (A) Université d'Oran

Examineur : M. TAHARI Khaled Maître de conférences (A) Université d'Oran

Examineur : M. DAOUDI Salah Maître de conférences (A) Université d'Oran

Année universitaire 2010/2011

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : LA REMUNERATION ET LA JUSTIFICATION DE SA FORMATION

Section 1 : Aspects structural de la rémunération

1. La rémunération directe	6
2. Les périphériques de rémunération monétaires	8
3. Les périphériques rapprochés	15
4. Les périphériques éloignés	16

Section 2 : Approche théorique et historique de la rémunération

1. La théorie des organisations	18
1.1. La théorie de Taylor (l'école classique)	18
1.2. L'apport d'Elton Mayo (l'école des relations humaines)	19
1.2.1. Les théories du contenu	19
1.2.2. Les théories des processus	22
1.2.3. Le management participatif	23
1.3. Le modèle Japonais « J »	23
2. La justification historique liée à la rémunération	24
2.1. Les formes classiques d'individualisation : Les augmentations individuelles ...	24
2.1.1. La forme Poste/performance	24
2.1.2. La forme grade/ancienneté	25
2.1.3. La forme potentiel/âge	26
2.2. Le passage à une nouvelle forme d'individualisation	28

Section 3 : L'évaluation des postes

1. La définition du poste	30
2. La cotation des postes de travail	31
3. La construction de la grille de classification	31
3.1. L'obsolescence des grilles indiciaires et salariales	32
3.2. Les méthodes de construction de la grille de classification	33
4. La plage de progrès du poste	36
5. La qualification et la classification	37

CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION, ELEMENT FONDAMENTAL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Section 1 : Dimension stratégique de la GRH et pratiques internationales

1. La rémunération à travers les missions de la GRH	40
2. Le marché du travail interne et externe	41
3. Les mutations du travail	41
4. La gestion internationale des ressources humaines (GIRH)	43
4.1. Les principes de la GIRH	42
4.2. Les processus de la GIRH	45
4.3. L'administration du personnel sur le plan international	46
5. La dimension stratégique des ressources humaines	49
5.1. La gestion stratégique des ressources humaines	49
5.2. La performance globale de l'entreprise	50

Section 2 : La politique de rémunération

1. Principes de la politique de rémunération	53
1.1. Les paramètres influant sur les décisions	53
1.2. Transparence de la politique de rémunération	54
1.3. Le principe de rémunération mixte	55
2. La dimension stratégique de la politique de rémunération	56
2.1. Logique financière et qualité totale	56
2.2. Les enjeux liés à la politique de rémunération	56
3. Le système de rémunération dynamique	59
3.1. Les problèmes liés au système	59
3.2. Les modalités d'application du salaire de performance	60
4. Combinaison des inputs et outputs du système de rémunération	63
4.1. Tentative de combinaison	63
4.2. Les impératifs d'une politique de rémunération de qualité	64

Section 3 : La masse salariale

1. Définition de la masse salariale	67
2. La masse salariale et les augmentations de salaire	68
2.1. Les règles à respecter	68
2.2. Les décisions d'augmentations	69

2.3. Les formes d'augmentations possibles	70
3. Les effets sur la masse salariale	72

**CHAPITRE 3 : LA POLITIQUE SALARIALE DES ENTREPRISES
MULTINATIONALES DE TELECOMMUNICATION IMPLANTEES EN
ALGERIE : CAS D'EL WATANIYA**

Section 1 : Les éléments liés à la paie

1. La rémunération à travers la législation Algérienne	78
2. Les éléments liés au salaire dans le type d'entreprises objet de notre étude	82
3. Tableau récapitulatif des impositions et cotisations	87

Section 2 : La rémunération à travers la politique de l'entreprise

1. Présentation d'El Wataniya Télécom Algérie	92
2. Identification des indicateurs clés de performances	94
3. L'intérêt des enquêtes de rémunération	95
4. Les interactions de la rémunération	96
5. Le rôle de l'informatique dans la rémunération	97
6. La gestion des augmentations lorsque certaines contraintes s'imposent	98
7. L'effet que peut induire le recours aux heures supplémentaires	99

Section 3 : Les méthodes d'évaluation professionnelle et de poste pratiquées en entreprise

1. Le référentiel de compétences	101
2. La gestion des grilles salariales et indiciaires	104
3. Le principe d'évaluation professionnelle	108

Conclusion

INTRODUCTION

La rémunération des salariés étant un élément fondamental de la gestion des ressources humaines, nous allons à travers cette recherche tenter de comprendre en quoi la gestion des ressources humaines peut être stratégique à travers sa politique de rémunération. Ceci nous permettra peut être de participer modestement à l'enrichissement du concept sachant que notre étude porte sur la politique salariale des entreprises multinationales privées de télécommunication implantées en Algérie.

Le fil conducteur de notre recherche a été conditionné par la question formulée constituant notre problématique, la question principale de notre recherche étant la suivante :

Est ce que les entreprises étrangères implantées en Algérie ont permis une progression de la politique salariale en vue de gagner en compétitivité ?

En d'autres termes, nous allons tenter de formaliser la relation que pourrait avoir la politique de rémunération avec la performance globale de l'entreprise.

L'hypothèse de départ de notre travail a été formulée comme suit :

A travers une gestion optimale des ressources humaines qui impliquerait une politique de rémunération en ligne avec les objectifs financiers, le responsable des ressources humaines peut aussi participer à la performance globale de l'entreprise en lui apportant un avantage compétitif.

En réponse à notre principale interrogation, les résultats de notre recherche ont été construits sur trois (3) chapitres comme expliqué dans le développement ci-après.

Le premier chapitre intitulé « La rémunération et la justification de sa formation » va nous permettre de présenter dans une première section nommée « Aspect structural de la rémunération » le concept à travers ses composantes, du fait que la rémunération est un élément ne se limitant pas uniquement au terme de salaire garanti que perçoit le salarié mensuellement ; une seconde section intitulée « Aspect théorique et historique de la rémunération » va nous permettre de connaître l'apport des théories des organisations en ce domaine et le développement du principe d'individualisation du salaire ; le développement tenu dans la troisième section « Evaluation des emplois » permettra de définir le rôle de cette évaluation dans la formation des salaires.

Le second chapitre intitulé « La rémunération élément fondamental de la GRH » sera également présenté à travers trois (3) sections distinctes, une première section appelée « Dimension stratégique de la GRH et pratiques internationales » va nous permettre de définir le concept de rémunération à travers les missions de la fonction de GRH et la performance globale de l'entreprise , de présenter les besoins expliquant en partie les mutations qu'a connu le travail en terme de rémunération, enfin et étant donné que notre sujet porte sur la politique salariale d'entreprises étrangères implantées en Algérie, il a été jugé important d'expliquer certains aspects de la gestion internationale des ressources humaines notamment pour ce qui est de la rémunération des salariés internationaux ; la seconde section portera sur « La

politique de rémunération », elle nous permettra de définir ses principes, d'expliquer les enjeux qui lui sont liés et qui lui attribuent en partie son caractère stratégique, d'aborder la notion de système de rémunération dynamique tout en essayant de trouver une réponse à ses limites, d'expliquer les éléments pouvant conditionner les décisions en matière de rémunération et enfin de décrire quels pourraient être les impératifs d'une politique de rémunération de qualité ; la troisième et dernière section de ce chapitre appelée « La maîtrise de la masse salariale » nous rappelle que la rémunération représente un coût important pour l'entreprise, il revient à la responsabilité du gestionnaire de bien situer cette masse, cette section présente les différentes formes d'augmentations de salaires et leur impact sur l'évolution de cette charge non négligeable, à travers les différents effets pouvant être engendrés.

Dans un dernier chapitre « La politique salariale des entreprises multinationales privées de télécommunication implantées en Algérie », nous compléterons notre recherche théorique par une étude de cas, dans celle-ci, nous allons aborder une première section intitulée « Les éléments de la paie dans une multinationale implantée en Algérie », elle nous permettra d'expliquer ce qui peut influencer le montant d'une fiche de paie et de présenter les charges qu'assume l'employeur ; dans une seconde section intitulée « La rémunération à travers la politique de l'entreprise », nous aborderons des points constructifs pour notre sujet à propos des enquêtes de rémunération et le rôle des indicateurs clés de performance du tableau de bord que suivent les dirigeants, nous y découvrirons tout l'intérêt du système informatique dans la gestion de la paie et des évaluations, dans cette section, nous tenterons d'identifier les arguments, gestes et attitudes que devra adopter tout responsable pour annoncer des augmentations contraintes à être limitées; la dernière section « Les méthodes d'évaluation professionnelle et de poste pratiquées en entreprise » nous permettra de mieux comprendre le déroulement de ces procédés en entreprise.

Dimitri WEISS¹ a défini la rémunération sur les différents plans que sont l'économique, le social et le plan de la gestion.

Ainsi, sur un plan économique, la rémunération est une contre partie du travail (une contre partie fixée en prenant en compte le marché du travail), elle constitue un revenu pour le salarié (et participe ainsi à la consommation et croissance économique en générale), elle est un coût pour l'entreprise (qui doit maintenir l'équilibre financier), elle est le résultat des enquêtes menées sur les salaires, des négociations salariales notamment lorsqu'il s'agit d'augmentations générales et des prévisions faites sur l'évolution de la masse salariale.

Sur le plan social, la rémunération doit prendre le sens de mérite, partage, récompense, justice sociale, équité collective et individuelle, cette rémunération peut se traduire par la participation, l'intéressement, la révision de la classification des emplois et des grilles de salaires et l'individualisation des salaires.

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

Sur le plan de la gestion, la rémunération ou plutôt la politique de rémunération apparaît comme étant un moyen de gestion des ressources humaines permettant une optimisation, satisfaction, motivation et implication des ressources humaines, ceci à travers la gestion des carrières suivant les capacités et potentiels qui se traduisent par des promotions qui ont un impact direct sur la rémunération de l'individu promu, les bonus, primes et augmentations individuelles récompensant les performances individuelles et collectives et l'intéressement suivant les performances de l'entreprise.

Nous allons donc tenter d'identifier à travers les enjeux et les éléments liés à la rémunération, comment celle-ci va permettre à l'entreprise de dépasser ses concurrents, rappelons que lorsque l'entreprise gagne un avantage compétitif par rapport à ses concurrents, ceci constitue pour elle un facteur de succès, mais cette avance n'est généralement pas durable, il convient donc de la préserver en jouant sur différents paramètres que sont l'optimisation des coûts, la diversification des produits et services et la qualité de ces derniers. Ces éléments nous rappellent toute l'importance de l'immatériel que constitue le capital organisationnel, relationnel et humain de l'entreprise.

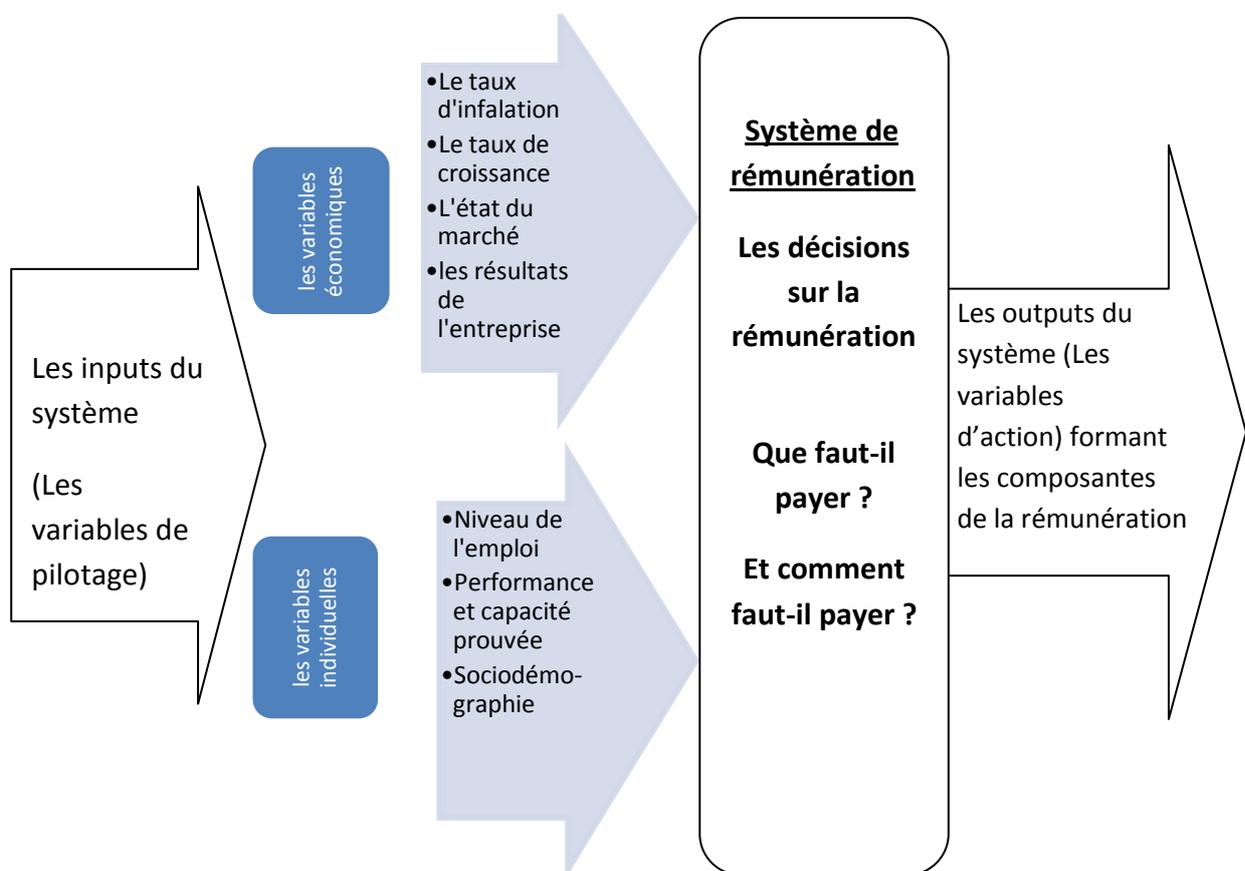
CHAPITRE 1 : LA REMUNERATION ET LA JUSTIFICATION DE SA FORMATION

Les composantes de la rémunération ont évolué depuis l'apparition du système de rémunération, le contenu du concept a évolué dans le temps, une évolution qui s'est formalisée à travers les théories des organisations et que justifient les mutations de travail. Internationalisation et implantation à l'étranger ont fait que la gestion des ressources humaines tout comme la gestion des rémunérations se sont imposées à un niveau national et international.

Section 1 : Aspect structural de la rémunération

Par l'aspect structural, nous allons essayer de décortiquer la rémunération afin d'identifier ses principales composantes en vue de mieux comprendre la structure et la construction de ce système. La figure 1.1. ci-après représente le système de rémunération.

Figure 1.1. : Le système de rémunération



Les inputs de ce système sont les variables qui façonnent les décisions concernant la rémunération, à ce niveau, Dimitri WEISS¹ présente ces décisions comme étant la réponse à la question suivante : « Que faut-il payer ? » et dénomme les variables en question « les variables de pilotage ou d'entrée ». Il est à noter que les variables de pilotage peuvent être économiques ou individuelles, elles présentent la caractéristique d'être facilement quantifiables.

Les variables de pilotage sont économiques lorsqu'elles sont liées à l'économie générale (taux d'inflation, taux de croissance, l'état du marché de travail à travers les enquêtes sur les rémunérations) et l'économie de l'entreprise (bénéfice, résultats d'exploitation, valeur ajoutée, le ratio de profitabilité, le ratio de rentabilité, la productivité au travail, les réserves spéciales de participations, la marge brut d'auto financement...); Elles sont individuelles lorsqu'elles sont liées aux procédures d'évaluation et au caractère sociodémographique de la population de l'entreprise.

Les variables de pilotage individuelles sont interactives entre elles, liées aux procédures d'évaluation et sont au nombre de cinq (5) à savoir : Le niveau de l'emploi, la performance, la capacité prouvée, le potentiel escompté et le potentiel ultime.

Le niveau de l'emploi revient à l'appréciation du comité d'évaluation (analystes et représentants de la hiérarchie) qui, à travers une méthodologie rigoureuse, vont décrire et évaluer chaque emploi et/ou situation de travail pour en déterminer le niveau, il est important de signaler que le niveau de l'emploi peut être également repéré à partir de la classification existante, le niveau de la fonction étant déterminé, le salaire va évoluer en premier temps en fonction du poste tenu sauf exception comme les cas de blâme.

Par la performance, il s'agit d'évaluer, annuellement voire semestriellement, la manière dont a été tenu un emploi pendant une période donnée, il est donc question des résultats obtenus par les salariés.

La capacité prouvée renforce le principe de performance dans la mesure où l'appréciation des performances périodiquement, à elle seule, ne peut répondre à toutes les interrogations autour du profil exact de l'individu évalué, elle ne saurait démontrer ses réussites antérieures, ni ses lacunes, ni ses points forts, c'est pour cela qu'il est nécessaire d'aller vers la variable de pilotage individuelle qui est la capacité prouvée, cette dernière se définit par une évaluation synthétique et historique des résultats tout au long de la carrière de l'évalué, elle peut être repérée à travers les qualifications, elle est donc liée à la personne et à l'accroissement de ses compétences ; Les moyens que peut utiliser l'entreprise pour juger de la capacité prouvée de ses salariés sont : Les diplômes, réussite à un concours interne, la qualité de la tenue de fonctions externes, nature des résultats obtenus lors de l'exercice dans d'anciens postes.

Le potentiel escompté renvoie au pronostic permettant de connaître l'aptitude d'un collaborateur à tenir des fonctions nouvelles dans l'entreprise sur le court et moyen terme,

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

notamment lorsqu'il s'agit de poste de responsabilité, le potentiel escompté peut donc conditionner les affectations futures.

Le potentiel ultime, en passant toujours par le pronostic, renvoie au repérage de futurs talents et grands responsables qui présentent un fort potentiel, ce dernier devra être apprécié à sa juste valeur et développé par la suite, ceci permettra de faire du potentiel existant aujourd'hui les dirigeants de demain.

Les variables de pilotage individuelles liées au caractère sociodémographique sont : L'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, l'ancienneté dans la fonction et la situation de famille.

Les outputs du système de rémunération sont par contre des variables permettant la mise en œuvre des décisions prises, Dimitri WEISS¹ a dénommé ces variables « variables d'action ou de sortie » correspondant à la question : Comment faut-il payer ?

Les variables d'action sont diverses et concernent les composantes de la rémunération globale qui renvoie à : La rémunération directe, les périphériques légaux, les périphériques rapprochés et les périphériques éloignés ; ces composantes traduisent le salaire de base en plus de l'ensemble des avantages dont peuvent bénéficier les salariés.

1. La rémunération directe

Elle est une forme de rémunération monétaire à court terme, elle compte le salaire de qualification et le salaire de performance comme suit :

1.1. Le salaire de qualification

Celui-ci comprend le salaire de base et les compléments individuels que voici :

1.1.1. Le salaire de base

Le salaire de base représente la partie de la rémunération qui est déterminée lors de l'établissement du contrat, son montant et son versement sont garantis, cette forme présente donc un caractère irréversible, il ne peut être inférieur à un seuil minimum et sert de référence pour le calcul de certains éléments de la rémunération, telle que les indemnités, les congés payés, les préavis et les licenciements.

1.1.2. Les compléments individuels

Ils visent à compenser certaines conditions particulières de travail, sauf que le montant cumulé de ces indemnités ne peut dépasser un certain pourcentage (fixé par voie réglementaire) du salaire de base, ces compléments se traduisent à travers les éléments que voici : Les heures supplémentaires et complémentaires ; La prime d'ancienneté et d'assiduité ; Les primes compensant les situations de travail désavantageuses ; Les indemnités de travail

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

posté ; Les pénalités individuelles ; Les indemnités forfaitaires du service permanent ; Les indemnités compensatrices des frais engagés par le salarié.

Il a été jugé important de mettre la lumière sur certains aspects des compléments individuels cités plus haut et dont ci-dessous les explications requises.

D'un côté, la prime d'ancienneté récompense la présence de l'employé après un certain nombre d'années, les modalités la concernant sont définies par les conventions collectives et par accord d'entreprises, le calcul de la prime d'ancienneté peut s'établir de différentes manières, il peut être un pourcentage du salaire de base ou un pourcentage du salaire de base minimum du niveau hiérarchique ; D'un autre côté, la prime d'assiduité a été établie pour lutter contre l'absentéisme au travail, un employé qui s'absente voit sa prime d'assiduité réduite, la relation entre le nombre d'absence et cette prime est donc contraire mis à part les absences donnant droit à des indemnités.

Les primes récompensant les situations désavantageuses renvoient à des conditions de travail pouvant être nuisibles tel que le bruit, la température, la pollution, le travail de nuit, des horaires décalés, des déplacements, la précarité (dans le cas d'un CDD) et les écarts négatifs en caisse. En général, lorsque le nombre d'employés dans une entreprise est de 300 ou plus, ces conditions de travail jugées désavantageuses sont énumérées dans le bilan social, l'attribution de ces primes est soumise au contrôle de la CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), le montant de ces primes est fixé par voie conventionnelle. Pour ce qui est de son calcul, elle se rattache à un certain pourcentage du total des salaires bruts perçus par le salarié tout au long de son contrat.

D'un côté, les heures supplémentaires renvoient aux heures de travail réalisées au-delà de l'horaire hebdomadaire légal, elles offrent aux salariés bénéficiaires une rémunération supérieure à celle qu'ils perçoivent sur les heures légales de leur exercice. Le montant de la rémunération de celles-ci peut varier suivant le nombre d'heures en plus. Les heures supplémentaires sont calculées pour chaque salarié et rémunérées mensuellement, le nombre d'heures en plus et le taux de calcul qui leur a été appliqué doivent figurer sur la fiche de paie. A ce titre, il est à noter que les entreprises, enregistrant régulièrement des heures supplémentaires, peuvent lisser sur l'année ces heures pour le calcul de la rémunération. Les heures supplémentaires sont, en France, exonérées de l'impôt sur le revenu pour le salarié et ne sont pas soumises aux cotisations sociales ; D'un autre côté, les heures complémentaires renvoient aux heures de travail effectuées au-delà de l'horaire que propose le contrat de travail à temps partiel, ce dernier se traduit par un horaire de base qui est inférieur au temps légal ou conventionnel.

Les indemnités compensatrices des frais engagés par le salarié renvoient aux montants que débourse l'individu dans le cadre de son travail (frais de déplacement, d'hébergement, utilisation du véhicule personnel pour le travail...)

1.2.Le salaire de performance

Le salaire de performance est une rémunération variable non garantie pour le salarié, puisque revêtant un caractère aléatoire et réversible qui se distingue des augmentations individuelles et des primes qui s'ajoutent aux salaires de base (les compléments individuels), il permet d'utiliser la rémunération comme un outil d'incitation à la performance, il est composé de primes pouvant être mensuelles ou trimestrielles et de bonus annuels, elles sont calculées à partir des données révélées par les évaluations périodiques, l'estimation se fait par le calcul de l'atteinte des objectifs fixés, elles portent donc sur un élément qui peut changer d'une période à une autre, sauf que le bon fonctionnement de cette démarche est lié au choix des critères de performance et la manière dont l'individualisation des résultats a été opérée, c'est le salaire de la façon dont est assuré le travail, ces primes sont attribuées dans le but de motiver les salariés, elles visent à récompenser l'atteinte voire le dépassement des objectifs fixés, la régularité du salarié, le rendement et la hausse de productivité.

Cette forme de rémunération peut être individuelle ou collective. D'un côté, la considération individuelle vise à favoriser la reconnaissance et la rétribution des plus performants (performances personnelles), Elle prend la forme de primes ou bonus périodiques tout comme elle peut être différée comme nous allons le découvrir dans le développement qui va suivre ; D'un autre côté, les primes partiellement ou totalement collectives facilitent le calcul des primes lorsque la création de valeur repose principalement sur le travail d'une équipe et qu'il est difficile d'évaluer le travail de chacun, dans ce cas, c'est la performance du groupe qui est prise en compte, les salariés percevront une prime en fonction des résultats de l'équipe de laquelle ils font partie. L'appréciation des performances est liée à l'évaluation des compétences également, l'appréciation de la performance se base sur la fixation d'objectifs.

Le recours à la part variable du salaire, notamment pour les postes dont le niveau hiérarchique est élevé, minimise le risque grâce au renouvellement non garanti des primes et bonus en cas de mauvaises performances ou résultats de l'entreprise. Il en est de même pour les postes à caractère commercial, l'appréciation des performances pour le métier de commercial va se baser surtout sur les chiffres (chiffres d'affaires, nombre de produits et de services vendus), un vendeur ne percevra une prime que s'il atteint l'objectif fixé par sa hiérarchie.

2. Les périphériques de rémunération monétaires

Ils sont également appelés « périphériques légaux », Ils ne constituent pas réellement un salaire, ils bénéficient d'un régime fiscal particulier et peuvent être différés ou immédiats, ils dépendent du statut du poste, on y compte les éléments suivants : L'intéressement et la participation ; Les plans d'épargne et l'actionnariat salarié.

Vues les limites rencontrées, cette partie du travail s'inspire beaucoup plus du modèle français.

2.1.L'épargne salariale collective institutionnelle

L'épargne salariale collective institutionnelle constitue un revenu supplémentaire pour le salarié, elle est aléatoire et réversible, revêt un caractère collectif et se présente sous la

forme d'intéressement des salariés à l'entreprise ou de participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

2.1.1. L'intéressement

Il apparaît comme un outil simple permettant l'implication des concernés, revêtant un caractère aléatoire, facultatif et non obligatoire puisqu'il n'est pas garanti notamment en cas de mauvais résultats, son versement s'effectue généralement à la fin de chaque exercice. Son principe est de donner aux salariés une possibilité d'épargne en les intéressant aux performances de leur entreprise, du groupe duquel ils font partie ou d'un projet commun liant plusieurs organismes comme dans le cas de la sous-traitance, en vue d'un partage du bénéfice réalisé. Un accord doit être formulé précisant les éléments suivants : La période, les modalités et la formule qui permettra le calcul du montant global de l'intéressement, la méthode de répartition à adopter, les modalités de communication et diffusion de l'information, ainsi que les procédures liées aux différends qui peuvent surgir. Cet accord se réalise par l'établissement d'un accord contractuel dont la durée est de trois (3) ans non renouvelable (reconduit) de manière systématique. Son calcul dépend de différents critères tel que l'ancienneté avec, en général, un minimum exigé et sa distribution doit impérativement rester fidèle à son caractère collectif contrairement à la performance, exception faite de l'absentéisme ou le temps travaillé, sa répartition peut être toutefois hiérarchisée (hiérarchisée avec le même taux sur salaire brut pour l'ensemble ; hiérarchisée avec un plancher, hiérarchisée avec un plafond) ou uniforme où l'ensemble percevra le même montant, tout comme elle peut être hiérarchisée et uniforme à la fois.

Le recours à l'intéressement peut se décider à la suite des éléments que voici : Convention collective, accord entre l'entreprise et le syndicat, accord avec le comité d'entreprise, approbation du personnel avec une majorité arrivant jusqu'aux deux (2) tiers des salariés de l'entreprise, du groupe ou de l'ensemble des organismes considérés, cette approbation doit être accompagnée de l'accord d'au moins une organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou du comité d'entreprise lorsqu'il existe. Un supplément d'intéressement, dans la limite des plafonds imposés, peut aussi être voté par le conseil d'administration ou le directoire.

L'intéressement permet de développer le pouvoir d'achat et présente la particularité d'être immédiat tout en pouvant être remplacé, il est soumis à l'impôt sur le revenu lorsqu'il est perçu et même lorsqu'il est remplacé dans certains cas particuliers d'astreinte à la fiscalité de l'épargne. D'un côté, le salarié bénéficie d'un allègement des charges sociales puisque les sommes correspondantes ne sont pas soumises aux cotisations sociales et peuvent être non imposables dans le cas où elles sont affectées au plan d'épargne de l'entreprise. D'un autre côté, pour l'entreprise, le montant global de l'intéressement correspond à des sommes déduites de l'assiette de l'impôt et des charges patronales.

L'intéressement peut être à la productivité, aux objectifs ou aux résultats économiques. L'intéressement aux résultats de l'entreprise est le plus utilisé en raison de la simplicité qu'il présente notamment lorsque le procédé est utilisé pour une première fois, l'entreprise peut choisir dès renouvellement, d'opter pour un type d'intéressement moins simple. Le montant

de l'intéressement peut être calculé par l'application d'un taux dont la détermination dépend d'un ratio de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux résultats (le résultat d'exploitation, le résultat de prospérité, du bénéfice fiscal, bénéfice comptable, la marge brute, le cash flow, la marge brute d'auto financement, une formule proche de la réserve spéciale de participation). Sauf que l'intéressement aux résultats de l'entreprise présente l'inconvénient d'intéresser un domaine lié aux résultats de l'entreprise et sur lequel le personnel n'a pas toujours une bonne visibilité, d'où l'importance de l'information et d'une communication efficace.

L'intéressement aux objectifs se traduit par la définition d'objectifs prioritaires auxquels sont attribués des indicateurs, il sera modulé à partir de l'écart enregistré entre l'objectif et les réalisations, Dimitri WEISS¹ parle de quatre grandes familles pouvant regrouper les indicateurs en question : Les indicateurs de volume (part de marché, chiffre d'affaire et/ou les quantités produites) ; les indicateurs de qualité (taux de rebut, plaintes et fidélité des clients, les délais, les suspensions) ; les indicateurs de coûts (consommations de matières, défaillance de machines, prix de revient, économie sur les budgets) ; et les indicateurs socio-organisationnels (absentéisme et retard, accidents de travail, démarche participative et suggestions). Depuis les années quatre vingt (80), l'intéressement aux objectifs s'est nettement développé, car contrairement à l'intéressement aux résultats, celui-ci présente l'avantage d'impliquer encore plus le personnel concerné dans l'atteinte des objectifs, puisqu'il repose à la base sur la négociation des objectifs à fixer et les moyens nécessaires pour leur atteinte, il peut très bien être utilisé pour les unités de petite taille, les concernés doivent être informés de leurs résultats. Il est fixé pour chaque objectif un seuil au dessous duquel il n'y aura pas d'intéressement et un plafond maximum (100%) dont le dépassement n'est généralement pas souhaité, l'indice de réalisation de chaque objectif se calcule par la formule :

$$\text{(Réalisation – seuil /plafond –seuil) } 100$$

L'indice reste plafonné à 100% même s'il les dépasse et il est égal à zéro si le seuil n'est pas atteint. Certains accords définissent une même valeur pour le seuil et le plafond mais cette accord présente l'inconvénient de compliquer la négociation des objectifs, de démotiver et de démobiliser les concernés, un phénomène qu'on pourrait bien expliquer par la théorie des attentes de porter reprise de Vroom². Pour ce qui est de la pondération, les objectifs peuvent être départagés par enjeux, par unité ou par secteur d'entreprise, la somme des pondérations doit être égale à 100%. Ainsi pour chaque objectif, on calculera l'indice pondéré en multipliant son indice par la pondération qui lui correspond. Au final, l'intéressement sera calculé par la formule suivante :

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

² Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom.

Vroom est pratiquement le premier à avoir exposé le modèle cognitif en l'appliquant aux choix professionnels en 1964.

Intéressement = (somme des indices pondérés/100)

On note que l'intéressement est calculé à partir de la masse salariale, il est un pourcentage de la masse salariale, mais ce n'est pas toujours le cas car il peut être calculé à partir du bénéfice de l'entreprise également.

Il peut exister des formes mixtes d'intéressement en combinant les différents types déjà vus comme suit :

Cas 1 : L'attribution de l'intéressement aux résultats sous réserve que les objectifs fixés, dans le cadre de l'intéressement aux objectifs, soient atteints.

Cas 2 : La prise en compte des deux intéressements en même temps sachant que l'intéressement aux résultats sera calculé au niveau de l'entreprise et favorisera donc l'intégration et l'implication du personnel. Par contre, l'intéressement aux objectifs sera pris en compte à un niveau plus restreint (chaque unité et sous unité), ceci pour une meilleure motivation et promotion de l'esprit d'équipe.

L'intéressement peut être indexé sur différents paramètres de progression considérés de manière unique ou réunis, pouvant être liés aux fluctuations du chiffre d'affaire, au recul des coûts, la productivité, la qualité du travail réalisé et/ou la sécurité.

2.1.2. La participation

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise suit le principe de l'intéressement puisqu'elle implique aussi un partage de bénéfice, sauf que contrairement à l'intéressement, la participation aux résultats de l'entreprise est généralement obligatoire pour les entreprises dépassant un certain nombre de salariés. Le recours à la participation se formule suite aux mêmes éléments que l'intéressement, à savoir : La convention collective, un accord avec le syndicat ou le comité d'entreprise ou l'approbation de deux tiers des salariés en ce sens. L'accord signé dans le cadre de cette participation est d'une année, renouvelable en fin de période. Tout comme l'intéressement, celle-ci concerne l'ensemble des employés, exception faite de ceux dont l'ancienneté ne répond pas aux conditions. La formule permettant de calculer le montant global des réserves destinées à la réserve de participation (RP) se définit comme suit :

— —

Sachant que le (CP) représente les capitaux propres ; (MS) correspond à la masse salariale brute ; et que VA renvoie à la valeur ajoutée.

On note à partir de la formule qu'il y'a des réserves destinées à la participation uniquement lorsque se réalise un bénéfice fiscal supérieur à 5% des capitaux propres.

Les réserves de participation peuvent aussi être calculées en fonction de l'évolution des actions de l'entreprise considérée et seront alors appelées « réserves spéciales de participation », il est à noter que cette seconde manière proposée pour le calcul des réserves

ne peut être acceptée que si elle offre des avantages équivalents à ceux qu'induit la première méthode de calcul. La répartition des réserves de participation se réalise sur la base du salaire brut, leur montant est toutefois plafonné. Le montant individuel est censé rester bloqué pour une période de cinq (5) années mais des possibilités de déblocage existent, comme dans le cas du départ du salarié. Il est à noter que des suppléments de réserves, dans la limite du plafond imposé, peuvent être votés par le conseil d'administration ou le directoire. Pour les salariés, les sommes perçues dans le cadre des réserves de participation sont exonérées d'impôts et des cotisations sociales dans certaines législations ; pour l'entreprise, ces sommes sont déduites du bénéfice imposable. Dans le cas où le salarié quitte l'entreprise, différentes solutions en ce qui concerne ces réserves peuvent être : Le salarié peut demander un déblocage anticipé des droits affectés en sa faveur ou bien demander le transfert de ces sommes chez son nouvel employeur, tout comme il peut décider de laisser ces réserves affectées au niveau de l'entreprise en question jusqu'à leur déblocage. En ce qui concerne la gestion des participations, les gestionnaires de cette forme de rémunération doivent informer le comité d'entreprise, dans les six (6) mois qui suivent la clôture de chaque exercice, des montants des éléments servant au calcul des réserves de participation et de la manière dont ces réserves seront gérées (bloquées, attribuées ou transférées).

Les modes de constitution de l'épargne peuvent également être à l'initiative de l'entreprise (on parlera alors d'abondement) ou du salarié, ou bien des comptes-épargne-temps. Par le versement volontaire des salariés, ces derniers peuvent choisir d'alimenter leur compte d'épargne salariale collective à condition que les versements effectués ne dépassent pas un certain pourcentage du revenu professionnel, soumis à l'impôt, perçus pour l'année précédente. Par les abondements, l'entreprise peut choisir d'alimenter le compte d'épargne salariale par des sommes supplémentaires versées de manière bénévole, le but recherché par cette démarche est d'encourager et de booster davantage les salariés pour le recours à ce type d'épargne. L'affectation des compte-épargne-temps à l'épargne collective salariale s'effectue par accord collectif d'entreprises, de groupes, de branches ou d'établissements, son principe est comme suit : Les jours de repos se cumulent pour procurer au salarié le droit à un congé rémunéré, dans certains cas, le salarié peut demander à ce que soit basculé le congé rémunéré en une rémunération immédiate ou différée.

2.2.Le plan d'épargne

L'épargne salariale constituée est en suite affectée, dans le cadre du plan d'épargne, à des placements organisés sur le marché financier, les salariés peuvent ainsi se constituer un patrimoine de titres financiers (valeurs mobilières), les plans d'épargne dont il est question sont comme suit : Le plan d'épargne d'entreprise (le PEE) ; Le plan d'épargne interentreprises (le PEI) et Le plan d'épargne pour la retraite collectif (le PERCO).

2.2.1. Le plan d'épargne d'entreprise (le PEE)

Le PEE, avec l'aide de l'employeur, accorde à tous les salariés la capacité de constituer un portefeuille de valeurs mobilières qui peuvent être : Les sociétés d'investissement à capital variable (les SICAV) ; et les parts de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) qui peuvent se caractériser par un portefeuille de valeur mobilières dont

l'appartenance revient à la copropriété des salariés, le portefeuille en question peut être constitué d'actions, d'obligations, d'action SICAV et de titres de l'entreprise. Le PEE absorbe les primes d'intéressement différées, les réserves spéciales de participation, les versements volontaires des employés et les abondements de l'entreprise ainsi que le paiement différé des congés ; le total collecté dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise reste bloqué durant 5 années et doit être employé, dans un délai déterminé, à l'acquisition de valeurs mobilières, il est à noter que les salariés qui adhèrent au plan d'épargne restent propriétaires des sommes qu'ils auront versé même dans le cas de départ (où différentes possibilités s'offrent aux salariés comme vu précédemment). Le recours au PEE peut être décidé de plusieurs manières comme suit : Décision unilatérale de l'entreprise ; Convention collective de travail ; Accord collectif de travail ; Accord entre le responsable de l'entreprise et le syndicat ; Approbation (ratification) des deux tiers du personnel. Les mouvements de l'épargne salariale, destinée à divers placements, sont enregistrés dans un registre appelé « registre des comptes administratifs », ce dernier détient des relevés nominatifs et individuels pour chaque salarié-adhérent, les salariés sont informés de l'emploi de leur épargne salariale et de l'état de leur compte au moins une fois par an, en recevant une copie du relevé leur correspondant, les salariés peuvent demander des modifications quant aux choix opérés pour les placements où leur argent a été affecté, ceci dans la limite du règlement qui accompagne le PEE.

2.2.2. Le plan d'épargne interentreprises (le PEI)

Le PEI est propre aux petites entreprises qui, dans le cadre d'accord d'entreprises, acceptent d'adhérer à ce plan qui répond aux mêmes modalités d'application que le PEE, en ce qui concerne l'affectation des sommes collectées. Cet accord est généralement pris entre des entreprises exerçant la même profession, faisant partie de la même zone géographique ou tout simplement un groupe déterminé d'entreprises.

2.2.3. Le plan d'épargne pour la retraite collectif (le PERCO)

Il s'agit d'un système de retraite par capitalisation institué par accord collectif, par celui-ci, le salarié a la possibilité d'affecter son épargne sur le long terme afin de percevoir dès sa retraite de la vie professionnelle, un capital de retraite ou bien une retraite à vie (retraite viagère). La condition d'application du PERCO est que l'entreprise adopte aussi le PEE, ceci pour donner à l'employé le choix entre des placements à court et moyen terme (cas du PEE) ou sur le long terme (cas du PERCO) ; à ce titre il serait important de noter qu'une entreprise disposant d'un PEE ou PEI, depuis plus de cinq (5) ans, peut être tenue de mettre en place des négociations destinées à la création d'un PERCO. L'employé qui quitte l'entreprise, dispose dans ce cas aussi, de la possibilité de transférer ses fonds du PERCO chez son nouvel employeur, sinon il continue d'effectuer des versements sur le compte de l'ancien employeur.

2.3.L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié veut dire que le salarié détient des actions de l'entreprise où il exerce, il s'agit ici de toute une culture économique qui est née et très répandue en Grande-Bretagne et aux Etats Unis d'Amérique, les dividendes résultant de cette forme d'actionnariat

sont accompagnées d'avantages fiscaux pour l'entreprise et le salarié et sont même dispensées des charges sociales. Les formes de l'actionnariat salarié sont comme suit : Les stock-options ; Les actions diversifiées ; L'achat de titres de l'entreprise ; L'attribution d'actions gratuites par l'entreprise à ses salariés ; il peut même exister le cas du rachat de l'entreprise par ses salariés (le RES).

2.3.1. Les stock-options

Les stock-options ou options de souscription d'actions est une pratique américaine instaurée en France depuis 1970, par définition, les stock-options sont un mode de rémunération où les décideurs d'une société décident de mettre à disposition de certains salariés la vente d'actions de cette même société, avec des tarifs préférentiels fixés le jour où l'option est proposée ; ces salariés peuvent ensuite s'ils le souhaitent revendre ces actions sur le marché boursier. Il est à noter que les stock-options n'ont rien à voir avec les plans d'épargne salariale et ne peuvent être affectées à des plans d'épargne d'entreprise. Les stock-options sont principalement réservées aux cadres de haut niveau et aussi dans le cas des start-up où à défaut de disponibilités liquides (trésorerie insuffisante), il est décidé de remettre aux cadres hautement qualifiés des stock-options pour compenser le niveau de salaire qui devrait être très élevé et que l'entreprise ne peut verser dans l'immédiat. Les avantages qu'apportent les stock-options sont comme suit : Pour la société-employeur et émettrice de ce type d'action, les stock-options permettent de récompenser les performances managériales des salariés haut placés sans pour autant contraindre et forcer la trésorerie de l'entreprise-employeur, les stock-options permettent une meilleure motivation des hauts placés en vue de meilleurs résultats et performance, ce qui pourrait avoir de bonnes répercussions sur la valorisation boursière de la société en question, à l'avantage à la fois de la société et du salarié détenteur de ce type d'actions, le recours aux stock-options libère la rémunération du haut management des contraintes d'harmonisation des grilles indiciaires et salariales ; Les avantages pour le salarié s'expliquent par le fait que l'acquisition de stock-options à la place de rémunération liquide, permet aux salariés concernés de bénéficier indirectement d'un allègement des charges sociales, et tout comme la société, les salariés tirent de meilleurs avantages des stock-options en leur possession lorsque la bourse est en faveur de leurs actions.

2.3.2. Les actions diversifiées

Elles sont gérées par un fond commun de placement et sont délivrées après 5 ans au minimum de la date d'acquisition des titres dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise.

2.3.3. L'achat de titres de l'entreprise

Il s'agit d'actions ou titres acquis par les salariés dans le cadre des augmentations de capital de l'entreprise-employeur. Contrairement aux stock-options, ces titres sont cédés selon leur cours en bourse sauf dans le cas où ils n'ont pas été admis sur le marché boursier. Ces titres peuvent être détenus par un salarié de manière individuelle ou bien par un fond commun de placement d'entreprise (FCPE) dans le cadre du PEE.

2.3.4. L'octroi d'action gratuite

Dans ce cas l'entreprise attribue des actions gratuites à ses salariés, la répartition des actions se décide dans le cadre de l'assemblée générale de l'entreprise et peut s'effectuer de différentes manières comme suit : De manière uniforme à l'ensemble des salariés concernés ; De manière proportionnelle en prenant en compte un des différents paramètres suivants ou bien en les considérant ensemble, il s'agit de la durée de présence dans l'entreprise, la durée de présence durant l'exercice en cours et le niveau de salaire. La manière dont seront distribuées ces actions peut se décider via un accord d'entreprise, une décision du conseil d'administration, le directoire ou tout simplement par le chef de l'entreprise.

2.3.5. Le rachat de l'entreprise par les salariés (le RES)

Il permet aux salariés d'une entreprise de créer un holding pour le rachat de leur entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, ceci grâce à une forme d'emprunt (comme expliqué plus bas), les salariés peuvent aussi recourir aux fonds collectés dans le cadre du PEE pour financer le rachat, ce type de transaction peut arriver pour différentes raisons : Dans le cas où le créateur de l'entreprise décide de partir en retraite et souhaite transférer son capital à ses salariés ; ou bien dans le cas où un groupe décide de céder une de ses filiales parce qu'elle ne correspond plus à ses orientations stratégiques. Le rachat s'opère à l'aide d'un emprunt suivant la méthode du LEVERAGE BUY OUT, cette dernière est un montage financier, elle permet au nouvel holding de réaliser une meilleure rentabilité que dans le cas où le holding dépose le total dû pour le rachat, on parle ainsi de levier financier (leverage), le nouvel holding devra rembourser la dette et les intérêts qui l'accompagnent via les dividendes. Juridiquement, il n'existe pas de limites concernant le rapport (montant de l'emprunt/ valeur totale du capital) car les salariés peuvent faire appel à d'autres investisseurs. Par contre, il peut exister un nombre minimum exigé de salariés pour que soit possible cette opération.

3. Les périphériques rapprochés

Ils se présentent sous forme de prestation en nature que rend ou offre l'entreprise à ses employés, ils disposent d'un caractère plus réversible que celui des périphériques de rémunération monétaires, mais il est souvent difficile de les évaluer, ce qui pose problème pour leur identité fiscale, ils sont principalement liés au statut du poste, les avantages en nature font partie des périphériques rapprochés non monétaires de la rémunération, ils peuvent être définis dans le contrat et/ou la convention collective, faisant ainsi partie intégrante du salaire, où toute suppression d'un avantage en nature, alors que le contrat est encore effectif, ouvre droit au salarié en question à des indemnités compensatrices, dans le même principe, la valeur de ces avantages en nature est prise en compte lors du calcul des indemnités de congés payés et de licenciement. Il est à noter que les avantages en nature peuvent être accordés de manière individuelle ou collective.

3.1. Les avantages en nature à caractère individuel

Ils sont également appelés « les périphériques sélectifs », ils peuvent se traduire par des frais de représentation, des frais de déplacement, un logement de fonction, des gratifications en nature (voyages, cadeaux), une voiture de fonction, un mobile, un forfait téléphonique, être membre d'une organisation professionnelle, de la nourriture, l'habillement et la mise à disposition d'un uniforme, outil informatique (Lap top)

3.2. Les avantages en nature à caractère collectif

Ils sont également appelés « les périphériques statutaires », ils se présentent sous formes de remises sur produit de la société, prêt de la société, conseils juridiques et financiers, participation aux repas, aide familiale, bourses d'études des enfants, facilités pour les loisirs, être membre d'un club sportif et/ou culturel.

4. Les périphériques éloignés

Ils sont collectifs et correspondent à un avantage considéré comme étant normal, ils peuvent être à long, voire à très long terme car ils visent la couverture des risques qui peuvent survenir en fin de vie professionnelle ou même après. On citera : Le compte épargne temps, le complément de retraite, l'assurance vie, l'invalidité permanente et temporaire, la mutuelle maladie, l'assurance automobile, l'assurance de risques divers, la maison de retraite et la prévoyance familiale

Une autre forme de rétribution peut être : intrinsèque et symbolique, elle intervient de manière compensatrice pour expliquer les comportements individuels et revêt deux formes comme son nom l'indique : il s'agit des rétributions intrinsèques qui se définissent par l'intérêt que porte le salarié aux activités qui lui sont confiées, la qualité de l'environnement de travail et les opportunités de carrière qui s'offrent aux salariés tout au long de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise, et des rétributions symboliques qui se présentent sous forme de signes distincts tel que les médailles du travail ou des cadeaux récompensant un travail consciencieux se démarquant du travail des autres.

Les pourboires présentent également une forme particulière de revenu aux salariés. Généralement il est question de pourboires lorsque le salarié occupe un poste qui le met en contact avec la clientèle, il peut être considéré comme rémunération dans les cas suivants : Lorsqu'il correspond à un usage de la profession, lorsqu'il est prévu par la convention collective et/ou lorsqu'il est prévu par le contrat. L'employeur qui perçoit le pourboire en vue de le remettre à son employé est tenu de lui reverser la somme totale sous peine de sanctions.

La rémunération peut donc se présenter sous différentes formes, elle peut être fixe ou variable, directe ou indirecte, monétaire ou non monétaire (en nature), immédiate ou différée (à court, moyen, long et long terme), réversible ou non réversible, au bénéfice de l'employé et/ou de l'employeur.

Vu le caractère spécial des différentes composante de la rémunération, il faudra recourir à certaine technique spécifique pour l'estimation de ce coût à savoir la technique de valeur actuelle nette (VAN) pour le calcul des éléments différés, des estimations du marché pour les avantages en nature et les aides diverses, l'estimation de l'avantage fiscal pour les éléments qui ne sont pas soumis à l'impôt.

En conclusion à cette section, il serait important de noter que la problématique des rémunérations se pose prioritairement au niveau de l'individu et à court terme, ce qui donne toute son importance à la partie rémunération directe de la rémunération globale.

Section 2 : Approche théorique et historique de la rémunération

Cette section va nous permettre de démontrer la relation entre la motivation et la rémunération, ceci à travers la théorie des organisations et l'avancement historique des différentes formes d'évaluation et de rémunération.

1. La théorie des organisations

Nombreux sont les théoriciens et praticiens qui ont proposé des modèles organisationnels, le développement qui va suivre se limitera à une présentation non exhaustive de toutes les théories mais abordera celles qui permettront de définir au mieux l'évolution du concept de « la rémunération », on citera la théorie de Taylor, l'école des relations humaines et le modèle Japonais.

1.1 La théorie de Taylor (l'école classique)

Il est important de noter que le Taylorisme ne résume pas à lui seul l'école classique de gestion mais sa contribution y a été fort enrichissante, la théorie a été développée par « TAYLOR » sous le Sigle de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), cette dernière s'est imposée comme une théorie fondamentale de l'organisation, ses caractéristiques sont comme suit :

- Le découpage (la division) du travail est vertical (conception / exécution) avec une planification par le haut et respect strict des ordres grâce à un encadrement rigoureux.
- Stimulation du rendement avec un contrôle accru ;
- Individualisation et spécialisation au travail avec une parcellisation du travail en tâches élémentaires et répétitives, ce qui permet de canaliser le comportement de l'individu dans un mécanisme d'apprentissage, ceci en sélectionnant l'individu le plus apte et le plus habile à accomplir un travail donné (the right man in the right place) ;
- La constitution de stocks tampons ;
- Ce qu'on appelle le bureau des méthodes avait le rôle d'analyser les performances cherchant ainsi à favoriser l'efficacité au travail.

Taylor a su développer une approche scientifique pour déterminer quelle est la manière la plus efficace pour réaliser un travail (the one best way). Mais les limites du modèle ont fait que le Taylorisme avait déqualifié l'individu, la hiérarchisation stricte a rendu les salariés trop dépendants du pouvoir structuré, ce qui s'est traduit par une absence totale d'autonomie pour les individus qui ont commencé à fuir le travail de manière active et/ou passive pour arriver à un degré de désimplification conséquent. Le glissement vers l'entreprise post industrielle a laissé se manifester un malaise face au taylorisme, ce qui a laissé apparaître le problème humain dans les organisations (conflits, augmentation du taux d'absentéisme, apathie, freinage des activités), le problème humain a donné lieu à des dysfonctionnements au niveau de la production que le Taylorisme n'a pas pu résoudre, conséquences, répercussions non négligeables sur le rendement, le taylorisme n'a pas permis l'émancipation du salarié démotivé, ce dernier s'est laissé porter par les mouvements sociaux et la montée en force des organisations sociales, les syndicats ont vu dans le taylorisme une forme d'exploitation

brutale avec de mauvaises conditions de travail que traduisent le manque total de considération et de reconnaissance.

Le modèle taylorien a considéré la rémunération comme étant un facteur de motivation qui aboutira à l'amélioration du rendement, sachant que le salaire y est défini comme étant la contre partie du travail fourni (salaire à la pièce), en d'autres termes, ceux qui travaillent plus pour une meilleure productivité seront récompensés par l'amélioration de leur revenu. Le fordisme voyait en le versement de plus haut salaire suivant la productivité, un moyen d'améliorer le pouvoir d'achat de ses salariés en vue d'orienter son personnel vers la consommation de voiture Ford, voir le salaire comme revenu participant au pouvoir d'achat nous rappelle les principes Keynésiens, nous pouvons donc conclure que les négociations de salaire amorcées par les partenaires sociaux, notamment lorsqu'il s'agit d'augmentations générales, ne portent pas sur des considérations uniques d'équité et d'amélioration du niveau de vie, mais aussi sur des projections ambitieuses qui visent la croissance économique générale comme le PIB. Mais un tel pari exige une bonne connaissance de la situation économique en général.

1.2. L'apport d'Elton Mayo (l'école des relations humaines)

Elle a été promue dans le cadre du développement de la rationalité sociale dans les organisations, elle est la première vraie approche de la dimension humaine car elle a mis en évidence l'importance de la réalité sociale dans une entreprise. Contrairement au Taylorisme, elle a accordé de l'importance au facteur psychologique, pour elle la motivation est un facteur d'adhésion et d'implication au travail afin d'accroître la productivité, il y a donc innovation dans la gestion des emplois. Les facteurs essentiels de l'étude de Mayo sont relevés sur le comportement, l'étude a permis la découverte de normes informelles dans le travail expliquant la complexité des besoins humains en termes de considération, de reconnaissance et la solidarité des groupes. Le développement de la législation du travail a donné plus d'ampleur à ce mouvement.

D'autres mouvements ont été lancés en se basant sur l'école des relations humaines et pour enrichir cette dernière, mais il est important de noter que même si le gestionnaire souhaite, à travers le système de rémunération, motiver davantage son personnel, il ne doit en aucun cas perdre de sa vision des choses, que le gain d'argent ne saurait être le seul élément porteur de motivation mais différents paramètres d'ordre psychologique, économique et technique interviennent et doivent être pris en compte. La motivation, étant un concept revenant à l'humain, est complexe, les deux théories apportent une part de vérité en ce qui concerne la rémunération comme facteur de motivation sans pour autant en faire le seul levier au main des dirigeants pour motiver leur personnel, c'est ce que tente d'expliquer les théories de la motivation que voici :

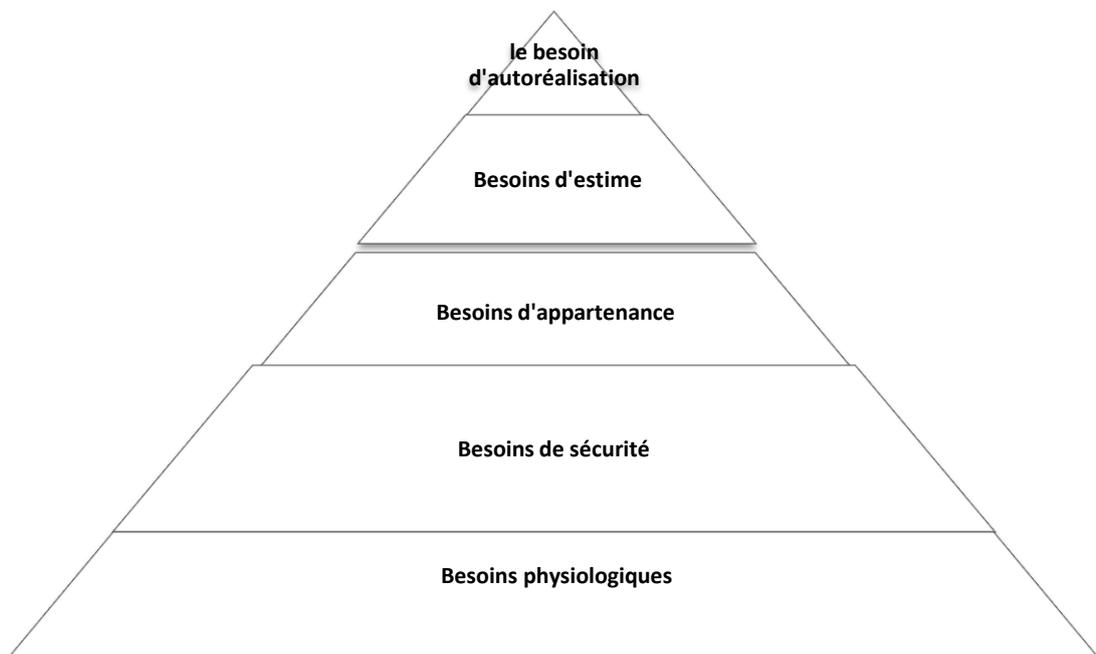
1.2.1. Les théories du contenu

Dans cette partie, nous aborderont la structure pyramidale des besoins selon Maslow et l'apport de Herzberg en ce domaine.

1.2.1.1.L'apport d'Abraham MASLOW

Dans ce cadre, on se réfèrera à la théorie des besoins d'Abraham MASLOW qui, à partir de l'idée fondée que l'individu agit parce qu'il est motivé, a hiérarchisé les besoins du salarié en vue de sa motivation, à travers cette présentation, il est tenté de répondre à la question autour des éléments qui motive l'employé, ici nous sommes beaucoup plus dans un principe de mobiles ou raisons motivant l'action. Selon la théorie de Maslow, les besoins d'un individu s'étalent sur un ordre pyramidal que présente la figure 1.2. ci-après et qu'explique le tableau 1.1. ci-dessous :

La figure 1.2. : La pyramide des besoins Abraham MASLOW



Chaque besoin est censé correspondre à une formule donnée de rémunération, et c'est ce qu'on a tenté de reproduire sur le tableau 1.1. ci-après, ce qui nous a permis de donner un aperçu sur les éléments pour lesquels se manifeste chaque besoin et la forme de rémunération que nous jugeons être la plus adéquate.

Tableau 1.1. : Mobiles et rémunération

Dénomination du besoin	Eléments du besoin	La pratique de rémunération
Besoins physiologiques	Nourriture et logement	Attribution du SMIC, du minima conventionnel et un salaire garanti et irréversible.
Besoins de sécurité	Emploi, hygiène, condition de travail	Périphériques statutaires, Perco.
Besoins d'appartenance	Solidarité, convivialité, ambiance.	Intéressement, participation, périphérique statutaires.
Besoins d'estime	Etre reconnu, consulté, informé	Bonus et primes, augmentations individuelles, périphériques sélectifs, stock-options, actions gratuites, les rétributions intrinsèques et symboliques
Réalisation de soi	Auto réalisation	Bonus et primes, promotion et gestion des carrières, augmentations individuelles, l'actionnariat salarié et le plan d'épargne

Les besoins physiologiques et ceux de la sécurité sont des besoins que pourra couvrir le salaire de qualification et les augmentations générales ; Le besoin d'appartenance peut être comblé par certains périphériques de la rémunération monétaire et les périphériques statutaires; Par contre, on note que c'est l'individualisation de la rémunération qui apparait pour répondre aux besoins d'estime de soi et d'accomplissement personnel, ces derniers sont des besoins qui ne seront peut être jamais totalement satisfaits et sont considérés par l'entreprise comme étant un élément moteur pour développer l'implication, la rentabilité et la productivité individuelle.

les besoins du haut de la pyramide notamment la réalisation de soi et le besoin d'estime ne se manifestent que lorsque les besoins de la partie inférieure (ce qui reste de la pyramide) sont déjà largement comblés (en restant toujours dans un principe de chaque besoin comblé fait appel à l'apparition du besoin qui vient après), mais le caractère déterministe des besoins chez l'individu a du être contesté par un bon nombre de psychologues du travail, ces derniers pensent que les besoins, au-delà de la pyramide construite, peuvent également être conditionnés par le fait d'être passionné au travail et la culture des individus.

1.2.1.2. Les travaux de Herzberg

Herzberg, contrairement à Maslow, a refusé l'idée d'hiérarchisation des besoins, ses expériences et observations ont abouti au fait que deux types de facteurs pouvaient expliquer le comportement humain dans l'organisation, ils sont comme suit :

- Des facteurs d'ambiance regroupant les conditions de travail, la politique et les modes de gestion, la rémunération, le type de management et les relations interpersonnelles. Le rôle de ces facteurs sera de neutraliser les mécontentements ;

- Des facteurs de motivation regroupant la réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail, la responsabilité et la possibilité de promotion. Le rôle de ces facteurs est de produire une satisfaction au salarié.

1.2.2. Les théories des processus

Dans ce cadre, on se réfèrera à la théorie des attentes des deux psycho-sociologues américains Porter et Lawler¹, à travers cette présentation, il est tenté de comprendre comment l'employé arrive à être motivé au travail ? Ici nous sommes plutôt centrés sur le déroulement de l'action, on s'intéresse alors aux mécanismes de celle-ci, cette théorie suppose que l'individu est capable d'anticiper les résultats de ses actions et agit donc en fonction du but qu'il recherche, en développant ainsi des attentes. Vu le caractère stratégique de la dimension humaine et son comportement, la théorie des attentes a été retenue par un bon nombre de sociologues d'entreprises et d'organisations afin d'utiliser ces attentes pour l'incitation et la motivation des individus.

Pour mieux illustrer le processus de l'action, ci-dessous des éléments la concernant : L'organisation soumet un ordre ou fixe des objectifs à ses salariés, la théorie des attentes étant ouverte sur la culture, l'individu y est considéré comme étant conditionné par son environnement socioculturel, une fois que l'individu est conscient de ce qu'il doit faire, sa motivation va être conditionnée par les réponses aux interrogations qu'il va développer et qui sont comme suit :

- Mes capacités et les moyens que me donne ma hiérarchie me permettront-ils d'atteindre les objectifs fixés? On parle alors de processus d'expectation, si la réponse est négative, l'employé même s'il tente d'atteindre ses objectifs, il y'a de fortes chances que le découragement le rattrape très vite ;
- Ensuite, si l'employé se considère en mesure de pouvoir réaliser ce qu'on lui demande, il se demandera s'il sera réellement récompensé, car comme le démontre la pratique, la rétribution peut être conditionnée par le tempérament du décideur et l'intervention de divers paramètres tels que : Les affinités, les problèmes d'évaluation à distance (cas des directions générales et régionales) et les antécédents conflictuels, à ce niveau, on parle d'instrumentalité, dans ce cas aussi, si la réponse est négative ou pas certaine, l'employé pourra montrer une réticence qui se répercutera sur la qualité de son travail, notamment pour les anciens qui ont déjà vécu de mauvaises expériences lors des évaluations ;
- Enfin, si l'employé est sûr d'être récompensé, il se demandera si le gain est satisfaisant pour lui ou pas ? A ce niveau, on parle de Valence, dans ce cas aussi, si la réponse est négative, l'employé ne s'impliquera pas totalement et sera avare de l'effort à fournir, notamment s'il a déjà vécu ce genre d'incidents où le résultat de ces actions n'ont pas répondu à ses attentes.

¹ Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom.

Vroom est pratiquement le premier à avoir exposé le modèle cognitif en l'appliquant aux choix professionnels en 1964.

Il est nécessaire que les trois (3) réponses soient positives; faute de quoi, il sera fort probable que l'individu soit démotivé.

1.2.3. Le management participatif

Le management participatif est beaucoup plus un mouvement qu'un modèle, il a changé les rapports de travail en y apportant une nouvelle logique en terme d'organisation, son but est d'impliquer le salarié dans le processus décisionnel et la logique économique de l'entreprise, le concept de « hiérarchie » y a été redéfini pour inspirer le partage, la délégation des responsabilités, l'initiative et l'autonomie. Les outils du management participatif sont les cercles de qualité et le projet d'entreprise, comme suit :

- Les cercles de qualité représentent l'outil le plus utilisé dans cette démarche, ils favorisent l'expression du salarié, la concertation et le dialogue social au niveau de l'unité;
- Le projet d'entreprise est la reproduction de ce qui se fait avec les cercles de qualité sur toute l'entreprise, de sorte à ce que chaque entité de l'organisation participe au développement de celle-ci.

Le management participatif implique le salarié dans la culture et le devenir de l'organisation en impulsant sa participation et non en l'imposant, il a toutefois connu des limites en raisons des dérives qu'il présentait, d'un côté, on a commencé à voir en lui une démarche qui tente de faire de la culture de l'entreprise une autorité morale en imposant un certain paternalisme ; d'un autre côté, on a commencé à identifier chez certains dirigeants une volonté de faire de leurs préoccupations un outil de management.

La pyramide de Maslow nous a permis de justifier l'attribution des différentes formes de rémunération même si des paramètres culturelles peuvent parfois prendre le dessus ; l'apport d'Herzberg démontre que la rémunération est un facteur déterminant pour le comportement humain faisant partie des facteurs d'ambiance qui sont beaucoup plus liés aux conditions de travail et les relations en entreprise, à travers les facteurs de motivation, nous notons bien que la satisfaction du salarié dépend beaucoup plus des rétributions intrinsèques; Le management participatif a également introduit une sorte de rétribution intrinsèque et a facilité le dialogue social, ce qui favorise la négociation des salaires. La rémunération est également un élément moteur pour la motivation, ceci est noté à travers les trois conditions (l'expectation, l'instrumentalité et la valence) dont l'individu est supposé être conscient pour se donner l'ambition d'atteindre ses objectifs.

1.3. Le modèle Japonais « J »

Il est l'antithèse du Taylorisme, ce modèle privilégie la coordination horizontale notamment au niveau de l'opérationnel, et une planification par le haut visant seulement à orienter les travailleurs, il favorise la polyvalence et sacrifie la spécialisation, il donne plus d'importance au partage de la connaissance par l'apprentissage, il y règne une quasi synchronisation entre la production et la vente (le juste à temps) tout en favorisant la qualité totale.

Les employés du modèle « J » sont conscients de leur implication dans l'atteinte des objectifs de la firme et adhèrent donc plus facilement aux directives managériales, ce modèle externalise les activités jugées non stratégiques et organise le syndicat au niveau de l'entreprise afin de contrôler la loyauté de l'administration du personnel via les réclamations et mécontentements reçus des différents employés.

La rémunération dans le modèle japonais se lit à travers la stimulation et la motivation des travailleurs grâce à la hiérarchie de grade qui présente des avantages liés au salaire.

2. La justification historique liée à la rémunération

Par l'aspect historique, nous allons tenter de comprendre comment la rémunération a évolué dans le temps notamment par rapport à l'individualisation des salaires.

2.1. Les formes classiques d'individualisation : Les augmentations individuelles

Dimitri WEISS¹ a parlé de trois différentes formes qui ont été reproduites dans la présentation ci-dessous, il les appelle « les formes classiques de l'individualisation » parce qu'elles renvoient uniquement aux augmentations individuelles.

2.1.1. La forme Poste/performance

La variable de pilotage principale est le poste, celle-ci est modulée par une variable de pilotage secondaire qui est la performance, ce qui implique la mise en place d'un système d'évaluation périodique. Cette forme correspond aux entreprises fort dynamiques voulant se donner le titre d'entreprise modèle afin de promouvoir leur image, les augmentations individuelles sont déterminées par l'utilisation d'une table d'augmentation qui va prendre en compte l'appréciation des performances du dernier exercice (si insuffisantes, à améliorer, satisfaisantes, très bonnes ou exceptionnelles) et le salaire de l'individu ciblé par rapport à la fourchette de salaire du poste occupé, les décisions d'augmentations se baseront sur les éléments que voici :

- L'augmentation individuelle croît avec l'accroissement des performances et quand le niveau de salaire est bas par rapport à la fourchette le contenant.
- La meilleure augmentation individuelle est obtenue lorsque des performances jugées exceptionnelles ont été enregistrées pour des employés dont le salaire est au minimum de la fourchette requise pour le poste occupé.
- le taux d'augmentation diminuera avec la baisse des performances pour arriver à un taux nul lorsque les performances sont jugées insuffisantes quelque soit le niveau de salaire par rapport à la fourchette du poste occupé.
- Plus le salaire est élevé dans la fourchette requise pour le poste, plus le taux d'augmentation individuelle tend à diminuer pour devenir nul seulement lorsque le salaire

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

est jugé haut ou à son maximum et que les performances ont été jugées à améliorer ou insuffisantes.

La forme présente des avantages et des inconvénients, le gestionnaire peut s'appuyer sur cette forme pour favoriser l'unité interne car s'appliquant généralement à l'ensemble du personnel, elle est motivante dans le sens où elle prend en considération les performances de l'exercice objet de l'appréciation, cette forme est facteur de mobilité ascendante grâce aux promotions qui suivent le salaire suite à de fortes augmentations et le cumul de plusieurs exercices, et c'est par ce cumul que nous notons l'implication indirecte de l'ancienneté. Mais à côté de cela elle présente l'inconvénient d'ignorer toutes autres compétences ou capacités prouvées du salarié combien même elles existent. Aussi, lorsque la promotion suit automatiquement le cumul des augmentations, ceci peut être bénéfique pour une entreprise prospère mais pas dans le cas contraire, si l'entreprise connaît des périodes de crise et tente de freiner les augmentations individuelles, elle risque en plus de sa crise de perdre des éléments dont les performances, la capacité prouvée et le potentiel sont non négligeables

2.1.2. La forme grade/ancienneté

La variable principale est le grade qui est fortement lié à la capacité prouvée ; la variable secondaire est l'ancienneté et parfois la situation de famille. Le type d'entreprises auxquelles correspondrait au mieux cette forme serait les entreprises moins dynamiques telles que les entreprises publiques qui rémunèrent beaucoup plus en fonction du grade de l'individu, et donc son ancienneté et sa capacité prouvée, qu'en fonction du poste occupé. Les avantages que présente cette forme sont la prise en compte de la capacité prouvée comme variable d'action car cela suppose que l'entreprise se donne les moyens pour pouvoir juger de la capacité réelle de ses salariés, ces derniers pouvant être jugés à partir des diplômes obtenus, la réussite à un concours, historiques des résultats avec pour principal critère la réussite à un concours. Les inconvénients de cette forme se traduisent par le fait qu'il suffirait que l'employé gagne en ancienneté ou qu'il prépare et réussisse avec brio un concours pour s'assurer un minimum de carrière professionnelle, ce qui pourrait ne booster en rien les compétences et performances des individus manquant d'ambition et de passion pour le travail, la forme grade/ancienneté vue ainsi est facteur d'immobilisme et jugée donc non porteuse de dynamisme pour l'entreprise, mais elle est tout de même utilisée par les japonais qui sont réputés pour leur gestion.

Il serait donc intéressant de parler de la forme grade/ancienneté chez les Japonais, ces derniers se soucient de la manière dont est occupé le poste par l'individu et non pas de son ancienneté uniquement ou les concours ; ce modèle refuse la stagnation et dès qu'un salarié est jugé maîtrisant les fonctions correspondant à son poste, il est très vite orienté vers de nouvelles formations pour une mise à l'épreuve dans de nouvelles fonctions référant à un nouveau poste, un procédé qui favorise la mobilité qualifiante et la polyvalence, ainsi l'ancienneté est prise en compte mais pas seulement en termes de temps mais aussi par rapport à l'expérience professionnelle ou plus exactement les résultats passés cumulés et prouvant la capacité prouvée de l'individu évalué, cette dernière apparaît comme l'élément conditionnant réellement l'augmentation individuelle ; Polyvalence et mobilité qualifiante forme un atout

avantageux pour l'entreprise, c'est ce qui a boosté l'apparition de la rémunération des compétences, renvoyant à la dénomination anglaise « Skill-based pay », un principe visant à développer et améliorer les compétences, à appuyer fortement l'employabilité des salariés, à soutenir la flexibilité et l'adaptabilité de l'organisation aux changements, un système qui permet également d'enrichir l'implication et de soutenir la motivation en épargnant au salarié toute forme de routine. Cette réussite du modèle « J » nous rappelle qu'il est important de bien faire la distinction entre l'expérience et l'ancienneté.

La solution des Japonais est qu'ils ont fait glisser la forme grade/ancienneté vers un système prenant en compte le niveau d'expérience dans le poste occupé (variable principale) et l'avancement du professionnalisme et compétences des individus durant le dernier exercice (variable de modulation) (si stable, modeste, moyenne ou forte), sachant que les niveaux d'expérience sont : Niveau de débutant, maîtrise, excellence, enrichissement, poly-compétence, et que chaque niveau renvoie à une plage de salaire donnée. Les décisions d'augmentations se baseront alors sur les éléments que voici :

- L'augmentation individuelle est à son niveau maximum pour les employés dont l'expérience au poste est au stade de débutant et de maîtrise et qui ont su démontrer un fort accroissement de leur compétences au cours du dernier exercice (sous réserve de la mise en place d'un référentiel de compétence précis).
- L'augmentation individuelle est censée être nulle dans les cas suivants : les poly-compétents dont l'accroissement des compétences a été jugé stable (aucune évolution) ou modeste (évolution insignifiante et donc non conséquente) ; Pour ceux dont le degré d'expérience est jugé être au niveau de la maîtrise, de l'excellence ou de l'enrichissement mais qui n'ont pas su développer leur compétences (accroissement stable) ; et les débutants dont l'accroissement des compétences a été jugé stable ou modeste.
- L'augmentation individuelle croît avec l'accroissement des compétences alors que le niveau d'expérience n'est pas aussi avancé, car ceci pourrait marquer le potentiel de l'individu considéré.

Il est à noter que les niveaux d'expérience « enrichissement » et « poly-compétent » renvoient à deux possibilités : Il a été remis au salarié en question des missions supplémentaires ou bien il a fait l'objet de mobilité interne vers un poste du même niveau, mais nécessitant dans les deux cas, des compétences nouvelles, c'est peut être ce qui justifie que l'augmentation individuelle est freinée et tend à devenir nul lorsque le gestionnaire note que l'accroissement de compétences est insuffisant.

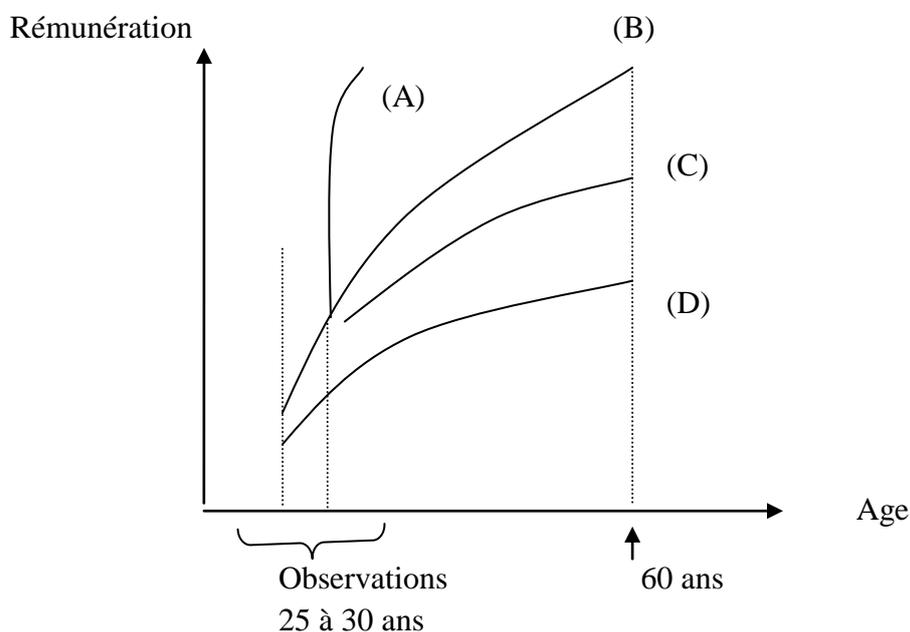
2.1.3. La forme potentiel/âge

La variable principale est le potentiel escompté voire ultime et la variable secondaire : l'âge, cette forme correspond beaucoup plus aux entreprises très dynamiques devant faire face à une concurrence accrue. contrairement à la forme poste/performance, celle-ci rémunère les cadres en fonction des spéculations que se fait l'entreprise sur leur avenir, ce qui fait que le gestionnaire décide en quelques sortes de payer à l'avance, ce qui suppose la mise en place d'un système adéquat pour l'appréciation des potentiels, ceci pour contrer toute

subjectivité non justifiée ouvrant la porte aux critiques. En pratique, c'est grâce à un faisceau de courbes « guides » révisées annuellement suivant ce qui est considéré comme étant le potentiel escompté voire ultime et se traduisant par l'évolution de la rémunération en fonction de l'âge, qui permet cette appréciation, les éléments sont recrutés et évalués pendant deux à trois années pour mieux cerner leur compétences et talents, ensuite une évaluation des potentiels est opérée, cette dernière va permettre de les positionner sur une des courbes guides, la progression de la rémunération sera en fonction de l'ancienneté de sorte à rester fidèle à la pente de la courbe de positionnement, le potentiel sera révisé périodiquement en fonction des réussites professionnelles qui auront abouti, une révision qui va permettre de modifier la trajectoire de la courbe si nécessaire vers un meilleur niveau, lorsque l'élément présente un meilleur potentiel que celui escompté au départ, le gestionnaire pourra jouer des promotions pour apporter sa correction, la réussite du salarié dépendra de la confirmation du pronostic fait, une confirmation qui dépend à son tour du fait que le salarié restera dans sa courbe ou pas ; l'échec se traduira par contre par un déclassement vers le bas.

Les courbes « guides » dont il est question ont été représentées par l'auteur Dimitri WEISS¹ comme suit :

Figure 1.3. : Les courbes « guides » pour la gestion des salariés présentant un potentiel



A : courbe d'accélération

B : Carrière brillante

C : Carrière moyenne

D : carrière lente

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

Cette forme implique une bonne communication entre les gestionnaires des ressources humaines et les différents responsables en vue de favoriser le repérage des potentiels et leur développement, mais ce système est destiné aux cadres et se focaliser sur ce seul aspect de la population formant l'organisation peut être au détriment du traitement de la rémunération du reste des salariés. Le système manque de transparence car il n'est pas toujours dans l'intérêt de l'employeur de communiquer à un salarié, jugé présentant un fort potentiel, son évaluation de potentiel escompté ou ultime, car ceci pourrait fausser le jeu dans le sens où le salarié prendra les mesures nécessaires pour rester dans la courbe où il a été positionné, cela pourrait être motivant mais ça comporte tout de même un effet négatif du fait qu'il tentera de minimiser le risque au maximum afin de ne pas subir d'échecs pouvant le déclasser vers le bas, ce qui aura une mauvaise répercussion sur l'initiative et la responsabilité du responsable de demain.

2.2. Le passage à une nouvelle forme d'individualisation

Elle s'est traduite par l'introduction de la nouvelle forme de rémunération qui est le salaire de performance, variable d'action venant conforter l'augmentation individuelle en ce qui concerne l'individualisation des salaires et constituant avec le salaire de qualification (ou appelé également salaire de niveau), une rémunération dite dynamique qui est variable, réversible et donc non garantie comme déjà vu, les variables de pilotage correspondant à cette nouvelle forme peuvent être reproduites à partir des formes classiques d'individualisation.

L'individualisation est apparue pendant longtemps au temps des ouvriers et était connue par le salaire aux pièces ou salaire au rendement, un principe qui a connu son déclin, un déclin assuré par l'apparition de la mensualisation des salaires, mais vers les années 1980, l'individualisation est réapparue sous une forme nouvelle ne visant plus les ouvriers mais les cadres avec comme principale variable d'action l'augmentation individuelle, mais cette dernière s'est vu limitée par de faibles montants en raison d'une inflation encore faible et une croissance qui ne répondait pas toujours à ce qui était souhaité, que ce soit au niveau micro et/ou macro économique, le principe d'individualisation s'est ensuite généralisé, dans son application, à l'ensemble du personnel salarié notamment par le salaire variable et les bonus, ce dernier étant fonction des performances, il a impliqué l'introduction d'un système d'évaluation et d'appréciation des performances, un système à caractère périodique se basant sur des critères définis. C'est ainsi que les entreprises sont arrivées à un principe d'individualisation des salaires, leur permettant des marges de manœuvres par la flexibilité de la masse salariale, notamment dans les cas de baisse de performance ou mauvais résultats de l'entreprise, ainsi qu'une meilleure valorisation des ressources humaines sur le plan de la gestion.

Toujours est-il qu'il est important de noter que le salaire de performance présente des avantages et des inconvénients, d'un côté, les syndicats préféreraient que les primes fassent partie du salaire de références afin que les salariés en bénéficient lors du paiement des heures supplémentaires et/ou d'autres indemnités dont le calcul se réfère au salaire de base ; D'un

autre côté, les employeurs préfèrent considérer les primes à part afin que ces dernières ne génèrent pas des coûts supplémentaires qui finiront par alourdir la masse salariale, cette part de la rémunération peut donc être source de conflit entre employeurs et partenaires sociaux, ce qui nous permet de déduire que ce ne sont pas les entreprises qui attribuent le plus de primes qui sont forcément les plus performantes en termes de relations sociales, parfois, afin de gérer au mieux ce genre de conflits, les employeurs attribuent de nouvelles primes qui vont amortir les conflits mais rendre la politique de rémunération et la gestion de l'échelle des rémunérations plus complexe.

Section 3 : L'évaluation des postes

L'évaluation des emplois se fait en deux étapes distinctes, d'abord attribuer à chaque emploi un nombre de point, cette cotation permettra de hiérarchiser les emplois suivant une grille de classification ; et procéder à des réévaluations périodiques pour ajustement. Sachant que les postes diffèrent selon leur contenu, ils doivent être étudiés par rapport à ce dernier, ceci permettra de définir les salaires de base.

1. La définition du poste

Il s'agit de définir le poste, en déterminer les tâches le constituant, et d'analyser son fonctionnement. L'étude du poste peut dépendre aussi de l'étude psychologique effectuée qui en est faite et de l'observation critique que pourrait développer le médecin du travail à l'égard des conditions matérielles et humaines liées au poste.

Dans le cas de la redéfinition d'un poste existant défini auparavant, le chargé de l'étude doit connaître les définitions formelles du poste afin de comparer au mieux ce que fait l'individu occupant le poste et ce qu'il devrait faire réellement.

Le responsable des ressources humaines peut être amené à suivre des grilles de classification qui sont le résultat de négociations collectives et qui sont des grilles d'analyse descriptives et analytiques qui s'intéressent à différents critères se rapportant au poste (comme énuméré dans la partie « cotation des postes de travail ») pour déterminer le salaire correspondant. Il peut également mettre en œuvre une méthode d'évaluation, en interne, qui lui permettra d'évaluer au mieux les emplois, toutefois, dans une même entreprise, il peut exister différentes méthodes à appliquer en fonction des catégories socioprofessionnelles, il est à noter que ces démarches peuvent être très coûteuses en terme de temps et d'argent.

Différentes approches pour la définition du poste de travail existent, il s'agit de :

- Situer le poste par rapport à l'organisation interne ou par rapport à l'objectif du système ;
- Etudier un poste en observant les tâches d'un collaborateur afin d'aboutir à une description finale, la plus complète et exacte possible et qui reflète le contenu du poste.

L'étude du poste nous permet de déterminer les qualifications requises pour le poste, elle aura donc un impact sur les exigences que devra avoir l'éventuel tenant du poste, ceci conditionnera la sélection, le recrutement, le salaire et les autres avantages, la promotion, le changement de poste et le système d'affectation en général, ainsi que le programme des formations.

L'étude du poste peut mener à la redéfinition du poste compte tenu de l'écart observé entre une première définition (peut être dans l'abstrait) et la description concrète du fonctionnement du poste. Si une surcharge de travail est observée, le responsable peut décider d'opérer un doublage de poste, dans un cas contraire, une réflexion autour des affectations peut être envisagée.

L'étude du poste peut impulser une réorganisation ou réaménagement du poste en vue d'améliorer et de simplifier le travail fourni par le poste. Une firme à implantation internationale aura tout intérêt à harmoniser l'évaluation des emplois sur l'ensemble de ses filiales, ceci lui permettra de faciliter la mobilité des emplois sur le plan international.

2. La cotation des postes de travail

La cotation des postes de travail par l'attribution d'un indice permet de classer tout les postes de l'organisation l'un par rapport à l'autre, elle repose sur les critères suivants :

- L'autonomie et la complexité du poste objet d'évaluation ;
- Le type d'activité et la nature des tâches à accomplir dans un poste donné ;
- Le volume et la complexité des tâches à accomplir ;
- Le niveau de formation et d'expériences requises que doit posséder le titulaire du poste ;
- La responsabilité qu'entraîne le poste, la responsabilité vis-à-vis des subordonnés ou/et des produits ou projets ;
- Les qualifications requises ;
- Le degré d'effort physique ou intellectuel ;
- Les contraintes professionnelles particulières (Les nuisances liées au poste et le risque inhérent au poste)

Il est important de noter que le système de cotation ne doit en aucun cas prendre en considération les salaires, primes et indemnités perçues par les occupants des postes au moment de leur cotation et que chaque organisme dispose d'un indice plafond qu'aucune cotation ne doit dépasser.

Déterminer le salaire de chaque poste de la manière la plus juste que possible, en passant par la cotation, nous permet de rester fidèles aux principes suivants : « A chacun selon son travail » et « à travail égal, salaire égal ».

Pour une entreprise multinationale, le système de cotation fournit des informations qui doivent être fidèles aux standards internationaux, avec une conversion qui prend en compte certains aspects du pays d'accueil, tel que : le marché ou la stratégie voulant être opérée par la filiale. Certaines entreprises telles que British American Tobacco choisissent de centraliser la cotation au niveau du holding, pour une homogénéisation de son application au niveau des filiales, d'autres systèmes préfèrent néanmoins déléguer la cotation au niveau de chaque filiale.

La cotation est nécessaire à la construction de la grille de classification, elle doit permettre la production d'un sentiment de justice au sein de l'entreprise sachant qu'il est très difficile de calculer la contribution de chacun à la valeur ajoutée.

3. La construction de la grille de classification

Pour ce qui est du secteur public, une échelle nationale de classification des postes est établie, elle est établie par décret et constitue une référence représentative de tous les secteurs, branches d'activité et qualifications professionnelles, elle est actualisée

périodiquement en fonction du développement de l'économie nationale. Un système salarial est construit sur une série de grilles (échelle) indiciaires et salariales dont la fixation revient aux conventions collectives et accords d'entreprises, ceci dans la limite de ce qu'énumère la législation sur les salaires.

Un système salarial doit présenter une cohérence au niveau des éléments que voici :

- Toute progression sur l'échelle des salaires est la traduction d'un accroissement des compétences et qualifications.
- Dans un idéal, un système salarial doit être construit et révisé de sorte à ce que soit toujours respectée l'équité en matière de rémunération.

3.1.L'obsolescence des grilles indiciaires et salariales

Les grilles indiciaires sont nées avec le système de classification « PARODI » (loi Parodi du 11 février 1950) après la seconde guerre mondiale. Le principe de la classification de « PARODI » était comme suit : Chaque métier correspond à différents niveaux ; Chaque niveau comprend des échelons ; A chaque échelon est attribué un coefficient et c'est à partir des coefficients que sont déterminés les salaires de bases.

L'évolution des emplois et des compétences a fait que ces grilles indiciaires ont très vite révélé des failles, ces dernières s'expliquent par l'enchaînement que voici :

- Les augmentations générales du salaire s'effectuaient sans vraiment prendre en compte l'échelle des salaires.
- La « non prise en compte » de l'échelle des salaires a donné lieu à des chevauchements non négligeables des positions professionnelles classées préalablement dans la grille indiciaire.
- Ce chevauchement des positions professionnelles faussait le classement des emplois dans la grille indiciaire, ce qui a laissé la lecture de l'échelle des salaires manquer de cohérence.
- Les incohérences notées étaient du fait que des ouvriers professionnels, se retrouvaient classés dans la grille indiciaire au même titre que les ouvriers peu qualifiés et que des emplois, de nature parfois très différente, étaient regroupés dans une même qualification.

Les branches socioprofessionnelles étaient donc le principal lieu d'ajustement entre force du marché et acteurs influant, pour une harmonisation des grilles de classifications. Dès la fin des années 70, les grilles de Parodi dont le principe était de dénommer des postes, dans la hiérarchie, puis de définir leur contenu, ont laissé place à l'introduction d'une nouvelle classification qui se base beaucoup plus sur des critères classant, il y'a eu donc mutation dans le fonctionnement du système de rémunération, une mutation qui a rendu facile le classement de nouveaux emplois n'existant pas avant (voilà tout l'intérêt des critères classant), les emplois étaient regroupés suivant de grands niveaux tout en définissant des salaires minimum de branches. Avec ça, les entreprises ont commencé à aller vers des méthodes d'évaluation universelles, telle que la méthode « Hay » qui n'aboutit pas à une hiérarchisation des emplois

en aval mais qui hiérarchise en amont les emplois déjà existant suivant l'analyse et la cotation qui en est faite.

Ce n'est qu'en 1980 soit 30 années après l'apparition du système « PARODI » que la refonte des grilles indiciaires a été imposée, il a été rendu indispensable que la refonte soit réalisée de manière répétée et en boucle sur le court et moyen terme.

La refonte s'effectue par accords de branches et accords d'entreprises et doit être signée par les partenaires sociaux. La refonte implique une redéfinition des postes, la définition des nouveaux métiers, le reclassement des positions professionnelles, ceci en vue d'obtenir une échelle des salaires toujours fidèle aux qualifications.

3.2. Les méthodes de construction de la grille de classification

Une grille (l'échelle) salariale est un ensemble de salaires hiérarchisés, cette hiérarchisation suit une certaine logique qu'explique en grande partie la grille indiciaire. Elle peut concerner les salaires d'une seule et même entreprise ou bien les salaires d'une même profession.

La construction des grilles salariales suppose que soit faite une évaluation (une expertise) et que participe à la construction les représentants des salariés ainsi que les accords collectifs avec les syndicats et patronats qui sont nécessaires à l'intérêt commun puisqu'ils permettent de régler les conditions de travail et les salaires des entreprises suivant les secteurs, les salariés d'un même métier et/ou les salariés appartenant à la même catégorie.

Une grille indiciaire traduit l'ensemble des positions professionnelles qui sont évaluées en points, en vue d'établir un classement hiérarchique des postes.

La construction de la grille de classification suit différentes méthodes pouvant être complémentaires :

3.2.1. La Méthode des référentiels

Il s'agit de mettre en place un « référentiel des compétences » et un « référentiel des métiers », le référentiel des compétences renseigne sur les compétences nécessaires à l'exercice de chaque métier ; et le référentiel des métiers nous permet de classer les métiers avec les réalisations et la progression effective des tâches réalisées pour chacun (métier).

La mise en place des référentiels implique l'association, à la construction, l'œil critique d'un ou plusieurs consultants, un collaborateur des ressources humaines, les responsables hiérarchiques, les salariés concernés ou des représentants du personnel salarié.

A ces référentiels va correspondre un classement des postes par points indiciaires, ces derniers seront traités afin que soit construite l'échelle des salaires, avec définition pour chaque niveau hiérarchique, de la plage de progrès du salaire qui représente l'ensemble des salaires possibles, d'un même poste ou position hiérarchique ; la différence entre les salaires attribués à des employés occupant le même poste ou position hiérarchique peut être justifiée alors par les décisions d'augmentation individuelle et l'ancienneté ainsi que la négociation à

l'embauche, cette plage de progrès est comprise entre un salaire minimum et maximum dont le dépassement justifie parfois le passage d'un ou plusieurs salariés à un niveau hiérarchique supérieur ; ce dernier peut également être le résultat d'une décision de promotion, dans ce cas, c'est l'augmentation qui suit la promotion.

En raison de leur méconnaissance de cette méthode, les syndicats manifestent une certaine réticence quant à l'application des référentiels métiers et compétences, cette réticence est d'autant plus renforcée car cette méthode affecte leur représentativité au niveau des branches et sur le plan national, la méthode des référentiels grignote peu à peu de l'influence des syndicats et de leur pouvoir de décisions sur les salaires.

3.2.2. La méthode globale

La méthode globale est utilisée lorsqu'apparaît dans l'entreprise de nouveaux postes de travail non définis dans le cadre de la convention collective dont dépend l'entreprise, ce qui traduit une obsolescence des grilles indiciaires et salariales déjà établies. Ces postes sont décrits et classés hiérarchiquement par rapport à l'ensemble, ce travail étant particulièrement délicat, il exige dans sa réalisation la présence d'un responsable des ressources humaines, des responsables hiérarchiques, des représentants syndicaux et des délégués du personnel, ceci sous l'œil critique d'un ou plusieurs consultants.

Elle est moins contraignante puisqu'elle consiste à définir des critères (comme cités dans la partie « cotation des poste de travail ») permettant d'évaluer concrètement les emplois et de leur attribuer des coefficients, le responsable des ressources humaines peut toujours introduire des coefficients supplémentaires pour marquer la différence face à certaines situations particulières ou tout simplement afin de débloquer des carrières.

3.2.3. La méthode analytique

Pour l'application de la méthode analytique, il est souvent fait appel à des méthodes comme celle de « Hay » qui consiste à accorder des « point Hay » suivant 3 principaux critères de définition du postes et qui sont la finalité du poste, la compétence et l'initiative créatrice ; Le passage de la grille indiciaire des points vers l'échelle des salaires se fait en considérant que chaque point « Hay » correspond à un montant donnée et en établissant une conversion sur cette base. La méthode « HAY » doit son nom à son inventeur. L'évaluation s'appuie donc sur trois (3) critères principaux, ces derniers sont appelés facteurs dans la méthode « HAY ».

La finalité du poste renvoie à l'objet du poste, et répond à la question suivante : A quoi va-t-il servir ?

La compétence renvoie au niveau de formation et d'expérience que nécessite le poste.

L'initiative créatrice renvoie au degré d'autonomie et liberté dans la prise de décision que procure l'occupation du poste.

Plus précisément, la méthode « Hay » suit les étapes que voici :

- 1) La description du poste
- 2) L'évaluation du poste, c'est à partir de cette étape que sont utilisés les trois (3) critères d'évaluation comme vu plus haut, à savoir : La finalité du poste, la compétence et l'initiative créatrice, il est attribué au poste, un nombre de point « Hay » suivant chaque facteur, c'est la somme des points des trois critères qui traduit le nombre de point « Hay » correspondant au poste objet de l'évaluation.
- 3) La conversion des points « Hay » en un indice, cette étape est réalisée à l'aide d'une « table de conversion », cette dernière doit prendre en compte les coefficients de l'échelle indiciaire, de cette étape on ressort avec un indice qui va permettre la mise en place d'une grille indiciaire.
- 4) Définition de la grille salariale à partir de l'indice, ce dernier doit rester fidèle à une valeur monétaire préalablement définie dans le cadre des conventions collectives et des négociations sociales et accords d'entreprises, la grille salariale étant établie, elle indiquera les salaires de base correspondant aux différentes positions professionnelles et déterminera les échelons de progression salariale.

Chaque facteur principal est subdivisé en sous-facteurs comme le résume le tableau suivant:

Tableau 1.2. : Les facteurs et sous facteurs utilisés dans la méthode « Hay » pour l'évaluation des emplois.

Terme originaux en anglais utilisés pour les trois (3) critères	La reprise des critères en Français	Les sous-critères
« Know How »	« Les compétences »	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les connaissances requises pour le poste en étendue et profondeur. 2. La capacité de direction (planifier, diriger, organiser et contrôler) 3. Les compétences en relation humaines (comprendre, influencer et motiver autrui, ainsi qu'avoir de bonnes capacités de négociation)
« Problem Solving »	« L'initiative créatrice »	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complexité des problèmes à affronter en occupant le poste en question. 2. Niveau de difficulté des problèmes à résoudre en occupant ce même poste.
« Accountability »	« La finalité »	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'importance des responsabilités du poste suivant les prérogatives d'action accordées. 2. L'ampleur du champ d'activité. 3. L'impact du poste sur les résultats.

Cette évaluation implique une bonne connaissance des postes. Afin que soit collectée l'information, les titulaires des postes sont soumis à des questionnaires codifiés sous contrôle de leur hiérarchie et du comité d'évaluation.

Il est important de mettre en œuvre une échelle à barème afin que soit gradué chaque facteur suivant la pondération égalitaire de l'ensemble des facteurs, ainsi sera attribué à chaque poste un certain nombre de points « HAY » qui traduira le poids des postes.

Ce sera le degré de corrélation entre le niveau du salaire de qualification et le poids de chaque poste qui nous permettra de mesurer la cohérence de la grille salariale et l'équité interne, traduire cette corrélation par un graphe nous permettra de déterminer :

- 1) Quel sont les points de rencontre (points ou crédit Hay, salaire annuel) regroupés autour de la droite de corrélation (la tendance centrale déterminée à partir de la méthode des moindres carrés ordinaires) et qui traduiront une forte équité interne, on notera, dans ce cas, que le salaire varie positivement avec le poids des postes.
- 2) Les postes sujets à des incohérences sont ceux dont le point de rencontre avec le salaire se trouve en dehors du champ de corrélation, ce qui permettra d'entreprendre des mesures correctrices.

Le principe d'équité interne n'empêche pas qu'un même poste peut être sujet à une différenciation des salaires qui peut être expliquée par l'expérience du titulaire, s'il est confirmé ou pas, son statut exact et ses performances ou bien par la conjoncture lors du recrutement.

Comparer la tendance centrale de l'entreprise avec d'autres entreprises clientes chez « Hay » et donc appliquant une même méthode permettra d'apprécier la compétitivité externe de l'entreprise par rapport aux salaires appliqués chez d'autres entreprises ; Satisfaire la compétitivité externe en ce sens, permettra d'attirer un personnel qualifié, de fidéliser les salariés et de ce fait réduire le turnover.

Afin de contrer la complexité de gestion et de réduire le nombre de cas à analyser et/comparer, la hiérarchie des salaires peut être structurée en classes de poste où chaque classe comprendra tous les emplois dont le nombre de point est compris dans un intervalle donné, une meilleure gestion exige donc indirectement que la hiérarchie des salaires soit structurée en classe de poste afin de réduire le nombre de cas à étudier et de simplifier la gestion.

Le responsable des ressources humaines peut également recourir à des méthodes particulières d'évaluation des emplois, qui peuvent être produites en interne donnant ainsi lieu à « une classification-maison »¹, ces méthodes peuvent être appliquées à une certaine catégorie de salariés ou à l'ensemble des employés.

4. La plage de progrès du poste

La plage de progrès d'un poste détermine la fourchette salariale que pourra percevoir l'occupant du poste en question, une nouvelle recrue au poste, qu'elle soit de l'interne ou de

¹ Terme utilisé par François STANKIEWICZ dans « Manager RH : Des concepts pour agir », Edition de Boeck Université, Paris, 2007.

l'externe, est censée être rémunérée au salaire minimum de cette fourchette, celui-ci (le salaire) sera augmenté périodiquement, sauf exception comme les cas de blâme ou de sanctions graves, ainsi le salaire en question augmentera jusqu'à l'extrémité maximale de la fourchette salariale, une fois cette fourchette dépassée et afin que soit respectée la grille indiciaire, l'employé en question est censé correspondre à un niveau hiérarchique supérieur, dans ce cas, la promotion est le résultat d'un salaire qui a dépassé les limites et une volonté des décideurs pour préserver la cohérence établie des grilles indiciaires et salariales, mais ce n'est pas toujours le cas car, arrivé à un certain niveau hiérarchique, les gestionnaires préfèrent s'accorder des marges de manœuvre en laissant apparaître des chevauchements sur la grille indiciaire.

Un salarié peut voir son salaire évoluer d'une manière assez lente en raison de ses performances qui ne répondent pas aux attentes, ou au contraire par la force d'une politique salariale restrictive que l'entreprise aurait choisi d'appliquer pour différentes raisons.

5. La qualification et la classification

La classification concerne l'emploi, la qualification concerne l'emploi et la manière dont occupe le salarié cet emploi.

5.1. Les éléments liés à la classification et la qualification

La classification et la qualification sont liées au marché du travail externe et interne, à l'organisation et à la performance de l'entreprise comme suit : Elle sont liées au marché du travail, élément de l'environnement économique de l'entreprise qui aura un impact sur la rémunération ; Elles sont liées au système social interne, puisque toute intervention (construction ou modification) sur les positions sociales dans la hiérarchie, que ce soit en termes de rémunération, de statut ou coefficient, doit veiller au respect de l'équité interne ; Elles sont liées à l'organisation puisque la nature de l'organisation influence le contenu et la classification des postes ainsi que la manière dont seront rémunérés ces derniers ; Elles sont liées à la performance actuelle et future de l'entreprise car les bonnes décisions en termes de classification et de qualification peuvent mener à une utilisation optimale du capital humain, ce dernier étant nécessaire au devenir de l'entreprise.

5.2.L'interaction homme/emploi

Cette interaction nous offre deux cas de figure comme suit :

- 1) Le poste définit les capacités nécessaires (organisation rigide du modèle taylorien), cette figure est plutôt portée sur la classification des postes.
- 2) Les compétences des personnes occupant un emploi définissent leur fonction (organisation flexible du modèle Japonais), cette seconde figure porte beaucoup plus sur le concept de qualification, même la rémunération est beaucoup plus en fonction de la gestion des compétences que de la classification des postes.

En termes de gestion, ces deux cas de figure sont complémentaires dans la mesure où il existe une rétroactivité entre les deux.

La responsabilité d'un emploi se situe par rapport à la relation de celui-ci avec les autres postes et l'ensemble du système, c'est la nature des flux échangés dans cette relation, si primordiale ou secondaire. Par contre, sa complexité et sa richesse vont être évaluées par rapport à la capacité nécessaire au traitement des flux matériels et informationnels liés au poste.

Le sujet n'est plus à l'agencement et l'affectation des hommes mais à une utilisation optimale de ceux là dans l'immédiat et leur développement pour l'avenir. Ce premier chapitre nous a donc permis d'approcher la rémunération globale à travers ses différentes composantes, ces dernières constituent des outils en main du gestionnaire pour optimiser son capital humain. A travers notre développement, nous avons également vu en quoi la rémunération pouvait être dynamique, par le salaire de performance et les périphériques monétaires. La théorie des organisations nous a permis d'approcher la rémunération à travers différents modèles et mouvements justifiant tout l'intérêt des rétributions intrinsèques dans la motivation, et limitant le rôle motivant du salaire lorsque certains paramètres tels que les conditions de travail et les relations interprofessionnelles sont inadéquats. Enfin passer par l'évaluation des emplois nous a permis de justifier la construction des grilles indiciaires et salariales en prenant en compte le marché interne et externe du travail, l'organisation de l'entreprises, ses résultats et performances.

CHAPITRE 2 : LA REMUNERATION, ELEMENT FONDAMENTAL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La rémunération se définit également à travers les missions de la gestion des ressources humaines, elle diffère selon que le salarié soit sur place ou mobile à l'international.

Section 1 : Dimension stratégique de la GRH et pratiques internationales

La gestion des ressources humaines (GRH) est la fonction de l'entreprise qui est chargée de traiter l'ensemble des problèmes qui concernent les employés considérés collectivement ou individuellement, elle ne se limite pas uniquement à l'administration du personnel, cette dernière est importante mais ne traduit pas toute la fonction car se limitant seulement au respect des règles et procédures ; La GRH est multidisciplinaire, contextuelle, contingente et doit prendre en compte la culture de l'entreprise et les caractéristiques du pays dans lequel elle agit car devant gérer des phénomènes professionnels et sociaux au niveau de l'individu et/ou du collectif et des catégories socioprofessionnelles. Il est important de noter que, dans la limite de la loi du travail, chaque entreprise construit sa fonction de GRH, cette dernière n'est donc pas la même dans toutes les entreprises car chacune développe sa propre politique du personnel.

La fonction de GRH est organisée et structurée, elle est un ensemble séquentiel d'activités composées chacune d'un ensemble d'opérations, ces activités passant par des processus, sont en interaction coordonnée autour d'un même sujet qui est le personnel, ce dernier doit être géré en vue d'atteindre des objectifs.

La GRH est une gestion armée de connaissances (sur la sociologie du travail, la psychologie industrielle et la sociologie organisationnelle) et de pratiques s'alimentant mutuellement, elle a besoin de méthodes et d'outils et doit respecter des règles et des procédures. Elle a un objet, un domaine d'intervention dont l'embauche, la motivation, la communication interne, les relations professionnelles, les négociations, la paie, des méthodes, des techniques, des outils tels que : Les mathématiques, la comptabilité, les statistiques, l'outil informatique, logiciels et pro-logiciels traitants de certains aspects, la pyramide des âges, elle a des objectifs et considère dans sa gestion de l'individu et du collectif que chaque employé se fixe aussi des objectifs, il est donc du rôle de cette fonction de regrouper tous ces individus, par l'adhésion et l'implication, pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La GRH opère une approche systémique car devant prendre en compte des facteurs internes et externes ainsi que leurs interactions, à titre d'exemple, l'entreprise ne peut recruter sans d'abord connaître sa situation financière, et la possibilité de créer ou combler un poste budgétaire ; En allant plus loin, l'entreprise ne peut verser certaines primes sans avoir enregistré de rentabilité.

Il est important de noter que le cadre dans lequel agit le responsable des ressources humaines s'opère sur différents niveaux, on citera le holding et les filiales.

1. La rémunération à travers les missions de la fonction de GRH

Les missions de la fonction de GRH sont définies selon trois niveaux distincts: Economique, sociale et juridique comme suit :

1.1. La mission économique

A travers cette mission, la GRH doit assurer une cohérence entre les politiques liées au personnel et les objectifs de l'entreprise à court, moyen et long terme. Les politiques liées au personnel peuvent être résumées en éléments que voici : La gestion des effectifs liée à la politique de recrutement et la politique de formation ; et la politique de rémunération à travers les différents éléments constituant cette dernière.

1.2. La mission juridique

A travers cette mission, la GRH doit veiller au respect de la réglementation en vigueur régissant les différents domaines qui sont l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité. Rajoutons aux dispositions légales sus citées, les dispositions contractuelles qui sont le résultat des négociations des conventions collectives.

1.3. La mission sociale

A travers cette mission, la GRH doit assurer la motivation, l'intégration des employés, la résolution des conflits et instaurer un bon climat social. C'est à travers l'apport d'Elton Mayo- école des relations humaines (l'effet Hawthorne) et l'approche psychosociologique des organisations qu'on a pu identifier les relations informelles pouvant être créées au sein de l'organisation et que cette mission a pris tout son sens. Les dispositions, que peut entreprendre la direction des ressources humaines, pour accomplir cette mission sont : la gestion des carrières par les possibilités de promotion interne et l'amélioration des conditions de travail, ce qui rejoint l'apport de Herzberg en termes de facteurs d'ambiance et de motivation.

On note que les trois missions comptent dans leurs éléments l'aspect « rémunération » comme suit :

La mission économique par la cohérence qui doit être entre la politique de rémunération et les objectifs à court, moyen et long terme de l'entreprise ;

La mission juridique par le respect des dispositions légales et contractuelles en vigueur régissant la rémunération des salariés ;

Et enfin la mission sociale si on considère que la rémunération peut influencer le climat social de l'entreprise, et dans le même sens, les décisions prises autour de la gestion des carrières se traduisant par des promotions, ces dernières produisent un effet sur la masse salariale, cet effet doit être anticipé en amont de la décision de promotion et être pris en considération si celle-ci est accordée.

2. Le marché du travail interne et externe

Le marché du travail comme tout autre marché répond à la loi de l'offre et la demande, une offre émanant des entreprises et une demande manifestée par les éventuels salariés, la confrontation de l'offre et la demande est censée influencer sur les fluctuations du prix qui est le salaire dans le cas du marché du travail, ainsi les salaires augmenteront lorsque la disponibilité en main-d'œuvre sera faible par rapport aux offres d'emplois et ils seront revus à la baisse dans le cas contraire, mais il est à noter que ce marché est aussi le lieu d'intervention d'autres acteurs qu'on qualifie de collectif comme l'état et les syndicats. Contrairement aux autres marchés (des produits, services et /ou actifs financier), la réalité en interne des entreprises fait que les salaires ne sont pas sujet à des variations quotidiennes mais plutôt à des révisions périodiques.

La fixation des salaires est donc soumise à une double force qui est celle de loi de l'offre et de la demande dans le cadre du marché externe ; Ainsi que le marché interne à l'entreprise qui est réglementé par la politique des ressources humaines appliquée et qui se traduit par les transactions tacites et répétitives que connaît toute la durée de la relation de travail entre l'employé et son employeur.

En littérature économique, ces concepts de marché « interne » et « externe » du travail ont été préconisés à partir des années 70 par les deux (2) économistes américains « PETER DOERINGER » et « MICHAEL PIORE »¹

L'offre d'emploi se manifeste par l'avènement de postes vacants que l'entreprise pourra combler de deux (2) différentes manières : A partir du marché externe en effectuant un recrutement externe de chômeurs ou de personnes exerçant dans une autre entreprise, ces personnes sont appelées les « outsiders » ; Ou bien à partir du marché interne en effectuant un recrutement interne de personne déjà en poste dans l'entreprise en question, ces personnes sont appelées les « insiders ».

3. Les mutations du travail

L'organisation est passée d'une structure figée à un système en transformation permanente, ce changement s'explique par le cheminement chronologique des théories et les mutations économiques et sociales. Dans un premier temps, les organisations se sont intéressées, au temps de production de masse, aux prix de revient et présentaient la particularité de standardiser les produits et les méthodes de travail, mais rattrapées par les mutations environnementales, elles ne devaient plus se focaliser que sur la contraintes de coût, puisqu'elles devaient être performantes sur plusieurs paramètres qui sont : Le coût, la qualité, la flexibilité, les délais, l'utilisation simple et intuitive. Ces mutations ont donc contraint l'entreprise d'adapter à chaque fois son organisation aux nouvelles exigences, ce qui a rendu la structure de l'organisation plus souple, ces changements organisationnels se sont répercutés sur l'emploi où de nouvelles dispositions concernant l'employé ont été introduites, le rôle de la direction est de gérer ces changements afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

¹ Les concepts ont été utilisés dans leur ouvrage « Internal labor market and manpower analysis », Heath Lexington Books, 1971.

Cette partie du travail nous permet de justifier les mutations que le monde du travail a connu tout en mettant le point sur l'impact de ces changements sur la rémunération.

Le tableau ci-dessous va nous permettre de justifier les mutations du travail par les besoins qui se sont manifestés au niveau de l'organisation et la réaction des dirigeants face à ces besoins, ces derniers sont l'impact des changements que l'environnement a connu et qu'on peut énumérer dans les points suivants : Evolution du marché ; Positionnement de la concurrence ; Les mutations technologiques (obsolescence) ; Evolution des techniques et procédés de fabrication, ce qui s'est traduit par le changement des tâches et leur contenu ; Accélération de l'instabilité de l'emploi et usure des compétences (la disparition et l'apparition de nouveaux emplois) ; et les Mutations sociologiques.

Le tableau 2.1. : Les mutations du travail

Les besoins	Réponse du gestionnaire à ces besoins	Les mutations du travail
Inflation et besoin de reconnaissance manifestés par les salariés.	Le gestionnaire veut répondre à ce besoin en attribuant une rémunération supplémentaire sans pour autant en faire un coût irréversible.	Apparition de l'individualisation des salaires par les primes individuelles à caractère réversible.
L'entreprise a besoin d'optimiser les coûts liés au personnel pour être plus compétitive.	Flexibilité interne : répondre aux besoins en effectif de l'entreprise en ayant un effectif inchangé et faisant appel aux insiders par la modulation des heures de travail si nécessaire.	-Apparition de la polyvalence et de l'intérim qui impliquent à l'entreprise des formations professionnelles adéquates pour ses employés. -Apparition de la restructuration des entreprises
	Flexibilité externe : L'entreprise répond au besoin en effectif en faisant varier ce paramètre, elle fait appel aux outsiders sans pour autant leur accorder des CDI.	-Apparition des CDD, du travail à temps partiel et l'intérim, ce qui a donné lieu à la précarisation de l'emploi et à une dichotomie entre outsider et insiders.
L'entreprise a de plus en plus besoin de personnel qualifié	La qualification est source de compétitivité, alors le gestionnaire assure une bonne qualification de son personnel à travers la politique de formation et en faisant appel aux expatriés	Accroissement des qualifications ; Internationalisation de la main d'œuvre ; Apparition du mouvement « expatriés »

L'employeur à besoin de subtiliser en partie le contrôle et de mesurer objectivement l'efficacité individuelle et collective.	le contrôle accru du modèle Taylorien est mis de coté, l'individu a des objectifs à atteindre, il est donc responsabilisé.	-Apparition de l'autonomisation du personnel
L'entreprise a besoin de faire face à une concurrence de plus en plus accrue	Une énorme pression pèse sur les tenants des postes de responsabilité qui mettent la pression à leur tour sur leur hiérarchie.	Apparition du stress au travail.

L'impact des mutations du travail sur la rémunération est ressenti à travers différents niveaux qu'on peut conclure du tableau ci-dessus et expliquer comme suit : Au niveau de l'individualisation des salaires par le versement de primes individuelles comme option permettant à l'entreprise d'accorder au salarié un meilleur revenu, ces primes ne sont pas garanties et peuvent être réversibles en cas de mauvais résultats, ce qui laisse une marge de manœuvre nécessaire à l'entreprise pour la maîtrise de sa masse salariale en cas de soucis financiers ; Par la flexibilité interne, l'entreprise réduit l'effet de l'augmentation de l'effectif sur sa masse salariale, puisqu'elle utilise l'intérim et la polyvalence pour répondre à des besoins organisationnels ; Par la flexibilité externe, l'entreprise augmente ses effectifs pour une durée déterminée, une fois cette dernière achevée et si le besoin n'est plus, l'effectif pourra être réduit et la masse salariale allégée ; L'entreprise, dans sa recherche d'optimisation des coûts liés au personnel, peut opter pour l'internationalisation en ciblant les pays où la main d'œuvre est qualifiée et moins coûteuse ; Pour répondre aux besoins de qualification, l'entreprise fait appel aux expatriés dont le niveau de rémunération peut être très élevé.

4. La gestion internationale des ressources humaines (GIRH)

L'internationalisation des firmes fait intervenir l'expatriation comme élément indispensable à son implantation, sauf que l'expatriation des salariés implique des stratégies et procédés spécifiques qui ne sont pas forcément semblables dans toutes les firmes puisqu'elles suivent : La culture de l'entreprise objet d'internationalisation, les conditions du pays d'accueil auxquelles la firme doit s'adapter, et surtout le stade d'internationalisation dans lequel se trouve l'entité implantée. Il est à noter que l'informatique (comme nous allons le voir dans le développement qui va suivre) joue un rôle important dans les firmes multinationales afin que soit facilitée la communication et la diffusion d'information notamment face à l'éloignement qu'impose la situation géographique et le nombre d'employés qui doivent être gérés.

Tous ces éléments réunis impliquent une gestion des ressources humaines adéquate, à laquelle les groupes internationaux accordent une grande importance et un soin particulier.

4.1. Les principes de la GIRH

Il s'agit des principes généraux appliqués, de manière intégrale, par les groupes internationaux. ALLEGRE et ANDREASSIAN¹ citent quatre principes fondamentaux comme suit : L'équité de traitement entre les salariés ; L'acceptation et l'utilisation de la diversité des cultures ; assurer la cohérence du système GIRH ; Maintenir les liens entre le salarié expatriés et le siège social.

4.1.1. L'équité de traitement entre les salariés

Sur le plan international, l'équité entre les salariés doit s'opérer sur deux différents niveaux : D'un côté, il doit y avoir respect de l'équité entre les salariés mobiles et les autres non mobiles, sachant que la mobilité peut être source de certains inconvénients comme le dépaysement, assurer l'équité dans ce sens implique que l'employeur doit compenser ces inconvénients de manière monétaire et non monétaire, ce qui représente un coût ; D'un autre côté, l'équité rappelle le respect de l'équité interne entre l'ensemble des salariés comme nous allons le voir dans une prochaine section.

4.1.2. L'acceptation et l'utilisation de la diversité culturelle

D'un côté, la diversité culturelle est porteuse de richesse (nouvelle manière de penser, de nouvelle méthode et de nouveaux savoirs) mais d'un autre côté, faire travailler ensemble des personnes différentes dans leur culture et origine peut être très complexe, pour répondre à cette complexité, il est nécessaire de mettre en place un ensemble de règles bien définies dans un système transparent faisant en sorte que celles-ci soient compréhensibles et applicables à tout le personnel de la même manière, une démarche qui permettra de donner un meilleur sens à la culture de l'entreprise et renforcera le sentiment d'appartenance de tous au groupe.

4.1.3. Assurer la cohérence du système GIRH

Le groupe doit avoir un système de gestion consolidé de l'ensemble de ses ressources humaines dans le monde, ce dit système permettra au groupe de disposer de données homogènes et organisées à l'échelle mondiale, cette base de données est nécessaire à la stratégie globale du groupe et permettra de mieux gérer la mobilité internationale des salariés.

Même si le principe de la gestion internationale des ressources humaines voudrait que soit reproduit le même système avec les mêmes règles et processus au niveau de toutes les filiales dans le monde, il est important de noter que certaines particularités locales des pays d'accueil doivent être prises en considération et nécessitent l'adaptation de certains procédés.

Ces particularités locales rendent nécessaire que soient définis, au niveau de la direction des ressources humaines de l'entreprise mère, les règles et processus à appliquer au niveau de

¹Claude Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDREASSIAN : « Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel », Edition de Boeck Université, Paris, 2008.

l'ensemble du groupe sans contraintes locales, et quels sont ceux qui devront faire l'objet d'adaptation aux particularités du pays d'accueil.

4.1.4. Maintenir les liens entre le salarié expatrié et le siège social

Il faut veiller à ce que les expatriés soient informés sur les faits marquants le groupe et ayant un impact sur la politique générale, d'où l'importance des services informatiques aux ressources humaines (la SIRH) dont le rôle est de : Réunir l'ensemble des processus, règles et procédures, communs et non communs du groupe et de l'ensemble de ses entités ; Assurer la gestion administrative du personnel ; Regrouper, consolider, et actualiser les données ; Assurer la cohérence ; et permettre au salarié d'avoir accès à son dossier personnel, l'appellation d'origine de ce service est « l'employee self service » il peut y visionner : L'historique de ses évaluations, les congés, le pointage de ses entrées et sorties, les congés dans toutes leur formes, les différents éléments composant sa rémunération ; Dans certains cas, l'employé peut même modifier certaines informations le concernant, dans ce dernier cas le système doit reposer sur la confiance.

4.2. Les processus de la GIRH

La principale caractéristique de ces processus est leur enchaînement et leur entremêlement, comme développé dans les principaux niveaux qui sont : Le recrutement du salarié expatrié ; Sa mobilité ; Ainsi que la communication et les relations professionnelles.

4.2.1. Le recrutement des salariés expatriés

Des choix doivent être opérés entre recruter des salariés sur place dans le pays d'accueil ou faire appel aux expatriés, ou bien recruter en interne ou bien en externe. Ces choix sont influencés par certains enjeux auxquels le groupe en général et les filiales dans le monde doivent faire face comme l'explique le développement qui va suivre.

L'implantation à l'étranger favorise le recrutement des salariés sur place notamment lorsqu'une main d'œuvre qualifiée existe et avec un nombre important, faire appel à ces salariés nécessite que ces derniers soient formés par les expatriés du groupe, et pour que le recrutement sur place soit efficace, les salariés recrutés doivent être motivés. Les firmes multinationales peuvent introduire dans le contrat de travail des clauses de mobilité du salarié.

Pour diffuser les meilleures pratiques du groupe, sa culture et assurer le transfert des compétences, le recrutement interne au groupe s'impose comme étant la meilleure solution, du fait de ce que peuvent apporter les entreprises de cette envergure à leurs collaborateurs, aux niveaux du pays d'accueil grâce aux mobilités techniques et intellectuelles, ces dernières permettent d'acquérir des valeurs multiculturelles enrichissantes pour le management, ceci n'empêche pas que l'entreprise puisse recourir au marché externe pour trouver les spécialistes qu'il lui faut ; à ce titre, il faut aussi noter que le « knowledge management » est pratiqué pour diffuser les meilleures pratiques notamment par les firmes multinationales. De même pour le contrôle des activités à l'étranger, il peut y avoir recrutement interne au groupe ou externe.

4.2.2. La mobilité de l'expatrié

La mobilité est décidée suivant les évaluations opérées et le volontariat, elle joue un rôle important dans la formation, ces éléments permettent aux salariés d'avoir une meilleure rémunération et d'évoluer dans la pyramide hiérarchique.

L'évaluation permet de déterminer quels sont les salariés les plus aptes à être mobilisés à l'international, il est important de signaler que cette mobilité exige l'attribution d'avantages destinés à compenser les inconvénients de l'expatriation.

4.2.3. La communication et les relations professionnelles

La communication joue un rôle important à cause de la dispersion des salariés et leur éloignement de l'entreprise mère (Holding), les supports utilisés pour favoriser cette communication peuvent être : l'intranet ; les journaux de l'entreprise ; les magazines sur internet ; les réunions annuelles favorisant la communication entre les salariés et les dirigeants ; Les réunions en ligne.

Les données diffusées peuvent porter sur des informations sur le groupe en général et ses stratégies, la filiale, l'entité et le service exacts dans lesquelles agissent les employés destinataires de l'information, ainsi que sur les meilleures pratiques (knowledge management).

La communication de l'information n'est pas seulement destinée à l'employé car ce dernier peut être aussi source d'information qui sera remontée par ses soins vers les services compétents (reporting) ou diffusée via intranet ou les autres supports de communication.

Les avantages que peut apporter une communication efficace peuvent se traduire par la création d'un réseau de relations professionnelles, notamment lorsqu'il y'a absence de représentant du personnel ou de syndicat dans certaines filiales implantées à l'étranger, il est important de noter que l'absence de syndicat peut être due aux choix de l'entreprise même ; le rapprochement entre les salariés et leurs dirigeants sur place et au niveau de l'entreprise mère, même s'il est seulement virtuel ; un bon dialogue et la négociation notamment en ce qui concerne les promotions et la rémunération ; un meilleur encadrement de l'employé, en ne le laissant pas livrer à lui-même et l'informant périodiquement de la politique générale de la firme ; aussi, par la promotion de l'expression des employés malgré la diversité des cultures et des pays, permet de maintenir un bon climat social ; un repérage clair et justifié de la position de chaque employé dans l'organigramme, ce qui favorise l'intégration et renforce le sentiment d'appartenance.

4.3.L'administration du personnel sur le plan international

Gérer les employés à l'international implique une connaissance des éléments ci-après sur le pays d'accueil : Les conditions institutionnelles et culturelles ; Les limites juridiques exactes ; Le climat social et les conditions climatiques du pays d'accueil. Cette connaissance est nécessaire pour une meilleure gestion du personnel au niveau du pays d'accueil, et pour mieux préparer l'expatriation de l'employé mobile et dans certains cas de sa famille.

4.3.1. Le statut juridique du salarié international

Le salarié international peut avoir les statuts que voici : Un salarié détaché, un salarié expatrié, ou un volontaire international en entreprise.

4.3.1.1. Un salarié détaché

Il est le salarié qui part à l'étranger pour y travailler pendant une période préalablement définie qui ne doit pas dépasser six (6) années, il est assujéti au régime de sécurité sociale du pays d'origine sous réserves qu'il ait eu convention internationale signée entre le pays d'accueil et d'origine autorisant cela, autrement, le salarié détaché suivra le régime de sécurité sociale du pays d'accueil.

4.3.1.2. Un salarié expatrié

Il est assujéti au régime social du pays d'accueil tout en continuant à bénéficier du régime social de son pays d'origine, l'employeur peut choisir d'affilier son employé expatrié à la caisse du pays d'origine à l'étranger (exemple : la caisse des Français à l'étranger), cette affiliation peut être réalisée aussi suite à l'initiative de l'employé même, dans le même principe, l'employé même ou son employeur peuvent choisir que l'employé en question adhère au régime de « vieillesse des expatriés » de la sécurité sociale ou à d'autres régimes complémentaires, d'autres contrats peuvent être négociés tels que : La retraite par capitalisation notamment dans les pays d'accueil ou il n'existe pas de régime de retraite par répartition ; Coté juridique, le salarié expatrié se retrouve avec un avenant de mise à disposition qui suspend son contrat avec l'entreprise d'origine et un nouveau contrat signé avec l'entreprise d'accueil, lorsque le salarié réintègre son entreprise d'origine, son contrat suspendu est réactivé.

Pour mener à bien la mobilité des salariés, les conditions énumérées ci-dessous doivent être précisées sur la lettre de détachement, le contrat de travail et l'avenant de mobilité : La durée, la rémunération et les avantages en nature, la fiscalité, la couverture sociale, les congés, la réglementation en vigueur dans le pays d'accueil, les conditions de réaffectation.

4.3.1.3. Un volontaire international en entreprise (VIE)

Il s'agit d'un dispositif assez récent qui encourage la mobilité internationale des jeunes. Son principe est comme suit : Ces jeunes ont généralement de 18 à 28 ans, il leur est confié des missions professionnelles à l'étranger durant des périodes allant de 6 à 24 mois, ces jeunes doivent avoir divers formations, il est important de noter qu'ils n'ont aucun lien contractuel direct avec l'entreprise dans laquelle ils agissent, car leur contrat est signé avec un intermédiaire spécialisé, exemple : Ubifrance qui est l'agence Française pour le développement internationale des entreprises et qui est dépendante de l'état, la signature de ce dit contrat attribue dans ce cas, le statut public à ces jeunes. Cette agence met à disposition des entreprises preneuses, un fichier regroupant un bon nombre de volontaires inscrits au centre d'information sur le volontariat international (environ 50 000 candidats), ces entreprises clientes sont censées avoir signé un agrément d'une durée de 5 ans avec Ubifrance, sous réserves qu'elles soient solvables et qu'elles bénéficient déjà d'une

nationalité Française, ces entreprises déposent auprès de l'agence « une demande d'affectation » dans le cas où elles ont déjà repéré leur candidat ou dans le cas contraire « des offres de mission ».

Les missions de ces jeunes volontaires varient suivant les besoins des entreprises, et c'est l'agence intermédiaire qui gère l'aspect administrative, juridique, protection sociale et rémunération du jeune en mission, leur rémunération est adaptée au coût de la vie du pays d'accueil. Ubifrance étudie et détermine l'ensemble des caractéristiques qu'impose la mission, des études prévisionnelles déterminent le coût. Ubifrance apporte une aide particulière aux PME, tels que : La formule de temps partagé avec une autre entreprise.

Les jeunes volontaires en mission peuvent passer jusqu'à 165 jours en France afin d'absorber un maximum d'information à propos de la culture de l'entreprise et d'acquérir différentes formations. Il peut arriver que ces entreprises recrutent les candidats à la fin de leur mission ; et dans tous les cas ces jeunes diplômés se retrouvent très vite avec un curriculum vitae enrichi de leur mission à l'étranger qui leur apporte toute une culture de travail à l'international.

4.3.2. Les avantages favorisant la mobilité

Ces avantages se sont appropriés le nom de « Package » et entraînent un coût relativement important et se distinguent sur deux niveaux qui sont la rémunération et les prestations de service ; Ces avantages sont attribués pour les raisons suivantes :

- Encourager la mobilité et éviter tout échec de cette dernière car le retour précocé d'un salarié mobile peut engendrer des coûts additionnels, ces derniers peuvent être plus importants encore que les frais du package même, ceci en raison des frais administratifs et de sous-traitance engagés, des heures de travail perdus et le climat social qui peut s'en trouver bafoué ;
- Compenser les inconvénients liés à la mobilité et préserver l'équité internationale des rémunérations entre salariés mobiles et salariés exerçant dans leur pays d'origine, ce qui permet en quelque sorte d'harmoniser la politique de rémunération du groupe.

4.3.2.1. La rémunération

Elle pallie de manière monétaire les inconvénients liés à la mobilité internationale, ses critères de calcul s'expliquent par les éléments que voici :

Les écarts de salaires, enregistrés entre salariés mobiles et salariés exerçant dans leur pays d'origine, sont calculés en fonction des éléments énumérés ci-dessous et en établissant des grilles permettant de déterminer ce qu'on appelle « un taux d'équivalence » entre les différentes zones géographiques, pays, villes, régions et l'éloignement de manière générale, on citera :

- L'éloignement du pays d'origine ;
- La différence de culture et les barrières de la langue ;
- La fiscalité ;

- Le niveau économique et le coût de la vie dans le pays d'accueil ;
- Les conditions climatiques car le climat peut être difficile à supporter ;
- Les conditions sanitaires et le niveau de santé ;
- Les loisirs et les conditions culturelles ;
- La politique et l'infrastructure ;
- La sûreté et la sécurité.

La détermination du salaire brut au niveau du pays d'accueil passe par ces étapes :

Etape 1 : Un nombre de point donné est attribué à chaque critère de sorte à préserver l'équité notamment par rapport aux charges sociales et fiscales que le salarié est censé assumer.

Etape 2 : Afin de faciliter le calcul du salaire brut que percevra l'employé mobile dans le pays d'accueil, plusieurs méthodes peuvent être utilisées, on passe alors du salaire brut du pays d'origine en tenant compte de certains éléments tels que : Les charges sociales et fiscales ainsi que la capacité d'épargne des salariés à l'aide d'un taux de conversion adapté.

En général, deux sortes de primes sont incluses dans le package comme suit :

- Les primes attachées à l'expatriation qui sont des primes destinées à la couverture du risque, la qualité de vie, la mobilité, la distance ;
- Les avantages particuliers se traduisant par des coûts supplémentaires inclus dans le package et destinés au paiement des services rendus à l'employé mobile et à sa famille.

4.3.2.2. Les prestations de service

Ce sont des services dont bénéficient le salarié mobile et sa famille afin que soit menée à bien la mobilité à l'international, il s'agit de régler les diverses formalités et de résoudre les différents problèmes de logistique que pose la mobilité. Ces prestations de service sont prises en charge de manière intégrale par la direction des ressources humaines, cette dernière peut choisir de sous-traiter ce type de prise en charge à des prestataires spécialisés, ces derniers présentent l'avantage d'avoir une expérience et une connaissance importantes de l'international et disposent de données nécessaires à propos de l'environnement du pays d'accueil, ces données sont nécessaires dans la mesure où elles servent de support au calcul du salaire brut de l'employé mobile, sa préparation à la mobilité et son déménagement. Ces prestataires de services peuvent être des cabinets fiscaux et sociaux, des fournisseurs d'indicateurs sur le coût de la vie du pays d'accueil, des déménageurs internationaux.

5. La dimension stratégique des ressources humaines

5.1. La gestion stratégique des ressources humaines

La dimension stratégique de la GRH voudrait que cette dernière participe de manière conséquente à la compétitivité globale de l'entreprise, cette implication peut s'évaluer à travers une approche structurelle et quantitative et une autre qualitative.

Une approche structurelle et quantitative se réfère à l'appartenance ou pas du directeur des ressources humaines (DRH) au comité de direction ou au conseil d'administration ainsi que sa participation au processus stratégique.

Une approche qualitative s'intéresse plutôt aux actions de la direction des ressources humaines en essayant de noter si cette dernière entame, gère et arrive à piloter à bien des projets, opérations ou problématiques pouvant procurer à l'entreprise un avantage compétitif, ceci pouvant être relevé dans n'importe quelle activité de la fonction de GRH, il serait alors intéressant de pouvoir distinguer ce qui est routinier, simplement sécuritaire et régulateur de ce qui y est moins simple, décisif et pouvant avoir des répercussions stratégiques significatives.

Exemple : Dans le cas du recrutement, il est simple de recruter pour pourvoir simplement un poste vacant, mais il est moins simple de recruter afin de remodeler une partie du capital humain de l'entreprise, ou de renforcer les compétences en vue d'une adaptation à la volonté stratégique de l'entreprise, le second cas revêt un caractère incertain puisque la nature des résultats obtenus ne s'escomptera que sur le moyen et long terme, le recrutement dans le second cas comptera sur les bonnes décisions et sous-entendra un bon nombre d'éléments attirants les meilleurs pouvant faire toute la différence, les motivant et fidélisant à l'entreprise, parmi ces éléments nous citerons la rémunération.

Dans le même principe, la fonction de GRH dans son rôle habituel tente d'harmoniser les structures salariales et statuts de ses salariés, mais ceci pourra prendre indirectement une ampleur stratégique si la DRH décide de manœuvrer cette harmonisation en vue de faciliter une fusion acquisition future ou d'optimiser les coûts par la réduction, ce dernier paramètre peut également procurer à l'entreprise un avantage compétitif lorsqu'il est mené à bien.

Il est question de compétitivité stratégique lorsque il y'a innovation, anticipation et réactivité à la demande future, ce paramètre est lié aux choix stratégiques de l'entreprise et à la qualité de ses ressources humaines qui sont le résultat des recrutements opérés, la motivation, ainsi que le développement et fidélisation de ce capital, d'où l'importance que revêt la rémunération avec un bon nombre d'autres paramètres.

5.2. La performance globale de l'entreprise

Une approche systémique de la performance voudrait qu'on considère l'entreprise comme étant un système complexe composé de différents acteurs à intérêts divers n'allant pas toujours dans le même sens et portant sur un environnement à la fois technique, économique, financier et social, c'est pour cela qu'il serait incompréhensible, encore aujourd'hui, de réduire la finalité de l'entreprise à la recherche de profit seulement, l'entreprise est donc porteuse d'un triangle de finalités qu'on pourrait citer comme suit : Une finalité financière parce qu'un entrepreneur crée une entreprise d'abord pour générer du profit, le fonctionnement de cette entreprise donne toute son importance à la finalité économique, et pour mener à bien le bon fonctionnement de l'entreprise en question, il est indispensable de recruter le personnel requis en terme d'effectif et de qualification, ce qui donne lieu à la finalité sociale de l'entreprise.

Par la finalité sociale de l'entreprise, les décideurs voudraient répondre aux attentes du personnel en terme d'amélioration de salaire, de sécurité de l'emploi, d'amélioration des conditions de travail et de perspectives de carrières, reste à déterminer comment identifier la combinaison optimale qui permettra l'équilibre entre ces trois finalité sans sous-estimer aucune d'elles, notons aussi que ces finalités sont portées d'abord par une finalité de survie et de croissance.

En termes de performance globale, il serait intéressant d'identifier quels sont les paramètres qui font qu'une entreprise soit plus performante que les autres et quel est le rôle exact joué par la fonction de GRH, c'est pour cela que le développement qui va suivre va porter sur la performance par l'organisation, par la stratégie et enfin par les hommes.

5.2.1. La performance par l'organisation

L'organisation détermine l'emploi, les qualifications et les compétences. Selon les travaux de Taylor et Fayol, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation et s'identifie à travers la productivité seulement, on parle ainsi de performance par l'organisation qui a dominé jusqu'aux débuts des années 60.

5.2.2. La performance par la stratégie

Les limites du modèle Taylorien ont donné lieu à la performance par la stratégie parce que même une entreprise parfaitement organisée pouvait aboutir à de mauvais résultats si elle ne prévoyait pas les changements de son environnement externe, ce qui nous relie à l'importance de la pertinence des objectifs que se fixe l'entreprise. L'environnement détermine la stratégie qui va déterminer l'organisation adéquate (l'organisation devra donc s'adapter à l'environnement), l'organisation garde donc toute son importance mais elle n'est plus le point de départ de la gestion en entreprise, l'organisation s'adapte à son environnement de manière générale et par son personnel de manière particulière. La performance par la stratégie s'identifie à la compétitivité puisqu'elle s'intéresse principalement à l'environnement et au marché.

5.2.3. La performance par les hommes

Il s'agit d'un enseignement tiré du modèle Japonais car des la fin des années 70, les américains et les européens ont tenté de comprendre ce qui expliquait la compétitivité des entreprises japonaises, ces dernières ne se démarquaient ni par des ressources naturelles exceptionnelles, ni par des facteurs de production (machines et/ou main d'œuvre) offrant de moindres coûts, ni par des stratégies aussi différentes, ils étaient différents dans leur manière de prendre en charge, d'utiliser et de considérer leurs facteurs de production et notamment les ressources humaines considérées individuellement et collectivement, on parle ainsi d'une utilisation de qualité car « ce sont les hommes qui font la différence »¹, dans ce même congrès, Jean-Marie Descarpentries, industriel français, a considéré en s'inspirant de la formule d'Einstein sur l'énergie contenu par une matière $E=MC^2$, que l'efficacité humaine (Eh) était le résultat d'une bonne collaboration entre personnes compétentes (C) ; motivées

¹ Slogan né lors du congrès le l'institut de l'entreprise à Paris en 1985

(M) ; communiquant bien entre elles(C), par définition, on aura $Eh=M.C.C$, à ce titre il est important de noter que motivation, compétences et communication sont le fruit d'une gestion efficace de ressources humaines, ceci peut être limitée par une liberté accrue des acteurs dans leur initiative et innovation, d'où l'importance de la culture pour canaliser cette énergie.

Ne pas se limiter à un déroulement historique figé sur des limites et la naissance de nouveaux principes et théories, permet de définir la performance globale comme étant la combinaison optimale entre : efficacité organisationnelle (pertinence et efficacité), efficacité stratégique (pertinence des choix) et efficacité humaine (motivation, communication, compétences, efficience, efficacité). Une efficacité globale ne saurait donc se passer d'aucune de ces trois (3) efficacités, sachant qu'une mauvaise décision stratégique pourrait ruiner toute une organisation, une organisation non adaptée pourrait mal mener la meilleure des stratégies et des hommes incompetents détérioreraient n'importe quelle organisation et feraient échouer les stratégies les plus prometteuses. Rajoutons à tous ces paramètres que c'est les hommes qui créent et décident des stratégies à opérer, ce sont eux qui conditionnent la flexibilité et l'adaptabilité de leur organisation, et ce sont toujours eux qui recrutent les qualifications nécessaires pour combler les emplois parfois « clé » de l'organisation, ce qui donne toute sa particularité à l'efficacité humaine et donc à la performance de l'entreprise par les hommes. Pour optimiser l'efficacité humaine, la fonction de GRH doit développer les compétences par la formation ; motiver le personnel (rémunération, sécurité, promotion, considération et pouvoir) ; entretenir la culture et assurer une communication efficace.

Mais la mesure de la performance globale n'est pas aussi simple dans son ensemble, d'où l'importance de l'élaboration d'un tableau de bord et le recours aux enquêtes d'opinion.

Section 2 : La politique de rémunération

L'ensemble de variables étudiées dans le cadre de la rémunération globale donne lieu à la construction d'une politique de rémunération, lorsqu'on parle de rémunération il est important de faire la distinction entre la gestion des rémunérations qui correspond au court terme et la politique de rémunération qui est plus portée sur le moyen et long terme.

Rappelons aussi que la technique salariale est l'application concrète de la politique de rémunération puisqu'elle traduit les décisions prises lors des opérations d'augmentation de salaire, d'établissement et refonte des grilles de salaires et de fixation des salaires par rapport aux référentiels de métiers et compétences.

1. Principes de la politique de rémunération

Dans l'entreprise, la politique de rémunération concerne les décisions prises au sujet de la rémunération.

1.1. Les paramètres influant sur les décisions

Différents paramètres interviennent dans les décisions autour de la rémunération, il s'agit des objectifs de maximisation de profits et de minimisation des coûts, la politique générale de l'entreprise, la conjoncture et la participation du salarié à la création de valeur ajoutée et les résultats de l'entreprise.

1.1.1. La maximisation du profit

L'entreprise pour être rentable cherche à réaliser du profit, ceci est réalisable lorsque les recettes dépassent les coûts mais les coûts liés au personnel présentent un poids important, ce qui justifie la responsabilité du DRH à l'instar des autres dirigeants sur la contrainte de rentabilité.

1.1.2. Politique générale et conjoncture

La politique de rémunération et la gestion des ressources humaines en général doivent être en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, tout en devant être modulées par différents paramètres que traduit la conjoncture, comme suit :

- En situation d'inflation, les syndicats peuvent réclamer une augmentation des salaires compensant la perte du pouvoir d'achat, ce qui alourdit les charges d'exploitation ;
- Les résultats de l'entreprise influencent la prise de décision concernant la rémunération, ainsi lorsque les résultats obtenus sont positifs, l'entreprise peut opter pour l'attribution de primes, dont le caractère est réversible, ceci afin de mieux répondre aux contraintes. Lorsque les résultats sont moins bons et/ou lorsque la conjoncture ne le permet pas ;
- La situation du marché de travail influence aussi la prise de décision concernant la rémunération, tout comme la volonté de positionnement de l'entreprise dans le marché de l'emploi.

1.1.3. La valeur ajoutée

D'un côté, les salaires doivent être attribués de manière à ce qu'ils soient perçus comme étant équitables, ce qui joue un rôle déterminant dans la motivation des salariés ; d'un autre côté, le salarié doit dégager une valeur ajoutée supérieure ou égale à la somme englobant le salaire qu'il perçoit, les avantages dont il bénéficie et les charges sociales patronales.

1.2. Transparence de la politique de rémunération

La politique de rémunération peut être assimilée à un processus de régulation économique et sociale, elle doit permettre l'optimisation de la gestion du couple (coût/satisfaction), son rôle est donc de :

- Veiller à ce que soit préservée l'équité interne en vue de garder l'aspect incitatif de la rémunération, ce qui permet d'influencer les comportements individuels et collectifs pour une meilleure implication et créativité des ressources humaines ;
- Préserver l'équilibre financier en vue de gagner en compétitivité ;
- Permettre la constitution d'un système salarial en accord avec les grilles indiciaires tout en déterminant les modalités d'augmentations qui vont permettre à la rémunération de rester fidèle au principe d'équité entre salariés.

En l'absence d'une définition claire de la politique de rémunération et/ou dans le cas d'une communication inefficace de cette dernière, le souci d'équité interne auquel se trouve confronté le responsable hiérarchique peut l'amener à opter pour des solutions très simples lors de l'allocation des budgets concernant les augmentations du salaire, les primes de performance ou les bonus, ci-dessous des solutions que pourra choisir le responsable hiérarchique:

Solution 1 : Donner un peu à chaque individu constituant le groupe, et dans ce cas on se rapproche beaucoup plus de la rémunération de la performance collective.

Solution 2 : Avantager certains lors des augmentations d'une année donnée et faire de même pour le reste lors de la prochaine période et faire en sorte que la rotation, entre individu du même groupe, suive son cours, jusqu'à ce que tous les membres du groupe aient bénéficié de cet avantage.

L'application de ces solutions est peut être simple, mais elle fausse tout le principe de l'individualisation des salaires et ne prend pas en compte la perception qu'ont les plus performants de cette distribution qui est en quelque sorte non équitable à leur égard, d'où l'importance d'une définition claire et transparente de la politique de rémunération, surtout que d'autres paramètres peuvent interférer dans l'application de celle-ci, en pratique, la vie professionnelle nous démontre aussi qu'une politique de rémunération non transparente à l'égard de l'ensemble des salariés peut laisser place à des paramètres assez subjectifs tels que : Les affinités qui se créent entre les individus, et plus particulièrement entre supérieur hiérarchique et subordonnés et qui pourraient influencer les décisions d'allocation des budgets ; L'absence d'un responsable hiérarchique sur place peut aussi fausser tout le principe

de mérite s'il n'a pas en main les outils adéquats lui permettant d'évaluer au mieux ses éléments malgré la distance (cas des directions/régions).

1.3.Le principe de rémunération mixte

Pour atteindre les objectifs et satisfaire les contraintes de l'entreprise, la rémunération mixte apparaît comme une solution pour articuler et satisfaire la rémunération du poste, de la qualification, et des réalisations effectives. Il s'agit de combiner les outils disponibles (rémunération fixe et/ou variable, immédiate et/ou différé, monétaire et/ou non monétaire), avec la possibilité de donner aux salariés le choix des outils, cela ne veut pas dire que la formule choisie à la fin va convenir à tout le personnel.

« L'effet cafeteria »¹ est une expression qu'on a attribué à cette démarche où le salarié peut choisir une formule de rémunération à partir de différentes formules préétablies, une pratique qui est bien répandue aux Etats Unis vues les dispositions légales la favorisant. Prenant un groupe homogène d'individus considérés en vue de leur attribuer une forme donnée de rémunération, dans le groupe, il peut exister des sous-groupes qui se forment et qui n'ont forcément pas les mêmes préférences en termes de forme de rémunération, cette démarche peut aboutir au fait que la formule retenue pour l'établissement de la rémunération réponde au mieux à la moyenne des attentes des individus formant le groupe considéré, cette démarche peut être considérée comme un outil de communication et de négociation individuelle et catégorielle, en présentant toutefois des limites vu que le fait de se fier au seul paramètre de groupe ne suffit pas car les différences vont au-delà du sous-groupe et varient selon d'autres paramètres tels que : La situation familiale, l'âge et la psychologie de chacun.

Elaborer une politique de rémunération c'est opérer des choix : A quelle performance doit-on donner le plus d'importance ? La performance individuelle ou collective ? La performance dont il est question renvoie-t-elle aux résultats obtenus, aux comportements, l'effort fourni pour l'atteinte des objectifs fixés ou bien l'ensemble (les trois à la fois)? Et à partir de cela, encore faut-il préciser comment mesurer les résultats obtenus et sur quels critères évaluer les comportements, et voir s'il est acceptable de reconnaître et de rémunérer l'effort fourni même si les objectifs n'ont pas été atteints par le salarié ? Faut-il rémunérer au métier ? L'entreprise veut-elle attirer et fidéliser un personnel qualifié ? Veut-elle motiver les salariés ? Veut-elle développer et assurer une certaine flexibilité ? Veut-elle renforcer que la partie variable de la rémunération en raison de l'incertitude économique et les résultats fluctuants auxquels elle se trouve confrontée ?

Les choix opérés seront en fonction des objectifs fixés, mais de manière générale, il s'agit de mettre en place une politique de rémunération qui garantira l'efficacité économique et l'implication des salariés, c'est la notion de la rémunération combinée qui permettra de répondre à ces deux exigences. Répondre à ces interrogations permettra peut-être aux

¹ L'effet cafétéria ou « flex cafeteria » est un concept d'origine anglo-saxonne utilisé au Canada dès les années 1980 au sein de la compagnie minière Cominico.

supérieurs hiérarchiques d'être plus avertis et adroits quant à la distribution des budgets alloués.

2. La dimension stratégique de la politique de rémunération

Le salaire fait l'objet d'une double perception, il est considéré comme un revenu pour l'employé qui cherche tout le temps à améliorer son revenu et il est un coût et composante non négligeable du total charges de l'employeur qui cherche la minimisation des charges, l'augmentation de ses parts de marché et la fidélisation de ses clients internes et externes, ce qui justifie le recours des entreprises à une logique financière et de qualité totale lors de l'élaboration de la politique de rémunération.

2.1. Logique financière et qualité totale

La gestion de la rémunération est liée à deux logiques qui sont complémentaires, une logique de qualité totale renvoyant à la satisfaction du client qui est la priorité de l'entreprise, elle implique par conséquent des coûts liés aux compétences techniques et humaines auxquelles il faudra faire appel pour présenter une qualité irréprochable ; Ainsi qu'une logique financière liée à la rentabilité qui renvoie à l'équilibre financier, la satisfaction de l'actionnaire et la rémunération.

La double perception du salaire et les deux (2) logiques liées à la gestion des rémunérations nous amènent à poser les cas de figures que voici :

Cas de figure 1 : Si les entreprises misent uniquement sur la rentabilité, la solution serait de réduire la masse salariale (en réduisant les effectifs ou freinant les augmentations des rémunérations) en vue de réduire les coûts salariaux et obtenir un avantage compétitif, mais cela risque de dégrader le climat social, ce qui peut se traduire par une baisse de la qualité du service rendu au client, ce qui produira un impact négatif sur l'image de l'entreprise et son devenir.

Cas de figure 2 : Dans un autre cas (contraire), si l'entreprise mise uniquement sur la satisfaction de ses clients et donc sur la qualité de ses produits et services, la qualité a un coût qui se ressent au niveau du calibre des produits et services choisis ainsi que les compétences techniques et humaines à mobiliser, cette seconde stratégie va aussi favoriser la négociation des salaires en raison du besoin manifesté par l'entreprise.

Ces deux cas de figure confortent en force notre définition de la politique de rémunération comme étant un élément fondamental de la stratégie de l'entreprise car les deux cas présentent des enjeux non négligeables, la politique de rémunération relève ainsi un défi économique et social, ce qui lui attribue toute sa dimension stratégique.

2.2. Les enjeux liés à la politique de rémunération

C'est lors de l'élaboration de la politique de rémunération que le gestionnaire doit prendre les mesures nécessaires pour répondre au mieux aux enjeux qui sont l'enjeu social et économique.

2.2.1. L'enjeu social

Dans le cas où la politique de rémunération permettra la réalisation et la préservation de l'équité interne, elle constituera un facteur déterminant pour l'accomplissement du défi social, ce qui se traduira par la satisfaction du salarié, une amélioration des conditions de travail, de meilleures relations professionnelles et l'atteinte d'un équilibre social.

Sauf que le principe d'équité interne se trouve parfois perturbé par certaines notions telles que l'apport de chaque employé dans la création des richesses de l'entreprise et la force du marché, les explications qui vont suivre nous permettront peut être de comprendre comment le responsable des ressources humaines arrive à aborder ces notions.

2.2.1.1. L'équité interne et la valeur ajoutée

Dans un souci de cohérence salariale, on peut prétendre qu'il est possible de diviser la valeur ajoutée, mais est-il réellement possible de décomposer ce qui semble être le résultat d'un travail collectif ? Dans ce cas, le responsable des ressources humaines devra tenter de formaliser des règles, qui permettront de diviser sur une base individuelle, ce qui a été créé collectivement, ces règles de répartition, qui se traduiront par une classification des postes, devront être perçues par les salariés comme étant justes, équitables et produire en eux un sentiment de justice distributive, notamment si on considère que leur perception influence leur performance. On parlera de justice procédurale lorsque les salariés sont impliqués dans la définition des règles de partage, impliquer les employés veut dire les informer des conditions qui ont fait aboutir à telle ou telle classification, ceci afin qu'ils prennent conscience qu'il y a eu une analyse des postes qui justifie les décisions prises dans ce sens, tout en leur accordant dans certain cas, le droit de contester. L'impossibilité de déterminer la contribution individuelle à la valeur ajoutée n'exclut donc pas le fait qu'il est possible de juger des performances et compétences de chaque employé grâce aux procédures d'évaluation établies.

2.2.1.2. L'équité interne et la force du marché

Etant donné que la classification des postes repose sur le contenu du travail et les caractéristiques que doit avoir le titulaire du poste, on peut noter qu'elle ne se soucie pas de l'offre et la demande d'emplois et donc du marché externe du travail, mais la classification, dont le but est la sauvegarde de l'équité interne se trouve perturbée par la force du marché en nous laissant observer ainsi deux (2) sortes d'anomalies non indépendantes l'une de l'autre, une première statique et une seconde dynamique.

Les Perturbations statiques peuvent être observées lorsqu'à un moment donné, l'emploi (A) et (B) présentent le même coefficient lors de la démarche de classification alors que (A) est nettement plus rare que (B) sur le marché de l'emploi.

Les perturbations dynamiques s'expliquent par les changements que peut connaître un même emploi au cours du temps, ces variations peuvent affecter négativement l'équité interne dans la mesure où il peut en résulter que la rémunération d'un ancien employé soit inférieure à celle d'un nouveau juste parce que les conditions conjecturelles lui étaient plus favorables.

A défaut de mesures correctrices possibles, le responsable des ressources humaines se voit obligé d'introduire « une double échelle des salaires » qui se traduit par un différentiel salarial entre deux salariés effectuant le même travail, une introduction qui pourrait être mal vue et impacter négativement l'équité interne.

En pratique, ces éléments rendent difficile la conciliation entre équité interne et force de marché, le responsable des ressources humaines ne peut pas ignorer le marché externe du travail, mais essaie tout de même de contrôler ses effets perturbateurs, en essayant de les contenir et de les canaliser afin de préserver le sentiment d'équité interne et de sauvegarder la hiérarchie salariale construite, ces paramètres ne sont finalement pas tout à fait épargnés des perturbations du marché comme le voudrait le fonctionnement du marché interne du travail.

Le responsable des ressources humaines peut arriver à contenir les perturbations émises par le marché de différentes manières telles que : Le secret des rémunérations, fidéliser au mieux la hiérarchie salariale à la classification des emplois établie en jouant sur la rémunération globale et profiter des augmentations individuelles périodiques pour corriger les écarts salariaux non justifiés.

Le secret des rémunérations s'explique par le fait que la hiérarchie salariale n'est pas le reflet exact des coefficients attribués à chaque poste, elle n'est donc pas tout à fait fidèle à la classification des emplois, alors dans un souci de préservation de l'équité interne, on peut penser qu'il en va de l'intérêt de l'entreprise de ne pas diffuser l'information concernant les salaires appliqués pour tous les postes, ceci n'empêche pas certaines entreprises d'opter pour la transparence en affichant clairement les salaires pratiqués.

Fidéliser au mieux la hiérarchie salariale à la classification des emplois établie en jouant sur la rémunération globale voudrait dire que pour répondre aux forces du marché tout en préservant le sentiment de justice distributive et réduire l'effet de contagion entre les salariés, le responsable des ressources humaines peut jouer sur la rémunération globale (les différentes composantes du système de rémunération) au lieu du salaire de base pour mieux rémunérer.

Profiter des augmentations individuelles périodiques pour corriger les écarts salariaux non justifiés permettra au gestionnaire de compenser les écarts de salaire causés par la conjoncture. Le responsable des ressources humaines, qui est censé avoir des prévisions sur le moyen terme, devra opérer des augmentations individuelles périodiques qui permettront de corriger les anomalies et injustices dans la hiérarchie des salaires, ces corrections sont favorables à la préservation du sentiment d'équité interne, sauf dans les cas extrêmes où le responsable des ressources humaines n'a pas d'autres alternatives que de mettre en place une « double échelle des salaires ».

2.2.2. L'enjeu économique : L'équilibre financier

La politique de rémunération est un facteur déterminant pour l'équilibre financier de l'entreprise qui, face à un environnement concurrentiel, a tout intérêt d'avoir une politique de

rémunération en ligne avec ses objectifs financiers et permettant la satisfaction des clients, ceci dans le but de gagner en compétitivité.

Mais être compétitif suppose, dans un idéal, que l'entreprise présente une qualité irréprochable et une gestion optimale des coûts notamment ceux liés aux ressources humaines vu leur poids.

3. Le système de rémunération dynamique

L'individualisation des salaires apparaît pour le gestionnaire comme une solution évidente afin de mieux gérer les deux aspects cités, à savoir : La qualité en attribuant des primes de performance individuelle et la rémunération par les périphériques permettant de motiver les compétences humaines nécessaires et la gestion optimale des coûts vu que ces primes revêtent un caractère réversible et certains périphériques sont différés et offrent alors un allègement de la trésorerie.

L'individualisation des salaires peut donc être vue comme un outil de régulation économique, financière et sociale, elle apparaît comme une solution permettant de minimiser les risques d'irréversibilité du salaire de base, elle est beaucoup plus une décision stratégique qu'une obligation pour l'entreprise, une utilisation à bon escient de celle-ci peut permettre l'atteinte des objectifs sociaux-économiques et dans un idéal, l'équilibre socio-économique.

3.1. Les problèmes liés au système

Différentes imperfections peuvent apparaître lorsque le responsable des ressources humaines tente de répondre aux exigences qui se posent en matière d'équité interne et d'équilibre financier, c'est lors de l'élaboration de la politique de rémunération que le dirigeant devra opérer des arbitrages lui permettant de mieux gérer les aléas qui pourraient surgir et qui sont liés aux éléments que voici :

3.1.1. Le salaire variable des commerciaux

Même si la logique de réversibilité dont il est question ne lèse pas le salarié puisque c'est le salaire fixe qui constitue la garantie minimale, il est à noter que dans certains cas, notamment ceux des commerciaux, la partie fixe est très faible et la part variable de leur revenu constitue l'essentiel de la rémunération perçue, la perception qu'a cette catégorie de salariés, de l'équité interne, peut s'en trouver perturbée dans le cas où ils ne perçoivent que la partie garantie de leur salaire pendant une période donnée, en raison de performances insuffisantes.

3.1.2. Le salaire variable des moins performants

Il peut arriver qu'un employé accomplisse correctement ses tâches sans pour autant réaliser des performances lui permettant une bonne augmentation individuelle (ici, il peut également s'agir d'un problème de pertinence des objectifs fixés), de ce fait le supérieur hiérarchique peut être confronté à des problèmes d'équité interne lors de la distribution des budgets alloués aux augmentations annuelles et primes, dans un cas idéal, la distribution du

budget s'effectuera de sorte à ce que les meilleurs soient plus motivés sans que les moins performants soient démotivés, ce qui est difficile à réaliser.

3.1.3. Performances individuelles et performances collectives

Mis à part certains métiers, il serait peut être temps de revoir l'éligibilité de la rémunération variable individuelle, qui peut perdre toute sa logique lorsqu'un collaborateur est jugé très performant par rapport aux autres membres de son service ; alors que la performance réalisée est le fruit de l'effort d'une équipe entière, qu'est ce qui pourrait expliquer, dans ce cas, mis à part le fait que l'œuvre porte son nom, qu'il perçoive une bien meilleure rémunération variable que ses coéquipiers ? Ce cas de figure peut démontrer l'équité instaurée, chose qui n'est pas sans conséquences, c'est pour cette raison que certains gestionnaires préfèrent considérer les performances collectives axant ainsi la gestion des ressources humaines sur le développement de l'intelligence collective de l'entreprise.

3.2. Les modalités d'application du salaire de performance

3.2.1. Définition des critères

La rémunération variable étant flexible par définition, il serait important d'en définir les critères, ces derniers sont discutés dans le cadre d'un plan individualisé qui comprend deux volets distincts le quantitatif et le qualitatif comme présentés ci-dessous, le principe de ces modalités veut que ces dernières soient appliquées à la fin de chaque période, en comparant les réalisations aux objectifs établis, pour une bonne application de cette démarche, il est possible d'avoir recours aux « techniques de gestion par centres de profits » ou « la direction par objectifs –DPO- ».

le volet quantitatif est lié à l'activité de l'entreprise et peut être illustré à travers les exemples que voici : Pour un commercial, le volet quantitatif tiendra compte des variations des parts de marché et du chiffre d'affaire résultats de son travail ; pour un directeur financier, le volet quantitatif tiendra compte du pouvoir de ce directeur sur la limitation des charges fiscales par exemple ; pour le département de la production, le volet quantitatif tiendra compte du nombre de pièces défectueuses et/ou non conformes.

Le volet qualitatif est aussi concerné par l'activité de l'entreprise et les métiers mais dans la limite des activités qu'il est difficile de quantifier ; pour un responsable du juridique par exemple, il s'agira de prendre en compte la qualité des contrats établis, la révision et les délais de révisions de ces derniers, ses appréciations et orientations des procédures à suivre avec les acteurs externes à l'entreprise comme dans le cas de constitution du dossier administratif des clients-entreprises, pour qui les commerciaux vont effectuer des ventes ; pour un responsable de la formation, le volet quantitatif tiendra compte des plans de formation établis et des résultats de cette formation sur les compétences et le travail des salariés concernés.

3.2.2. Le système d'évaluation

Un système d'évaluation doit être simple, mesurable, atteignable et compréhensible. Simple car le système d'évaluation des performances doit être facile dans son calcul et son

application ; Mesurable dans la mesure où il doit se baser sur des données quantifiables ; Atteignable car fixer un objectif implique une étude confirmant la possibilité de l'atteindre, un objectif ne sera pas fixé si l'étude de réalisation démontre qu'il est hors de portée ; et compréhensible pour l'ensemble. Les salariés doivent être informés des mécanismes et mode de calcul concernant leur évaluation, d'où l'importance d'un système d'information efficace.

Un bon fonctionnement de ce système d'évaluation implique les éléments que voici :

- Les objectifs doivent être bien définis par les responsables et communiqués à l'ensemble du personnel de manière efficace ;
- Les dirigeants doivent s'assurer que l'ensemble du personnel a fait une bonne compréhension des objectifs définis ;
- La définition faite des objectifs doit être acceptée par tous les salariés ;
- Une large autonomie doit être accordée aux différents collaborateurs afin qu'ils bénéficient d'une certaine liberté pour l'atteinte des objectifs fixés ;
- Les décideurs doivent aussi s'assurer de la transparence du système d'évaluation mis en place avec une facilité de communication car toute irritation pourrait avoir de mauvaises conséquences sur les différents objectifs recherchés par l'entreprise.

La réussite de ce système dépend de sa cohérence, sa qualité, son architecture et sa transparence. Les spécialistes s'entendent à dire que le salaire variable doit être d'au moins un demi-mois de salaire pour avoir un impact sur le comportement des salariés.

L'appréciation des performances doit passer par les étapes suivantes :

Etape 1 : La fixation des objectifs à partir d'une négociation entre les collaborateurs et leur hiérarchie (le responsable direct), les objectifs sont limités en nombre, ils doivent être mesurables et atteignables. Un objectif peut être permanent et lié au job description (l'emploi et sa description), il peut être conjoncturel (dans ce cas il est lié à un projet donné pouvant exprimer des priorités collectives), ou personnel (cette catégorie d'objectifs se traduit par des formations qui vont alimenter la qualification de l'individu concerné). Et même si les objectifs doivent être ambitieux, ils doivent d'abord être réalisables.

Etape 2 : La mesure des résultats, il s'agit de mesurer des réalisations prouvées durant l'année considérée, une mesure qui doit porter sur des indicateurs objectifs et facilement repérables, ces indicateurs doivent être définis dès fixation des objectifs et quantifiés régulièrement, si un ou plusieurs objectifs sont non quantifiables, le gestionnaire devra recourir à des indicateurs factuels et qualitatifs permettant de porter un jugement, les gestionnaires sont parfois contraints d'accorder cette part de subjectivité en raison de la nature de certains objectifs.

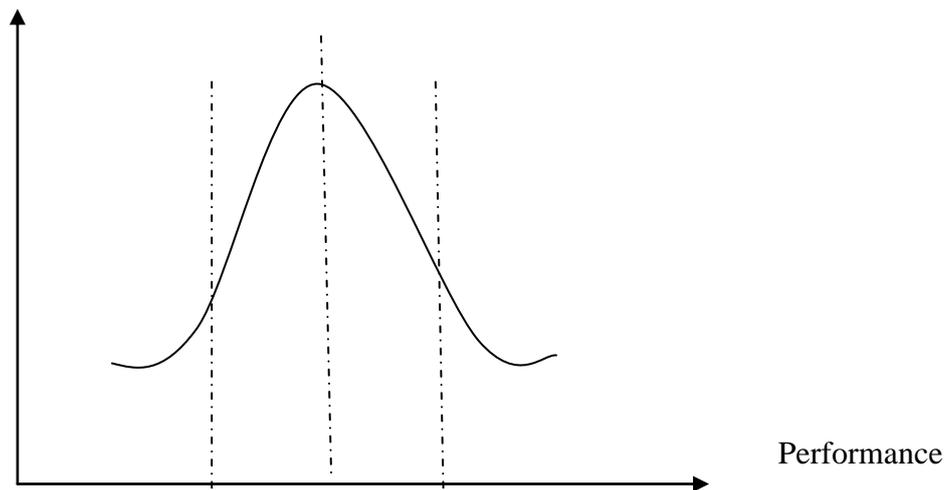
Etape 3 : Il s'agit du « one to one », c'est l'entretien d'évaluation qui réunit le salarié et son responsable direct autour de l'atteinte des objectifs fixés pour l'année considérée et l'implantation des objectifs de la prochaine période, cet entretien est censé aboutir à une mise en accord entre les deux parties.

3.2.3. La distribution du bonus annuel

Il est important de signaler que le rôle du bonus ou salaire de performance n'est pas de récompenser seulement les plus performants, il s'agit d'un système dont le rôle est de motiver l'ensemble du personnel. Dimitri WEISS¹, pour mieux illustrer la distribution du bonus, a présenté la courbe de « Gauss »² en précisant que la distribution des performances dans une entreprise, comptant 25 salariés et plus, devait ressembler sensiblement à la dite courbe comme présenté ci-dessous :

Figure 2.1.: La courbe de « Gauss » pour la distribution des performances dans une entreprise.

Effectif



- Relativement Peu performante; 15% de l'effectif
- Moyenne 70% de l'effectif
- Relativement élevée 15% de l'effectif

Le bonus doit d'abord cibler la motivation de la population médiane dont la performance est jugée moyenne, mais représentant tout de même 70% de l'effectif ; Un bonus plus important est alors attribué à la population présentant un niveau de performance élevé en vue de la récompenser tout en faisant d'elle un modèle, sauf qu'il est à signaler que les plus performants espèrent généralement un déblocage des carrières beaucoup plus que des versements immédiats ; la population présentant une performance relativement faible joue également le rôle de référence pour la population médiane, les peu performants peuvent faire l'objet de correction des lacunes à travers la dispense de formation, mais dans le cas d'absence de toute amélioration, cette population pourrait être licenciée.

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

² La courbe de Gauss, appelée également la courbe en cloche, renvoie à la loi normale Gaussienne sur laquelle Carl Friedrich Gauss (mathématicien, astronome et physicien allemand 30 avril 1777 — 23 février 1855) a mis la lumière au XIXe, celle-ci illustre les variables dont la densité de probabilité dessine une courbe en cloche.

4. Combinaison des inputs et outputs du système de rémunération

4.1. Tentative de combinaison

Le tableau suivant présente quelques lois de combinaison, que Dimitri WEISS¹ a noté et qualifié de fréquentes :

Tableau 2.2. Les lois de combinaison pour décider des formes de rémunération

<u>Eléments économiques de l'environnement et de l'entreprise</u>	<u>Les variables de pilotage</u>	<u>Les variables d'action</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Le coût de la vie. • La croissance économique générale (PIB et productivité globale) • Prospérité de l'entreprise et les indicateurs ad hoc • Cadre réglementaire et marché du travail 	L'évaluation des postes	Les augmentations générales
<ul style="list-style-type: none"> • Le besoin d'estime que ressentent les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les variables de gestion individuelle • Les variables démographiques 	Les augmentations individuelles
<ul style="list-style-type: none"> • La prospérité de l'entreprise 	La performance.	Bonus individuel (individualisation des salaires)
<ul style="list-style-type: none"> • Prospérité de l'entreprise • Indicateurs ad hoc 	La performance de l'unité	Intéressement d'entreprise et d'unité
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs ad hoc 	La performance individuelle	Les abondements au plan d'épargne et stock-options (faisant partie des périphériques légaux)
<ul style="list-style-type: none"> • La prospérité de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Les variables de gestion individuelles • Les variables démographiques 	Les périphériques sélectifs et statutaires

Différentes combinaisons (variables de pilotage/variables de sortie) peuvent être, chacune d'elles donnant lieu à un type donné de politique de rémunération. Pour l'entreprise, le plus important serait de trouver la combinaison donnant lieu à la politique de rémunération la plus adaptée à son organisation, son historique et celui de ses salariés ainsi que sa situation économique ; traiter la politique de rémunération de cette manière permettra d'éviter la

¹ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

manifestation de systèmes de rémunération lourds, peu efficaces, compliqués, portant à confusion.

On notera donc qu'en appliquant le principe de combinaison, le système de rémunération résultant serait le résultat des décisions autour de la sélection de variables d'action, ces décisions sont censées être conditionnées par les variables de pilotages et les conditions économiques de l'entreprise et son environnement. Différentes possibilités peuvent être en raison des diversités qui peuvent être d'une entreprise à une autre, dans des contextes économiques qui ne sont pas toujours semblables, d'où l'importance de la mise en place de certains principes et règles, ne permettant pas de donner un schéma type pour l'aboutissement d'une politique de rémunération, mais orientant toutefois vers les qualités requises qu'elle devrait vêtir.

4.2. Les impératifs d'une politique de rémunération de qualité

A l'instar de L'équité interne et la sécurité qui renvoie à la garantie du revenu et son évolution notamment en termes de pouvoir d'achat, les primordiales d'une politique de rémunération de qualité sont : L'adaptabilité, la motivation et la compétitivité

L'adaptabilité, car une politique de rémunération ne devrait pas être permanente et irréversible sur tous les plans, une flexibilité est nécessaire pour adapter la politique de rémunération aux changements (fluctuations des résultats de l'entreprise et des individus), d'où l'importance du système de rémunération dynamique.

La motivation, et c'est pour cela qu'un système de rémunération doit être simple et à la compréhension de tous, ceci dans un souci d'incitation, les salariés ont une bonne perception et compréhension de la politique salariale lorsque le choix d'une variable d'action est justifiée. Au-delà de ces normes, la politique salariale deviendra incompréhensible aux regards des salariés, ce qui posera des problèmes d'acceptabilité sociale et donc d'équité et de motivation.

La compétitivité, car dans un environnement concurrentiel, l'entreprise doit veiller à ce que sa politique de rémunération ne soit en aucun cas pénalisante en termes de compétitivité, tout en gardant une marge de manœuvre lui permettant de jouer sur la réversibilité de la rémunération si nécessaire, d'où l'intérêt du renforcement de la flexibilité de la rémunération par des éléments tels que : le salaire de performance, les bonus et les autres périphériques.

On note ainsi que les qualités requises d'une politique de rémunération sont : La simplicité pour une meilleure perception, l'équité et la sécurité pour le maintien de la paix sociale, l'adaptabilité en renforçant la flexibilité, la motivation et la compétitivité.

Les différentes formes de rémunération sont complémentaires dans la mesure où le dirigeant peut choisir de les combiner, suivant une certaine logique, pour élaborer la politique globale de rémunération de l'entreprise, cette logique peut être conditionnée par les exigences de limitation des coûts lorsqu'il y a avantage fiscal, la réversibilité de la rémunération, le

statut du bénéficiaire considéré, la culture de l'entreprise, l'avantage social dont pourra bénéficier le salarié ou l'employeur vu le caractère incitateur que peut vêtir un périphérique.

Section 3 : La masse salariale

La direction des ressources humaines est responsable de trois niveaux distincts de coûts qui sont comme suit :

Les coûts primaires, ces derniers s'expriment à travers les salaires bruts, les primes, les avantages en nature, les heures supplémentaires, tout en tenant compte des augmentations prévues, des promotions et de l'ancienneté ;

Les coûts secondaires qui se traduisent par les charges patronales calculées à partir des coûts primaires ;

Et les coûts tertiaires, ces derniers renvoient aux frais engagés pour la gestion des ressources humaines aux différentes phases de recrutement, formation et intégration, ils renvoient également aux frais engagés en termes d'œuvres sociales, aux budgets alloués aux services de la DRH, et les frais engagés en termes de dialogue social (délégation, réunion).

Piloter un système de rémunération qui est en soi un système non simple et évolutif, c'est assurer son développement et réajustement de manière permanente en vue de l'adapter aux mutations que peut connaître l'environnement interne (vieillesse des employés et sous système de promotion) et externe à l'entreprise.

Le salarié raisonne en salaire net, par contre l'employeur raisonne en termes de coûts et donc de masse salariale, cette dernière doit faire l'objet d'un suivi de très près et d'une attention précise et contrôlée de la part des grands dirigeants et des ressources humaines en particulier.

Les décisions prises et appliquées en matière de rémunération sont dans certains cas irréversibles et s'allongent jusqu'au départ des salariés, c'est pour cela qu'il est important de prévoir et de prévenir l'impact des décisions prises sur la masse salariale, à ce titre, différentes techniques ont été développées et dont le but est de connaître l'évolution prévisionnelle de la masse salariale.

Dans un cas idéal, nous pouvons supposer que la masse salariale (MS) est une fonction linéaire du chiffre d'affaire (CA) exprimée comme suit :

$(MS) = (a) (CA)$, ou (a) serait un taux constant et représentant la part des frais de personnel dans le chiffre d'affaire généré.

Cet idéal peut être exprimé autrement à travers le coût moyen et la productivité en valeur de l'emploi lorsque le rapport (coût salarial moyen / productivité en valeur de l'emploi) est égal à une valeur constante. Sachant que (E) est l'effectif mesuré en équivalent temps-plein, notons les définitions suivantes :

Le coût salarial moyen = $(MS) / (E)$ et La productivité en valeur de l'emploi = $(CA) / (E)$.

Mais ceci n'est pas aussi facile à réaliser.

1. Définition de la masse salariale

La masse salariale est une charge d'exploitation qui implique une trésorerie conséquente, elle reflète les choix et décisions prises dans la gestion des ressources humaines. En plus de la responsabilité sociale de cette masse, l'importance du poids de cet ensemble de coûts liés à la gestion des ressources humaines, et dont la comptabilité générale permet la mesure, lui attribue une partie considérable des charges d'exploitation et lui confère ainsi une lourde influence sur l'équilibre financier de l'entreprise, tous ces éléments rendent impératives l'identification et la correction des dérives liées à la masse salariale et les prévisions concernant son évolution. Toujours est-il que la masse salariale reste difficilement maitrisable en raison des différents facteurs agissant sur elle.

La masse salariale se définit par les charges liées au personnel, les charges de sécurité sociale et de prévoyance, les impôts, les taxes et versements assimilés à d'autres organismes et les charges liées aux personnels extérieurs à l'entreprise.

Différentes définitions existent, elles suivent l'usage qui est fait de la masse salariale ; on citera :

1.1.La masse salariale sociale

Appelée également DADS (déclaration annuelle des données sociales), elle est le socle qui sert de référence au calcul des cotisations sociales et comprend le salaire de base, les primes cotisables, les indemnités exceptionnelles comme le paiement des heures supplémentaires et les charges engagées pendant l'année en cours mais qui sont liées à une année antérieure (cas de régularisation).

1.2.La masse salariale au sens comptable

Elle correspond à toutes les charges liées au personnel citées dans le compte de résultats, elle comprend alors : Tous les salaires quelque soit la nature du contrat liant l'employeur au salarié percevant le dit salaire ; les primes et commissions ; les indemnités ou avantages en espèces ; les remboursements globaux ou forfaitaires des frais ; les précomptes retenus aux salariés ; les charges patronales et sociales.

1.3.La masse salariale totale

Elle renvoie à la notion de charge salariale totale ou frais de personnel, elle comprend les éléments de la masse salariale comptable ; les périphériques de la masse salariale qui comprennent les charges fiscales et parafiscales assises sur les salaires ; la taxe d'apprentissage ; les dépenses obligatoires en formation du personnel ; l'intéressement et la participation ; les abondements de l'entreprise au titre des plans d'épargne d'entreprise des salariés ; les dépenses de personnel extérieur : Intérim, personnel en régie (personnel rémunéré à l'heure et non à la tâche) ; les sommes versées au comité d'entreprise, restaurant d'entreprise, médecine du travail et les coûts d'équipements ; les coûts de fonctionnement liés à la gestion du personnel ; le budget de fonctionnement du service des ressources humaines

(recrutement, paie, etc.) ; le coût des services RH externalisés ; le budget informatique des ressources humaines.

1.4. La masse salariale du secteur public

Elle concerne les administrations publiques et les établissements publics qu'ils soient de nature industrielle ou commerciale et concerne les salariés permanents seulement, ceci en prenant en compte des structures constantes d'effectif distribué par catégorie socioprofessionnelle, ce qui sous entend que la masse salariale dont il est question représente une charge de fonctionnement fixe dans le budget de l'état.

La masse salariale est aussi approchée par différentes manières complémentaires, on citera :

L'approche du technicien de la paie, ce dernier doit se soumettre au respect des règles et normes du code général des impôts et de la sécurité sociale pour définir la somme annuelle des éléments du salaire concernés par ces prélèvements et établir les différents imprimés considérés comme étant obligatoires.

L'approche du comptable, il s'agit de la rubrique 63 nommée « frais du personnel » du plan comptable qui correspond à la masse salariale comptable.

L'approche du gestionnaire, dans ce cas, la masse salariale désigne l'ensemble des salaires (somme des rémunérations et charges sociales) versés par l'employeur pendant une période déterminée (mois, trimestre, années...), dans le but de servir de référence pour la gestion budgétaire et la négociation des salaires.

2. La masse salariale et les augmentations de salaire

Les augmentations de salaires concernent l'ensemble des employés, sauf exception comme dans le cas de blâme, elles prennent comme références le salaire de base pour l'application du pourcentage d'augmentation, ce dernier peut être uniforme ou pas.

Les augmentations peuvent présenter la particularité d'être hiérarchisées, semi hiérarchisées ou non hiérarchisées suivant qu'on veuille préserver l'éventail des rémunérations, limiter l'évolution des plus hauts salaires ou améliorer les plus bas salaires, sachant que dans tous les cas, l'objectif fondamental des augmentations est de préserver et d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés.

Toujours est-il que quelque soit la particularité des augmentations générales opérées, ces dernières affectent la masse salariale, les variations qui en résultent sont ressenties à trois (3) différents niveaux: l'individu (le niveau), l'évolution des charges de l'entreprise (masse) et la durée (report).

2.1. Les règles à respecter

Les différentes formes d'augmentations sont régies et cadrées, chacune selon sa nature, comme suit :

Par les conventions collectives et les accords d'entreprises (pour ce qui est des augmentations liées à l'ancienneté) ;

Par la politique de mobilité de l'entreprise (pour ce qui est des augmentations liées aux promotions) ;

Par des procédures qui sont plus ou moins les mêmes dans toutes les entreprises (pour ce qui est des augmentations générales et individuelles).

Ce qui nous permet de conclure que l'entreprise dispose d'une certaine liberté dans la gestion de l'évolution de la rémunération de ses salariés ; mais même si chaque entreprise arrive à mettre en place des règles qui lui sont spécifiques, elles ont intérêt à s'entendre sur le respect de règles générales comme présentées ci dessous :

- Préserver le pouvoir d'achat, ce point concerne plutôt les augmentations générales, il est aussi cadré par la législation du travail.
- Faire bénéficier les salariés des résultats positifs de l'entreprise comme dans le cas des bonus.
- Veiller à ce que les employés concernés par les salaires les plus bas ne s'attardent pas en bas de l'échelle des salaires, ceci pour éviter que persiste un sentiment d'iniquité qui, à la longue nuirait à l'entreprise, ce qui pourrait poser des problèmes en matière de lissage des salaires.
- Mettre en place des canaux de communication internes efficaces permettant à l'entreprise de diffuser l'information et veiller à ce que les salariés soit informés, entre autres, des méthodes de calcul de l'augmentation.
- Eviter les distorsions et écarts de salaires hors normes et non justifiés pouvant générer une iniquité entre les salariés et briser la cohésion sociale, ce qui pourrait par le temps engendrer de nouveaux coûts pour l'entreprise, ce point concerne les augmentations individuelles, générales et celles liées aux promotions et les promotions mêmes (car elles ne se fondent pas toujours sur des critères objectifs compréhensibles par l'ensemble).
- Rester fidèle à l'architecture des grilles indiciaires et salariales mise en place afin d'éviter qu'une anarchie bouleversant toute logique salariale s'instaure et détruise l'image construite par l'entreprise.

Les décisions autour des augmentations salariales comprennent une part d'augmentations générales s'appliquant à l'ensemble des salariés et une part d'augmentations individuelles qu'accordent les responsables hiérarchiques et le directeur des ressources humaines à certains éléments, ceci dans la limite du budget alloué à cet effet.

Certaines entreprises, suite à une volonté d'individualisation choisissent de mettre le paquet sur les augmentations individuelles en les favorisant sur les augmentations générales.

2.2. Les décisions d'augmentations

Les décisions d'augmentations de salaire représentent, avec les licenciements et les conditions de travail, un des principaux enjeux concernant les relations avec les partenaires

sociaux, sachant que pour l'entreprise, les décisions d'augmentation de salaire doivent être prises sur la base de critères d'abord financiers.

Les acteurs décideurs en matière d'augmentations de salaire sont le directeur général de l'entreprise, le directeur financier et le directeur des ressources humaines.

Les responsables concernés doivent préalablement étudier l'évolution de la masse salariale pour l'exercice à venir, ce qui suppose que soient pris en considération les différents effets sur la masse salariale ainsi que les nouveautés et modifications législatives, réglementaires et conventionnelles ; ils doivent également déterminer le budget qui pourra être alloué aux augmentations de salaires tout en prenant en compte les objectifs de l'entreprise. En suite, c'est la manière dont sera réparti le budget qui devra être définie, à ce niveau, différents arbitrages concernant l'augmentation devront être opérés :

Quelles augmentations pour les différents niveaux hiérarchiques ?

L'entreprise doit-elle récompenser les compétences et/ou les performances réalisées ?

La manière dont seront récompensées les performances réalisées, sera-t-elle individuelle et/ou collective ?

Avec quelle transparence et prise en compte des négociations en cours avec les partenaires sociaux ?

Le DRH doit-il donner la priorité aux ajustements et alignements de salaire ? Ceci en repoussant les augmentations au mérite à une prochaine période.

2.3. Les formes d'augmentations possibles

Les formes d'augmentations possibles sont comme suit :

2.3.1. Les augmentations générales

Les augmentations générales appelées aussi « mesures générales » ou « mesures collectives » sont accordées à l'ensemble du personnel de l'entreprise sauf exception, elles visent à maintenir le pouvoir d'achat suivant l'indice des prix. Elles doivent prendre en compte les contraintes financières et sociales de l'entreprise dans la limite du cadre législatif, réglementaire et conventionnel, Il est aussi possible que les augmentations générales soient définies par rapport à l'indice d'augmentation de l'activité ou des prix de la branche. À ce titre, il est important de noter que les augmentations ne s'appliquent pas toujours de la même manière et pas forcément de façon homogène à toutes les catégories du personnel, cela s'explique par le but que cherche le décideur et les choix opérés qui peuvent être comme suit :

- Accorder de meilleures augmentations, en valeur absolue, aux salaires les plus faibles en leur appliquant un taux de modulation supérieur à celui dont l'application concerne les salaires correspondant à des échelons plus élevés, le but recherché, dans ce cas, est de resserrer l'éventail des salaires.

- Appliquer le même taux d'augmentation sur l'ensemble des salaires, de cette manière et en termes de valeur absolue, ce seront les mieux rémunérés qui bénéficieront de bien meilleures augmentations, ce qui contribuera à creuser d'avantage les écarts de salaires entre les différentes catégories du personnel, ceci va élargir l'éventail des salaires et on parlera ainsi d'augmentations hiérarchisées.
- Il peut être décidé d'appliquer la même augmentation, en valeur absolue, à l'ensemble des salariés, ce qui pourrait avantager les petits salaires, on parle ainsi d'augmentations non hiérarchisées.
- Il est possible aussi d'accompagner l'augmentation en pourcentage d'un montant en valeur absolue qui traduit une valeur minimum des augmentations, aucune des ces dernières ne doit être inférieure à ce montant « plancher », le but recherché dans ce cas est aussi de resserrer l'éventail des salaires, on parle ainsi de panachage du système de modulation.
- De la même manière, il est aussi possible d'accompagner le taux de modulation d'un montant en valeur absolue de l'augmentation qui traduit une valeur maximum « plafond » des augmentations, aucune de ces dernières ne doit être supérieure à la valeur « plafond » déterminée, le but recherché dans ce cas est aussi de resserrer l'éventail des salaires, on parle aussi dans ce cas de panachage du système de rémunération.

En général, les panachages résultent des négociations collectives. D'un point de vue de l'entreprise, et comme nous l'avons déjà vu, les augmentations sont opérées suivant un critère d'abord financier, puisqu'il doit nécessairement répondre aux limites déterminées dans le cadre des décisions d'accroissement de la masse salariale, et donc dans la limite du budget accordé à cet effet.

Les différents buts recherchés lors de l'application des différentes formes d'augmentations générales peuvent fausser tout le principe et l'harmonie de l'échelle des salaires, d'où la nécessité de réviser celle-ci périodiquement en fonction de tous les paramètres et enjeux auxquels les entreprises se trouvent confronter, surtout que les augmentations générales revêtent un caractère irréversible.

2.3.2. Les augmentations individuelles

Il s'agit des augmentations individuelles qu'accordent les responsables hiérarchiques aux salariés qui leur sont subordonnés dans le but de rémunérer les performances individuelles ou d'opérer des réajustements, rappelons que cette part d'augmentation rentre dans le cadre de l'individualisation des salaires et revêt un caractère irréversible, les augmentations individuelles, tout comme les augmentations générales, sont cadrées par des procédures qui sont pratiquement les mêmes dans toutes les entreprises.

Le directeur est libre de définir l'augmentation dont bénéficiera son élément (salarié subordonné), ceci dans la limite de la plage de progrès définie par la grille salariale en fonction du poste occupé, avec validation du DRH.

Tout comme les augmentations générales, les augmentations individuelles doivent répondre aux limites déterminées dans le cadre des décisions sur l'accroissement de la masse salariale.

2.3.3. Les promotions

Dans ce cas contrairement à ce qu'on a vu dans le développement ci-dessus, c'est la promotion qui engendre une augmentation irréversible du salaire ; Il est à noter que les augmentations suivant les promotions sont définies par la politique de mobilité de l'entreprise.

2.3.4. L'ancienneté

A ce titre, il s'agit de rémunérer le salarié pour son ancienneté, les augmentations suivant l'ancienneté du salarié sont cadrées par les conventions collectives et les accords d'entreprises.

3. Les effets sur la masse salariale

La gestion des ressources humaines implique qu'on s'intéresse aux différents effets induits par les décisions et qui ont une influence sur la masse salariale.

La problématique du système de rémunération doit avoir pour principal objectif la gestion de la masse salariale sous ses différents aspects d'évolution. Les effets induits peuvent être comme suit :

3.1. Le niveau d'effectif

Appelé également effet de variation des effectifs, il traduit le double impact de la variation des effectifs et l'augmentation moyenne des rémunérations sur la masse salariale. Ce paramètre est facile à repérer et déterminer.

3.2. L'effet GVT (glissement, vieillissement, technicité)

L'effet GVT est utilisé pour prévoir quelle sera l'évolution de la masse salariale par l'effet qu'engendreront les hausses de salaires hors décisions d'augmentations générales, cet effet prend les formes suivantes :

3.2.1. L'effet de glissement (G)

Le glissement prend en compte le mérite et se traduit par des augmentations individuelles indépendantes des promotions, elles sont au libre arbitre des dirigeants puisqu'elles ne sont pas automatiques, la somme de ces augmentations et comparée à la masse salariale de référence afin d'en tirer le taux de glissement.

3.2.2. L'effet vieillissement (V)

Le vieillissement se traduit par l'octroi de prime en fonction de l'ancienneté, il est donc le résultat des augmentations de salaire qui se réalisent de manière automatique et qui sont dues à l'ancienneté des salariés. Dans le secteur public, ces augmentations sont justifiées par le passage du salarié d'un échelon à un autre en fonction de son ancienneté. Dans le secteur privé, l'ancienneté est compensée par la prime d'ancienneté.

3.2.3. L'effet technicité (T)

La technicité se traduit par des promotions automatiques en vue de revaloriser le statut de l'individu dont les qualifications ont évolué. Elle est le résultat des éléments suivants :

- Les augmentations de salaire visant à compenser le passage du salarié à un niveau supérieur de qualification, ce passage peut être réalisé grâce à une formation individuelle ou en étant bien classé dans un concours, à ce titre, il est important de noter que l'accès à une qualification supérieure peut se traduire par un changement de poste.
- Les augmentations obligatoires légales et/ou conventionnelles, comme la revalorisation du SMIC ou le rattrapage du minimum conventionnel...etc.

3.3.L'effet du temps

L'employeur doit raisonner en termes de dépenses engagées durant un exercice, différents outils existent pour étudier l'effet du temps sur la masse salariale, ci-dessous les outils utilisés :

3.3.1. L'effet de niveau ou glissement annuel

Il est le résultat de la variation de la masse salariale suite à une variation des rémunérations entre deux dates données. On peut dire que l'effet de niveau d'une période donnée est égal au taux de variation de la rémunération de la même période, mais le calcul n'est pas toujours aussi évident en raison des différents cas de figure qui peuvent être et qui s'expliquent à travers le fait que l'augmentation annuelle peut être unique ou fragmentée en plusieurs augmentations durant le même exercice. Lorsque l'augmentation annuelle est unique le calcul de l'effet de niveau est simple, et il est égal au taux de variation des rémunérations (comme énoncé plus haut). Lorsque l'augmentation est fragmentée, différentes possibilités peuvent être, l'exemple ci-dessous va nous permettre d'expliquer cela, supposons les éléments que voici :

- Un salaire au premier janvier qu'on va appeler : « salaire de référence ».
- L'augmentation est fragmentée en deux temps, elle est semestrielle et s'opère durant le mois d'Avril puis octobre.
- Le taux d'augmentation à appliquer en Avril est désigné par X%
- Le taux d'augmentation à appliquer en Octobre est désigné par Y%
- Le calcul de l'effet de niveau peut se faire de deux différentes manières, soit les deux augmentations se baseront sur le salaire de référence du mois de janvier, les taux X% et Y% seront appliqués sur le même montant et le calcul de l'effet de niveau se réalisera comme le définit l'équation ci-dessous :

Soit le salaire de référence ne sera utilisé que pour le calcul de la première augmentation qui est celle du mois d'avril, on aura alors un taux X% appliqué sur le salaire de référence,

et un taux Y% en Octobre à appliquer sur ce qui est devenu le salaire de référence après application du taux X%, ce cas de figure est plus avantageux pour le salarié puisqu'il bénéficiera d'une meilleure augmentation, l'effet de niveau se définira alors par l'équation que voici :

3.4. l'effet de masse

Dans l'effet de masse, toutes les mensualités de l'exercice où sera appliquée l'augmentation seront prises en considération, sachant que dans ce cas, l'augmentation est considérée comme annuelle est unique.

Il est à noter que plus l'augmentation est tardive dans l'exercice moins l'effet de masse sera important, l'effet de masse se ressent sur le plan financier et comptable, il se calcule suivant la formule suivante :

3.5. l'effet de report et de déport

3.5.1. L'effet de report

Les augmentations liées aux années précédentes continuent toujours d'influencer la masse salariale, l'effet de report traduit l'effet du temps sur la masse salariale dans la mesure où l'application d'une augmentation est valable pour l'exercice durant lequel a eu lieu l'augmentation (N) et pour les exercices d'après également, l'effet report se calcule comme suit :

3.5.2. L'effet de déport

Contrairement à l'effet de report, l'effet de déport traduit un allègement de la masse salariale puisqu'il correspond à la non reconduction de certaines primes attribuées exceptionnellement pour la gratification de l'anniversaire de l'entreprise par exemple.

3.6. L'effet de la mobilité externe

Il est lié aux flux de la mobilité dans l'entreprise, ces flux se caractérisent par des entrées (recrutement de nouveaux salariés) et des sorties (départ de salariés) qui traduisent ce qu'on appelle le « turnover », ces entrées et sorties produisent un impact sur la masse salariale à travers l'effet noria et l'effet de la date de remplacement comme nous allons le voir ci-après :

3.6.1. L'effet noria

Elle se traduit par l'allègement de la masse salariale grâce au remplacement des plus anciens par de nouveaux salariés ayant les mêmes qualifications mais qui présenteront un coût inférieur aux plus anciens.

E, général, dans le cadre de l'effet noria, un taux de turnover élevé se traduit par un allègement de la masse salariale dans la mesure où les nouveaux, en remplacement des plus anciens, percevront le minimum du salaire de la catégorie à laquelle ils appartiennent.

L'effet noria est difficilement quantifiable puisque sa mesure doit prendre en compte les variations de l'effectif de l'entreprise et les changements de catégorie professionnelle qui influent sur les salaires moyens par catégorie, on note à partir de là que l'effet noria est lié au niveau de l'effectif et l'effet de structure.

Même si l'effet noria est difficilement quantifiable, il est possible de le calculer de manière prévisionnelle, Il est possible de prévoir les départs en retraite en utilisant la pyramide des « âges et anciennetés ».

En ce qui concerne les autres types de départ difficiles à prévoir tels que les démissions, il est possible de se baser sur la moyenne que déterminent les statistiques des années précédentes.

Il est aussi difficile de prévoir le salaire des nouveaux, alors il est préférable de raisonner en salaire moyen.

La formule permettant de calculer l'effet noria (E.N.) se décrit comme suit :

3.6.2. L'effet de la date de remplacement d'un salarié

Le remplacement d'un salarié quittant l'entreprise peut se faire de deux différentes manières comme suit :

Le poste peut être ouvert en remplacement avant même que la personne sujette au départ ne quitte de manière effective, ceci a pour but d'assurer une formation pratique du nouveau salarié ainsi que la transmission de certaines compétences que l'ancien salarié devra enseigner au nouveau, et de faciliter la passation de consignes en bonne et due forme afin que le travail suivent son cours avec le suivi adéquat. Anticiper le remplacement par rapport au départ se traduit par un cumul de deux salariés sur un même poste, ce qui va jouer sur l'accroissement de la masse salariale.

Dans un cas contraire, la vacance d'un poste peut durer dans le temps lorsque la date de départ est antérieure à celle du remplacement, pendant ce temps là les taches du poste vacants sont assurés par les collègues du même service ou faisant partie de la hiérarchie en désignant un ou plusieurs intérimaires. La masse salariale se trouve ainsi allégée tout au long de la période où le poste reste inoccupé, ce qui pourrait laisser les entreprises privilégier cette seconde forme de remplacement.

3.7.L'effet structure

L'effet structure est lié aux modifications concernant les catégories du personnel.

3.8. L'effet balançoire

Celui-ci se traduit par l'effet de l'achat d'actions et d'obligations auxquelles le salarié peut souscrire.

3.9.L'effet d'expérience

En Algérie, cet effet se traduit par l'indemnité d'expérience professionnelle (IEP), dont le principe est règlementé par le code du travail, son but est de récompenser l'apprentissage développé au fil du temps et l'expérience acquise qui génèrent souvent un impact positif.

3.10. L'effet de génération

On y note l'effet nombre qui est lié à la connaissance individualisée ; L'effet proportion qui augmente l'importance d'un phénomène personnalisé ; Et l'effet de microcosme qui réduit les capacités de l'esprit critique en raison d'une forte implication affective et organisationnelle dans le travail.

3.11. L'effet de levier

Il traduit un phénomène d'amplification. Dans le cas de rachat de l'entreprise par les salariés, on distingue quatre (4) différents effets de levier qui sont :

L'effet de levier fiscal grâce à l'exonération ;

L'effet de levier juridique grâce à une certaine facilité accordée aux salariés en ce domaine ;

L'effet de levier social grâce à la formation acquise des salariés ;

L'effet de levier entrepreneurial grâce à une plus grande implication des salariés.

Dans un souci financier, connaître en détail les frais liés au personnel est important, le gestionnaire financier doit prendre les mesures nécessaires afin de prévoir les dépenses prévisionnelles liées au personnel, ce qui est important pour toute programmation budgétaire et amorçage stratégique, d'où l'importance du concept de « masse salariale » dans la gestion prévisionnelle, il existe différentes définitions de la masse salariale, mais la plus utilisée dans

le calcul prévisionnel est la masse salariale versée aux salariés, elle comprend ainsi tous les salaires, primes et commissions, avantages en nature et la part des charges sociales. De ces éléments on déduit la masse salariale fiscale, neutralisant ainsi les avantages en nature et réintégrant des indemnités non imposables, la masse salariale varie dans le temps en raison de divers facteurs qui peuvent être directs, indirects, aléatoires et historiques.

Ceux qui sont directs se manifestent par des décisions d'augmentations générales et individuelles ;

Les indirects par l'effet de la variation des effectifs ;

Les Aléatoires par les décisions du pouvoir public et parfois la force du marché ;

Et enfin, ils sont historiques par l'effet GVT.

Aujourd'hui, ils existent différents pro-logiciels permettant aux dirigeants de simuler rapidement et de prévoir l'impact des différents phénomènes agissant sur la masse salariale.

Ce chapitre nous a permis de voir en quoi la gestion des ressources humaines pouvait être stratégique, d'approcher la performance globale de l'entreprise par sa stratégie, son organisation et enfin ses hommes. Cette partie nous a également permis de justifier la rémunération à travers les missions de la fonction RH au niveau national et international, ce qui nous a amené à identifier l'importance d'une prise en charge adéquate des salariés internationaux.

CHAPITRE 3 : LA POLITIQUE SALARIALE DES ENTREPRISES MULTINATIONALES PRIVEES DE TELECOMMUNICATION IMPLANTEES EN ALGERIE : CAS D'EL WATANIYA TELECOM

Le dernier chapitre va au-delà de ce que raconte la littérature managériale, nous avons tenté d'y développer une étude de cas concernant l'objet de notre étude. Etant donné que notre sujet porte sur des entreprises étrangères, nous allons présenter le cadre réglementaire régissant la rémunération des salariés tout en essayant de déterminer si le code du travail prévoit des limites propres à ces entreprises en matière de rémunération, nous tenterons également d'y développer une présentation du secteur de télécommunication en Algérie, de présenter les entreprises qui ont permis l'enrichissement de notre étude de cas et enfin d'aborder de manière pratique notre sujet, ceci dans la limite des données qu'il a été possible de collecter.

Section 1 : Les éléments liés à la paie

1. La rémunération à travers la législation Algérienne

En droit du travail, ce ne sont pas toutes les sommes ou avantages perçus par l'employé qui sont considérés comme salaire, c'est pour cela que le régime juridique de la rémunération exige que soit déterminée la part revêtant une nature salariale.

Ces sommes sont désignées par le terme de « rémunération » qui est le plus utilisé dans les textes légaux, celui de « salaire » vient en second plan, dans le sens où la rémunération renvoie à une notion large qui inclut le salaire.

L'article 80 de la loi n°90-11 : « En contre partie 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 »¹, cette notion nous rappelle que la rémunération implique qu'il y ait un salaire déterminé et un revenu additionnel proportionnel aux résultats de l'entreprise.

La rémunération du travail doit correspondre au salaire résultant de la classification des emplois de l'entreprise-employeur, aux indemnités d'ancienneté, aux heures supplémentaires, aux primes compensant des conditions de travail particulières et enfin aux primes liées à la productivité ainsi qu'à un revenu proportionnel aux résultats, ces derniers pouvant se définir par une rémunération à la tâche, au rendement, au cachet ou suivant le chiffre d'affaires.

Ces éléments du salaire servent de base de calcul pour le SNMG, l'impôt sur le revenu, les cotisations sociales et d'autres indemnités.

¹ Muhammed Nasr-Eddine KORICHE : « Droit du travail : Les transformations du droit Algérien du travail entre statut et contrat, détermination des conditions de travail, une déréglementation sélective », tome 2, office de publication universitaire, 2009.

1.1.Définition du salaire

« Le salaire est la rémunération versée par l'employeur en contrepartie du travail du salarié. A ce titre, il est l'un des éléments du contrat et le principe du consensualisme devrait permettre qu'il soit fixé librement par les parties. Mais, là encore les enjeux économiques et sociaux entraînent une intervention de l'état à de nombreux égards »¹.

1.2.Le montant du salaire

Il est négocié et fixé librement dans le cadre du contrat, ceci dans la limite des dispositions légales et conventionnelles imposant certaines règles à respecter, elles sont comme suit :

1.2.1. Le salaire national minimum garanti (SNMG)

C'est le salaire brut minimum que doit percevoir tout salarié de la part de son employeur, ceci indépendamment de son degré de qualification, le salaire doit être égal au moins au coût de la vie afin que ne soit pas lésés les plus démunis en raison de leur qualification ou de leur poste.

Il est à noter que le salarié percevant que le SNMG est soumis à la cotisation sociale mais ne paie pas d'impôt.

Le SNMG est indexé et revalorisé suivant la progression que connaît l'indice national des prix à la consommation, sa revalorisation est influencée par les conditions économiques conjoncturelles du pays en général et l'évolution de la productivité nationale moyenne.

La fixation du SNMG se fait suivant le résultat des consultations et concertations avec les associations syndicales des travailleurs et quelques employeurs qui se démarquent par le fait qu'ils sont plus représentatifs que les autres.

La fixation du SNMG et ses révisions à la hausse se font par décret ministériel sachant qu'une augmentation du SNMG peut être décrétée à n'importe quel moment.

Il est important de noter que les travailleurs, dont le statut est « apprentis », perçoivent le SNMG mais avec un abattement.

La partie de la rémunération concernée par le principe du SNMG est le salaire de base en plus des primes et indemnités que peut percevoir l'employé, exception faite des primes de panier et de transport puisqu'elles sont considérées comme frais engagés par le salarié.

1.2.2. Le salaire conventionnel des conventions collectives

Hors SNMG, les employeurs soumis à la convention se voient obligés de verser un salaire conventionnel qui ne doit pas être inférieur à un seuil minimum inscrit dans la convention collective, ces dernières annoncent des salaires minimums en fonction de la catégorie visée de salariés, le poste qu'ils occupent et leurs qualifications professionnelles.

¹ Morel Journal Christel : « le droit Algérien notion fondamentale et doctrinales », Ed. Berti, Alger, 2009.

1.2.3. L'égalité de traitement entre les salariés

Pour éviter toute forme de discrimination, il est tenu de respecter les dispositions citées ci-après :

- Interdiction de la discrimination homme/femme par le respect du principe d'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes ;
- Interdiction de la discrimination salariale justifiée par une appartenance syndicale, sociale ou politique ;
- Interdiction de la discrimination salariale justifiée par les croyances des salariés.
- Tous les salariés occupant le même poste et répondant à la même situation doivent percevoir un salaire égal, c'est ainsi que sera respecté le principe « à travail égal, salaire égal ».

Le non respect de ces éléments peut valoir à l'employeur d'être accusé d'infraction pénale.

1.2.4. La révision du salaire

La révision du salaire et sa fixation constituent un élément du contrat, ils seront donc libres et laissés à l'appréciation des parties concernées, ceci dans la limite du respect des règles énumérées plus haut.

Les révisions peuvent être individuelles ou collectives lorsque il s'agit d'une révision générale, le salaire peut être revu à la hausse comme à la baisse, voici les modalités à connaître à ce sujet :

- La révision individuelle ne peut donner lieu qu'à une augmentation individuelle du salaire, elle peut être justifiée par une promotion individuelle ou pas.
- Une révision générale peut engendrer une augmentation ou une baisse générale des salaires dans la limite des conditions citées ci-après.
- Les augmentations générales du salaire peuvent résulter d'un accord collectif ou d'une décision unilatérale de l'employeur.
- Les baisses générales de salaire exigent qu'il y ait eu des négociations collectives et ne peut donc pas résulter d'une décision unilatérale de l'employeur.
- La baisse générale des salaires peut être justifiée par des difficultés et des situations de crise que peut connaître une entreprise, dans ce cas, celle-ci préfère suivre une politique de baisse de salaire que de procéder à des licenciements.
- La baisse du salaire peut concerner un avantage salarial que l'entreprise a choisi de verser à son employé en plus du salaire garanti, par exemple les primes. Exception faite pour les sommes qui sont un élément du contrat ou le résultat des négociations collectives, ces deux cas ne permettent pas à l'employeur de décider de manière unilatérale d'opérer une baisse générale des salaires.

1.3. Les formes du salaire

Dans le cas où des primes et des commissions sont prévues dans la rémunération, cette dernière doit obligatoirement compter une partie fixe que percevra l'employé quelque soient ses réalisations, on note trois formes de salaire :

1.3.1. Le salaire au Temps

C'est un salaire calculé en fonction du temps qu'a passé l'employé au travail, il peut être sur une base horaire ou mensuelle, ce temps durant lequel l'employé est considérée comme avoir travaillé peut comprendre des journées chômées payées, exemple : Les fêtes religieuses et nationales et les congés..., c'est la loi et les conventions collectives qui peuvent prévoir ce genre d'exception.

1.3.2. Le salaire au rendement

Ce salaire varie suivant le nombre de pièces fournies ou de tâches effectuées au-delà des normes préétablies, il se traduit en générale par des primes.

1.3.3. Les commissions

Le salaire peut être calculé à partir du chiffre d'affaire réalisé par les employés considérés.

1.4. Le paiement du salaire

Le salaire doit être versé à l'intéressé et donc au travailleur lui-même, il doit être exprimé et versé de manière exclusivement monétaire.

Le moment du paiement du salaire n'est pas précisé mais son versement doit être régulier, son versement constitue une obligation dont le manquement constitue un délit pénal qui se traduit par une amende allant de 1000 à 2000da par infraction et de 2000 à 4000da par infraction et/ou un emprisonnement de un à trois mois en cas de récidive.

1.4.1. Le bulletin de paie

Il est le document qui justifie le paiement du salaire et que l'employeur doit obligatoirement remettre à l'employé.

Le bulletin de paie doit comporter un certain nombre de mentions obligatoires dont tout manquement peut constituer un délit et donc une sanction pénale, parmi ces mentions obligatoires, nous citerons :

- L'identité de l'employeur et de l'employé ;
- La durée du travail effectué ;
- Le détail et total de la rémunération brute ;
- Le détail des cotisations versées par l'employé ;
- Le net à payer.

1.4.2. La protection du salaire

Le salaire revêt un caractère alimentaire, de ce fait, la rémunération ou l'avance sur salaire ne peuvent être frappées d'une quelconque opposition ou saisie.

Les salariés bénéficient d'un privilège légal qui leur permet d'être payés avant tout autre créancier.

Les retenues qui auraient pour but le paiement d'un créancier du salarié sont interdites.

La compensation intervient lorsque l'employeur accorde des avances, acomptes ou prêts à ses salariés, l'entreprise se fait rembourser en opérant des retenues mensuelles, c'est des opérations qui sont à l'avantage du salarié mais le législateur inquiet n'est pas toujours d'accord avec ce genre de procédés.

2. Les éléments liés au salaire dans le type d'entreprises objet de notre étude

2.1. Le salaire brut

2.1.1. Le salaire de base

Il rappelle le salaire brut suivant le contrat duquel on prélève l'indemnité du panier, la prime de transport et l'indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP).

2.1.2. La prime de panier

Elle représente 5% du salaire brut avec un seuil plafond.

2.1.3. La prime de transport

Elle suit le même principe que la prime de panier.

2.1.4. L'indemnité forfaitaire du service permanent

Elle est un élément du salaire brut et correspond à 10% de celui-ci, elle concerne certains postes assimilés à la fonction de commercial.

2.2. Les retenues

2.2.1. Les retenues sur salaire de base

Le salaire de base correspondant au nombre de jours d'absences est déduit de celui-ci, il peut s'agir de retenues pour un congé de maladie, ou bien d'un nouveau salarié, dans ce second cas, ce ne sont pas réellement des absences. Le calcul des retenues s'effectue comme suit :

$$\text{Retenues sur salaire de base} = (\text{Salaire de base}/30) \times \text{Nombre de jours non travaillés}$$

Le personnel rémunéré sur une base horaire est concerné par des retenues dont le calcul s'effectue comme suit :

$$\text{Retenues sur salaire de base} = (\text{Salaire de base}/173,33) \times \text{Nombre d'heures d'absences.}$$

2.2.2. Les retenues pack employé

Des retenues sont opérées dans le cas où le salarié dépasse son forfait téléphonique par exemple.

2.2.3. Les retenues sur avances et prêts

Les salariés qui ont bénéficié d'avances ou de prêts ponctuels voient leurs salaires prélevés d'un certain montant mensuellement jusqu'à ce que cette dette soit acquittée.

2.3.La régularisation des salariés

En cas d'erreur, des régularisations peuvent être opérées, ceci par d'addition des écarts ou leur soustraction, tout dépend de la nature de l'erreur. La régularisation est également prise en compte lors du calcul du solde de tout compte.

Exemple : Si un salarié est censé percevoir une prime de rendement trimestrielle (qui est exceptionnellement imposable à 10% au lieu de suivre le barème IRG) et qu'on lui verse par erreur une part de sa prime mensuellement, lors de la régularisation, il serait préférable de soustraire le montant versé par erreur au lieu de le réajuster, ceci pour éviter que le salarié perde en impôt.

2.4.Les autres primes et indemnités

2.4.1. Prime de gratification mensuelle

Cette prime est attribuée à la demande du responsable pour l'employé jugé « meilleur employé » d'une période considérée.

2.4.2. La prime exceptionnelle

Cette prime peut être également attribuée à la demande du responsable pour marquer un évènement ou une action donnée, elle peut être attribuée à l'ensemble du personnel ou à une catégorie déterminée, ceci au libre arbitre de l'employeur, il revient à lui seul le droit de déterminer le montant et la date de versement de cet avantage à caractère bénévole, tel que : Une prime versée à l'occasion de l'anniversaire de la création de l'entreprise ou l'atteinte d'un nombre donné d'abonnés pour un opérateur de téléphonies mobiles.

2.4.3. Les primes de logement

Elles visent une certaine catégorie du personnel regroupant les chefs de service et les directeurs.

2.4.4. L'indemnité de zone

Elle représente 25% du salaire brut et vise les employés travaillant dans certaines wilayas.

2.4.5. La prime de délocalisation

Elle vise la prise en charge des frais de logement des employés mutés à un lieu de travail différent de celui de leurs recrutements ou domiciles, à condition que la distance soit supérieure à 100 km.

Cette prime est censée être versée mensuellement, elle est donc imposable suivant le barème IRG. Mais il peut arriver que les salariés concernés demandent à ce que leur soit versée une avance annuelle de cette prime, l'employeur autorise généralement cette attribution mais la prime reste imposable mensuellement suivant le barème.

2.4.6. La prime de responsabilité

Un seuil plafond et plancher est déterminé pour cette prime qui est au bénéfice des responsables paie et des directeurs.

2.4.7. La prime de sujétion

Elle concerne les chauffeurs de direction seulement, toutes les heures supplémentaires cumulées sont prises en compte et le mode de calcul est le même que celui des heures supplémentaires ordinaires. Les chauffeurs n'ouvrent donc pas droit aux heures de récupération.

2.4.8. La prime d'intérim

La prime d'intérim est versée en cas de remplacement d'un manager lorsque la durée arrive à un mois au minimum. Elle est calculée comme suit :

$$\text{Prime d'intérim} = (\text{salaire du manger} - \text{salaire de l'intérimaire}) \times \text{la durée} \times 50\%$$

La durée peut être exprimée en mois ou en jours. La prime d'intérim ne doit en aucun cas être supérieure au salaire de base de l'intérimaire. Dans le cas où l'écart est trop important, comme dans le cas du remplacement d'un expatrié par exemple, la prime peut être forfaitaire.

2.4.9. La prime d'astreinte

Elle concerne les salariés dont la fonction nécessite qu'ils soient disponibles à tout moment, même pendant les week-ends ou les jours fériés, ceci dans la limite de 15 jours mensuellement. Cette prime est journalière.

2.4.10. La prime d'acquisition

Cette prime est accordée pour les négociateurs de sites, elle est attribuée aux salariés concernés pour chaque nouvelle acquisition, son montant est fixe.

2.4.11. La prime de risque

Elle est déterminée en montant et concerne le personnel relevant de la sécurité et les collecteurs de fonds.

2.4.12. L'indemnité de départ

La fixation du montant de l'indemnité de départ revient à l'appréciation du directeur des ressources humaines.

2.5. Les primes de rendement

2.5.1. Les primes non annuelles

On y note des primes mensuelles et trimestrielles, leur montant se calcule suivant l'atteinte des objectifs, elles concernent une certaine population dont la vente directe, la vente indirecte et les recruteurs. Les primes versées trimestriellement sont celles dont l'atteinte des objectifs ne peut être évaluée en une période d'un mois seulement.

2.5.2. Les primes annuelles (le bonus)

Ces primes sont annuelles et visent la rémunération de l'atteinte des objectifs que révèlent les évaluations de performance périodiquement établies. Le calcul du bonus ne se fait pas uniquement en fonction de l'évaluation mais en se référant également au bénéfice net de l'entreprise, la pondération de la prise en considération de la performance et du bénéfice sera en fonction du grade de chaque collaborateur dans l'entreprise.

2.6. Les heures supplémentaires

Elles peuvent être majorées à 50 ou 100%. Les salariés percevant un salaire variable et l'IFSP, les chefs de service et directeurs sont exclus de la rémunération des heures supplémentaires. Le calcul de ces dernières se réalise comme suit :

Majoration à 50% : Taux horaire x 1.5 x Nombre d'heures supplémentaires.

Majoration à 100% : Taux horaire x 2 x Nombre d'heures supplémentaires.

2.7. Les indemnités de travail posté (ITP)

L'indemnité de travail posté compte cinq (5) niveaux distincts comme cités dans le tableau ci après :

L'ITP 1, ITP 2 et ITP 3 : Elles concernent une certaine catégorie du personnel dont la fonction doit être assurée 24 heures sur 24, c'est la répartition des horaires qui va déterminer le taux à appliquer par niveau d'ITP, le tableau ci-après le démontre :

Tableau 3.1. : Calcul de l'indemnité de travail posté

	La tranche horaire	Le taux	La formule de calcul
ITP 1	5h-21h	10%	Taux horaire x 10 % x nombre d'heures effectuées
ITP 2	21h-00h	15%	Taux horaire x 15 % x nombre d'heures effectuées
ITP 3	00h-5h	25%	Taux horaire x 25 % x nombre d'heures effectuées

L'ITP 4 : Elle concerne le personnel travaillant sous le régime du « 1 jour sur 2 » soit un jour de travail de 12 heures pour un jour de repos, le taux appliqué est de 10% sur le salaire de base, elle suit donc la règle de calcul suivante :

$$\text{ITP4} = \text{Salaire de base} \times 10\%$$

L'ITP 5 : Elle concerne le personnel travaillant pendant 12 heures 4 jours, pour 4 jours de repos, le taux appliqué pour cette catégorie est de 25% donnant ainsi la formule de calcul suivante :

$$\text{ITP 5} = \text{Salaire de base} \times 25\%$$

2.8. Le solde tout compte (STC)

Le STC correspond à un document sur lequel le salarié reconnaît avoir perçu tous les salaires qui lui sont dus avant son départ. On note sur le STC les éléments que voici :

- Le salaire de base STC indemnité de congés : Il correspond au paiement du solde de congés annuels restant pour l'employé qui quitte.
- Les retenues absences STC : Il s'agit de calculer le salaire de base correspondant aux jours d'absences, on le soustrait ensuite du STC.
- Les heures supplémentaires sont également prises en compte dans le calcul du STC.
- Les primes de paniers et de transport s'ajoutent également au STC.
- Les formations sous engagement, tout comme les prêts, doivent également être remboursés par le salarié qui décide de quitter son employeur.

2.9. Les remboursements CNAS et Mutuelle

Il s'agit de remboursements de frais médicaux, d'indemnités journalières, des primes de scolarité, des allocations familiales et des remboursements de la Trust dans le cadre de la mutuelle où l'entreprise joue le rôle d'intermédiaire.

2.10. Les charges de l'employeur

Dans la liste des charges de l'employeur, on note les 25% du salaire soumis à cotisation et les 1% qui reviennent aux œuvres sociales, sachant que le budget des œuvres sociales est de 3% de la somme des salaires de base, primes et indemnités.

Une imposition revient à la taxe de formation et d'apprentissage avec un taux de 1% pour chacune.

L'entreprise verse également 1.1% des salaires de base à l'assurance dans le cadre de la mutuelle, la Trust dans ce cas. Cette cotisation se traduit par divers avantages pour le salarié.

2.11. Les charges fiscales et sociales

En pratique, d'autres branches du droit interviennent dans cette notion de rémunération, il s'agit du droit de la sécurité sociale et du droit fiscal.

2.11.1. La sécurité sociale

Les charges sociales salariales sont de 9% du salaire soumis à cotisation.

2.11.2. L'impôt sur le revenu global (IRG)

L'imposition se fait suivant le barème IRG exception faite des versements qui n'ont pas de caractère mensuel, exemple : Les primes de rendement trimestrielles et les primes exceptionnelles, ces exceptions sont imposées à 10% actuellement.

Le barème IRG est actuellement comme suit :

Barème progressif IRG (DA)	Taux
N'excédant pas 10.000	0%
De 10.001 à 30.000	20%
De 30.001 à 120.000	30%
Supérieur à 120.000	35%

3. Tableau récapitulatif des impositions et cotisations

Le tableau ci-après cite chaque élément du salaire pour préciser s'il est imposable et/ou cotisable.

Tableau 3.2. : Tableau récapitulatif des impositions et cotisations

Nom de L'élément lié à la paie	Nature de l'élément	Addition ou Déduction	retour de l'élément	Impôt (IRG)	Cotisation (Sécurité Sociale)
Salaire de base	SALAIRE	Addition	Répétitif	Imposable	cotisable
Salaire de Base STC Indemnité Congés	SALAIRE	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Retenue Absence STC	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Retenue Maladie	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Retenue Salaire de Base (nouveau recrutement)	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Prime de Rendement Mensuelle	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable

Prime de responsabilité	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	cotisable
Retenue Absence 2 (base horaire)	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Retenue Absence 1 (base mensuelle)	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Régularisation Salaire	REGULARISATION	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Retenue sur Salaire et Primes	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Régularisation Salaire STC	REGULARISATION	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Retenue Salaire STC	RETENUE	Déduction	non répétitif	Imposable	cotisable
Prime Sujétion	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Prime D'intérim	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Indemnité Forfaitaire Service Permanent	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	cotisable
Prime Gratification Mensuelle	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Prime de Rendement Trimestrielle	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Prime d'astreinte	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Heures Supplémentaires à 100%	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Heures Supplémentaires à 50%	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Heures Supplémentaires STC à 50%	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Heures Supplémentaires STC à 100%	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Indemnité de Travail Posté 1 = 10% (5h - 21h)	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable

Indemnité de Travail Posté 2 = 10%+5% (21h - 00h)	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Indemnité de Travail Posté 3 =10%+15% (00h - 05h)	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Indemnité de Travail Posté 5	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	cotisable
Indemnité de Travail Posté 4	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	cotisable
Prime de Risque	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	cotisable
Sécurité sociale	TAXE	Déduction	Répétitif		
Prime de Panier	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	non cotisable
Prime de Transport	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	non cotisable
Prime de Panier STC	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	non cotisable
Prime de Transport STC	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	non cotisable
Prime Exceptionnelle	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	non cotisable
Prime de Logement	PRIME	Addition	Répétitif	Imposable	non cotisable
Retenue IRG	TAXE	Déduction	Répétitif		
Indemnité de zone	PRIME	Addition	Répétitif	non imposable	non cotisable
Indemnité de départ	PRIME	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable
Trop Perçu (régularisation)	RETENUE	Déduction	non répétitif	non imposable	non cotisable
Retenue Pack Employé	RETENUE	Déduction	non répétitif	non imposable	non cotisable
Retenue Avance	RETENUE	Déduction	non répétitif	non imposable	non cotisable
Prime de Scolarité	REMBOURSEMENT	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable
Remb Frais & Rappel sur Net Précédent	REMBOURSEMENT	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable
Remboursement Frais Médicaux	REMBOURSEMENT	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable

Remboursement Indemnité Journalière	REMBOURSEMENT	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable
Remboursement TRUST	REMBOURSEMENT	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable
Allocations Familiales	REMBOURSEMENT	Addition	non répétitif	non imposable	non cotisable
IRG 10%	TAXE	Déduction	non répétitif	non imposable	non cotisable
Technical Bonus (Prime d'acquisition) pour les négociateurs de sites)	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Prime annuelle	PRIME	Addition	non répétitif	Imposable	cotisable
Charges 25%	Charge de l'employeur		Répétitif		
Taxe sur la Formation	Charge de l'employeur		Répétitif		
Taxe sur l'apprentissage	Charge de l'employeur		Répétitif		
BOS (Budget des Euvres Sociales)	Charge de l'employeur		Répétitif		
TRUST	Charge de l'employeur		Répétitif		

Cette section nous a permis de présenter l'aspect réglementaire de la rémunération en vigueur en Algérie, et de présenter les éléments pouvant être liés à la paie dans une entreprise de télécommunication. Le droit du travail étant lié au droit fiscal et à la sécurité sociale, nous avons rappelé dans cette section l'imposition et la cotisation des différents articles de la paie.

Section 2 : La rémunération à travers la politique de l'entreprise

Le secteur Algérien de télécommunication a dépassé le monopole public grâce à l'amorçage en 2000 d'une politique sectorielle visant la libération, la privatisation et la dynamisation du secteur, ce qui a permis l'introduction de la concurrence par la loi du 5 août 2000.

La politique sectorielle a été accompagnée d'un bon nombre de réformes expliquant la création entre 2001 et 2003 de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) et la tentative de privatisation d'Algérie télécom qui est devenue Mobilis.

L'année 2001 a été marquée par l'introduction du premier opérateur privé en télécommunication mobile Orascom Télécom Algérie (OTA) dont la dénomination commerciale est Djezzy, suivi en 2004 de Wataniya Telecom Algérie sous la marque commerciale Nedjma. Le groupe Orascom a été fondé en 1950 par une entreprise de construction qui s'est diversifiée par la suite en agissant sur différents pôles dont la télécommunication, Orascom déploie tout sans savoir faire pour répondre aux exigences de ses clients et actionnaires tout en offrant un cadre motivant à ses employés. C'est en Juillet 2001 qu'est apparue Orascom Télécom Algérie entreprise citoyenne axée sur une politique de rapprochement et de proximité.

Une licence de téléphonie fixe a également été cédée en 2005 à Orascom Télécom Holding pour donner lieu à la création de « Lacom » qui n'est plus, cette dernière cession a marqué en quelque sorte la clôture de cette série de réformes concernant le secteur de télécommunication.

Notons que le marché de télécommunication n'est pas dominé par l'opérateur historique « Algérie télécom ».

L'idée première était de développer une étude de cas portant sur deux entreprises multinationales : Orascom Telecom Algérie et El Wataniya Telecom Algérie, celles-ci étant considérées comme représentatives de l'objet de notre étude, ce qui nous aurait permis de développer aussi une analyse comparative, mais face à un souci de confidentialité, notre recherche pratique a été limitée à uniquement El Wataniya.

El Wataniya, Etant une entreprise agissant dans un environnement concurrentiel, a accepté d'ouvrir ses portes à la recherche scientifique. Le support utilisé pour orienter notre recherche pratique, au sein de l'entreprise, est présenté dans l'annexe 1. Le retour de nos interlocuteurs était favorable à l'enrichissement de notre sujet exception faite de la diffusion en externe de chiffre concret concernant les salaires de l'entreprise ou de son organigramme, alors pour mieux comprendre certains aspects de la gestion de la rémunération au sein de l'entreprise et de combler cette partie de notre recherche, il a été proposé de travailler sur des exemples fictifs, ces derniers permettent de dégager une certaine réflexion sur la vision des gestionnaires de l'entreprise considérée, c'est le cas pour les grilles indiciaires et salariales.

Notre support nous a permis de fructifier notre recherche par la vision des gestionnaires et les méthodes utilisées au sein de l'entreprise considérée.

1. Présentation d'El Wataniya Télécom Algérie

La présentation qui va suivre renseigne sur des données dont l'actualisation remonte à Février 2011.

1.1.L'historique de la filiale

Nedjma dénomination commerciale d'EL Wataniya Télécom Algérie est une filiale du groupe Qtel depuis Mars 2007 date du rachat de la filiale, ce groupe est présent dans 17 pays dont l'Algérie, le groupe compte des implantations en Tunisie, en Irak, en Arabie Saoudite, en Palestine, en Indonésie, Singapour, au Koweït, à Oman et aux Maldives.

D'ici 2020, le groupe ambitionne de se placer dans le Top 20 des premiers opérateurs de téléphonie mobile à l'échelle mondiale.

Nedjma fait donc partie de la stratégie de développement de Qtel et elle est le premier opérateur Multimédia en Algérie, son lancement commercial remonte au 25 août 2004, dès décembre 2006, le réseau Nedjma couvrait les 48 Wilayas d'Algérie, elle compte dans son palmarès plus de huit (8) millions d'abonnés, elle est le premier sponsor sportif en Algérie et le sponsor officiel de l'équipe nationale depuis 2009, la filiale a obtenu une certification ISO 9001-2000 en 2007, Nedjma est devenue profitable en Juin 2009 soit Cinq (5) ans après son lancement commerciale, celle-ci a été nommée meilleur opérateur « Voice » pour l'année 2007, 2008 et 2009.

1.2.Le réseau de vente

La filiale compte 75 boutiques à travers le territoire national lui permettant de mettre à disposition des clients une proximité pour la vente de produits et services et assurant un service après vente ; Elle compte également 275 espaces services Nedjma ; Le réseau de vente est renforcé par cinq (5) distributeurs officiels nationaux et régionaux avec plus de 230 000 points de vente (PDV) agréés à travers le territoire national, la propriété de ces PDV agréés revient à des propriétaires particuliers qui sous traitent une sorte d'exclusivité à la filiale pour la vente de ses produits.

1.3.Le réseau technique

Nedjma couvre les 48 wilayas avec un taux de couverture de la population arrivant à 91%, le déploiement du réseau se caractérise par plus de 3500 sites techniques installés sur tout le territoire avec 99,1% de qualité du réseau (source ARPT) et 100% en réseau GPRS/EDGE.

1.4.Evolution du capital humain

Le tableau ci-après nous renseigne sur l'évolution de l'effectif de la filiale depuis son lancement commercial en 2004 jusqu'à 2010.

Dans l'ensemble, cet effectif compte en moyenne plus de 15% de manager, 40% de personnel féminin, et 99% d'Algérien. Le turnover enregistré pendant la période considérée est inférieur à 7% avec plus de 3200 mobilités internes. L'ancienneté moyenne de l'effectif de Nedjma est de 3,5 ans avec un âge moyen de 31 ans.

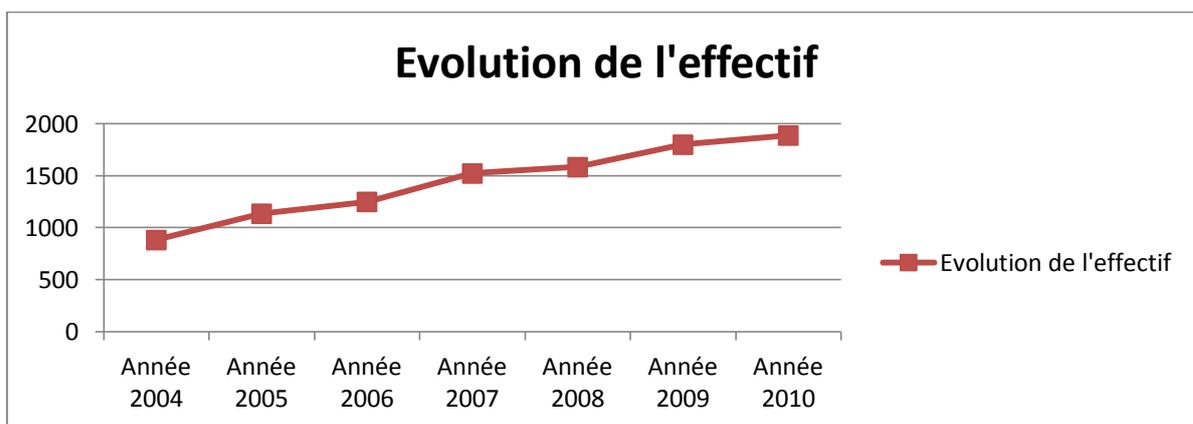
En 2010, la filiale a assuré la dispense de 60 771 heures de formation couvrant 108 thèmes de formation.

Tableau 3.3. : Evolution de l'effectif de la filiale « El Wataniya » de 2004 à 2010.

Année	l'effectif
2004	882
2005	1135
2006	1249
2007	1522
2008	1583
2009	1799
2010	1887

Une traduction graphique de ces données sera donc comme suit :

Figure 3.1. : Evolution de l'effectif d'El Wataniya



1.5. Le développement des compétences

El Wataniya Télécom Algérie considère le développement des compétences comme étant le vecteur principal de sa performance, surtout que le contexte économique dans lequel elle agit et doit réagir revêt un caractère fort concurrentiel, d'où la nécessité de développer les compétences et de renforcer l'engagement de son capital humain, c'est pour cela que le développement de ses compétences est au cœur de sa stratégie depuis son lancement, ceci par la mise en place de formation efficace, moderne et adaptées aux besoins et contraintes de l'entreprise opérateur de téléphonie mobile.

Les équipes de ressources humaines de l'opérateur travaillent depuis 2008 sur le développement d'un programme de gestion du capital humain allant de l'évaluation des performances à la gestion des carrières, par l'introduction de systèmes d'évaluation adéquats et l'étude des emplois pour arriver à une rémunération juste.

2. Identification des indicateurs clés de performances

Ces indicateurs permettent de relier une bonne gestion de ressources humaines du point de vue de la rémunération à la performance globale de l'entreprise.

Les premiers responsables de ressources humaines et de l'entreprise n'ont pas besoin de s'impliquer systématiquement et tout le temps dans les opérations. Pour savoir si celles-ci sont au niveau de l'excellence visée, se référer à un tableau de bord peut leur être largement suffisant puisqu'il leur permet d'avoir une visibilité assez claire et large. Ce dernier se compose de différents volets et chapitres concernant les ressources humaines (recrutement, communication interne, rémunération, formation, gestion de la performance...etc.), le responsable des ressources humaines soumet chaque volet à des indicateurs de performance opérationnels et stratégiques qui lui permettront de déterminer s'il y'a disfonctionnement ou pas.

Dans le volet rémunération, le dirigeant peut mettre à sa disposition des indicateurs opérationnels tel que : Le taux d'erreur lors de la production ou le calcul de la paie (X%) et les délais de versement de la paie (délais de versement des salaires préalablement fixés), si le taux d'erreurs d'une période donnée (un mois) est supérieur à (X%) et/ou les délais de versement des salaires ne sont pas respectés, un diagnostic devra être fait et des mesures correctives entreprises, avec impact sur l'évaluation périodique des responsables de la gestion de la paie.

Dans le même volet, le responsable peut également mettre en place des indicateurs de performance stratégiques, comme le classement de l'entreprise dans la liste des meilleurs employeurs en termes de rémunération sur le marché. Et afin de le savoir, une étude des salaires pourrait être réalisée, en se basant sur l'approche du « benchmarking » à l'initiative de l'entreprise ou en participant à des enquêtes de salaires menées par des bureaux de consulting spécialisés tel que : (Wattson Wyatt et Mercer). Ces cabinets établissent au préalable un panel constitué de sociétés, sujets de cette étude. Afin d'avoir une comparaison efficace et significative, le panel devrait comporter 20 à 40 entreprises, à condition qu'elles aient des tailles comparatives en termes de chiffre d'affaire et d'effectif.

Un des facteurs de succès de cette étude est qu'il y'ait une bonne compréhension de chaque poste objet de comparaison, aussi, il ne faut pas se référer uniquement au titre ou à l'intitulé du poste, cette comparaison se fait suivant différentes étapes qui sont :

Le salaire de base et les différentes primes et indemnités ;

Le salaire de base, les indemnités et le salaire variable ;

Le Salaire de base, les indemnités, le salaire variable et les avantages en nature.

Au moment de la restitution des résultats, un classement des sociétés est effectué en divisant le panel en quatre (4) principaux segments : Médiane supérieure (top des employeurs), la médiane, la médiane inférieure, et le 3^{ème} quartile.

Nous pouvons citer aussi comme indicateur stratégique le turnover et plus exactement les départs volontaires (démissions) : Le responsable RH divise les départs volontaires suivants le motif, une information qui est remontée et affinée à partir des entretiens de départ que les responsables peuvent choisir de faire. Différentes raisons de démission peuvent être décelées lors de ces entrevues : Elles peuvent être d'ordre personnel, l'employé peut se plaindre également d'avoir subi une mauvaise gestion de la part de son responsable hiérarchique direct, l'employé peut penser aussi qu'il est sous payé par rapport à son rendement... etc. Si par exemple, le Responsable RH détecte à partir de son tableau de bord qu'il y'a un fort taux de démission pour des raisons de salaires insuffisants et/ou mauvaise gestion, il devra agir en conséquence par l'établissement d'un diagnostic, de même s'il constate que l'entreprise a été classée ou déclassée en segment faible dans la liste de classement des employeurs.

Une bonne politique de rémunération doit aussi être économique, le responsable RH doit être en mesure de savoir si l'entreprise se trouve en sur ou en sous-effectif, pour cela il peut utiliser des indicateurs qui sont ce que devrait être par exemple le chiffre d'affaire moyen par employé ou le nombre d'abonnés (dans le cas d'une entreprise de télécommunication), tout en sachant ce que coûte vraiment chaque employé à l'entreprise, pour cela, le responsable RH peut multiplier le salaire net par un indice, cet indice est formulé à partir de ce que coûte vraiment l'employé en plus de son salaire net à savoir : L'amortissement de ses outils de travail comme l'ordinateur ou de son forfait de téléphone...etc.

3. L'intérêt des enquêtes de rémunération

Le benchmarking se réalise à partir des résultats d'enquêtes sur salaires qui peuvent être menées en interne ou en externe. S'adresser à des organismes externes spécialisés en perpétuelle veille permettrait d'avoir plus d'informations, ceci n'empêchera pas le gestionnaire de développer une veille propre lui permettant d'élaborer de minis enquêtes en interne, l'information peut être très coûteuse comme porteuse de divers avantages, donc autant faire appel aux boîtes spécialisées en terme d'expertise, tout en saisissant l'information que la veille de l'entreprise pourra révéler car pouvant être aussi très pertinente.

Le tableau ci-après nous renseigne sur les résultats des enquêtes sur salaires dont font partie les opérateurs de téléphonie Algériens Djezzy et Nedjma, il s'agit de l'enquête sur salaire de Mercer¹ pour l'année 2010, la liste des participants à cette enquête pour l'année considérés sont énumérés sur l'annexe 2, il n'a pas été possible d'avoir plus de données sur cette enquête faute de moyens, il nous a été toutefois permis d'avoir un bref aperçu sur les résultats de cette enquête concernant les opérateurs multinationaux de téléphonies mobiles implantées en Algérie (voir tableau 3.4.)

¹ Il est un des leaders mondiaux du conseil en ressources humaines, en externalisation et en gestion des investissements, comptant plus de 25 000 clients dans le monde, et menant des enquêtes de rémunération dans plus de 100 pays.

Tableau 3.4. : Les comparaisons des enquêtes de rémunération

<u>Les paliers de comparaison</u>	<u>la comparaison</u>	<u>Le segment révélé par l'enquête sur les salaires</u>
Salaire de base	Nedjma devance l'opérateur Egyptien en termes de rémunération de base.	Nedjma : Médiane supérieure soit le top des employeurs
Salaire de base + Salaire variable	En termes de salaire variable, Djezzy opère une stratégie plus agressive et devance son concurrent dans ce second palier de comparaison.	Djezzy : Médiane supérieure soit le top des employeurs
Salaire de base + salaire variable + avantage en nature	les enquêtes ne semblent pas révéler des écarts à ce niveau.	

Un benchmarking pertinent voudrait que l'on compare ce qui est comparable, à titre d'exemple : Un ingénieur IT à Unilever agit dans un poste unique et gère tout le système, par contre, dans une entreprise agissant dans la téléphonie, le nombre d'ingénieur IT sera plus important, c'est pour cela que l'ingénieur d'Unilever sera nettement mieux rémunéré que les ingénieurs IT des opérateurs de téléphonie, ceci en raison du poids du poste dans l'organisation.

Dans le panel Algérien que suit la télécommunication, on aura alors des opérateurs privés tels que : Nedjma et Djezzy en plus des entreprises de High technologie comme Siemens.

Les quelques boites en Algérie pouvant faire partie de la médiane supérieure sont Djezzy, Nedjma, quelques boites pharmaceutiques et pétrolières.

4. Les interactions de la rémunération

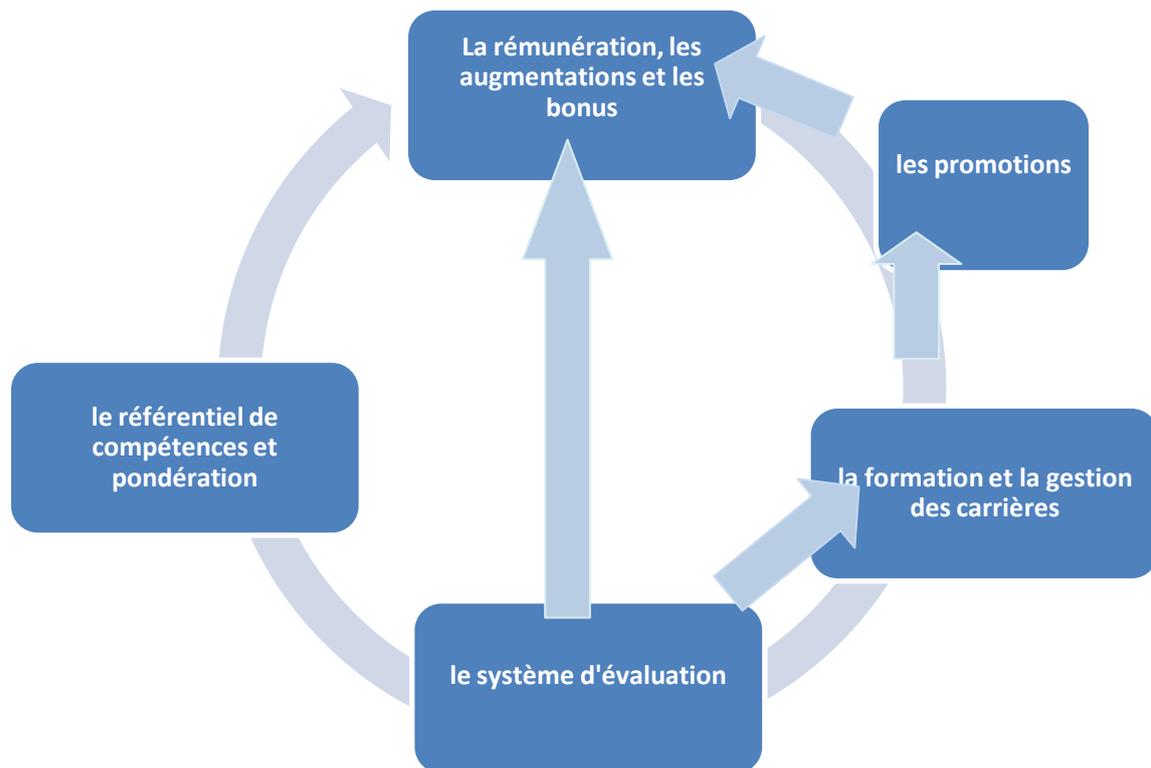
La rémunération représente un système non indépendant des autres systèmes amorcés par le gestionnaire et qui sont le système d'évaluation, la formation, la gestion des carrières, les promotions et le référentiel de compétences, ces systèmes interagissent et s'alimentent réciproquement comme suit :

- Les évaluations de performances et de compétences vont fournir des données en output qui vont déterminer les lacunes et donc les besoins en formation;
- Les évaluations permettront également de repérer certaines potentialités qu'il faudra toutefois combler par de nouvelles formations en fonction du plan de carrière, ce dernier traduira le potentiel détecté et pourra avoir un impact sur la rémunération.

- Potentialité et mérite résultant de l'évaluation se traduiront par des augmentations (qui sont généralement annuelles avec une possibilité de réajustement durant l'année), des bonus et promotions dont l'impact est direct sur la rémunération.
- Les référentiels de compétences (élaborés suivant les besoins de l'entreprise) fournissent des outputs qui seront pris en compte lors de la pondération des emplois, ce qui influera de manière directe sur la rémunération.

La figure ci-après devrait nous permettre d'illustrer ces interactions :

Figure 3.2. Les interactions de la rémunération



5. Le rôle de l'informatique dans la rémunération

L'outil informatique facilite la gestion, il facilite l'envoi et la réception de l'information, il permet d'organiser l'information et de l'exploiter au mieux.

Oracle, qui est une solution professionnelle, facilite la gestion de la paie ; Il permet l'insertion des données par le transfert de l'information à partir de ce qui a été préalablement enregistrés et saisis sur un autre support informatique. Il permet de faire des vérifications et d'opérer des régularisations simplement.

A titre d'exemple, pour l'insertion des primes mensuelles et trimestrielles, sujettes à des variations périodiques, il suffirait que les responsables de structures (du personnel concerné par ces primes) transmettent les données renseignées sur Excel (par personne et avec les taux

de réalisation des objectifs) au service paie, ce dernier au lieu de saisir les cas manuellement un par un, Oracle lui offre la possibilité d'exporter ces informations en paquet vers ce gestionnaire informatique de la paie. Oracle est actualisé chaque jour des mouvements concernant le personnel de l'entreprise, ainsi si lors de l'insertion de ces primes ou d'un autre élément de la paie, un employé aurait quitté l'entreprise, le système bloquera automatiquement l'insertion de cet élément qui sera tout de même perçu dans le cadre du solde tout compte.

Oracle permet également la gestion du système de compensation lié aux avances et prêts dont bénéficient les employés. Oracle, après avoir été renseigné de la période de remboursement et du montant à prélever chaque mois, effectuera automatiquement cette opération mensuellement, sauf dans le cas où le salarié décide d'avancer son remboursement, dans ce dernier cas, des insertions manuelles sont opérées de nouveau sur la base de données Oracle.

Oracle facilite la prise en charge des paies, mais ceci n'empêche pas les responsables de cette gestion, soucieux de leur travail, d'opérer un rituel de vérifications ponctuelles qui leur permettent de détecter les éventuelles anomalies, erreurs et donc d'opérer des corrections, ce système leur permet également de simuler des lancements de paie afin d'être sûr que l'ensemble a été programmé comme il se doit.

L'insertion des données au fur et à mesure sur cette base permet d'avoir à la fin une information organisée, que le gestionnaire pourra exploiter en suite pour opérer des statistiques, jouer sur les alignements et élaborer les grilles de salaire.

Tout comme la gestion de la paie, l'évaluation périodique compte sur le support informatique pour être menée à bien.

6. La gestion des augmentations lorsque certaines contraintes s'imposent

Les contraintes peuvent être justifiées par des situations financières imposant des budgets moins larges ou une volonté du gestionnaire pour donner la priorité à l'alignement des salaires lors des augmentations, les budgets alloués se resserrent et les négociations pour les augmentations individuelles deviennent moins agréables, c'est pour cela qu'il est important d'adapter la politique de rémunération au mouvement afin de préserver la motivation des salariés et de les retenir, notamment les plus performants qui sont en général très convoités par la concurrence.

La pertinence des critères permettant la sélection des salariés à augmenter est importante, le décideur devra mettre la lumière sur ces paramètres pour justifier les augmentations, il peut s'agir d'éléments tels que : Les compétences que détient le salarié ou ceux qu'il a acquis nouvellement, son potentiel et sa valeur dans l'organisation. Ainsi, sélectionner les meilleurs pour les augmenter au mieux serait peut-être plus efficace que de choisir de minimiser les augmentations en augmentant toute la population de la même manière. En restant dans ce même principe, il est conseillé d'augmenter la population du bas de la pyramide dont le salaire est relativement faible, en annonçant le chiffre en valeur absolue, ça pourrait avoir un impact plus important.

Il est périlleux de promettre aux collaborateurs dont le salaire a varié faiblement qu'ils seront augmentés lors des prochaines révisions (négociations) des salaires, un tel engagement est sensible ; Il est conseillé toutefois de les féliciter en leur accordant des primes exceptionnelles ou des cadeaux valorisant qui pourront qu'avoir un impact positif sur la motivation et la fidélisation. Ces gestes ponctuel ne constituent pas une charge irréversible comme les augmentations et renforce le sentiment d'appartenance.

Il est déconseillé d'annoncer les augmentations au dernier instant ou toute modification deviendra officielle, il est préférable de faire passer le message et de se donner le temps d'absorber les tensions, il est important que le responsable informe son équipe des restrictions budgétaires annoncées par la direction, il faut laisser les salariés se manifester car toute réaction de mécontentement peut être légitime, sans pour autant laisser naître une influence négative de certains employés, il faudra plutôt être ferme avec ces derniers tout en gardant une attitude positive. Le plus difficile dans ce genre de situation est de piloter les entretiens de sorte à ce que le salarié, même s'il n'a pas été augmenté, se sente valorisé, car ce ne sont pas ses performances ni son travail qui sont remis en cause, un bon responsable doit donc être rassurant. Lors de ces entretiens, le responsable devra également justifier l'octroi des augmentations à certains éléments de son équipe.

Enfin, il important de rappeler aux collaborateurs tous les avantages dont ils bénéficient dans l'entreprise hors aspect monétaire, tout comme il faut rappeler aux équipes que c'est le contexte qui ne favorise pas une meilleure intervention de l'entreprise en termes d'augmentations.

Si l'entreprise décide d'opérer une augmentation générale à défaut d'une individuelle qui limitera le nombre de bénéficiaires, les responsables devront être sensibilisés pour expliquer à leur subordonnés que c'est un geste promouvant la solidarité, notamment en temps de crise.

7. L'effet que peut induire le recours aux heures supplémentaires

D'un point de vue financier, la gestion pourra s'effectuer en ayant recours à différents ratios et chiffres permettant l'appréciation et la correction de ce qui sera relevé comme étant alarmant, un exemple : Supposons des heures supplémentaires cumulées de différents salariés dont le nombre est représenté par (E1 : le nombre de salariés concernés) avec une rémunération majorée donnant lieu à un montant représenté par (Y Da), une étude aurait permis en ex post de déterminer que (Y da) pouvait représenter le salaire annuel d'un nouvel effectif (E2) en plus de celui déjà en service, et E2 serait supérieur à E1 en raison de la majoration, l'entreprise dépense plus pour un effectif qui aurait du lui coûter moins cher, alors que d'un autre côté recruter et accroître son effectif lui aurait coûté moins cher en raison de l'horaire rémunéré sans majoration avec création d'emploi à côté, le ratio qui correspond à cette étude pourrait être :

Le nombre d'heures supplémentaires (Over time) / la masse salariale

Voir ce taux baisser serait donc au bénéfice de l'entreprise. Le recours aux heures supplémentaires devrait donc être verrouillé par la hiérarchie sauf besoin pertinent dans certains cas

Les politiques de rémunération évoluent suivant l'environnement et ce que souhaite l'entreprise, on se retrouve donc à l'intersection où se rencontrent les questions suivantes : Où est-ce qu'on est (l'environnement dans lequel agit l'entreprise) ? Quels sont nos moyens (limites budgétaires et financières) ? Et où est-ce qu'on veut aller ? (que souhaite réellement le gestionnaire, resserrer les coûts et maîtriser d'avantage la masse salariale ou bien se positionner en tant que meilleur employeur en terme de rémunération, besoin d'acquérir des compétences « clé » pouvant être rares ou fidéliser ses employés ?...). Le gestionnaire doit donc définir les objectifs principaux pour les traduire en différents sous-objectifs qui devront être adéquatement cascades sur tous les niveaux.

Section 3 : Les méthodes d'évaluation professionnelle et de poste pratiquées en entreprise

Les descriptifs de poste, qui servent de point de départ à toute évaluation, doivent être pertinents sans pour autant aller trop dans le détail, car d'un côté le salarié pourrait voir son autonomie restreinte en raison du surplus de précisions que cite le descriptif ; D'un autre côté, si l'entreprise détient des descriptifs de poste trop détaillés, ceci augmenterait leur nombre, ce qui ne sera pas en faveur d'une bonne gestion, notamment lors de la révision des compétences et la mise en place des référentiels de compétences. Aussi, il est à noter qu'une fois les postes définis, il faudra rassembler les différents critères permettant de regrouper plusieurs postes en une fonction unique.

1. Le référentiel de compétences

La mise en place du référentiel de compétences nécessite le recensement des compétences dont l'entreprise a besoin, cette opération implique le passage par des séances de travail dirigées entre responsables des ressources humaines et les responsables des différentes structures de l'entreprise. Dans une première étape, les compétences requises peuvent être prélevées des descriptifs de postes lorsque ces derniers existent, d'où l'importance d'une documentation pertinente des descriptifs et leurs révisions périodiques.

Il est pensé de tenter la mise en place d'un système d'insertion et de révision des compétences requises dans le même principe que le système d'évaluation périodique.

Une fois le listing des compétences établi, il est défini pour chaque compétence le niveau requis suivant le poste à occuper, et plus le niveau auquel correspond le poste est élevé plus la rémunération, en termes de ses différentes composantes, est importante. Le nombre de niveau est déterminé par le gestionnaire, le référentiel de compétence pourrait être représenté par le tableau ci-après, sa mise en place doit être documenté par un catalogue professionnel renseignant avec le plus de précisions possibles chaque compétence et chacun de ses niveaux.

Tableau 3.5. : Modèle de référentiel de compétences

		Le référentiel de compétences							
			Titre 1	Titre 2	Titre 3	Titre 4	Titre 5	Titre 6	Titre t
Les compétences techniques, commerciales et génériques	Les compétences communes (transverses)	Compétence 1	N1	N5					
		Compétence 2		N2					
		Compétence...n			Nn				N4
	Les compétences Managériales	Compétence 1							
		Compétence 2	N1			N4			
		Compétence...n							
	Les compétences Métier	Compétence 1							
		Compétence 2	N3					Nn	
		Compétence...n							

n : le nombre de compétences requises pour chacun des paliers (compétences communes, managériales et métier)
t : le nombre de titres enregistrés
N1, N2..., Nn : niveau recherché pour chaque compétence

La définition des compétences et de leur niveau va faciliter l'opération d'évaluation et de pondération des fonctions pour une classification cohérente des emplois (par grade).

La pondération peut s'effectuer suivant différentes méthodes, ces dernières peuvent être développées en interne ou en ayant recours à des méthodes spécifiques comme celles de « Mercer » ou « Hay », utiliser des méthodes connues permettra aux entreprises, se basant sur la même méthode, de se comparer sur un plan national et international.

Le recours à une méthode donnée peut être conditionné par la situation géographique, celle de Hay est plus utilisée aux Etats Unis et aux pays du Golfe. Celle de Mercer IPE (International position évaluation) est plus sollicitée du coté Européen et nord Africain, El Wataniya Algérie Télécom est sur l'IPE.

Les deux méthodes sont analytiques dans leur évaluation du poste ; Parmi les différences relevées entre les deux méthodes est que « Mercer » accorde un délai de réflexion entre le recensement des compétences et la définition des différents niveaux de chaque compétence, la méthodologie que suit « Hay » enchaîne ces deux opérations directement. Mais dans leur analyse, les deux méthodes se ressemblent beaucoup à travers les facteurs (critères) auxquels elles s'intéressent pour évaluer les emplois.

Rappelons qu'il a été possible de développer les facteurs de la méthode Hay dans la 3^{ème} section du premier chapitre de notre travail, nous y avons noté qu'elle regroupait les facteurs en trois (3) critères principaux qui sont la finalité du poste, l'initiative créatrice et les compétences, et chacun de ces facteurs était à son tour réparti en sous facteurs.

Celle de Mercer agit sur 5 facteurs qui sont comme suit :

L'impact : Elle renvoie à l'impact du poste et sa contribution dans l'organisation (on pourrait assimiler ce facteur à celui de « la finalité (Accountability) » chez Hay).

La communication : La forme de communication dans les différents cadres de l'organisation (Ce qui pourrait être assimilé au facteur « compétences » chez Hay).

L'innovation : La complexité et l'innovation (ces éléments peuvent être apparentés au facteur de « l'initiative créatrice » chez Hay).

La connaissance : La connaissance requise pour le poste et la gestion des équipes (ce qui rappelle le facteur de « compétences » chez Hay).

Le risque : Il s'agit du risque lié à l'environnement (on ne retrouve pas ce critère chez Hay).

Pour ce qui est de la méthode IPE, il s'agit de pondérer chaque poste suivant les matrices préétablies par Mercer.

Prenant par exemple le facteur « Innovation », les sous facteurs de ce critère sont l'innovation et la complexité par rapport à l'organisation, la matrice propose pour chaque sous-facteur plusieurs niveaux. On commence d'abord par situer le poste (poste 1 : voir tableau ci-après) dans la matrice et par alignement on fait ressortir les niveaux de sous-critères qui lui correspondent, on fait de même pour chaque facteur et pour chaque poste en renseignant à chaque fois ces données sur une nouvelle matrice qui va permettre selon une méthode propre à Mercer, de définir la pondération et l'indice de chaque poste, l'indice nous renseignera sur le grade des différents postes, rappelant que les postes sont regroupés en différentes fonctions.

Tableau 3.6. : Exemple pour l'évaluation des postes suivant IPE, pour le facteur d'innovation.

Facteur Innovation				
	Complexité			
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau n
innovation				
Niveau 1		-----	-----poste 1-----	-----
Niveau 2		-----		-----
Niveau n		-----	-----	-----
n : le nombre des différents niveaux pour chaque sous facteur				
Remarque : Les différents niveaux et croisement (-----) sont verrouillés par des définitions claires et précises.				

L'entreprise peut toujours développer sa propre méthode d'évaluation mais l'intérêt d'aller vers des outils internationaux réside dans le fait qu'elle permette à l'entreprise de se Benchmarker.

Il est également possible de définir un poste sans pour autant l'étudier, en y affectant un individu le laissant développer son contenu, et donner un retour permettant d'alimenter le descriptif de son poste (cas de lancement d'un nouveau projet par exemple en mettant en poste une personne bénéficiant de l'expérience voulue), la rémunération, qui est censée être en fonction de l'étude du poste, donnera place à la négociation du salaire au recrutement, ceci dans le cas où le gestionnaire juge ou note une forte potentialité de réussite du nouveau salarié, notamment lorsque ce dernier détient une solide expérience dans un poste similaire.

2. La gestion des grilles salariales et indiciaires

L'entreprise a démarré avec une grille de départ qui était stratégique vu la volonté de maîtrise des coûts liés au personnel et la nécessité de recruter des effectifs qualifiés du marché du travail, mais cette grille a plutôt glissé en faveur des salariés car les salaires ont augmenté. Pour gérer la grille salariale, l'entreprise commence par définir sa grille réelle, ensuite, en fonction de l'évaluation des emplois et la pondération qui en est faite, ainsi que la volonté de l'entreprise en termes de positionnement sur le marché, le gestionnaire tentera de définir quelle serait la grille idéale, toute la difficulté de ce travail est de trouver le moyen adéquat pour faire glisser la grille réelle vers la grille idéale, on aura des salariés qu'il suffira d'augmenter mais d'autres qui dépassent le niveau de rémunération sur lequel ils devraient être, dans le premier cas le gestionnaire préférera jouer sur les augmentations individuelles annuelles pour effectuer l'ajustement, ce dernier pouvant s'allonger sur 2 à 3 années lorsque l'écart à combler est important, dans le second cas (les salariés rémunérés plus que ce qu'annonce la grille idéale) les salaires ne peuvent faire l'objet de rétrogradation sauf exceptions (fautes graves), pour cette dernière population, le gestionnaire pourra au fil des années faire progresser sa grille idéale vers ces cas qui dépassent la grille, ceci si l'écart est gérable, dans le cas contraire, si l'écart est trop important, le gestionnaire se donne le droit d'avoir des cas hors normes pouvant être justifiés par la rareté du métier ou des salariés présentant un haut potentiel, mais ces cas qui se distinguent ne sont malheureusement pas toujours aussi bien justifiés.

Toujours est-il qu'au-delà du glissement de la grille salariale du réel vers l'idéal, il est du devoir du gestionnaire de justifier chaque position de la grille en termes d'expérience, d'ancienneté et de performance.

Une traduction graphique et en tableau de la grille salariale pourrait ressembler à ce qui suit (les chiffres y sont fictifs):

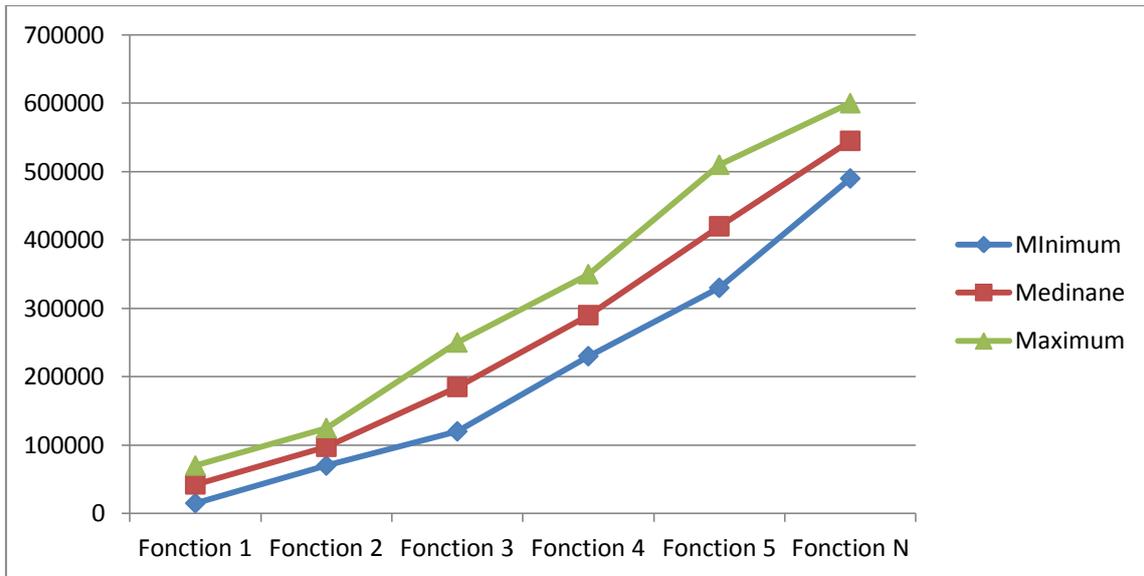
Tableau 3.7. : Modèle de grille salariale (chiffres fictifs)

Modèle de grille salariale				Unité (dinars algériens)
	<u>Minimum</u>	<u>Médiane</u>	<u>Maximum</u>	l'effectif (F) par fonction
Fonction 1	15000	42500	70000	50
Fonction 2	70000	97500	125000	30
Fonction 3	120000	185000	250000	25
Fonction 4	230000	350000	420000	15
Fonction 5	330000	430000	550 000	10
Fonction N	490000	545000	600 000	1

N : Nombre de fonctions existantes

La traduction graphique du tableau nous donnera la représentation que voici :

Figure 3.3. : Représentation graphique d'une grille salariale (chiffres fictifs)



La mise en cohérence de la grille salariale s'effectuera au cas par cas lors des augmentations, ces dernières sont en générale annuelles, ainsi lorsqu'un responsable de structure demande une augmentation pour un ou plusieurs de ses subordonnés, elle est étudiée de la manière que voici :

1. On se réfère d'abord à la grille existante, cette grille définie pour chaque fonction le minimum, la médiane et le maximum de salaire requis pour son occupation, la première condition est donc le respect de la grille. Si le salaire d'un employé est inférieur au minimum, il sera identifié comme étant une injustice à rétablir et la demande sera acceptée.
2. Il faut un minimum d'une année après un changement de titre ou une augmentation individuelle pour que la demande soit validée sauf dans le cas d'une injustice ou d'une anomalie à rétablir.
3. Si le salaire du sujet objet de la demande est entre le minimum et la médiane de la fonction qu'il occupe, le salaire du sujet sera comparé au reste des collaborateurs de l'équipe de laquelle il fait partie, si le gestionnaire détecte un écart, il tentera de le justifier par l'ancienneté ou l'expérience à l'embauche, ainsi que la négociation du salaire au départ, le gestionnaire peut décider d'augmenter le sujet pour éviter le sentiment d'iniquité au sein de l'équipe.
4. Dans le cas où l'augmentation concerne un responsable d'équipe, on compare le salaire du collaborateur à celui de son équipe, et le gestionnaire devra veiller à ce que soit creusé l'écart du au statut du sujet.
5. Lorsque l'entreprise établit une politique de réalignement, les augmentations au mérite, résultats des évaluations annuelles, peuvent être refusées car les salariés bénéficieront dans tous les cas des augmentations générales, et les augmentations individuelles laisseront place uniquement aux ajustements réparant les injustices et les incohérences.

2.1.Le TAG et les grilles salariales

La configuration d'une grille salariale est conditionnée par la force du marché (rareté ou disponibilité des compétences) et la stratégie voulant être amorcée par l'entreprise, mais toute la difficulté sera de maîtriser le TAG renvoyant au taux d'adhésion à la grille. Un TAG élevé traduira une incohérence de la grille du moment qu'elle ne permet pas d'absorber toute les possibilités de salaire qu'il a été jugé adéquat d'attribuer suivant la pondération réalisée, d'où l'importance des révisions périodiques de la grille.

Un autre cas peut faire l'objet d'exception concernant les normes que va présenter la grille, ce sont les salariés qui ont été repérés comme étant présentant un potentiel, ces derniers peuvent bénéficier d'un traitement de faveur. Parfois l'entreprise ne réagit pas toute suite en terme d'encadrement ou rémunération spécifique, mais tentera de retenir cet élément en cas de souhait de démission, d'où l'importance des entretiens de départ.

Parfois c'est le traitement de la rémunération de certaines populations salariales (telles que les commerciaux ou les dirigeants) qui va imposer ces incohérences, le cas des commerciaux s'explique par le fait que ces derniers bénéficie de primes variables qui n'apparaissent forcément pas sur la grille des salaires, leur confectionner une grille propre permettra peut être de combler le traitement particulier qui est fait de leur rémunération.

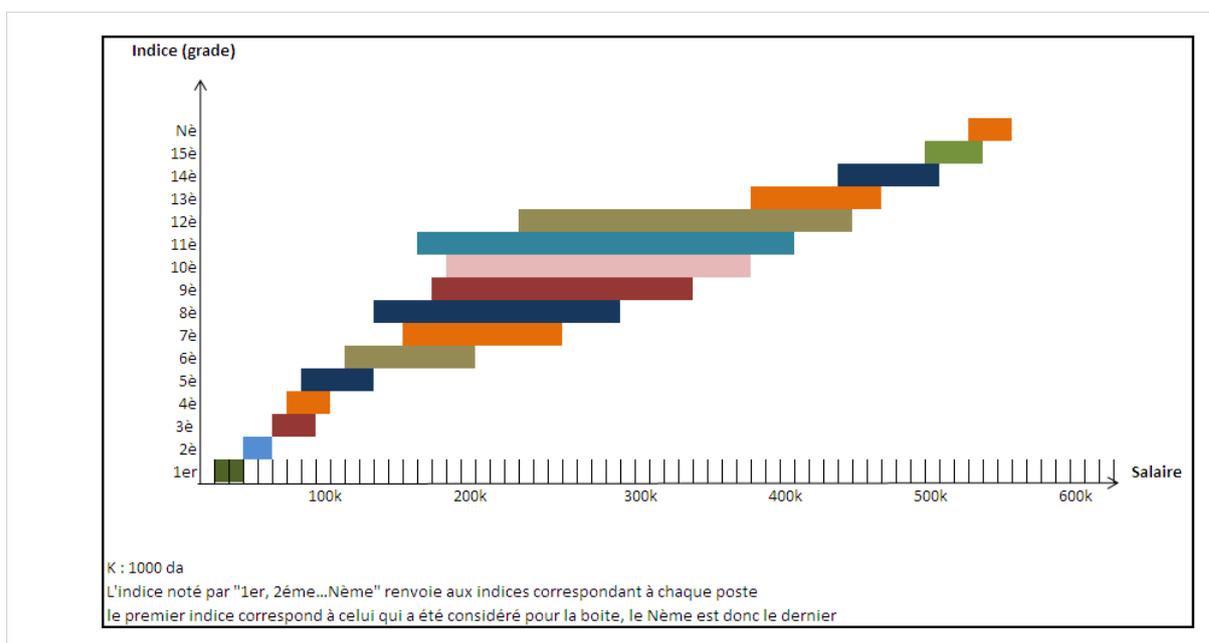
L'utilisation de plusieurs grilles salariales, renvoyant à différentes populations de l'entreprise, apparaît comme étant une solution pour réduire le TAG engendré par des formes de rémunération différentes, c'est pour cela que l'entreprise préfère gérer quatre grilles salariales qui sont la grille spécifique au salarié du technique, le commercial, les expatriés et le générique, ce dernier renvoyant aux reste des salariés hors les trois premiers.

El Wataniya compte dans sa population des expatriés et des détachés mais pas de volontaires international en entreprise VIE, ces derniers sont plutôt sollicités par les boîtes Françaises, par contre une autre forme d'intermédiation est utilisée, il s'agit du consulting ponctuel concernant un projet donné et les consultants en poste qui occupent de manière permanente un poste clé de la pyramide, les consultants en poste ou travaillant sur un projet unique perçoivent leur salaire de la part des boîtes d'expertises desquelles ils font partie.

2.2.La grille indiciaire

Dans la grille salariale, on raisonne par fonction, par contre la grille indiciaire prend en compte les différents grades (indices) que peut regrouper une même fonction. Une traduction de la grille indiciaire pourrait ressembler à ce qui suit, notons qu'en raison d'un souci de confidentialité, tous les chiffres utilisés sont fictifs et n'ont été utilisés que pour une meilleure illustration.

Figure 3.4. : Représentation graphique d'une grille indiciaire (chiffres fictifs)



Les chevauchements constatés peuvent être dus à la négociation de l'employé ou à la conjoncture du marché du travail lors de son recrutement, ces cas devront faire l'objet de réajustement au fil des années. Une grille indiciaire sans chevauchements voudrait dire que le passage à un niveau donné de salaire devrait se traduire automatiquement par le changement de l'indice (le grade) et donc une promotion mais en pratique ce n'est pas toujours le cas.

On constate qu'il n'y a aucun chevauchement pour les trois premiers indices, c'est généralement volontaire pour cette population constituant la base de la pyramide.

Les chevauchements apparaissent dès le quatrième (4) indice, ils sont expliqués par des décisions à l'embauche comme vu plus haut.

Il est important de noter que le gestionnaire peut décider de ne pas laisser apparaître les directeurs sur sa grille salariale et indiciaire car ne répondant pas à la même norme, on notera sur une grille indiciaire que la fourchette de progrès de leur salaire se décolle du reste de la grille.

3. Le principe d'évaluation professionnelle

L'évaluation professionnelle y est annuelle, elle est liée à la fonction occupée, d'où l'importance encore une fois de la description de la fonction. Elle vise l'appréciation des performances et des compétences.

L'évaluation suppose que le collaborateur s'entretienne avec son responsable hiérarchique pour discuter de l'atteinte des objectifs et de ses compétences ou lacunes.

Cette évaluation comprend les éléments que voici :

- L'identification de la fonction ;
- L'évaluation des performances et des compétences ;
- Les objectifs du prochain exercice ;
- Le plan de développement du collaborateur concerné ;
- Et enfin une synthèse sur le niveau global du salarié.

3.1.L'identification de la fonction

Elle doit renseigner sur les éléments que voici :

- Le nom et prénom du salarié évalué ;
- La fonction exercée qui devra mettre en évidence le titre et la nature de la fonction du salarié concerné ;
- La direction et le service d'appartenance ;
- L'ancienneté dans la fonction : Point déterminant dans l'évaluation car certaines lacunes sont considérées comme étant inacceptables lorsque le collaborateur est ancien dans la fonction ;
- Le nom et prénom des supérieurs hiérarchiques directs et indirects ;
- La date de l'entretien d'évaluation.

3.2.L'évaluation des performances

Elle se base sur les objectifs fixés pour la période écoulée, sachant qu'ils peuvent être quantifiables et/ou non quantifiables, le principe de l'évaluation que suit l'entreprise voudrait que les objectifs soient quantitatifs seulement, mais certains objectifs ne peuvent en aucun cas

être mesurés objectivement. C'est pour cela que leur système d'évaluation accorde une marge de manœuvre accordant l'introduction d'objectifs qualitatifs, en donnant une pondération supérieure à ce qui est quantifiable.

Chaque objectif est pondéré pour donner à la fin une somme de pondération de 100%, sachant que le nombre d'objectif, entre le quantifiable et le non quantifiable, est limité à sept (7), chacun se basant sur des indicateurs de performance qui lui sont propres.

Le calcul de l'atteinte des objectifs quantifiables s'effectuera par la formule que voici :

$$\text{Atteinte de l'objectif 1} = \left[\frac{\text{Réalisation}}{\text{Objectif}} \times \text{la pondération de l'objectif 1} \right] / 100.$$

Une somme de l'atteinte des objectifs quantifiables nous renseignera sur le pourcentage global de l'atteinte des objectifs mesurables.

Le calcul de l'atteinte des objectifs non quantifiables reste moins objectif, sachant qu'il s'agira d'apprécier les réalisations que renseignera l'indicateur de performance, en leur attribuant les mentions suivantes :

- Objectif non atteint.
- Réalisation se rapprochant de l'objectif.
- Objectif atteint.
- Réalisation dépassant l'objectif.

Ces mentions s'accordent avec la pondération préétablie au départ et donnera lieu à un pourcentage final qui indiquera l'atteinte globale des objectifs qu'on ne peut mesurer.

La note globale de l'évaluation des performances se réalisera en additionnant l'atteinte globale des objectifs quantifiables avec les non quantifiables, ceci en accordant une pondération supérieure aux éléments quantifiables.

3.3.L'évaluation des compétences professionnelles

Les compétences professionnelles sont scindées en trois (3) parties comme suit : On y note les compétences managériales, transverses (communes) et métier, sachant que chacune de ces compétences correspondra à une pondération, cette dernière variera selon la fonction de l'évalué, ainsi pour un manager par exemple, une pondération plus importante sera attribuée aux compétences managériales et une pondération des plus moindres aux compétences communes, ces dernières étant considérées comme étant bien acquises vu le statut du manger.

Chaque type de compétences est à son tour divisé en sous-compétences comme suit :

Les compétences managériales visent à évaluer les collaborateurs ciblés par rapport à leurs décisions, évaluations, développements et mobilisations de leurs équipes ainsi que sur le pilotage des ressources mises à leurs dispositions.

Les compétences transverses visent à évaluer l'innovation, la réactivité, la prise d'initiative, l'orientation du client, l'organisation, la planification et la maîtrise des langues.

Les compétences métier visent la maîtrise de certaines technicités dont a besoin l'entreprise et qui sont requises pour le poste, notamment dans le domaine commercial, technique et support.

Toutes les sous-compétences sont verrouillées par des définitions qui permettront d'éviter une mauvaise compréhension et utilisation de l'évaluation.

Chacune de ces sous-compétences sera appréciée par une des mentions que voici :

- Compétence dépassant ce qui est requis par la fonction et constitue donc un potentiel.
- Compétence conforme à ce qui est requis pour la fonction.
- Compétence se rapprochant de ce qui est requis pour la fonction.
- Compétence inférieure à ce qui est requis pour la fonction.
- Compétence non applicable pour le salarié vu sa fonction.

Pour un collaborateur donné, si une sous-compétence est jugée comme étant inférieure à ce qui est requis pour la fonction, le responsable hiérarchique devra mettre un commentaire explicitant les raisons de son jugement.

Chacune de ces mentions renvoie à un pourcentage défini, par exemple : (50, 80, 100 et 120%).

La démarche à suivre est comme suit :

- On procède par type de compétence, rappelons que chacune correspond à une pondération.
- On accorde une note, en fonction de la mention attribuée, à chaque sous-compétence.
- La somme des pourcentages pour chaque type de compétence ne doit en aucun cas dépasser les 100%, d'où la nécessité du recours à la règle de 3 en utilisant le 100% comme étant le maximum pour le calcul de la note. On procède ainsi pour chaque type de compétence.
- On calcule la somme des pourcentages obtenus en prenant en considération la pondération faite au départ pour chaque type de compétence.

3.4.La synthèse sur le niveau global du salarié

Les éléments de cette synthèse sont l'évaluation des performances et celle des compétences, le calcul de la note finale de l'évaluation annuelle (E.A.) s'effectuera comme suit :

E.A= (Note de l'évaluation des performances + Note de l'évaluation des compétences) / 2

L'évaluation finale conditionnera l'augmentation du salaire au mérite. Par contre l'attribution du bonus annuel est conditionnée par l'évaluation des performances et les gains de l'entreprise comme déjà vu.

Dans cette synthèse et après avoir calculé l'évaluation finale, le responsable hiérarchique peut si nécessaire décider d'opérer une diminution du taux final, justifié par un manque d'assiduité en termes de présence, disponibilité et de respect, le responsable devra commenter obligatoirement cette intervention.

3.5. La fixation des objectifs du prochain exercice

Tout comme l'évaluation des performances et des compétences, la fixation des objectifs implique le passage par des entretiens entre le collaborateur et son responsable hiérarchique ; Les objectifs sont renseignés par une définition claire et précise, sont limités au nombre de sept (7), et doivent être pondérés avec une somme de pondérations de tous les objectifs ne dépassant en aucun cas les 100%, ces objectifs peuvent faire l'objet de modifications au courant de l'année considérée, ce qui fera l'objet d'une mise à jour des objectifs assignés. Pour chaque objectif, un plan d'action devra être établi, il renseignera sur les moyens mis à disposition du salarié pour l'atteinte de l'objectif, et les délais d'accomplissement à ne pas dépasser. A coté, des indicateurs de mesures devront être énoncés notamment pour ce qui des objectifs quantifiables, pour ce qui des objectifs non quantifiables, il faudra mettre en place des informations permettant de cerner l'atteinte de l'objectif.

3.6. Le plan de développement

Le plan de développement est également scindé en deux parties, une première permettra d'identifier les potentialités et les lacunes du collaborateur évalué selon l'appréciation de son responsable hiérarchique, on y note :

- Les points forts du collaborateur en termes de compétences et les nécessités d'amélioration ou lacunes, mais les responsables évitent d'utiliser ce second terme (lacunes) car ils doivent faire passer le message aux collaborateurs tout en restant positifs, ce qui se traduit généralement par des formations.
- Les possibilités d'évolution : On parle ainsi du potentiel que peut présenter un collaborateur donné.
- Le commentaire final du responsable hiérarchique.

La deuxième partie du plan de développement est à l'appréciation de l'évalué, il y note les éléments que voici :

- Son souhait en matière de formation
- Son souhait en matière d'évolution professionnelle.
- Son commentaire final.

L'évaluation permettra de situer le collaborateur par rapport à sa contribution annuelle, elle permet d'identifier les moins performants et de connaître leur points faibles afin de développer tout un programme de coaching, de formation (le plan de développement), et de

détecter les collaborateurs présentant un haut potentiel, afin qu'il leur soit déployé tout un programme, permettant leur rétention pour ne pas les perdre, il s'agit de promouvoir le collaborateur, de jouer sur sa rémunération, de le préparer pour prendre la relève, ce qui donne toute son importance à la gestion des compétences, ce programme de rétention pour s'étendre et aller jusqu'à la mobilité internationale.

L'évaluation devra être validée par le collaborateur, son responsable hiérarchique direct ainsi que le responsable indirect. Il peut arriver que le collaborateur refuse de valider l'évaluation faite par son responsable direct, à ce moment là, c'est le responsable indirect qui devra intervenir, et si le litige persiste, c'est le directeur des ressources humaines qui devra intervenir.

L'entreprise considère la rémunération comme étant un facteur de satisfaction et non un facteur de motivation, car on notera que la performance est liée à l'aspect managérial, à la rémunération et aux conditions de travail.

Lorsque l'évaluation révèle qu'un sujet est très performant et qu'il présente un haut potentiel ou que sa performance est insuffisante, il en va du rôle du gestionnaire de vérifier la pertinence des objectifs qui lui ont été assignés car, dans un premier cas, des objectifs inadéquats, vu la capacité que présente le salarié, pourraient fausser toute l'évaluation, dans le second cas, fixer des objectifs irréalisables aux collaborateurs, ne peut en aucun cas lui porter préjudice sachant que le problème réside dans la pertinence des objectifs.

Le gestionnaire tente de compléter cette évaluation annuelle par un entretien semestriel qui permettra de faire le point sur l'avancement des réalisations, le responsable évaluera déjà l'efficacité de son subordonné pour le motiver davantage et le réorienter, le responsable devra également faire le point sur les moyens utilisés afin de gagner en efficacité. Ces entretiens semestriels favorisent la communication entre responsables et collaborateurs en instaurant un sentiment de confiance et de valorisation, notamment lorsqu'une distance importante sépare l'évalué de son responsable direct (cas des directions aux niveaux des régions).

Le responsable devra faire preuve d'une certaine maturité professionnelle pour garder une attitude positive envers l'employé, car les évaluations sont d'abord des occasions de rencontres constructives, c'est pour cela que le gestionnaire veille à la sensibilisation des responsables en ce sens au lancement de chaque entretien d'évaluation.

Dans un souci d'équité, les responsables sont également sollicités pour tenter d'assigner plus d'objectifs quantifiables que non quantifiables.

La gestion des compétences, qui devra opérer une sorte de veille propre à chaque salarié dès son recrutement et jusqu'à la détection des potentialités, s'appuiera sur les résultats des évaluations périodiques.

En entreprise, la rémunération globale est un facteur de satisfaction du client interne que représente le salarié, le salaire variable est considéré comme un outil d'incitation à la

performance. Nous avons vu que cette rétribution pouvait être mensuelle, trimestrielle et/ou annuelle (le bonus). Dans une boîte de télécommunication, le métier de commercial s'assimile aux vendeurs directs opérant sur différents segments du marché (clients particuliers, clients entreprises) et aux métiers d'animateurs de zone, ces derniers font généralement partie du département de la distribution, ils assurent une sorte de ventes indirectes, ces vendeurs et animateurs perçoivent généralement des primes trimestrielles ou mensuelles suivant leur niveau hiérarchique. Ils sont donc évalués suivant la fréquence de cette rétribution, cette catégorie ne bénéficie généralement pas de bonus annuel mais ceci n'empêche pas qu'ils doivent, au même titre que l'ensemble des salariés, passer par ces entretiens qui repasseront leurs réalisations de l'année considérée et évalueront leurs compétences car, même s'ils perçoivent des primes tout au long de l'année, c'est cette évaluation annuelle qui va conditionner les augmentations au mérite.

Les objectifs peuvent également être sous-objectivés par rapport à la qualité du travail, les délais d'achèvement, l'autonomie et le taux de réalisation. L'évaluation des compétences est néanmoins moins objective car se basant principalement sur l'appréciation que produit la hiérarchie sur les collaborateurs, par rapport à l'esprit d'équipe, le leadership, le respect de l'environnement, l'orientation du client interne et externe, l'organisation du travail et l'adaptation aux changements.

concernant le bonus individuel, la pratique nous démontre que les deux éléments performance et prospérité sont pris en considération que ce soit pour l'ensemble du personnel ou les cadres dirigeants, sauf que les deux éléments sont pris en compte avec des coefficients qui varient suivant la catégorie socioprofessionnelle de l'employé concerné, notons que le coefficient de la prospérité de l'entreprise est plus important pour les cadres dirigeants.

La mission des évaluations est de motiver à court terme les sujets concernés, d'où la nécessité d'utiliser les évaluations professionnelles à bon escient.

Le fait que le système d'évaluation se base sur des objectifs qui doivent être SMART confirme le principe d'expectation de VROOM¹, tout comme les objectifs fixés pour l'intéressement aux objectifs, à ce titre il serait important de noter que le non recours aux périphériques légaux, par cette entreprise, pourrait être expliqué par le fait que les détenteurs de capitaux ne sont pas en Algérie.

¹ Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom.

Vroom est pratiquement le premier à avoir exposé le modèle cognitif en l'appliquant aux choix professionnels en 1964.

Conclusion

Parler de la dimension humaine dans les conseils d'administration pourrait déjà traduire toute l'importance de ce facteur. Le directeur des ressources humaines est sollicité lors de ces réunions pour renforcer les stratégies de l'entreprise par les moyens humains, il participe donc au processus stratégique que veulent engager les décideurs, ce qui nous amène à confirmer toute la position stratégique du directeur des ressources humaines dont le directeur général et les autres directeurs sont bien conscients.

Le directeur des ressources humaines devient un stratège influant sur le devenir de l'entreprise à travers les manœuvres qu'il déploie lorsqu'il recrute, développe et fidélise à bon escient son capital humain en vue d'acquérir un avantage compétitif.

De mauvais choix lors des recrutements, la stagnation d'employés compétents, ou le départ de certains salariés dont le travail fut bénéfique à l'entreprise, peut être vu, sur le plan stratégique, comme une gestion inefficace des ressources, la gestion stratégique des ressources humaines implique donc nécessairement efficacité et efficience pour acquérir un avantage compétitif.

Il est aussi question de compétitivité stratégique lorsque il y'a innovation, anticipation et réactivité à la demande future de l'entreprise.

Le directeur des ressources humaines, pour assurer sa mission, a besoin d'outil pertinents agissant sur le comportement du capital humain, c'est à ce titre qu'intervient la rémunération. Celle-ci est facteur de satisfaction et d'incitation à la performance, sans pour autant être unique comme nous l'explique la théorie des organisations, la rémunération intervient comme élément moteur à coté de ce que résumant les rétributions intrinsèques et symboliques, ces dernières nécessitent une prise en charge adéquate étant complémentaires avec l'aspect monétaire.

Mais la rémunération est liée à divers paramètres présentant des enjeux considérables pour l'entreprise, il s'agit de l'enjeu économique qui est lié à l'équilibre financier et l'enjeu social qui est lié à l'équité.

Même si les branches socioprofessionnelles ont été le principal lieu de négociation en ce qui concerne la rémunération, il est important de noter qu'entre branches socioprofessionnelles et entreprises, c'est au niveau de l'entreprise que s'exprime le plus souvent la problématique de l'équité sociale interne, d'où la nécessité de rationaliser et de justifier au mieux l'évaluation faite des emplois et la grille salariale, le recours aux principes de justice distributive et procédurale apparaît être une solution de départ pour instaurer une sorte d'équité, qui évitera toute distorsion sociale, pouvant nuire à l'image de l'entreprise et causer une dégradation de l'organisation, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise.

Mais comme nous l'avons bien noté, les décideurs peuvent parfois opter volontairement pour des salaires hors grille, afin d'acquérir ou garder certaines compétences pour des postes clés pouvant attribuer à l'entreprise un avantage compétitif considérable. Ces cas que nous pouvons appeler les « hors grille » peuvent fausser le principe de cohérence et d'équité, les

gestionnaires peuvent couvrir ses failles audacieuses et réfléchies en ayant recours au secret de la rémunération comme déjà vu. Dans ce cas, le gestionnaire préfère en quelque sorte s'intéresser aux qualifications et à l'expérience pour définir la rémunération et les augmentations afférentes.

La force du marché creuse des écarts à l'embauche, ces derniers peuvent être à l'avantage ou pas des nouveaux salariés, d'où la nécessité de la mise en place d'une grille de classification. Mais au-delà de cette grille, l'entreprise est obligée de se comparer au marché des qualifications pour décider des rémunérations, notamment lorsqu'il s'agit de compétences rares, d'où l'importance des enquêtes de rémunération que peut mener l'entreprise ou soustraiter avec des cabinets spécialisés, des enquêtes qui vont permettre à l'entreprise de se comparer à son environnement, de corriger des écarts de salaire surtout lorsqu'il s'agit de compétences rares, de faire taire ou satisfaire des revendications salariales qui peuvent être justifiées. D'un côté, ces éléments permettent à l'entreprise de maintenir la paix sociale nécessaire au bien être du capital humain régisseur de la qualité de ses produits et services, pouvant renforcer sa compétitivité sur le marché ou la briser. Les enquêtes permettent également à l'entreprise de se positionner dans le marché de l'emploi comme organisme payeur, une volonté de l'entreprise de vouloir se positionner en tant que meilleur payeur servirait à acquérir et fidéliser des compétences clés et renforcerait également son image, ce qui pourrait la faire gagner en compétitivité.

Du point de vue comptable, le salarié est considéré comme facteur de production dont il est nécessaire de réduire les coûts sachant que les frais du personnel représentent une partie importante des dépenses engagées par l'entreprise, et que l'optimisation des coûts peut procurer un avantage compétitif à l'entreprise en termes de rentabilité. Et même si c'est par le salaire de qualification que peut être assurée la cohérence de la politique de rémunération, le système de rémunération dynamique apparaît comme étant une bonne réponse à cette volonté de maîtrise des coûts, ceci à travers : La flexibilité de la rémunération et l'implication du personnel dans l'atteinte des résultats avec possibilité de repliement du salaire variable, qui n'est pas garanti, notamment en situation de crises, de mauvais résultats et/ou mauvaises performances des collaborateurs ; et le recours aux périphériques de rémunération monétaires qui offrent un trait d'implication du personnel très intéressant et accordent un complément de financement pour l'entreprise. Le personnel, en plus d'être mieux impliqué dans l'atteinte des résultats, est conscient de la nécessité de survie et de croissance de l'entreprise. Flexibiliser les coûts ainsi pour les réduire en cas de besoin, implication du personnel et financement additionnel peuvent également produire un avantage compétitif à l'entreprise.

Rappelons toutefois que l'efficacité de ces outils en main du gestionnaire, pour une politique de rémunération de qualité, compte énormément sur la communication. Lors de l'utilisation des différents périphériques, le gestionnaire doit s'assurer de la bonne diffusion et assimilation des objectifs, des résultats à atteindre et des méthodes, le recours à des périphériques sans pour autant informer, former et sensibiliser le salarié sur les enjeux et avantages peut entraîner un effet contraire, l'entreprise peut risquer de perdre l'effet positif escompté par l'utilisation des périphériques légaux.

Les composantes de la rémunération offrent donc aux gestionnaires différentes possibilités, il devra choisir et combiner les outils à sa disposition en fonction de la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, sa culture, son mode de management ainsi qu'aux besoins et attentes des salariés.

La relation entre les choix stratégiques de l'entreprise et sa politique de rémunération peut se caractériser par le choix de la combinaison adéquate, ceci afin de servir au mieux la stratégie voulant être amorcée par les décideurs, que ce soit dans le domaine de la qualité, l'innovation, la productivité ou compétences des hommes, cela peut être une pratique spontanée ne répondant à aucun modèle, comme elle peut être distinguée à travers une politique de rémunération transparente et consciente des choix qu'elle devra opérer face aux choix stratégiques de l'entreprise.

Les implantations à l'étranger orientent la politique de rémunération vers de nouveaux choix à un niveau international, après le choix du marché et du produit correspondant, le gestionnaire devra également choisir la combinaison concernant la rémunération des employés voués à une carrière internationale, et nous avons pu constater qu'un retour précoce de salariés internationaux pouvait générer des coûts importants et dégrader le climat social, une manœuvre pouvant être porteuse de mauvaises répercussions sur l'entreprise en termes de compétitivité, il est important de noter qu'en plus d'un marché favorable, ces implantations peuvent également être favorisées par la disponibilité, dans le pays d'accueil, d'une main d'œuvre qualifiée dont le niveau de rémunération n'est pas très élevé par rapport aux pays d'origine de l'entreprise, ce qui nous offre un autre aspect de la rémunération pouvant également offrir un avantage compétitif.

L'entreprise doit donc respecter des contraintes financières en vue de maintenir un équilibre financier qui est tout aussi important pour sa compétitivité, tout en répondant positivement aux attentes de ses salariés dont la motivation est exigée pour une meilleure tenue de route. Le gestionnaire doit se projeter et planifier dans le temps le recours à un nouveau système de rémunération à travers de nouvelles combinaisons, ceci afin de répondre à des exigences sur le plan économique et social. La combinaison adéquate serait celle qui permettrait la réalisation des éléments que voici : Satisfaire, inciter et impliquer le personnel par la rémunération sans la rendre garantie et pouvoir la replier en cas de mauvais résultats ou performances, il y'a donc nécessité de flexibilité notamment en cas de faible croissance et de faible inflation, les outils adéquats dans ce sens serait le salaire variable bonus inclus et les périphériques légaux, encore faut-il que la part variable ait un juste milieu, car si elle est trop élevée proportionnellement à la part fixe, le salarié pourrait être lésé en cas de période de faible croissance, et une baisse considérable de la rémunération, qui dure dans le temps, pourrait transformer l'effet amortisseur qu'aurait souhaité avoir le gestionnaire en perte de compétences, car les plus qualifiés, compétents et performants assurés d'un meilleur emploi ailleurs pourraient décider de démissionner; dans un cas contraire si le niveau de la part variable est trop faible, la flexibilité serait très limitée. Rappelons que le gestionnaire peut également compter sur les formules de prêts, avantages en nature et autres avantages pour tenter de fidéliser et renforcer l'engagement des ces salariés.

Le gestionnaire doit également veiller à ce que soit rémunérée la performance collective, car le recours au niveau individuel seulement même quand l'effort est collectif pourrait engendrer la division des groupes et freiner le travail ainsi que les interventions collectives des collaborateurs, ce qui pourrait ralentir l'activité. Le ralentissement, d'une partie de l'activité de l'entreprise, peut se traduire par un recul de la compétitivité de l'entreprise même si cette dernière a réussi à obtenir un avantage compétitif grâce à ses meilleurs collaborateurs.

Notons aussi que certains périphériques de rémunération présentent l'avantage d'être différés, ils permettront dans ce cas de retarder certains flux de trésorerie, notamment lorsqu'il s'agit de rémunérer les hauts dirigeants dont le niveau de rétribution doit être très élevé, ce qui permettra à l'entreprise de retenir ses gestionnaires, ce dernier point avec l'allègement de la trésorerie pourra aussi procurer un avantage compétitif.

Dans un souci d'optimisation de la gestion des ressources humaines, le gestionnaire doit donc développer une politique de rémunération en cohérence avec la politique globale de l'entreprise, de sorte à gagner en compétitivité.

Pour conclure, réitérons que le directeur des ressources humaines peut participer au processus stratégique ; prévoir et anticiper la demande future de l'entreprise, innover et opérer des décisions pertinentes en termes de recrutement, de développement et de fidélisation du capital humain ; veiller à ce que les ressources humaines soient utilisées de sorte à ce que l'entreprise gagne en efficacité et efficience ; jouer des rémunérations en faisant d'elles un facteur de satisfaction et d'incitation à la performance, tout en préservant l'équité interne et l'équilibre financier de l'entreprise, par le recours au système de rémunération dynamique ; à côté de ces éléments, le gestionnaire doit également savoir oser des exceptions en termes de rémunération, ne respectant pas le principe d'équité mais offrant toutefois un fort potentiel, ce qui permettra d'acquérir et de garder des compétences pouvant faire toute la différence, dans la même optique, le gestionnaire peut également faire des choix de positionnement sur le marché de l'emploi en s'attribuant une image d'un meilleur organisme payeur, ce qui servira à attirer les meilleures compétences ; le gestionnaire dispose des différentes composantes de la rémunération, il devra combiner ces dernières de manière à servir au mieux les choix stratégiques de l'entreprise. Ces éléments confortent notre hypothèse qui est qu'à travers une gestion optimale des ressources humaines, qui impliquerait une politique de rémunération en ligne avec les objectifs financiers, le responsable des ressources humaines peut aussi participer à la performance globale de l'entreprise en lui apportant un avantage compétitif.

L'entreprise objet de notre étude, agissant dans un environnement concurrentiel, évalue les emplois et tente de définir des grilles salariales idéales en vue de promouvoir l'équité interne, elle débloque les rémunérations pour accorder des salaires hors grille afin de recruter les compétences nécessaires et elle fidélise les salariés présentant un potentiel. Cette entreprise programme en fin de chaque période des évaluations professionnelles des compétences et des performances, afin de justifier les augmentations individuelles et l'attribution des bonus, elle détecte les potentiels et alimente le système de formation et de gestion des carrières pour une meilleure prise en charge des compétences, ceci afin d'inciter à la performance. Cette

multinationale, que nous considérons représentative des entreprises étrangères implantées en Algérie, a donc permis une progression de sa politique salariale en vue de gagner en compétitivité, ce qui permet de répondre à notre question principale.

Les références bibliographiques

- Abdelhamid OUARET : "Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises : Rôle de la direction dans un système de management de la qualité", Alger-livres Edition, Alger, 2009.
- Bernard ROMAN : "Bâtir une stratégie de rémunération", Dunod, Paris, 2010.
- Bertrand COLLOMB (préface): " Harvard business review : Le management des hommes", Organisation, Paris 2000.
- Claude Blanche ALLEGRE et Anne Elisabeth ANDREASSIAN : « Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel », Edition de Boeck Université, Paris, 2008.
- Daniel MERCURE, Baya HARRICANE, Smail SEGHIR, André STEENHAUT : " Culture et gestion en Algérie", ANEP, Alger, 2006.
- Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.
- François STANKIEWICZ : « Manager RH : Des concepts pour agir », Edition de Boeck Université, Paris, 2007.
- Gwendoline AUBOURG, Hélène DE MOURA : « Gérer la rémunération des salariés », Lamy Sa, Paris, 2001.
- Jean-Marie PERETTI, Patrice ROUSSEL « Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000 », Vuibert, Paris, 2000.
- Jean-Pierre TAIEB et Françoise le HUEROU : " La masse salariale : Techniques de calcul et stratégies d'évolution", Ed. Dunod, Paris, 2003.
- Morel Journal Christel : « Mini encyclopédie : Le droit Algérien, notions fondamentales et doctrinales », Edition Berti, Alger, 2009.
- Muhammed Nasr-Eddine KORICHE : « Droit du travail : Les transformations du droit Algérien du travail entre statu et contrat, détermination des conditions de travail, une déréglementation sélective », tome 2, office de publication universitaire, 2009.
- Nathalie COSTA : " Veille et benchmarking", Ellipses, Paris 2008.
- Olivier MEIER, Guillaume SCHIER : " Entreprises multinationales : Stratégie, restructuration, gouvernance", Dunod, Paris, 2005.
- Pablo SANTAMARIA : " Les enquêtes en entreprises : Nouvelles technologies, nouveaux usages", Lavoisier, 2007.
- Patrice ROUSSEL : "Rémunération, motivation et satisfaction au travail", Economica, Paris, 1996.
- Philippe VILLEMUS : " Motiver vos équipes : Négocier et suivre les objectifs de ses collaborateurs", Organisation, Paris, 2004.
- Pierre-Michel DO MARCOLINO : " Les meilleurs pratiques du consultant", Organisation, Paris, 2008.

➤ **Thèses et Mémoires**

- M. Abdelbaki BELHADJ : « La nouvelle approche de la politique salariale en entreprise Algérienne », Thèse de magister en sciences commerciales, Université d'Oran, 2003.

➤ **Revues**

- Ahmed KADOURI : « La rémunération des cadres dirigeants des entreprises : qu'en savons nous ? qu'avons-nous à apprendre ? », les cahiers du Cread, N°64 du 03/2003, page 89-99.
- Alexandre LENE : " Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses?", Revue française de gestion, N° 184 du 05/2008, page 51-69.
- Amel BLIDI : " Nouveau système de rémunération des personnels à Sonatrach", Information EL WATAN, N°5242 du 05/02/2008, page 6-7.
- Carin LE MOAL : "How to ... négocier une augmentation", L'essentiel du management, N°162 du 03/2009, page 82-83.
- Christophe FOURNIER : "Impact des stratégies multicanal sur la rémunération des commerciaux : quelques réflexions appliquées au secteur des services", revue Française du marketing, N° 223 du 07/2009, page 67-77.
- François Pierre LANI : "Primes : sachez fixer les objectifs de vos collaborateurs", L'essentiel du management, N°148 du 12/2007, page 78-79.
- François ROUFFIAC : " Salaire 2009 : le marketing perd le sourire", Marketing magazine, N°136 du 01/2010, page 54-59.
- Jean-Michel MEYER : " Emploi en Afrique : cent millions de salaires", Jeune Afrique, N° 2606 du 19/12/2010, page 28-45.
- Laurence Chou : « Qui augmenter, et de combien, quand on a moins d'argent », l'essentiel du management, N°161 du 02/2009, page 70-71.
- Marc MOUSLI : " Les limites de l'individualisation des salaires", Alternatives économiques, N°301 du 04/2011, page 70-71.

➤ **Sites internet**

- Commerciaux.fr : Le travail du VRP multcartes, consultable sur : <http://www.commerciaux.fr/juridique/?id=20>, consulté le 19 septembre 2010.
- **EMPLOYEUR DU RÉGIME GÉNÉRAL**
http://www.urssaf.fr/images/ref_form_entreprise_11239-02.pdf pour le BRC, consulté le 18 septembre 2010.
- IG conseil : Remplir le bordereau récapitulatif de cotisations, consultable sur : <http://blog.ig-conseils.com/remplir-bordereau-recapitulatif-cotisations/>, consulté le 18 septembre 2010.

- Primes et gratifications sur Business PME, consultable sur : <http://www.businesspme.com/articles/commercial/40/primes-et-gratifications.html>, consulté le 12 septembre 2010.
- Sites officiel de Mercer, consultable sur : <http://www.mercer.com/> , consulté le 13/05/2011.
- Synthèse et dossiers sur la législation du travail, guide di travail.com, consultable sur : <http://www.guide-du-travail.com/lexique/l/livre-de-paie.,629.html>, consulté le 18 septembre 2010.
- URSSAF.fr : Le portail national des URSSAF, consultable sur : http://www.urssaf.fr/general/les_urssaf/mieux_nous_connaitre/missions_01.html , consulté le 18 Septembre 2010.

Liste des tableaux

Tableau 1.1. : Mobiles et rémunération.

Tableau 1.2. : Les facteurs et sous facteurs utilisés dans la méthode « Hay » pour l'évaluation des emplois.

Tableau 2.1. : Les mutations du travail.

Tableau 2.2. : Les lois de combinaison pour décider des formes de rémunération.

Tableau 3.1. : Calcul de l'indemnité de travail posté.

Tableau 3.2. : Tableau récapitulatif des impositions et cotisations.

Tableau 3.3. : Evolution de l'effectif de la filiale « El Wataniya » de 2004 à 2010.

Tableau 3.4. : Les comparaisons des enquêtes de rémunération.

Tableau 3.5. : Modèle de référentiel de compétences.

Tableau 3.6. : Exemple pour l'évaluation des postes suivant IPE, pour le facteur d'innovation.

Tableau 3.7. : Exemple de grille salariale (chiffres fictifs).

Liste des Figures

Figure 1.1. : Le système de rémunération.

Figure 1.2. : La pyramide des besoins Abraham MASLOW.

Figure 1.3. : Les courbes « guide » pour la gestion des salariés présentant un potentiel.

Figure 2.1.: La courbe de « Gauss » pour la distribution des performances dans une entreprise.

Figure 3.1. : Evolution de l'effectif d'El Wataniya.

Figure 3.2. : Les interactions de la rémunération.

Figure 3.3. : Représentation graphique d'une grille salariale (chiffres fictifs)

Figure 3.4. : Représentation graphique d'une grille indiciaire (chiffres fictifs)

Annexe 1 : Le support utilisé pour orienter notre recherche pratique au sein de l'entreprise

Intitulé du thème : « La politique salariale des entreprises multinationales privées de télécommunication implantées en Algérie »

Question de départ : Est ce que les entreprises étrangères implantées en Algérie ont permis une progression de la politique salariale en vue de gagner en compétitivité ?

Hypothèse de départ : à travers une gestion optimale des ressources humaines qui impliquerait une politique de rémunération en ligne avec les objectifs financiers, le responsable des ressources humaines peut aussi participer à la performance globale de l'entreprise en lui apportant un avantage compétitif.

Le guide pour orienter l'étude de cas

Le cadre réglementaire :

- Existe-t-il un cadre réglementaire algérien propre aux entreprises multinationales privées en matière de rémunération ? lequel ?

La présentation du groupe et de la filiale objet de l'étude

Règlement interne :

- Quel règlement interne concernant la rémunération, appliquez-vous ?
- Quelles sont les fréquences des augmentations ?

Quelle est votre position par rapport aux enquêtes de rémunération ? Les sous-traitez-vous ?

Les performances :

- Serait-il possible d'avoir des informations concernant les éléments suivants :
 - ✓ Le déroulement des évaluations professionnelles annuelles ?
 - ✓ Quelle considération pour la performance collective ?

Les chiffres :

- Pouvons-nous avoir les données citées ci- après pour une plage d'années (qui n'est pas nécessairement récente) ? ceci nous permettra d'appliquer les formules et analyse de notre partie théorique pour une meilleure compréhension et étude des effets sur la masse salariale
 - ✓ l'évolution des effectifs Avec les détails cdd et cdi ? Et par catégorie socio-professionnelle ?

- ✓ Evolution de la masse salariales globale et par catégorie socio-professionnelle ?
- ✓ Le poids du cout lié au personnel ?
- ✓ Les dates d'entrées (nouveau salarié) et de sorties (départ) des salariés, de la période considérée ? avec les raisons du départ ?
- ✓ Les promotions opérées pendant la période considérée ?

Evaluation des emplois :

- ✓ l'évaluation des postes et leur classification, quelles méthodes utilisez vous ?
- ✓ utilisez-vous la méthode « Hay » pour l'évaluation des emplois ?
- ✓ l'élaboration des grilles indiciaires et salariales, avec quels procédés.
- ✓ la révision des grilles indiciaire et salariales, comment cela se passe-t-il ?

Documents liés à la paie :

- Serait-il possible d'avoir un modèle complet de la fiche de paie (sans chiffres) ?

Les cas particuliers :

- Que pensez-vous des pourboires ou cadeaux que peuvent recevoir les salariés en contact professionnel avec les clients ?
 - ✓ Si vous considérez que cela peut être acceptable,
 - Quelles sont les conditions à respecter pour accepter des cadeaux ou des pourboires?
 - Y'aurait-il une valeur monétaire des pourboires ou cadeaux à ne pas dépasser ?
 - Si le salarié se retrouve dans une situation où il ne peut refuser le cadeau ou le pourboire même s'ils ne répondent pas aux conditions ? que doit faire alors le salarié ? refuser gentiment et remercier le client, chose qui n'est pas facile tout le temps ? ou accepter mais déclarer obligatoirement et immédiatement le présent ou le pourboire à son employeur?

Les heures supplémentaires et complémentaires :

- Avez-vous recours aux heures supplémentaires et aux heures complémentaires ?
 - ✓ si non pourquoi ?
 - ✓ si oui, serait-il possible de répondre aux questions ci après ?
 - quelles sont les modalités d'utilisation de ces heures ?
 - doivent-elles être justifiées et validées au préalable ?
 - sont-elles rémunérées au même titre que les heures normales de travail ? comment alors ?
 - quelles rémunérations des heures de travail pendant les week end et les journées fériés ?

Les périphériques de la rémunération :

- Peut-on avoir un détail des périphériques de rémunération que vous utilisez ?

Autres :

- Les compléments individuels ne doivent pas dépasser un certain pourcentage du salaire de base ? quel est ce taux ? est-il fixé par voie réglementaire ?
- Quelle relation avec les conventions collectives et les accords d'entreprise ?
- Êtes-vous mutualistes ?
- Le syndicat ?
- Quel régime de sécurité sociale pour les expatriés ?
- Le statut des salariés internationaux ?
- Le DRH fait-il partie du comité de direction ou conseil d'administration ?
- Quelle utilisation de l'outil informatique en matière de rémunération ?

Annexe 2 : Liste des participants à l'enquête de rémunération de Mercer pour l'année 2010, en Algérie.

Liste des participants

3M ALGÉRIE

DIRECTION DES LABORATOIRES ABBOTT ALSA

AFIA INTERNATIONAL

ALCATEL LUCENT

SOCIETE algérien du ciment

ALSTOM

AREVA T & D

ASTRAZENECA

CITY BANK

DANONE

GLAXOSMITHKLINE

HENKEL

IPSEN PHARMA

Janssen Cilag

LG ELECTRONICS

LIFESCAN MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE A DISVISION DE JOHNSON ET
MOYEN-ORIENT JOHNSON INC

LM ERICSSON

LU ALGÉRIE

BUREAU DE LIAISON ALGÉRIE DE MERCK

MICROSOFT

NCA ROUIBA

Nokia Siemens Networks

NOVO NORDISK

Orascom Télécom Algérie

PROCTER & GAMBLE

RENAULT

ALGÉRIE SPA SANDOZ

SANOFI-AVENTIS

SARL SOVAC

SARL TANGO

SCHLUMBERGER

SCHNEIDER ELECTRIC

ALGÉRIE

SERVIER

SHELL

SIEMENS

SMITH INTERNATIONAL

TENARIS

TETRAPAK MAGHREB

TOYOTA ALGERIE

UNILEVER ALGÉRIE

Wataniya Telecom

Résumé

Ce sont les variables de pilotages qui déterminent les inputs du système de rémunération, elles peuvent être économiques ou individuelles, ces inputs vont conditionner les décisions suivantes: que faut-il payer ? Et comment faut-il payer ?, ces éléments réunis donnent lieu aux variables d'action du système objet de notre étude, ces variables sont les composantes de la rémunération. La fonction de GRH agit sur le concept de rémunération à travers sa mission économique, sociale et juridique ; la gestion internationale des ressources humaines agit sur la rémunération dans la mesure où des packages de salaires et de prestations de services sont offerts aux salariés mobiles ; la gestion stratégique des ressources humaines joue sur la rémunération pour recruter, développer et fidéliser son capital humain. L'entreprise doit arriver à un équilibre social en jouant sur l'évaluation du poste, l'évaluation professionnelle et la rétribution intrinsèque pour arriver à une performance par les hommes ; le gestionnaire doit aussi se donner les moyens pour attirer et fidéliser les meilleurs employés, ceci pour arriver à une performance par les hommes pour une performance par la stratégie, dans le même cadre, il est important de préserver l'équilibre économique en jouant sur les formes de rémunération flexible et différée, en justifiant le niveau d'effectif de l'entreprise par une bonne organisation, en maîtrisant la masse salariale et réduisant le turnover pour une performance par l'organisation.

Mots clés :

Politique de rémunération; Système de rémunération dynamique; Coût; Masse salariale; Equilibres financier; Equité salariales; Evaluation des emplois et des compétences; Performance globale; Grille salariale et indiciaire; Variables de pilotage; Variables d'action du système de rémunération.