

École Des Hautes Études Commerciales

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Le Rôle de la Rémunération dans le
Développement de la Performance des
Ressources Humaines
CAS : KPMG ALGÉRIE**

Elaboré par :

KEZZAR Maïssa

Encadrée par:

Mr. OUACHRINE Hassane
Professeur de l'enseignement
supérieur à l'EHEC d'Alger

11ème Promotion

Juin 2024

École Des Hautes Études Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**Le Rôle de la Rémunération dans le
Développement de la Performance des
Ressources Humaines
CAS : KPMG ALGÉRIE**

Elaboré par :

KEZZAR Maïssa

Encadrée par :

**Mr. OUACHRINE Hassane
Professeur de l'enseignement
supérieur à l'EHEC d'Alger**

11ème Promotion

Juin 2024

RÉSUMÉ

Dans un environnement économique de plus en plus compétitif et globalisé, les entreprises cherchent constamment à optimiser leurs ressources humaines pour atteindre une performance élevée. La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle crucial dans cette quête, et parmi les nombreuses stratégies disponibles, la rémunération se distingue comme un levier fondamental pour influencer la motivation, l'engagement et la productivité des employés.

Ce travail de recherche se propose d'explorer le rôle de la rémunération dans le développement de la performance des ressources humaines. En prenant KPMG Algérie comme cadre d'étude, nous allons examiner comment différentes politiques de rémunération peuvent impacter la performance des employés dans une organisation renommée pour ses pratiques avancées en GRH.

Mots clés :

Environnement économique, la gestion des ressources humaines, la rémunération, la motivation, l'engagement, les employés, la performance.

ملخص

في بيئة اقتصادية تتسم بتزايد المنافسة و العولمة تسعى الشركات لتحسين اداء مواردها البشرية لتحقيق افضل النتائج و تلعب ادارة الموارد البشرية دورا حيويا في هذا المسعى و من بين الاستراتيجيات العديدة المتاحة تبرز المكافآت كمؤثر اساسي على تحفيز و انخراط الموظفين

يهدف هذا البحث الى استكشاف دور المكافآت في تطوير اداء الموارد البشرية من خلال اختيار شركة "كابى ام جى" الجزائر كاطار للدراسة حيث سنقوم بفحص كيفية تاثير السياسات المختلفة للمكافآت على اداء الموظفين في منظومة معروفة بممارساتها المتقدمة في ادارة الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية :

الاداء, الموظفين , الموارد البشرية, الانخراط, التحفيز, بيئة اقتصادية, المكافآت

ABSTRACT

In an increasingly competitive and globalized economic environment, companies constantly seek to optimize their human resources to achieve high performance. Human resource management (HRM) plays a crucial role in this endeavor, and among the many available strategies, compensation stands out as a fundamental lever to influence the motivation and the engagement of the employees.

This research aims to explore the role of compensation in the development of human resource performance. By taking KPMG Algeria as a case study, we will examine how different compensation policies can impact the performance of employees in an organization renowned for its advanced HRM practices.

Key words:

Economic environment, Human resource management (HRM), compensation, motivation, engagement, employees, performance.

DÉDICACES

À la douce mémoire de ma grand-mère, DJELLOU FATIMA, la plus courageuse des combattantes, dont la force intérieure illuminait chaque obscurité. Votre bravoure et votre volonté de fer ont toujours été une source d'inspiration pour moi, je suis honorée d'avoir été ta petite-fille.

Bien que vous ne soyez plus avec nous, votre esprit continue de nous guider et de nous inspirer chaque jour

Pour mon grand-père adoré, KEZZAR MOHAMMED SAÏD, dont la mémoire reste un phare dans ma vie. Votre héritage de travail acharné et d'intégrité continue d'inspirer ma propre quête de réussite.

Je suis fière de porter votre nom et de perpétuer votre héritage avec honneur et respect, Je vous porte dans mon cœur avec amour et gratitude, et je suis reconnaissante pour chaque moment précieux que nous avons partagé.

Cette réussite est dédiée à votre mémoire, symbole éternel de mon affection.

MAÏSSA

Remerciements

Nous Remercions Allah, le tout puissant, de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Ce mémoire représente le point culminant de plusieurs mois de travail, de recherche et de réflexion, et il n'aurait jamais vu le jour sans le soutien, la guidance et l'inspiration de nombreuses personnes à qui je dois beaucoup de gratitude ;

***Papa, Maman**, vos noms sont gravés dans chaque ligne de ce mémoire, car chaque mot, chaque idée, chaque réussite que j'ai connue est le reflet de votre amour, de votre soutien et de votre sacrifice inconditionnel.*

*Mon encadrant **Mr Ouacherine Hassane** qui a été toujours disponible pour répondre à mes questions et qui m'a aidée à finaliser ce travail.*

*Tout le personnel de la KPMG Algérie SPA qui m'ont aidée au cours de mon stage, spécialement mon maître de stage **Mr Makaoui Mohammed** et Mme **Bouzen Kenza**.*

*Mes sœurs **Lila** et **Lamia** et mon petit frère **Mohammed**, merci pour votre complicité et votre bonne humeur. Vous avez toujours su me faire rire même dans les moments les plus stressants. Vos encouragements et votre soutien ont rendu ce voyage bien plus agréable.*

*Ma chère cousine et meilleure amie, **Yasmine**, depuis le début, tu as été là à chaque étape de ce voyage. Tes encouragements constants, ta positivité contagieuse et ta capacité à me comprendre sans mots ont été des éléments essentiels qui m'ont permis de persévérer même lorsque les défis semblaient insurmontables.*

***Grand-mère, Grand-père**, vous avez été les premières personnes à me montrer ce qu'est un amour inconditionnel. Depuis mon enfance, vous avez toujours été là pour moi, avec des mots gentils, des histoires merveilleuses et des sourires chaleureux.*

*Mon deuxième papa, mon cher oncle **Khaled** et sa petite famille. Ta générosité et ton amour ont été une source de réconfort. Je n'oublierai jamais tous les moments où tu m'as écoutée et soutenue. Merci pour votre accueil chaleureux, vous avez fait de ma vie un endroit plus heureux.*

*Ma chère tante **Baya, Tiziri et Yanis**, merci du fond du cœur pour tout ce que vous avez fait pour moi. Votre soutien et votre accueil ont été des éléments clés de ma réussite, je suis profondément reconnaissante d'avoir des proches aussi extraordinaires.*

*Tous les membres de la famille **Kezzar, Rabhi, Boulekbas et Djelili**.*

*Mes chères amies : **Ghada, Dounia, Doria, Ferial, Zayneb, Faten et Rania**.*

Liste des Figures :

Figure 01 : La pyramide des rémunérations	16
Figure 02 : Les composantes de la rémunération globale tangible et intangible.....	21
Figure 03 : Les éléments constitutifs de la paie.....	23
Figure 04 : Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes.....	28
Figure 05 : Les choix de l'entreprise face à son environnement.....	29
Figure 06 : Les trois piliers d'une politique de rémunération.....	33
Figure 07 : Schéma illustratif de la performance individuelle.....	40
Figure 08 : Schéma illustratif de la performance collective	41
Figure 09 : Les sources de la performance.....	43
Figure 10 : Les niveaux de mesure des performances.....	44
Figure 11 : La courbe et les coûts d'apprentissage : l'exemple d'un ingénieur de recherche informatique.....	48
Figure 12 : Baromètre de la performance de la fonction RH.....	56
Figure 13 : Localisation de la KPMG en Algérie.....	67
Figure 14 : Répartition du chiffre d'affaires 2019.....	68
Figure 15 : L'organigramme de l'entreprise.....	71

Liste des Graphes :

Graphe 01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe	79
Graphe 02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	80
Graphe 03 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	81
Graphe 04 : Répartition de l'effectif selon la catégorie professionnelle	82
Graphe 05 : Répartition de l'effectif selon la rémunération	82
Graphe 06 : Répartition de l'effectif selon la façon de rejoint de leur métier.....	83
Graphe 07 : Jugement des employés sur le système de rémunération de l'entreprise.....	84
Graphe 08 : La satisfaction des employés.....	85
Graphe 09 : la motivation des employés au travail.....	86
Graphe 10 : l'engagement des salariés au travail.....	87
Graphe 11 : l'impact d'une augmentation de rémunération sur la performance des salariés	88
Graphe 12 : les avantages sociaux dont bénéficient les salariés	88
Graphe 13 : les avis des employés sur l'impact des bonus basés sur la performance sur leur motivation.....	89
Graphe 14 : l'avis des employés par rapport aux avantages non-monétaires.....	90
Graphe 15 : la disposition des employés à quitter leurs postes en raison d'une insatisfaction salariale	91

Liste des Tableaux :

Tableau 01 : la synthèse des catégories de critères de rémunération.....	09
Tableau 02 : Les modes de rémunération.....	22
Tableau 03 : Chiffre de KPMG à travers le monde.....	65
Tableau 04 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	79
Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	80
Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	81
Tableau 07 : La motivation des employés selon leur satisfaction de salaire.....	92
Tableau 08 : L'engagement des employés selon leur satisfaction de salaire.....	93
Tableau 09 : La motivation des employés en fonction des avantages sociaux dont ils bénéficient	94

Sommaire :

Introduction Générale.....	01
CHAPITRE I: La Rémunération.....	04
Introduction.....	05
Section 01: Le concept de la Rémunération.....	06
Section 02: Le salaire et le système de Rémunération.....	18
Section 03: La politique de la Rémunération.....	32
Conclusion.....	37
CHAPITRE II : La Performance des Ressources Humaines.....	38
Introduction.....	39
Section 01 : Le concept et l'évolution de la notion de "La Performance"	40
Section 02 : Distinction entre La Performance et les concepts voisins "Efficience, Efficacité, Effectivité"	50
Section 03 : La performance des Ressources Humaines.....	53
Conclusion.....	62
CHAPITRE III : La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie.....	63
Introduction.....	64
Section 01 : Présentation de l'entreprise KPMG Algérie.....	65
Section 02 : Démarche de l'enquête	75
Section 03 : Les Résultats de l'enquête	79
Conclusion.....	98
Conclusion Générale	99



Introduction Générale

Introduction Générale

Introduction Générale :

La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline cruciale dans le fonctionnement des organisations modernes. Elle englobe un ensemble de pratiques visant à recruter, développer et retenir les talents au sein d'une entreprise. La GRH s'efforce de créer un environnement de travail propice à la productivité et à l'épanouissement des employés, tout en alignant les objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Parmi ses nombreuses fonctions, la gestion de la rémunération joue un rôle central dans la motivation et la performance des employés.

La rémunération est un aspect fondamental de la GRH, englobant non seulement les salaires mais aussi les avantages sociaux, les primes, et les récompenses non monétaires. Elle constitue une reconnaissance du travail accompli et sert d'incitation à l'amélioration des performances. Une politique de rémunération bien conçue peut aider à attirer les meilleurs talents, à réduire le turnover et à encourager une culture de haute performance.

Ce mémoire s'intéresse spécifiquement au rôle de la rémunération dans le développement de la performance des ressources humaines. Nous analyserons comment différents éléments de la rémunération influencent la motivation et l'engagement des employés. Notre étude cherchera à déterminer les composantes de la rémunération qui ont le plus d'impact sur la performance, et comment les entreprises peuvent optimiser leurs stratégies de rémunération pour améliorer les résultats organisationnels.

Le choix de ce thème repose sur plusieurs motifs. Tout d'abord, la rémunération est un levier majeur de la GRH qui peut fortement influencer les comportements et les performances des employés. De plus, dans un contexte économique où les entreprises cherchent constamment à améliorer leur compétitivité, comprendre les mécanismes par lesquels la rémunération affecte la performance est crucial. Enfin, ce sujet est pertinent pour les gestionnaires de ressources humaines qui souhaitent développer des stratégies efficaces pour maximiser le potentiel de leurs équipes.

La problématique centrale de ce mémoire est : **"En quoi la rémunération impacte-t-elle le développement de la performance des ressources humaines ?"**

Pour répondre à cette question, nous explorerons deux sous-questions :

Sous-question 01 : "Comment la rémunération affecte-t-elle la performance des ressources humaines ?"

Introduction Générale

Sous-question 02 : "Quelle est la nature de la rémunération qui impacte le plus la performance des RH ?"

Ces interrogations nous permettront de mieux cerner les dynamiques entre rémunération et performance au sein des organisations.

Nos hypothèses de travail sont les suivantes :

H1 : La rémunération impacte positivement la performance des ressources humaines.

H2 : Les avantages sociaux impactent beaucoup plus la performance des RH.

En testant ces hypothèses, nous espérons fournir des insights précieux aux professionnels de la GRH pour élaborer des politiques de rémunération plus efficaces et alignées avec les objectifs de performance organisationnelle.

Pour mener cette étude, nous utiliserons une méthode quantitative basée sur un questionnaire. Ce questionnaire sera distribué à un échantillon représentatif d'employés afin de recueillir des données sur leurs perceptions de la rémunération et de sa relation avec leur performance. Les résultats seront analysés statistiquement pour identifier les tendances et les relations significatives entre les variables étudiées.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre introduit les concepts théoriques de la rémunération. Le deuxième chapitre introduit les concepts de base de performance. Enfin, le troisième chapitre se concentre sur l'analyse empirique des données collectées via le questionnaire. Chaque chapitre comprend une introduction, trois sections développant les points principaux, et une conclusion synthétisant les résultats et les implications pour la pratique.

En conclusion, ce mémoire vise à éclairer le lien entre la rémunération et la performance des ressources humaines. Par une analyse approfondie et une étude empirique, nous chercherons à démontrer comment une stratégie de rémunération bien pensée peut devenir un puissant moteur de performance pour les entreprises.



CHAPITRE I : La Rémunération

CHAPITRE I:La Rémunération

Introduction :

La rémunération représente bien plus qu'un simple salaire. Ce concept englobe plusieurs aspects clés, comme la structure des salaires, les avantages sociaux, les incitations financières, et les politiques de l'entreprise qui guident ces éléments. Comprendre la rémunération est crucial pour toute organisation, car elle joue un rôle déterminant dans l'attraction et la rétention des talents, ainsi que dans la motivation des employés.

Nous consacrons ce premier chapitre pour présenter la Rémunération à travers les différentes définitions données par les grands auteurs de la gestion des ressources humaines, son historique et ses critères, dans une première section.

La seconde section sera consacrée au salaire et au système de rémunération, dont nous, essayons de mettre l'accent sur les formes, les modalités, les composants de la rémunération et les caractères d'un système de rémunération équilibré.

La dernière section abordera la politique de la rémunération, ses équilibres, la capacité à payer et la cohérence entre politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise.

En parcourant ce chapitre, vous comprendrez les principes de base de la rémunération et les éléments essentiels à considérer pour concevoir des politiques salariales efficaces. Chaque section vise à vous donner une vision approfondie de la rémunération, à la fois sous l'angle théorique et pratique.

CHAPITRE I:La Rémunération

Section 01 : Le Concept de la rémunération :

La rémunération constitue la contrepartie du travail exercé par un salarié, elle est l'élément explicite du contrat du travail. La rémunération comporte donc une dimension économique évidente, mais aussi une dimension sociale tant qu'elle constitue un élément plus important de la motivation des salariés.

1-1-Definition de la notion "Rémunération" :

La rémunération est définie selon André Boyer et ses collaborateurs comme étant : « *la rémunération recouvre beaucoup plus simple salaire. Elle représente la contrepartie donnée au salarié en échange de son travail* ». ¹

La rémunération globale se définit aussi par : « *L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation* » ², la rémunération globale représente donc la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés.

La rémunération globale ou totale est définie par G. Donnadieu : « *Elle comprend des moyens qui constituent une rémunération, même s'ils ne figurent pas directement dans le bulletin de salaire, des avantages matériels, annexes ou indirects représentant des améliorations substantielles de pouvoir d'achat* » ³. Par cette définition la rémunération globale est composée de deux parties :

- Une partie fixe correspond au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi qui correspond généralement aux qualifications de salarié.
- Une partie variable prend en compte la performance spécifique de l'individu ou du groupe auquel il appartient.

-On trouve que la 2^{ème} définition est la plus correcte car elle couvre les éléments essentiels de la rémunération.

¹BOYER, (André) et autres : **Panorama de la gestion**, les éditions d'organisation, Paris, 1998, P 234

²SHIMON, (Dolan) et autres : **la Gestion des Ressources Humaines**, Pearson Education, 3e, Paris, 2002, P 384.

³DAYAN, (Armand): **manuel de gestion volume 2**, éd Ellipses, Paris, P466.

CHAPITRE I:La Rémunération

1-2-L'histoire de la rémunération :

Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'histoire des rémunérations compte trois temps forts :⁴

1-2-1- De 1950 à 1965 : la rémunération de l'ancienneté. Puis, les systèmes de rémunération individualisés :

1-2-1-1-Les systèmes de rémunération à l'ancienneté :

Reposent sur des automatismes de progression du salaire en fonction du temps qui passe. Dans certains secteurs de l'économie sociale, l'ancienneté représente même un facteur d'avancement qui, combiné avec l'augmentation du pourcentage de la prime d'ancienneté, dépasse le taux de l'inflation.

1-2-1-2-Les systèmes de rémunération individualisés :

L'évolution de la rémunération individuelle passe soit par l'augmentation de la valeur du point de référence (augmentation générale), soit de la prime d'ancienneté, soit d'une augmentation individuelle automatique. Or, dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, le salaire à l'ancienneté est un facteur capable de freiner la capacité des entreprises à s'ajuster aux évolutions démographiques. De plus les effets d'un tel système, peu incitatif à motiver des collaborateurs dans la mesure où le niveau des performances n'influence pas celui de la rémunération, se traduisent par le départ des meilleurs éléments. Les organisations se sont en conséquence tournées vers des systèmes de rémunération individualisés basés sur les compétences et la performance des salariés.

1-2-2-De 1965 à 1990 : la rémunération de la compétence :

Visent à rendre la rémunération des salariés fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, de leurs connaissances ou de leurs savoir-faire. Il s'agit non seulement des savoirs et savoir-faire opérationnels qu'ils expriment dans les diverses situations de leur travail mais aussi des savoirs qu'ils détiennent et qui ne sont pas directement transposables à leur emploi actuel. C'est donc plus la capacité à faire que l'effet de leurs actions sur les résultats de l'entreprise, qui va être rémunérée. Avec l'approche fondée sur les compétences, la rémunération des salariés devient fonction de ce qu'ils peuvent faire et non plus de ce qu'ils font comme le veut le mode traditionnel de gestion des salaires basé sur les caractéristiques des emplois. Les entreprises marquées par une division claire du travail, avec

⁴ BELLO, (Pascal) et autres : **RH au quotidien 100 fiches**, édition DUNOD, 2e, Paris, 2015, pp303,304.

CHAPITRE I:La Rémunération

des communications verticales et des décisions centralisées, sont moins enclines à adopter une rémunération basée sur les compétences que les entreprises reposant sur une division plus floue du travail avec un mode de communication transversale, comme celles du secteur de la recherche par exemple

1-2-3-Depuis 1990 : la rémunération de la performance :

Se développe dans un concept de rémunération plus globale, et cherche à récompenser la contribution des salariés au développement de l'entreprise, par l'accroissement du niveau des ventes ou la réduction des coûts par exemple. Elle permet dans le même temps de donner de la flexibilité aux coûts salariaux, notamment en cas de baisse d'activité et de réduction du chiffre d'affaires. Les États-Unis ont, les premiers, expérimenté de nouveaux systèmes de rémunération « à risques » qui incorporent dans la rémunération annuelle une partie variable dont le versement dépend de l'obtention de résultats préalablement définis. Dans les périodes troublées qui succèdent aux « trente glorieuses », il était nécessaire de trouver de nouveaux systèmes de rémunération capables de motiver et de mobiliser les salariés.

1-3-Les critères de la rémunération : Chaque entreprise, en fonction de sa problématique d'activité et de ses contraintes, définit l'équilibre entre les différents critères qui va déterminer son système de rémunération et qu'elle décline ensuite en le modulant pour chaque catégorie de personnel. Elle aboutit à un mix rémunération qui fait la synthèse des différents critères utilisés, explicitement ou non, de nature et d'origine différentes.

Le mix-rémunération global (mix-policy) est la base du système de rémunération. Pour chaque métier ou catégorie de personnel selon qu'il s'agit de personnel commercial ou administratif, cadre ou non-cadre, expert ou généraliste, les critères sont modulés pour répondre aux préoccupations et objectifs internes.

Les critères de rémunération peuvent, dans les faits, être très nombreux. Ils peuvent être regroupés en quatre catégories. Les différents types de critères de rémunération :⁵

1-3-1-Les critères professionnels : il s'agit des critères que nous avons détaillés plus haut et qui constituent la contrepartie directe de la rémunération. Ils font référence à la fois au capital humain et à la contribution des salariés. L'entreprise doit faire des choix de pondération entre ses critères pour construire son mix-rémunération.

⁵ ROMAN, (Bernard) : **Bâtir une stratégie de rémunération**, édition DUNOD, 3e, Paris,2016, pp 57-59.

CHAPITRE I:La Rémunération

1-3-2-Les critères propres à l'organisation : les dirigeants, la culture, l'historique et enfin le niveau de vie de l'organisation, c'est-à-dire sa situation et sa performance économiques.

1-3-3-Les critères de marché : la concurrence sur les talents et la pression du marché du travail influencent le niveau et les formes de rémunération.

1-3-4-Les critères sociaux et réglementaires : les équilibres sociaux et le contexte social de l'entreprise, de sa branche d'activité et au niveau national, conditionnent le niveau des règles applicables aux rémunérations et à leur évolution.

L'entreprise doit trouver un équilibre en face de chacun de ces critères. Les critères professionnels représentent la véritable contrepartie de la rémunération et le cœur de sa stratégie dans ce domaine. Les autres catégories de critères correspondent à des données qui s'imposent à elle et auxquelles elle doit s'adapter.

Tableau 01 : la synthèse des catégories de critères de rémunération

Critères professionnels	Organisation	Marché	Contexte social, règles
Fonction exercée	Évaluation des fonctions	Prix de la fonction sur le marché	Règles et négociations sur les classifications et les évolutions salariales
Compétence		Prix des compétences sur le marché	
Performance individuelle et d'équipe	Rémunération à la performance système d'incitation et de récompense		
Participation à la performance économique de l'entreprise	Association des salariés aux résultats de l'entreprise/ redistribution de la valeur ajoutée	Attractivité de l'entreprise/ concurrent	Négociations sociales sur avantages et rémunérations collectives

Source : ROMAN, (Bernard) : **Bâtir une stratégie de rémunération**, édition DUNOD,3e, Paris,2016, p58.

CHAPITRE I:La Rémunération

Étape importante dans la construction de la politique salariale, la détermination des différents critères de rémunération permet à la fois de rationaliser les décisions salariales, de mieux les expliquer et de les valoriser auprès des intéressés. La définition des critères s'articule autour de grands types d'objets identifiés plus haut :

- fonction exercée ;
- compétence ;
- performance individuelle ;
- association des salariés à la performance de l'organisation.

La fonction et le métier exercés renvoient d'abord à l'organisation qui en définit le contenu, les contours, le positionnement et le niveau d'autonomie. La valeur de la fonction est déterminée par l'entreprise en fonction de ses besoins dans un espace limité et réglementé par des classifications et des pratiques internes. Dans ce cadre, qui correspond à un marché interne organisé, les évolutions sont généralement lentes et peu significatives parce que peu soumises à des tensions d'offre et de demande. Lorsque la fonction est standardisée avec un contenu repérable et proche d'une entreprise à une autre, sa valorisation et sa reconnaissance sortent du cadre de l'entreprise et deviennent soumises au marché du travail parce qu'elles fournissent une référence sur les compétences du titulaire. La compétence et la performance renvoient directement à l'individu et au marché. La compétence individuelle est identifiée par le parcours professionnel, la fonction exercée, la formation initiale et le niveau de performance constatée. Par définition, la compétence individuelle est unique et sa valorisation aussi. Signe de ce phénomène, les variations de salaire à l'embauche et la capacité d'adaptation de l'entreprise quand elle est confrontée au marché sont souvent bien plus grandes que lorsqu'elle pratique ses propres révisions salariales internes. L'association des salariés à la performance de l'entreprise et la redistribution des bénéfices sont directement reliées aux résultats enregistrés par l'entreprise sur ses marchés (bénéfice net, bénéfice fiscal, valeur en bourse). Elles sont établies en fonction du niveau d'association aux résultats et au capital que l'entreprise entend pratiquer, du salarié actionnaire avec l'attribution de stock-options ou d'actions gratuites jusqu'à la redistribution collective dans le cadre d'accords d'intéressement et de participation.

CHAPITRE I:La Rémunération

1-4- Les principes d'équité :

Parmi les défis que doivent relever les organisations en ce qui a trait à la gestion de la rémunération, celui qui consiste à payer les employés d'une façon qui sera perçue comme juste ou équitable s'avère sans doute le plus exigeant.⁶

➤ La théorie de l'équité : (Adams, 1965) :

“Renvoie à la notion de « ratio contribution-rétribution » permettant d'évaluer le caractère juste de l'échange contribution-rétribution et au concept de « référents » (ou de « points de repère ») qui concerne les personnes avec lesquelles les employés se comparent pour juger de l'équité de leur échange avec l'organisation. Il existe une iniquité lorsque le ratio contribution-rétribution perçu par une personne lui apparaît comme inégal par rapport au ratio contribution-rétribution d'une autre personne — soit à l'interne ou à l'externe — avec qui elle se compare, ou encore d'elle-même, par exemple en considérant la rétribution qu'elle obtenait auparavant ou bien le changement de contribution qu'elle apporte.”

Les employés peuvent juger de l'équité de leur ratio contribution-rétribution en le comparant avec divers référents et en associant différentes définitions aux termes « contribution » et « rétribution ». Ainsi, la contribution inclut tout ce qu'une personne pense fournir de pertinent dans l'échange notamment son intelligence, son expérience, sa scolarité, ses efforts, son rendement, son assiduité et ses compétences. Quant à la rétribution, elle comprend tout ce qu'une personne estime comme ayant de la valeur dans l'échange ; il peut s'agir aussi bien du salaire et des avantages sociaux que des autres gratifications, comme le statut social ou le pouvoir. Les référents avec lesquels se comparent les personnes sont susceptibles de varier selon le moment et selon leurs caractéristiques. Ces référents peuvent être des personnes qui occupent un même poste ou des postes différents dans la même entreprise ou dans d'autres entreprises. Un employé peut aussi juger de sa rémunération par rapport à lui-même comme référent, en l'analysant sur la base de critères élaborés à partir de son cheminement professionnel, de sa rémunération passée, de ses attentes, etc. Ainsi, il peut percevoir sa rétribution comme plus ou moins équitable selon qu'il la compare avec celle qu'il recevait dans le passé, avec ses besoins individuels, avec les salaires des autres employés de l'entreprise, avec son rendement ou son ancienneté, avec le salaire attribué ailleurs pour un emploi analogue

⁶ ST-ORGE, (Sylvie): **Gestion de la rémunération théorie et pratique**, édition Chanelière éducation, 3e, Montréal, 2014, pp15-18 .

CHAPITRE I:La Rémunération

au sien, avec la performance de son entreprise, avec les lois adoptées dans son pays ou ailleurs et avec la manière dont sa rémunération est déterminée et gérée.

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio A_p/C_p qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a ou avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii sont envisageables :

- **$A_p/C_p > A_a/C_a$** : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Ce ressenti serait généralement temporaire.
- **$A_p/C_p = A_a/C_a$** : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres.
- **$A_p/C_p < A_a/C_a$** : situation d'iniquité (sous-équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

À la lumière de ce qui précède, il faut reconnaître que l'équité dans le domaine de la rémunération s'avère fondamentalement une question de perception, qui varie d'une personne à l'autre et qui peut être abordée selon divers critères et référents. La complexité de ce sentiment de justice se reflète dans les principes d'équité sur lesquels repose le modèle de la gestion de la rémunération : l'équité légale, l'équité externe, l'équité interne, l'équité individuelle et l'équité collective.

Ci-après, nous décrivons succinctement ces différents principes d'équité ainsi que les pratiques et les techniques que les professionnels de la rémunération utilisent pour optimiser le respect de ces principes ;

1-4-1-L'équité légale ou le respect des lois : Comme toutes les autres activités de gestion des ressources humaines, la gestion de la rémunération des employés est circonscrite par des lois et des règlements que les employeurs doivent respecter. La Loi sur les normes du travail, qui balise le salaire minimum, les vacances et les congés, cependant, il existe bien d'autres lois. Bien que toutes les entreprises doivent respecter les lois en vigueur, l'ampleur de ce défi varie d'une entreprise à l'autre et d'un pays à l'autre.

CHAPITRE I:La Rémunération

En effet, certaines lois contraignent plus ou moins la gestion de la rémunération des entreprises en fonction de leurs caractéristiques : leur nature (entreprise privée ou publique, taille de l'entreprise, etc.), la composition de la main-d'œuvre (syndiquée ou non, etc.), les types d'emplois (emplois de bureau, de production, etc.), et ainsi de suite. Selon qu'une entreprise est de compétence provinciale ou de compétence fédérale, des lois particulières — notamment la Loi sur les normes du travail et le Code du travail — seront applicables.

Les pays ont aussi des lois différentes. Par exemple, il existe au Canada des lois visant l'équité entre la rémunération offerte aux emplois à prédominance féminine et la rémunération offerte aux emplois à prédominance masculine au sein des organisations. Les lois évoluent aussi dans les divers pays. C'est le cas pour les lois sur la divulgation de la rémunération des dirigeants d'entreprise qui ont été adoptées par de nombreux pays au fil des années. La particularité de l'équité légale repose sur le fait que les employeurs n'ont pas le choix de s'y conformer ou non. L'équité légale est au-dessus de toutes les autres formes d'équité. Ainsi, un employeur ne peut décider d'offrir moins que le salaire minimum à un employé sous prétexte que la contribution au travail de ce dernier est moins importante que celle du titulaire d'un autre emploi payé au taux minimum. Par ailleurs, l'équité interne, ou toute autre forme d'équité, ne peut permettre de déroger aux lois. Les lois fixent les préalables minimaux que tous les employeurs doivent respecter en matière de gestion de la rémunération

1-4-2-L'équité externe : L'analyse de l'équité externe consiste à examiner la rémunération qu'offre une organisation pour des emplois en relation avec la rémunération qu'offrent d'autres organisations (le marché) pour des emplois similaires. La politique de compétitivité adoptée par une organisation peut porter sur le taux de salaire et d'autres composantes de son offre de rémunération. Généralement, une entreprise s'assure de la compétitivité de la rémunération en faisant sa propre enquête de rémunération ou en s'appuyant sur des enquêtes (maison ou préétablies) effectuées par d'autres organisations ou associations.

1-4-3-L'équité interne : La recherche de l'équité interne consiste à s'assurer qu'au sein d'une organisation les emplois comportant des exigences semblables sont rémunérés de façon équivalente. Pour s'assurer de l'équité interne, les professionnels de la rémunération peuvent s'appuyer sur l'analyse, la description et l'évaluation des emplois en vue d'établir une structure salariale. L'analyse et la description d'un emploi correspondent au processus de collecte, de documentation et d'analyse des données permettant de décrire un emploi. La description d'un

CHAPITRE I:La Rémunération

emploi comprend les rôles et les responsabilités liés à un emploi, les compétences requises ainsi que le contexte ou les conditions de travail.

Le processus d'évaluation des emplois vise à déterminer la valeur relative d'un ensemble d'emplois afin de constituer des différentiels de salaires en conséquence. Il s'agit d'abord de mesurer la valeur ou l'importance relative des emplois (et non des titulaires des emplois) à l'intérieur de l'organisation en comparant leurs exigences relatives et leur apport à la réalisation des objectifs de l'organisation, puis d'établir une hiérarchie des emplois à l'intérieur de l'organisation sur cette base. Jusqu'à quel point, par exemple, les exigences du travail d'un analyste-programmeur se comparent-elles avec celles du travail d'un directeur des achats et avec celles du travail d'un conseiller en relations du travail ? Dans un objectif de cohérence interne, les salaires seront ainsi proportionnels aux exigences des emplois au sein d'une organisation.

Une structure salariale représente les différences dans les taux de salaires pour des emplois ou des classes d'emplois de valeur inégale ou non équivalente. Elle peut contenir des échelles salariales dont les balises permettent de reconnaître les contributions individuelles (par exemple, l'ancienneté, le rendement, les compétences) des titulaires occupant un même emploi ou des emplois appartenant à une même classe d'emplois.

1-4-4-L'équité individuelle ou la justice distributive sur le plan individuel : Une politique de rémunération relative aux contributions individuelles des employés indique dans quelle mesure une organisation accorde de l'importance à certaines caractéristiques des employés, comme leur rendement, leurs années de service, leurs compétences ou leur expérience.

Un système de rémunération tient compte de l'équité individuelle lorsque la rémunération des titulaires occupant un même emploi dans l'entreprise varie en fonction de ces types de critères (années de service, rendement, compétences ou expérience des personnes). Ainsi, on tient compte des contributions individuelles lorsqu'on gère les salaires des titulaires à l'intérieur d'échelles (ou de fourchettes) salariales comportant un taux minimal et un taux maximal, et lorsqu'on accorde d'autres formes de reconnaissance — telles des primes, des commissions, des actions ou des options d'achat d'actions — en fonction des années de service, du rendement, des compétences ou de l'expérience des employés. Toutefois, le rapport contribution-rétribution peut aussi être considéré sous un angle collectif : est-ce que le groupe ou l'organisation au sein duquel un employé travaille traite bien les employés au regard de leurs contributions ? Est-ce que les améliorations de la performance que ces employés

CHAPITRE I:La Rémunération

engendrent pour l'organisation leur profitent aussi comme groupe d'employés ? Un système de rémunération tient compte de l'équité collective lorsque la rémunération des employés varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

On considère les contributions collectives lorsqu'on rend les employés admissibles à un ou plusieurs régimes collectifs de rémunération variable, à court terme (participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, primes d'équipe, etc.) ou à long terme (achat d'actions, octroi d'actions, options d'achat d'actions, etc.). Ce principe, traduit l'importance que l'organisation accorde à certains indicateurs de rendement d'une unité, d'une division ou de l'organisation (bénéfices, chiffre d'affaires, taux de rejets, etc.).

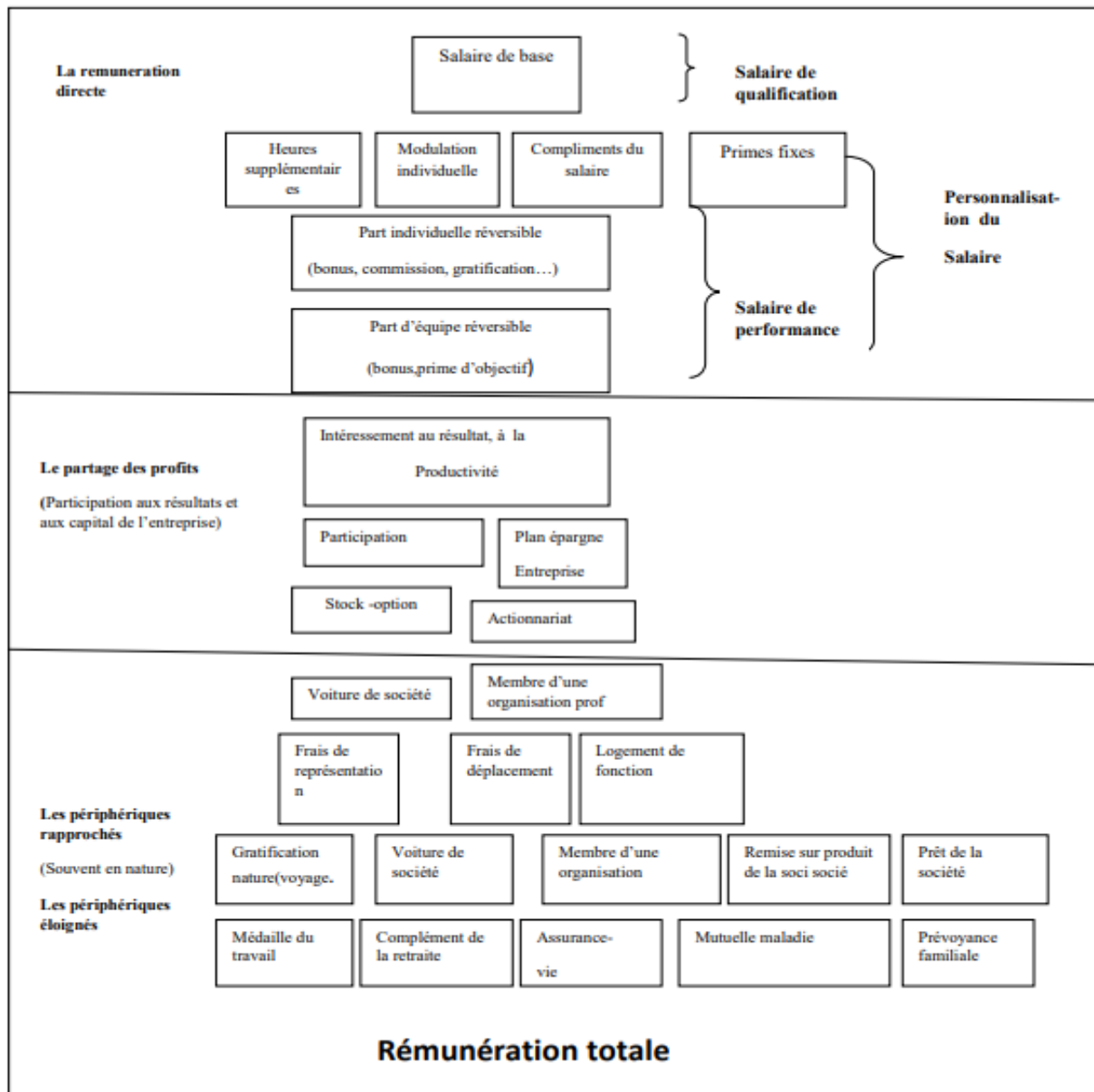
Ce principe d'équité collective peut et doit aussi être considéré sur le plan sociétal et même mondial. D'ailleurs, nombre d'économistes et de dirigeants à la tête d'organismes économiques sonnent l'alarme face au fait que les travailleurs moyens ne profitent pas de la croissance économique dans les pays industrialisés, de la même manière que la croissance des pays industrialisés se fait au détriment d'autres pays qui sont dans la misère.

1-5-La pyramide des rémunérations :

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences. Pour cela, il nous faut étudier la pyramide de la rémunération.⁷

⁷ PERETTI, (J-M): **Ressources humaines**, édition Vuibert, 4e ,Paris, 1997, P259

Figure 01 : la pyramide des rémunérations



Source : PERETTI, (J-M): **Ressources humaines**, édition Vuibert,4e,Paris, 1997, P259

La Figure 01 a l'avantage de proposer une vision complète des catégories de rémunération et de faire apparaître les différents niveaux de rémunération périphérique qui peuvent être attribués au-delà de la rémunération de base qui est le salaire.

Cette représentation de la rémunération globale est fondée sur une hiérarchie des formes de rémunération qui, par construction, part du salaire fixe et se complète avec une série de compléments qui sont distingués selon qu'ils sont obligatoires car légaux, individualisés, statutaires ou liés à l'organisation. Avant d'en aborder les différentes composantes, il est

CHAPITRE I:La Rémunération

intéressant de les restituer dans une approche plus orientée vers les critères qui fondent la rémunération, c'est-à-dire vers la contrepartie de la rémunération versée. Il s'agit de savoir ce que chaque catégorie de rémunération est destinée à rétribuer.

CHAPITRE I:La Rémunération

Section 02 : Le salaire et le système de rémunération :

“Tous les employés reçoivent une rémunération extrinsèque ou tangible de base qui est composée d’un salaire et, dans certains cas, d’une ou de diverses allocations et primes. “

Selon la loi algérienne relative aux relations de travail :

Art.80.- En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.⁸

2-1- les formes de la rémunération : Il existe plusieurs formes :⁹

2-1-1- La rémunération en espèces de base :

2-1-1-1-Le salaire : Le salaire correspond au montant d’argent, garanti par l’employeur, qu’un employé reçoit pour son travail sur une base annuelle, mensuelle, bimensuelle, hebdomadaire ou horaire. Pour la grande majorité des employés, le salaire constitue la composante la plus importante de leur rémunération globale et il détermine la valeur d’autres composantes telles la paie de vacances ou la valeur des régimes d’assurances ou de retraite. Habituellement, les organisations procèdent à des ajustements de salaires de façon régulière afin de tenir compte de l’augmentation de l’indice des prix à la consommation, des salaires versés sur le marché et de l’augmentation du salaire minimum. Pour le personnel syndiqué, les augmentations de salaire annuelles sont généralement négociées pour la durée de la convention collective.

2-1-1-2-Les primes et les allocations : Les employés peuvent également recevoir des primes diverses. Celles-ci incluent les primes ou les montants forfaitaires liés à l’exécution du travail dans des conditions particulières, à savoir les heures supplémentaires, le quart de travail de soir ou de nuit, le travail en un lieu éloigné, le travail le week-end ou un jour de congé, le travail exécuté dans des conditions dangereuses, etc. Le personnel expatrié, peut aussi recevoir des allocations diverses, par exemple pour contrebalancer un différentiel de coût de la vie ou pour la scolarité des enfants.

Devant relever le défi consistant à recruter et à retenir les meilleurs employés dans un contexte de rareté de la main-d’œuvre, certains employeurs offrent une prime de signature à l’embauche

⁸ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l’ordonnance n°96-21 du 09 juillet 1996.

⁹ ST-ORGE, (Sylvie): **Op.cit.**, pp9-11.

CHAPITRE I:La Rémunération

ou une prime de conservation. Il arrive souvent que des organisations offrent un montant équivalent à 20 % du salaire à des candidats qu'il est difficile de recruter sur le marché.

Au moment de licenciements ou de mises à pied, les organisations accordent aussi des montants forfaitaires. Les contrats de travail des dirigeants comportent souvent des clauses de « parachutes dorés » qui peuvent représenter des montants équivalents à deux ou trois fois leur salaire annuel advenant le cas où ils perdaient leur poste avant la fin de leur contrat (par exemple, à la suite d'une fusion ou d'une acquisition).

2-1-2-La rémunération directe : Couvre des composantes liées à la rémunération variable à court, à moyen et à long terme ;

2-1-2-1-La rémunération variable à court et à moyen terme : La rémunération variable à court et à moyen terme comprend toutes les formes pécuniaires de reconnaissance versées au moyen d'augmentations, de primes (montants forfaitaires ou bonis) et de commissions que l'employé peut recevoir en vertu de régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement individuel ou collectif, comme les régimes de participation aux bénéfices ou de partage des gains de productivité.

2-1-2-2-La rémunération variable à long terme : Ce mode de rémunération est principalement versé en actions, en options d'achat d'actions (ou en unités de rendement) que l'employé peut recevoir selon des régimes de rémunération tenant compte de la performance boursière (ou de mesures de la performance comptable à long terme), tels que les régimes d'octroi ou d'achat d'actions ou encore d'options d'achat d'actions.

2-1-3-La rémunération indirecte :

Elle n'est pas versée en espèces mais sous forme d'avantages sociaux, d'un régime de retraite, de vacances, de divers congés rémunérés ainsi que de gratifications qui correspondent à des avantages complémentaires (par exemple, le remboursement de diverses dépenses).

2-1-3-1-Les avantages, le temps chômé et les conditions de retraite : Les avantages comprennent entre autres les régimes d'assurances qui visent à protéger les employés contre divers aléas de la vie : maladie, invalidité, mortalité, etc.

Quant au temps chômé, il comprend les jours de vacances et d'absence équivalents aux exigences légales ou supérieurs à celles-ci. Les régimes de retraite, qui peuvent se présenter

CHAPITRE I:La Rémunération

selon diverses formules, visent tous à assurer une certaine sécurité financière aux employés retraités.

2-1-3-2-Les avantages complémentaires et les conditions de travail : Les avantages complémentaires comprennent les gratifications accordées à un employé ou les dépenses remboursées par l'employeur, comme une automobile, une place de stationnement, des repas, des droits de scolarité ou des conseils financiers. Les conditions de travail, qui incluent notamment les heures de travail et les congés sans solde, ont des répercussions directes et indirectes sur la rémunération du temps travaillé pour l'employeur. Ainsi, l'octroi de congés sans solde peut entraîner des dépenses de formation des employés remplaçants. Au cours des dernières années, de nombreuses organisations ont regroupé des pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-famille dans le cadre d'une véritable politique axée sur la famille et présentent cette politique comme une facette importante de leur rémunération totale.

Précisons que la nature de tels avantages varie selon les pays. Par exemple, en Chine et au Vietnam, il est fréquent d'accorder des allocations d'habitation et de transport, alors que dans bien des pays d'Europe, les gestionnaires s'attendent à ce qu'une automobile leur soit fournie.

2-1-4-Les récompenses intangibles : En plus des reconnaissances extrinsèques, les employés retirent un ensemble de reconnaissances intrinsèques de leur travail. Pensons aux effets bénéfiques qu'un travail est susceptible d'avoir sur l'estime personnelle, l'autonomie et la confiance en soi. Pensons aussi au plaisir de travailler avec des collègues agréables, à la satisfaction de se développer ou de relever des défis sur le plan professionnel, à la reconnaissance exprimée par son supérieur ou ses collègues de même qu'au bonheur de faire un travail intéressant et varié.

Il faut toujours se rappeler que les employés accordent beaucoup d'importance aux aspects plus intangibles de leurs conditions de travail, comme le plaisir au travail, la qualité des relations interpersonnelles, les sentiments de sécurité et d'accomplissement, les possibilités de développement ou de carrière ou encore les défis du travail et la variété de celui-ci. Les employés les prennent en considération lorsqu'ils décident de rejoindre les rangs d'une entreprise et les employeurs lorsqu'ils présentent et gèrent les conditions de travail globales de leurs employés afin de se bâtir une marque d'employeur. La preuve, une mauvaise relation d'un employé avec son supérieur immédiat est la principale cause de départ de l'entreprise.

Ainsi, tant dans sa manière d'élaborer ses régimes de rémunération que dans celle de les implanter et de les gérer, la direction d'une entreprise doit considérer sa spécificité si elle veut

CHAPITRE I:La Rémunération

gérer efficacement la rémunération. Il s'agit alors d'aligner verticalement la gestion de la rémunération sur la stratégie et les objectifs d'affaires, les valeurs de gestion et les facteurs de succès de l'organisation. Il faut aussi un alignement horizontal ou encore une cohérence entre la façon dont les employés sont rémunérés et les autres activités de gestion des ressources humaines (GRH) (sélection, évaluation de la performance, formation, etc.) ainsi que les autres fonctions de gestion (gestion des opérations, gestion du marketing, etc.)

Il n'existe donc pas une manière idéale et unique de gérer la rémunération pour toutes les organisations. Il faut tenir compte de facteurs situationnels — comme la stratégie et les objectifs d'affaires — et avoir une connaissance approfondie de l'organisation, de son historique, de son personnel et de son environnement pour déterminer les pratiques de rémunération à adopter, ou à modifier, les plus pertinentes, utiles et importantes.

Figure 02 : Les composantes de la rémunération globale tangible et intangible

Types de rémunération		Composantes	Exemples
Intangible ou extrinsèque	Globale	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Climat de travail • Conciliation travail / vie personnelle • Défis • Possibilités de carrière et de développement
		Gratifications	<ul style="list-style-type: none"> • Voiture • Clubs • Conseils juridiques
Tangible ou extrinsèque	Totale (directe et indirecte)	Avantages sociaux et retraite	<ul style="list-style-type: none"> • Retraite • Santé / bien-être • Congés payés • Remplacement du revenu
		Rémunération variable à long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Actions • Unités de rendement
		Rémunération variable à court et à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Primes selon la performance individuelle, de groupe ou de l'organisation
		Rémunération en espèces de base	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire • Allocations et primes diverses
	Directe (en espèces ou en action)		
	En espèces		

Source : ST-ORGE, (Sylvie): **Gestion de la rémunération théorie et pratique**, édition Chanelière éducation, 3e, Montréal, 2014, P8 .

2-2-Les modalités de la rémunération :

La détermination de la paie constitue pour les entreprises un objectif important à la fin de chaque mois. Pour chaque salarié, il faut établir un bulletin de salaire qui mentionnera l'ensemble des rémunérations dues ainsi que les cotisations sociales et fiscales correspondantes

CHAPITRE I:La Rémunération

Selon l’art 80 : En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.¹⁰

Selon l’art 82 : Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d’affaires.¹¹

2-2-1- Les modes de rémunération : Il existe 4 modes de rémunérations ;

Tableau 02 : Les modes de rémunération

Salaire au temps	Le salaire correspond à un forfait mensuel de 173.33 heures par mois, soit 40 heures par semaine. Au-delà de ce forfait, le salarié effectue des heures supplémentaires qui lui sont payées à un taux supérieur
Salaire à la commission	Le salarié est rémunéré par application d’un pourcentage appliqué sur son activité. Cela concerne particulièrement les professions commerciales dont la rémunération est, en partie ou en totalité, déterminée par le volume des ventes réalisées (ou sur la marge commerciale).
Salaire fixé selon la performance individuelle	Une partie de la rémunération du salarié peut être définie selon sa capacité à atteindre des objectifs qui lui ont été assignés (nombre de contrats, nombre de clients nouveaux, par exemple).
Rémunération basée sur la performance collective	Des dispositifs obligatoires (participation des salariés aux résultats) ou facultatifs (intéressement) permettent de distribuer une partie du résultat bénéficiaire aux salariés

Source : DORIATH(Brigitte) et autres : **comptabilité et gestion des organisations**, édition DUNOD, 7e, Paris,2010, p.53.

2-2-2-La fixation du salaire : Le Principe est celui de la libre négociation, Cependant : ¹²

– des accords de branche peuvent fixer une grille des salaires en fonction des qualifications dans les professions ;

¹⁰ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l’ordonnance n°96-21 du 09 juillet 1996

¹¹ ibid.

¹² DORIATH(Brigitte) et autres : **comptabilité et gestion des organisations**, édition DUNOD, 7e, Paris,2010, p.53.

CHAPITRE I:La Rémunération

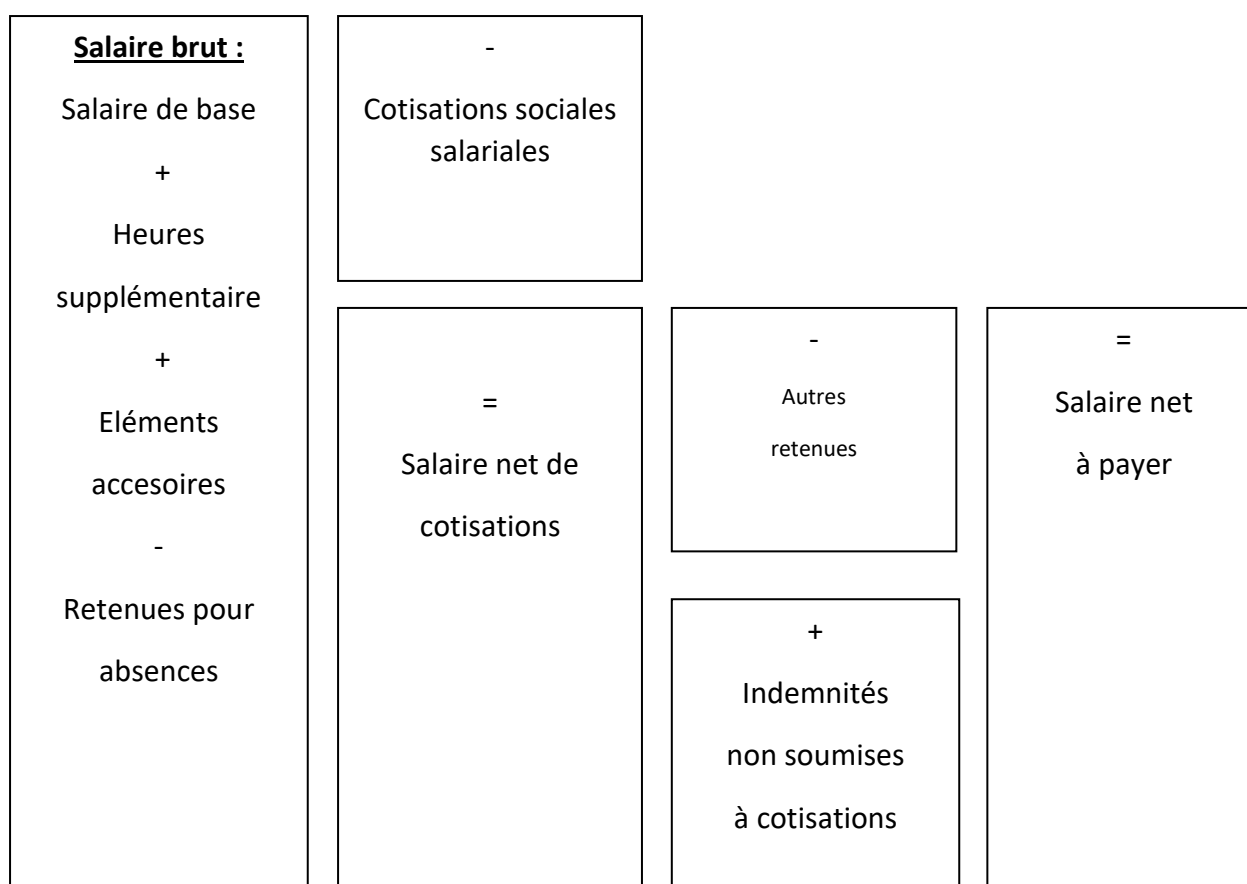
– le salaire fixé doit respecter le SMIC (Salaire interprofessionnel de croissance) qui constitue un salaire minimal garanti pour les salariés, quel que soit leur mode de rémunération.

2-2-3-Le paiement du salaire :

Un bulletin de salaire est obligatoirement remis au salarié qui peut ainsi vérifier que les clauses de son contrat ont été respectées. La périodicité du paiement est réglementée. Ainsi, le salarié mensualisé est payé au moins une fois par mois, au plus tard le 5 du mois suivant. Le salaire peut faire l'objet de retenues pour paiement de dettes à des tiers. Dans ce cas, la loi prévoit qu'une partie seulement du salaire puisse être saisie. Dans le cas où l'entreprise a déposé son bilan, le salarié bénéficie d'un privilège sur les six derniers mois de salaires impayés et d'un super privilège sur le paiement des deux derniers mois de salaires impayés.¹³

2-2-4-Structure et organisation de la paie :

Figure 03 : Les éléments constitutifs de la paie



Source : DORIATH(Brigitte) et autres : op.cit., p.54.

¹³ DORIATH, (Brigitte) et autres : **op.cit.**, p54.

CHAPITRE I:La Rémunération

Autres retenues : avances ou acomptes, oppositions sur salaires (au profit d'un créancier du salarié).

Indemnités non soumises à cotisations : de transport ou déplacement, de résidence, de panier

2-3-Les composants de la rémunération :

- **Le salaire de base** : Qui rétribue la maîtrise d'une fonction dans le cadre de l'occupation d'un emploi. Il est fonction du degré de compétences et du niveau de connaissances imposés par l'emploi et rémunère la contribution normale obligatoire du titulaire à la réalisation des tâches et activités impliquées par cet emploi.
- **Les indemnités** : Qui ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi.
- **Les primes** : Qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité personnelle et / ou collective et l'effort supplémentaire fourni par le salarié ou le collectif pour dépasser les normes fixées et dégager une plus-value.
- **L'intéressement** : Qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est fonction du résultat bénéficiaire réalisé.

Selon l'article 81 : Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre :¹⁴

- le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur,
- les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et, notamment, de travail posté, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et l'indemnité de zone,
- les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.

2-3-1-Dans la pratique, les éléments composant la paie d'un travailleur sont :

a) L'ensemble des gains :

- Le salaire de base ;
- Les indemnités ;
- Les avantages spécifiques prévus par la loi ou la convention collective ;

¹⁴ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l'ordonnance n°96-21 du 09 juillet 1996.

CHAPITRE I:La Rémunération

- Les primes.

b) L'ensemble des retenues :

- Les cotisations sociales, qui est retenues pour permettre le bénéfice des prestations de la sécurité sociale, de la retraite et éventuellement de la mutuelle sociale ;
- Les cotisations fiscales, qui est retenues au titre de l'impôt sur le revenu global (IRG).
- Les retenues diverses, acceptées par le travailleur à la suite d'avantages particuliers accordés par l'entreprise.

2-3-2-Etablissement de la paie : Tous les mois et à terme échu, l'entreprise doit :

- Calculer les droits de chaque travailleur et lui en verser le montant correspondant.
- Réaliser les opérations suivantes :
 - Verser, pour le compte des travailleurs, les cotisations sociales,
 - Prendre en charge l'imposition au titre de l'IRG
 - Comptabiliser les dépenses y afférentes (journaux de paie, états de rapprochement comptables, ...)
- Prendre en compte, différents aspects particuliers, à savoir :
 - L'évolution des règles de rémunération qui imposent des modifications importantes du système de paie,
 - Les changements de situation, sur un plan individuel ou collectif qui nécessitent des régularisations de paie antérieures,
 - Le nombre élevé des informations à prendre en compte,
 - L'importance des opérations à réaliser sur les données relatives au personnel.

2-3-3-Les documents de la paie :

2-4-1-Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne :

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers ;

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

CHAPITRE I:La Rémunération

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

C. L'équilibre interne : L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

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

2-4-2-Un système de contraintes liées :

Une organisation ne peut vivre durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération : par exemple, le maintien des salaires en dessous des moyennes sectorielles provoquera de façon inéluctable des difficultés à l'embauche et à plus long terme le départ des salariés. Parallèlement, toute action sur une des composantes affecte les deux autres : la volonté de réduire la progression de la masse salariale a des incidences sur la compétitivité externe et remet en cause l'équilibre interne. De la même façon, le réajustement interne des salaires a immédiatement des incidences sur les deux autres variables. Enfin, la mise en jeu du sous-système de promotion affecte simultanément les trois équilibres précédemment définis.

2-4-3-Un système dynamique et évolutif :

L'équilibre obtenu à l'instant t ne préjuge pas de la réalisation permanente de l'équilibre des rémunérations ; le système est en permanent réajustement du fait :

- **De la transformation de l'Environnement :** les modulations du niveau des prix posent la question de l'ajustement des salaires : indexation totale, partielle, ou refus de l'indexation ?

CHAPITRE I:La Rémunération

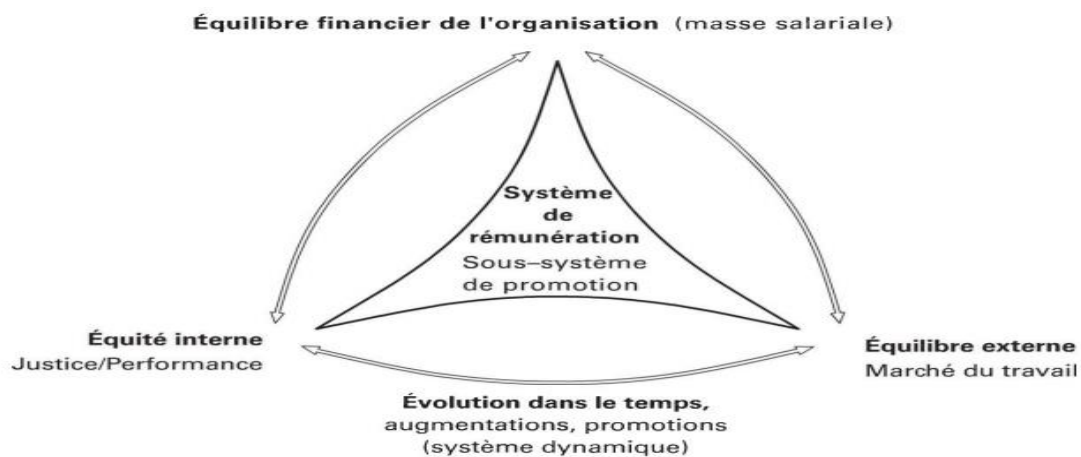
A plus long terme, l'évolution des salaires sur le marché du travail par type de qualification conduit aux ajustements qu'exige le maintien de la compétitivité externe ;

• **Du vieillissement de la population salariée et de la mise en œuvre du sous-système de promotion** : qui conduisent à des réajustements permanents du système de rémunération. Celui-ci ne peut être figé, mais doté d'une dynamique qui doit prendre en compte :

- le vieillissement de la population salariée qui conduit généralement à une élévation des salaires justifiée par l'acquisition d'expérience ;
- l'ouverture de perspectives de carrières nécessaires au maintien de la motivation.

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

Figure 04 : Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes



Source : MARTORY, (Bernard) et CROZET, (Daniel): **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances** , édition DUNOD,9e,Paris , 2016, p 131.

2-5-L'efficacité du système de rémunération :

Compte tenu de ses enjeux, l'efficacité du dispositif de rémunération doit être mesurée et faire l'objet de diagnostics réguliers pour être adaptée et réorientée en fonction des attentes de

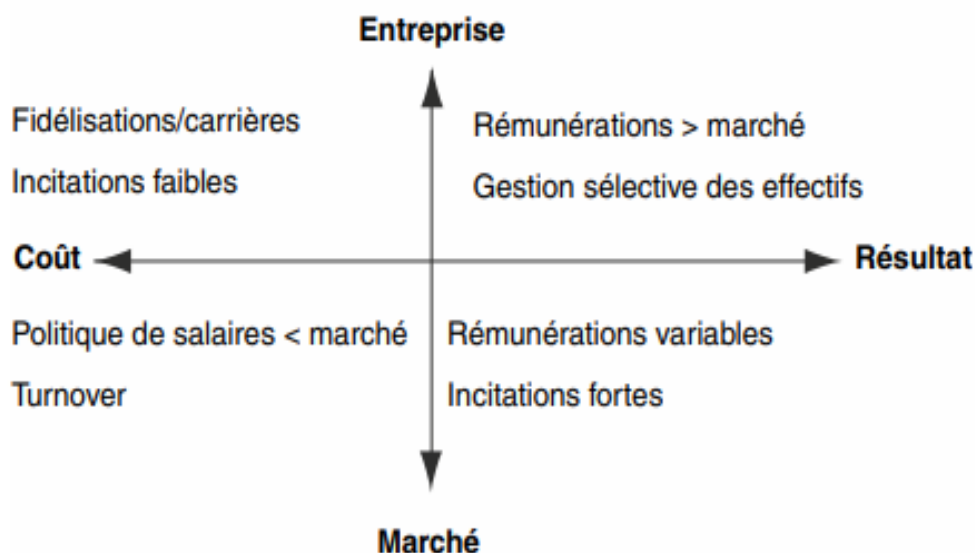
CHAPITRE I:La Rémunération

l'organisation. Cette efficacité s'évalue et se vérifie à travers une série de critères détaillés ci-dessous.

A priori, l'efficacité d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure, en l'occurrence la satisfaction des salariés et son impact sur les performances de l'organisation. Il s'agit donc d'une logique complexe, faite d'équilibres et de tensions dont l'optimum est difficile à atteindre et à évaluer.

Par ailleurs, l'efficacité ne peut se mesurer au niveau de chaque technique utilisée mais au niveau d'un système global et en fonction des objectifs qui lui ont été assignés en cohérence avec la stratégie. Son positionnement peut s'analyser de manière absolue ou relative.

Figure 05 : Les choix de l'entreprise face à son environnement



Source : ROMAN, (Bernard) : **Bâtir une stratégie de rémunération**, édition DUNOD ,2e, Paris,2010, p132.

Bien que non exhaustive, la représentation de schéma 05 montre que selon les choix de l'entreprise, conscients ou non, le système de rémunération prend des formes différentes mais cohérentes entre elles. Selon qu'elle répond à des logiques de marché ou à des logiques qui lui sont propres, selon qu'elle est préoccupée par une problématique de coût ou de performance, l'entreprise adopte un type de système donné dont l'efficacité doit être appréciée par rapport aux choix et aux préoccupations préalables. En somme, l'efficacité est relative car elle doit être

CHAPITRE I:La Rémunération

mesurée par rapport aux objectifs stratégiques. Aucun des éléments du système de rémunération n'est efficace dans l'absolu, il ne l'est que par rapport à des objectifs désignés.

Les difficultés d'évaluation proviennent également de la multitude d'objectifs. C'est pourquoi il est nécessaire de raisonner en termes de stratégie, c'est-à-dire sur un ensemble de programmes d'actions cohérents entre eux. Illustrons-le : le choix fait par une entreprise de revoir les rémunérations d'une certaine catégorie de personnel pour les adapter au niveau du marché (ses vendeurs par exemple), entraîne une tension sur l'ensemble de la structure des rémunérations de l'organisation. Dans ce cas, la recherche d'une meilleure équité externe met en cause l'équilibre interne entre catégories. Si l'objectif est d'attirer, retenir et motiver cette catégorie, car de sa performance dépend la performance de l'organisation, alors le système choisi est efficace, car il met la priorité sur ce point permettant d'obtenir une rentabilité a priori supérieure au coût entraîné par les déséquilibres internes.

D'autres difficultés sont liées à la méconnaissance de l'impact d'une modification dans le système de rémunération. Quel est par exemple l'impact de mesures consistant à attribuer des bonus de rétention sous forme de bonus différés pour une catégorie de personnel ? Quel est l'impact sur les autres catégories et dans leur motivation face à un déséquilibre l'équité interne? Quel est l'impact sur la motivation des intéressés eux-mêmes si leur rémunération est garantie, le coût de leur baisse de motivation n'est-il pas supérieur à l'avantage que procure leur rétention?

Enfin, a-t-on envisagé la gestion d'une situation dans laquelle une catégorie de personnel ayant bénéficié de rémunérations futures garanties démontre finalement des performances médiocres ou en baisse ?

D'autres exemples montrent en même temps que le pilotage du système de rémunération ne concerne pas seulement un ensemble de pratiques mais aussi le système de décision qui met en œuvre son application. C'est le cas notamment lorsqu'il s'agit de mettre œuvre la politique salariale annuelle et de choisir le bon niveau de décentralisation des propositions salariales individuelles et de décision. Comment dans ces conditions assurer la cohérence d'ensemble, les politiques catégorielles telles que le suivi des rémunérations de jeunes cadres ou des potentiels ? Comment enfin s'assurer des critères de décisions et quel contrôle sur les propositions faites ?

CHAPITRE I:La Rémunération

Enfin, la multiplication des objectifs et des attentes vis-à-vis de la politique de rémunération est un dernier écueil à éviter. Les plus redoutables sont les objectifs contradictoires et intrinsèques à ce type de problématique : maîtriser les coûts et retenir les meilleurs ; rémunérer la performance et rémunérer au prix du marché ; recruter les meilleures compétences et stabiliser le salaire moyen.

CHAPITRE I:La Rémunération

Section 03 : La politique de la rémunération :

3-1-La politique de rémunération :

“C’est l’ensemble de valeurs, de normes, de pratiques et de principes orientant la gestion de la rémunération et pouvant être énoncé officiellement (c’est-à-dire par écrit) ou non.”¹⁶

Elle vise à offrir des salaires compétitifs correspondant à la fonction tenue et aux compétences mises en œuvre, tout en rémunérant **équitablement** la performance pour permettre la progression de carrière. Cette politique doit décliner en plusieurs principes tels que : la cohérence, équité interne, compétitivité, sélectivité, fiabilité/ réversibilité. Elle doit associer le personnel aux résultats (participation, intéressement, plan d’épargne d’entreprise...). La rémunération engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, négociations salariales, logistique de la paie qui font que celle-là n’est pas une opération simple mais une activité complexe.

La gestion de rémunération est soumise à plusieurs principes tels que :

Principe 1 : « A travail égal, salaire égal » : le salaire est établi en fonction du poste.

Principe 2 : « A performance égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des résultats de travail de l’employé.

Principe 3 : « A compétences égales, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l’employé plutôt qu’uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu’il occupe.

La fixation de la rémunération dépend de deux dimensions jugées importantes qui sont :

- **La dimension légale** : Elle repose sur des obligations légales, conventionnelles et contractuelles que l’on doit respecter lorsque l’on fixe les salaires. Parmi ces obligations, on retrouve :

- Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) ;
- Les rémunérations conventionnelles minimales ;
- L’égalité entre les salaires féminins et masculins ;
- L’obligation de négociation au niveau de la branche ou de l’entreprise.

¹⁶ ST-ONGE, (Sylvie): **Op.cit.**, p17.

CHAPITRE I:La Rémunération

• **La dimension sociale** : Pour une gestion efficace des ressources humaines, il est nécessaire de mettre en place un système de rémunération équitable pour tous. Le système le plus logique est de faire un échelonnement des postes les uns par rapport aux autres et de construire un barème de rémunération correspondant. Cette méthode de classification se fait selon 2 étapes successives :

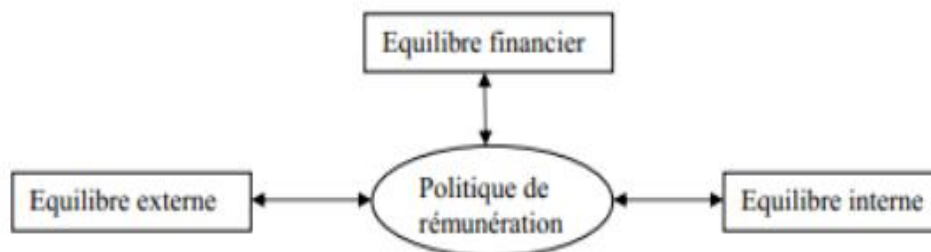
- Dans un premier temps, on procède à une qualification des postes, où l'on va évaluer chaque poste et lui attribuer une cotation (méthode par rangement : Les postes sont classés hiérarchiquement les uns par rapport aux autres)

- Ensuite, il s'agit de faire une correspondance en salaire, avec la fixation d'échelle de salaires pour chaque poste, la création de plages de progrès, l'élaboration de filière professionnelle.

3-2-Les équilibres de la politique de rémunération :

La politique de rémunération est une des composantes de la politique générale de l'entreprise, elle doit s'y intégrer. Cette politique consiste à un ensemble de choix visant : D'abord la réalisation de trois équilibres :

Figure 06 : Les trois piliers d'une politique de rémunération :



Source : GUILLOT, (Soulez) :« **Exercice de gestion des ressources humaines** », Lextenso Edition, 2010, P 120.

L'équilibre financier nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale.

La masse salariale : représente la totalité des dépenses engagées par l'entreprise au titre de la rémunération au travail. Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise. Sachant que la masse salariale a connu une

CHAPITRE I:La Rémunération

progression substantielle et devient problématique, de fait que cette progression engendre des effets connus sous le nom glissement-vieillesse-technicité (GVT).

- **L'effet glissement** : concerne les augmentations accordées dans un même poste (mérite performance) ou qui sont dues à un changement de poste ou de classification.
- **L'effet vieillissement** : concerne les augmentations liées à l'ancienneté dans l'entreprise (primes liées à l'ancienneté).
- **L'effet de technicité** : concerne les augmentations associées au remplacement de poste de travail peu qualifié par des postes qui exigent des qualifications supérieures.

On peut trouver aussi plusieurs **facteurs externes** influencent la politique de rémunération tels que :

- **La concurrence sur le marché de travail** : L'entreprise doit s'aligner sur le marché du travail et adopter une politique de rémunération proche aux pratiques exercées sur le marché du travail et en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise pour éviter les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe.
- **La concurrence sur le marché des produits** : vendus par l'entreprise donc leur compétitivité.
- **Le cadre légal et fiscal** : Dans des mesures de respect d'un salaire minimum, ou d'interdiction de toute discrimination, un cadre légal s'impose aux entreprises. Un cadre fiscal peut favoriser ou encore limiter l'usage de certains éléments de rémunération par l'entreprise (ex. : le niveau des charges sociales, existence d'exonérations fiscales).
- **Le marché financier** : Les choix en matière de rémunération sont influencés par les apporteurs de capitaux. Une entreprise cotée en bourse agit en faveur de l'activité de l'actionnaire.
- **Les cultures nationales** : Les lois, les conventions, les idéologies (le cadre institutionnel) et la place accordée à l'argent sont des facteurs marquants pour une culture nationale qui influence la définition de la politique de rémunération d'une entreprise.

3-3-La cohérence entre politique de rémunération et stratégie :

Bien qu'ayant profondément évolué dans leurs pratiques, les politiques de rémunération restent encore, dans les faits, perçues comme une contrainte plutôt qu'un levier, une variable

CHAPITRE I:La Rémunération

de coûts, un ensemble de règles immuables et en définitive de mécanismes éloignés et peu cohérents avec les objectifs généraux de l'organisation. L'observation des pratiques en entreprise montre que le renforcement et l'adaptation de cette cohérence d'ensemble doivent être sans cesse recherchés car celle-ci conditionne l'efficacité globale de la politique de rémunération.

Nous avons recensé six types de liens ou chaînons qui doivent en permanence être assurés pour établir la continuité et la cohérence entre les objectifs et la mise en œuvre du système de rémunération : ¹⁷

- **La cohérence avec les objectifs, objectifs exprimés (stratégie), objectifs à court terme (efficacité opérationnelle), objectifs implicites (culture) :** en face de la gamme d'objectifs assignés à l'organisation, le système de rémunération doit disposer de formes destinées à orienter les ressources vers chacun d'entre eux. De la même manière, les formes de rémunération établies en vue d'objectifs antérieurs, secondaires contraires ou non recherchés doivent être neutralisées ou redéfinies ;
- **La capacité d'adaptation et la flexibilité du système :** toutes les formes de flexibilité abordées plus haut ont toutes pour but d'assurer la cohérence entre les buts et les formes de rémunération et d'assurer la régulation et l'adaptation du système à moyen terme ;
- **Le niveau de corrélation avec le marché du travail :** l'entreprise est confrontée au marché dans son recrutement et par le turn-over qu'elle subit. Même limitée à certaines catégories de personnel, l'ouverture au marché du travail et la nécessité de s'y adapter sont une garantie pour l'entreprise de ne pas se laisser créer d'écart irrémédiable entre ses marchés interne et externe. C'est ainsi disposer de la faculté de pouvoir attirer et retenir les meilleures compétences avec les rémunérations correspondantes sans pour autant déstructurer le système de rémunération en place ;
- **La corrélation en système d'évaluation et système de rémunération :** c'est l'un des points clés, tellement évident sur le papier et pourtant si éloigné dans les faits. Les critères d'évaluation doivent avoir un lien direct avec les mesures de rémunération. Ce lien doit être quasi mécanique en particulier pour ce qui concerne la rémunération de la performance. Non seulement cette corrélation est essentielle dans le lien qu'elle assure avec les objectifs et les critères de rémunération, mais elle l'est également dans le feedback que le management est amené à effectuer dans le cadre de l'évaluation. Or ce feed-

¹⁷ ROMAN, (Bernard) : **op.cit.**, pp 130,131.

CHAPITRE I:La Rémunération

back est lui-même déterminant sur la motivation et les mesures d'amélioration que le salarié pourra entreprendre pour développer ses compétences et ses résultats ;

- **La capacité interne de mise en œuvre et de gestion** : l'application et l'exécution satisfaisante du système de rémunération ne doivent pas être négligées pour assurer jusqu'au bout son fonctionnement. Elles se réalisent à deux niveaux :

- le management et sa capacité à faire fonctionner les outils d'évaluation, à relayer et à démultiplier les incitations et la motivation,

- le processus de décision sur les rémunérations, son niveau de décentralisation, les procédures et outils d'aide à la décision ;

- **La capacité de négociation salariale** : enfin, la capacité de l'entreprise à négocier avec ses acteurs internes, représentants du personnel, catégories de personnel, acteurs individuels, le contenu de sa politique de rémunération est un chaînon déterminant. Négociation salariale et communication sont les deux axes que l'entreprise peut développer pour disposer d'une capacité de négociation suffisamment évoluée pour adapter et optimiser son système de rémunération.

3-4-La politique de rémunération et la capacité de payer :

Même le fait d'offrir une rémunération égale à la moyenne du marché peut s'avérer un défi pour une organisation dont les coûts de la main-d'œuvre représentent un pourcentage élevé de ses coûts d'exploitation, surtout si elle est en concurrence avec une entreprise dont les frais d'exploitation sont fortement axés sur les infrastructures ou le capital. Par exemple, une banque dont les coûts d'exploitation du personnel s'élèvent à 70 % n'a pas la même latitude qu'une raffinerie de pétrole dont 1 % de ses coûts est affecté aux salaires et aux avantages sociaux. Pour les emplois qui se trouvent dans ces deux organisations — comme les emplois de bureau —, la banque ne peut pas livrer une concurrence sur la base de la rémunération. La capacité de payer est un facteur important à considérer dans le choix de sa politique de rémunération.

CHAPITRE I:La Rémunération

Conclusion :

La rémunération est un sujet complexe et fondamental qui touche tous les aspects de la gestion des ressources humaines. Au cours de ce chapitre, nous avons exploré le concept de la rémunération, les systèmes de salaire et les politiques qui régissent cet aspect essentiel de la relation employeur-employé.

En examinant le concept de la rémunération, nous avons souligné que la rémunération ne se limite pas au salaire de base. Elle englobe un large éventail d'éléments, y compris les primes, les avantages sociaux, et les incitations non monétaires. Comprendre ces différentes composantes est essentiel pour construire des packages de rémunération qui attirent et retiennent les talents.

Dans notre discussion sur le salaire et le système de rémunération, nous avons mis en évidence les diverses approches que les entreprises utilisent pour récompenser leurs employés. Les structures salariales, les plans de bonus et les mécanismes de reconnaissance jouent tous un rôle dans la création d'un environnement de travail motivant. Les systèmes de rémunération doivent également être conçus pour favoriser l'équité et la transparence.

En abordant la politique de la rémunération, nous avons discuté des défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles élaborent des politiques salariales. Cela inclut la nécessité de respecter les réglementations légales, de garantir l'équité entre les genres et de créer un environnement inclusif. Les politiques de rémunération efficaces contribuent à une culture organisationnelle positive et peuvent renforcer la loyauté des employés.

En résumé, la rémunération est bien plus qu'un simple montant sur un chèque de paie. Elle représente un élément clé de la gestion des ressources humaines, ayant des répercussions sur la motivation, la satisfaction et la rétention des employés. Pour les entreprises, il est essentiel de concevoir des systèmes de rémunération équitables, transparents et alignés sur les valeurs de l'organisation.



CHAPITRE II : La Performance

Introduction :

La performance est au cœur de la réussite des organisations. Elle reflète la capacité des individus, des équipes et des organisations à atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente. Dans le contexte des ressources humaines, la performance prend une signification particulière, car elle détermine non seulement la productivité, mais également le climat de travail, l'engagement des employés, et in fine, la réussite de l'entreprise.

Dans la première section, nous explorons la signification du terme "performance" et son évolution au fil du temps. Nous examinons comment cette notion s'est transformée avec l'essor de nouvelles méthodes de gestion et de mesure des résultats.

La deuxième section s'intéresse aux différences entre la performance et des concepts connexes comme l'efficacité, l'efficacités, et l'effectivité. Nous expliquerons comment ces termes, bien que souvent utilisés de manière interchangeable, ont des significations distinctes.

Enfin, dans la dernière section, nous nous concentrerons sur la performance des ressources humaines en tant que domaine distinct. Nous explorerons les pratiques clés qui contribuent à améliorer la performance au niveau des employés, des équipes, et de l'organisation dans son ensemble.

En abordant ces trois sections, ce chapitre fournira une vision complète de ce que signifie la performance dans le contexte des ressources humaines. Les thèmes clés seront développés pour offrir des perspectives utiles pour les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires, et tous ceux qui s'intéressent à l'amélioration de la performance au sein des organisations.

CHAPITRE II :La Performance

Section 01 : le concept et l'évolution de la notion de "la performance" :

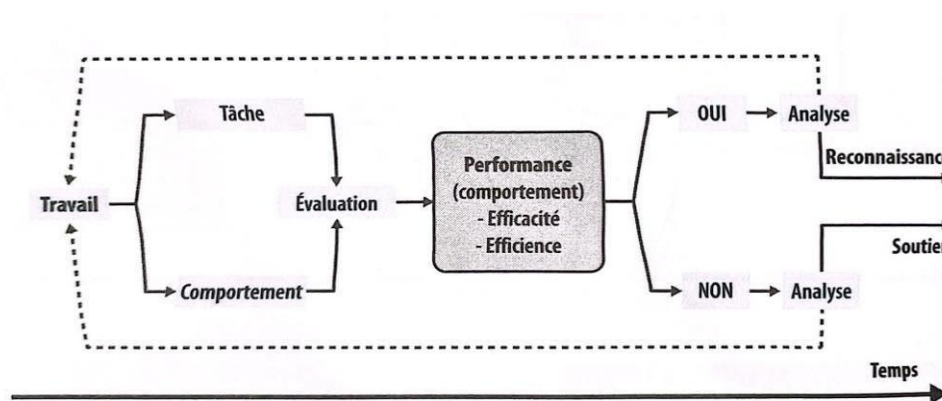
1-1-La notion de performance :

La notion de performance est au cœur des différentes approches qui cherchent à déterminer la valeur d'une entreprise. La performance est la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints avec l'utilisation optimale des ressources, et en tant que système complet, intégré et dynamique, elle nécessite de suivre le processus d'amélioration continue, car il s'agit de processus multicritères tels que le coût, le temps et la qualité.

1-1-1-Définition :

1-1-1-1-Sur le plan individuel: la performance est un ensemble agrégé de comportements influençant positivement la réalisation d'objectifs organisationnels, avec efficacité (le maintien constant et renforcé de la performance) et efficacie (atteindre les résultats attendus). Elle se retrouve au niveau de la tâche et de l'organisation (équipe notamment) et repose sur l'efficacie et l'efficacie d'un individu dans la réalisation de ses objectifs associés au poste et aux tâches, et également dans sa capacité à orienter son comportement vers la réussite de l'équipe (entraide, dépannage en cas d'absence). La performance est évaluée sur la base d'une analyse du travail et des comportements, et non de la personne. L'atteinte totale des objectifs, voire leur dépassement, déclenche des modalités de reconnaissance. De plus en plus, les organisations tendent à évaluer la performance individuelle, collective et adaptative.¹⁸

Figure 07 : schéma illustratif de la performance individuelle :



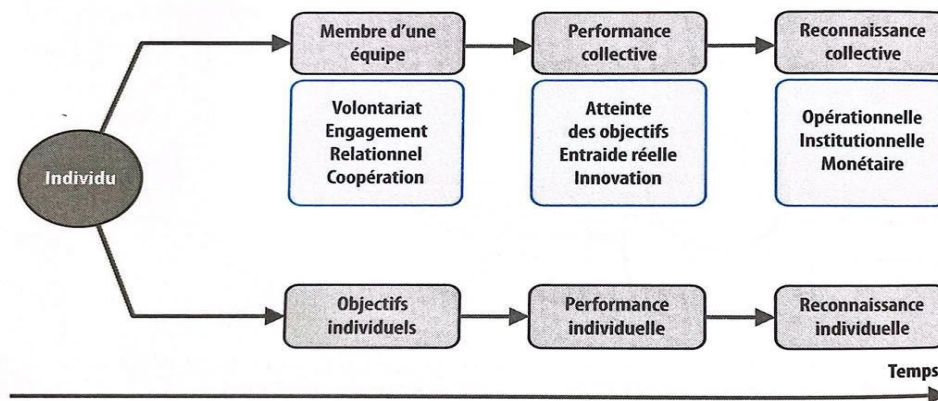
Source : PENNAFORTE, (Antoine) et autres : **Les fondamentaux de le GRH 100 défis RH illustrés**, édition DUNOD, Malakoff, 2022, P94.

¹⁸ PANNAFORTE, (Antoine) et autres : **les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés**, édition DUNOD, Malakoff, 2022, pp 94-96.

CHAPITRE II :La Performance

1-1-1-2-Sur le plan collectif : La performance collective correspond à la contribution volontaire, engagée et reconnue d'un individu, tant dans ses tâches que dans ses comportements, au fonctionnement d'une équipe pour favoriser le travail coopératif et atteindre voire dépasser les objectifs de l'équipe. La performance au sein des organisations s'évalue d'une part selon des critères associés aux tâches et au poste d'un individu, et selon la contribution de l'individu au regard des objectifs individuels (tâches, poste). D'autre part, selon la contribution de l'individu à la performance de son équipe par la mise en œuvre de comportements favorables à la réussite collective. L'atteinte des objectifs d'équipe et la participation réelle au travail collaboratif déclenchent différentes modalités de reconnaissance.

Figure 08 : schéma illustratif de la performance collective :



Source : PENNAFORTE, (Antoine) et autres : **op.cit.**, P96.

1-2-Le caractère multidimensionnel de la performance :

La performance est un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions de sa définition car elle reste une question de perception qui change radicalement si on se positionne du point de vue des managers, des collaborateurs et des clients.¹⁹

1-2-1-La performance stratégique : Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

¹⁹ SOGBOSSI BOCCO (Bertrand) : **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241 – Organisation, janvier– février, 2010, pp 117–124

CHAPITRE II :La Performance

1-2-2-La performance concurrentielle : La performance concurrentielle s'incarne dans la réussite qui résulte non seulement des seuls actes de l'organisation, mais aussi de sa capacité d'adaptation, voire de l'adéquation des règles du jeu concurrentiel à son secteur d'activité. Cette performance dépend de la logique selon laquelle l'obtention d'un certain résultat dépend de la nature des systèmes concurrentiels, notamment des modèles de concurrence et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les puissances existantes. La performance peut être l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de maintenir une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantage concurrentiel en anticipant/construisant les règles du jeu qui prévaudront dans le futur. La performance concurrentielle dépend en grande partie de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

1-2-3-La performance socio-économique : Elle regroupe trois types de performance :

1-2-3-1-La performance organisationnelle : La performance organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. C'est une performance qui influe directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Les facteurs permettant d'estimer cette efficacité organisationnelle sont :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composantes de l'organisation
- La qualité de la circulation de l'information,
- La flexibilité de la structure
- Capacité à s'engager dans des initiatives d'amélioration continue

1-2-3-2-La performance sociale : Se rapporte à l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité de l'entreprise à être attentive à la sphère sociale. Cette performance se mesure selon la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité de la prise de décision collective, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté, etc.), le niveau de satisfaction des salariés, la rotation des salariés, qui est un indicateur de la fidélité des salariés de l'entreprise, de l'absentéisme et du retard au travail (signes de travail décourageant ou ennuyeux, dangereux ou pénible), du climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui faites-le au-dessus.

1-2-3-3-La performance financière : La performance financière est l'obtention de résultats constants sur une période de temps, en utilisant les ressources financières de l'entreprise de manière optimale pour sa survie ou sa capacité à atteindre ses objectifs de coûts, et cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que le retour sur investissement et les ventes, la rentabilité, productivité, rendement des actifs et efficacité.

1-2-4-La performance commerciale : « La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. »

CHAPITRE II :La Performance

La performance commerciale, peut être définie comme la volonté de l'entreprise de répondre aux besoins de ses clients réguliers et aux besoins des clients potentiels, en fournissant des produits et des services de haute qualité. Cette performance peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que la part de marché, le bénéfice et le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à satisfaire et fidéliser les consommateurs, leur perception de la qualité et la réputation de l'entreprise.

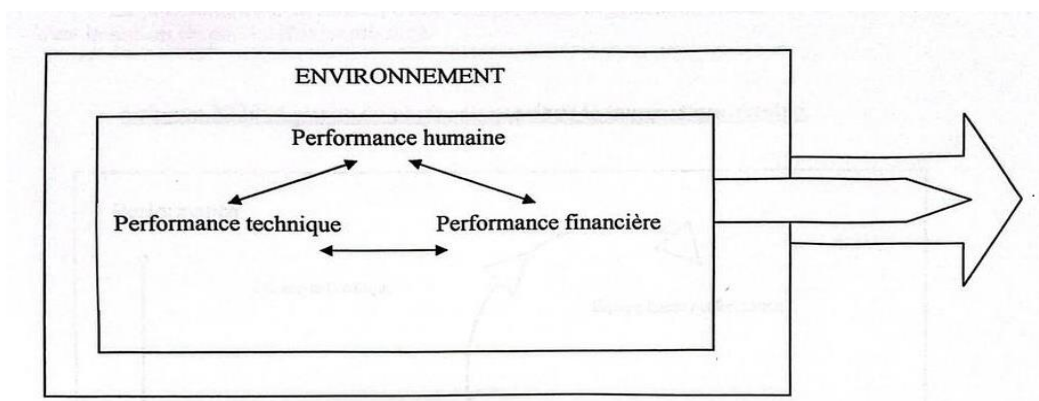
1-3-Les sources de performance :

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous-unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement. D'un côté, une **performance intrinsèque** ou **performance de l'unité** qui résulte elle-même de la combinaison : ²⁰

- d'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- d'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- d'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une **performance extrinsèque** ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes !).

Figure 09 : les sources de la performance



Source : MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : **Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances**, édition DUNOD, 9e, Paris, 2016, p 177.

²⁰MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel): **op.cit.**, p 177.

CHAPITRE II :La Performance

1-4-Les indicateurs de performance :

1-4-1-Les indicateurs directs de performance :

Augmentation des productions, variation des chiffres d'affaires ou valeur ajoutée, profitabilité par activité..., seront appréciées avant et après formation. Bien sûr, l'évolution des performances n'est jamais attribuable à la seule formation. Toutefois, si elle constitue le facteur majeur de changement, il n'est pas erroné, faute de mieux, de lui imputer les améliorations. Ce qui intéresse les responsables, c'est l'élévation du résultat global et non la réponse, par essence impossible, à la question de savoir quelle est la part de la formation ! ²¹

1-4-2-Les indicateurs indirects de performance :

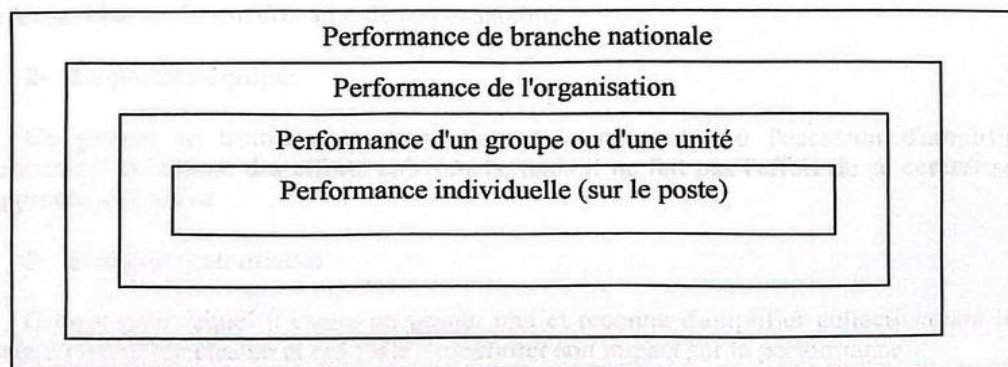
Ils traduisent soit une amélioration des conditions de l'activité : qualité, taux de rebut, niveau de satisfaction des clients, consommation de matière..., soit une baisse des dysfonctionnements. Suivant le cas et les objectifs visés, on mesurera la baisse de l'absentéisme, du micro-absentéisme (absence d'un ou deux jours), des accidents et incidents du travail, de la conflictualité, du turn-over... Dans certains cas, on suit un indicateur générique de climat social apprécié après enquêtes spécifiques ou élaboré sur la base d'un panier d'indicateurs de comportements.

1-5-Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers : ²²

- performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Figure 10 : Les niveaux de mesure des performances



Source : MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : op.cit., p 178.

²¹ Ibid. p 121.

²² Ibid. p 178.

CHAPITRE II :La Performance

1-6-L'évaluation de la performance :

La qualité et les limites d'une rémunération liée à la performance reposent sur celles de la mesure des performances. Un système d'évaluation efficace doit limiter la subjectivité dans l'attribution des primes et des augmentations personnalisées, éviter le favoritisme, le stress et le surmenage, conserver l'esprit d'équipe et le sens de l'intérêt général. L'évaluation apparaît comme un processus à introduire et à développer progressivement.

Les principales réussites de politiques d'individualisation reposent sur un apprentissage progressif avec des enjeux d'abord faibles (augmentations individualisées limitées par rapport aux augmentations générales) et une croissance prudente. La réussite de l'individualisation repose aussi sur le choix des critères d'évaluation.

Ce sont les objectifs de l'individualisation (les valeurs que l'entreprise entend promouvoir) qui dicteront la liste des critères adaptés au cas particulier de chaque entreprise. Il est fondamental de définir précisément chaque critère mais aussi chaque niveau d'appréciation pour chaque critère. L'échelle d'appréciation sera ainsi homogène dans toute l'entreprise. La compréhension des critères sera d'autant plus grande que l'on associera les salariés à leur définition. Ces critères doivent être révisés périodiquement. Il est indispensable de communiquer les critères aux salariés, qui ont besoin d'être rassurés face à ce système afin qu'ils sachent en quel sens modifier leur comportement pour améliorer leur rémunération". Pour que chaque salarié perçoive comme justes les décisions prises à son égard en matière de rémunération, il est nécessaire que les déterminants de l'équité soient clairement identifiés. Les travaux en matière de perception de l'équité soulignent les différences individuelles et l'impact des politiques de communication sur les rémunérations.

1-6-1- Les critères de l'évaluation de la performance :

Il n'est pas possible d'apprécier l'ensemble de la contribution de chaque salarié sans recourir à des critères qui jouent un rôle primordial dans l'appréciation de la performance, et servent de base de déterminer le rendement de l'apprécié, car ils constituent le guide sur lequel l'appréciateur porte jugement lors de l'appréciation de la performance.

Ces critères sont repris dans le formulaire de l'appréciation et peuvent être divisés en deux catégories : ²³

²³ PERETTI, (Jean-Marie) : **Ressources Humaines**, édition Vuibert, 2e, Paris, 1997, P93.

CHAPITRE II :La Performance

- Les critères quantitatifs : il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple : le volume, le poids, les unités produites, les rebuts...
- Les critères qualitatifs liés aux objectifs du travail : ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus. Cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'appréciation de la performance des cadres car, généralement, chaque cadre à une mission spécifique.

Les différents critères doivent posséder certaine qualité notamment : ²⁴

- ✓ **La précision** : les critères ne doivent pas être généraux mais spécifiques, ils doivent mesurer le travail effectué en fonction de l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- ✓ **Limité en nombre** : dont le nombre doit être restreint de façon qu'il n'y ait aucun chevauchement, ni ambiguïté, et chaque critère soit nettement différencié des autres.
- ✓ **Énoncé clairement** : la définition de chaque critère doit être faite de la manière la plus compréhensible possible.
- ✓ **Communs à tous** : les critères doivent être uniformes pour tous les postes pour lesquels un formulaire est prévu.
- ✓ **Facile à observer** : les critères doivent être facilement observables chez chacun des sujets.
- ✓ **Pondérés** : il faut attribuer des valeurs à chacun des critères choisis pour l'appréciation indépendamment de l'apprécié, chaque critère doit ensuite recevoir une pondération en fonction du poste apprécié.

1-6-2-Les enjeux de l'évaluation :

1-6-2-1 : Enjeu économique : La démarche d'entretien d'évaluation permet de définir quels salariés peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.

1-6-2-2- Enjeu pédagogique : Permet aux salariés de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences et favoriser une prise de conscience indispensable à leur évolution.

1-6-2-3-Enjeu psychologique : Renvoie à des éléments très personnels tels que :

²⁴ SEKIOU, (L), BLONDIN, (L) et PERETTI(J-M) : **Passion--ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés**, Éditions 4L, Montréal, 1995, p28.

CHAPITRE II :La Performance

L'identité professionnelle ; L'image de soi ; L'estime de soi. On ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres.

1-6-2-4-Enjeu stratégique : Permet de bâtir ou valider des plans d'évolution collectifs ou individuels. Il n'y a pas de stratégie individuelle de carrière sans bilan ou évaluation au préalable.

1-6-2-5-Enjeu technique : Les résultats des évaluations des compétences permettent de bâtir un dispositif de formation sur mesure basé sur les acquis des salariés.

1-6-2-6-Enjeu politique : Il est difficile de définir des orientations en matière de politique de Ressources Humaines sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et faiblesses des Ressources Humaines de la structure.

1-6-3-Types et outils d'appréciation des performances :

1-6-3-1-Évaluation de la performance : Consiste à évaluer les résultats d'un salarié, c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités concrètes, pour les comparer Soit à des objectifs préalablement établis ; Soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte.

1-6-3-2-Évaluation du professionnalisme : Le professionnalisme correspond à la maîtrise des différentes compétences qui sont nécessaires au salarié dans son métier pour pouvoir effectuer un travail de qualité dans la durée. Nécessité de disposer d'un référentiel des compétences requises par chaque métier.

1-6-3-3-Évaluation des compétences : Elle consiste à recenser les « savoirs », « savoir-faire » et « savoir être » détenus par le salarié pour en apprécier le niveau effectif. Il faut distinguer : Les compétences qu'il maîtrise parfaitement ; Les compétences requises qu'il ne possède pas ; Les compétences qu'il possède mais ne maîtrise pas suffisamment ; Les compétences qu'il maîtrise mais qu'il n'utilise pas.

1-6-3-4-Évaluation du potentiel : Le potentiel est la capacité à acquérir rapidement, soit par la formation, soit à son poste de travail, les compétences nouvelles utiles demain pour occuper un métier différent ou pour exercer des responsabilités plus élevées dans son métier. Il convient d'évaluer (démarche complexe): Les aptitudes cognitives; Les structures de personnalité; La motivation à apprendre.

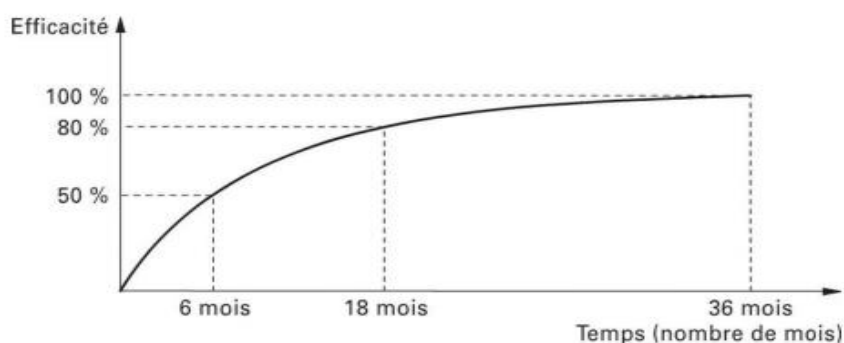
CHAPITRE II :La Performance

1-6-3-5- Évaluation de l'implication ou de la motivation au travail : Permet d'apprécier le degré d'implication du salarié dans son travail et le niveau d'engagement dans ses activités. Il ne faut pas confondre l'implication avec les résultats. Il ne suffit pas d'être motivé pour obtenir des résultats. Le niveau d'engagement est facilement observable au quotidien mais les raisons/ressorts de la motivation ou de son absence sont plus difficiles à diagnostiquer.

1-7- Performance immédiate ou performance dans la durée :

On sait que la performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par la figure qui suit. Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension des hommes ou des équipes : cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ? Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance des équipes de direction, ou réduit pour apprécier les performances des exécutants.²⁵

Figure 11 : La courbe et les coûts d'apprentissage : l'exemple d'un ingénieur de recherche informatique



Source : MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : op.cit., p 179.

Remarque opérationnelle : dans tous les cas, quels que soient les arbitrages autour des questions précédentes, on raisonnera en variation. Ce qui est important, c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité

²⁵ MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : op.cit., p 121.

CHAPITRE II :La Performance

du travail. On raisonnera donc marginalement, en comparant un supplément de produit par rapport à un supplément d'activité ou la variation des résultats obtenus sur deux périodes.

1-8-Performance et compétence :

La compétence ne garantit pas nécessairement la performance et la rémunérer n'assure pas toujours l'atteinte de résultats. Les résultats découlent d'un ensemble de conditions parmi lesquelles la compétence joue un rôle majeur, mais ils ne sont pourtant pas acquis. En réalité, la rémunération des compétences doit être complétée par la rémunération de la performance. Chaque entreprise, en fonction de ses objectifs, de sa culture donne une part prépondérante à l'un ou l'autre de ses deux critères. Une entreprise à culture technique privilégiera la compétence, le savoir-faire technique par rapport au résultat. Une entreprise commerciale, de distribution par exemple, privilégiera au contraire le résultat obtenu, quel que soit le niveau de compétence reconnu. Mais ces deux critères de rémunération, bien que distincts se complètent : d'une part, la rémunération des compétences incite à acquérir les capacités nécessaires pour atteindre les résultats ; d'autre part, la rémunération des résultats encourage l'application des compétences acquises afin d'atteindre les objectifs.

Section 02 : Distinction entre la performance et les concepts voisins **“efficience, efficacité, effectivité”**

Dans cette section, nous examinerons les distinctions importantes entre les concepts de performance, efficience, efficacité et effectivité. Bien que ces termes soient souvent utilisés de manière interchangeable, ils ont des significations spécifiques et des implications différentes dans le contexte de la gestion des ressources humaines et des performances organisationnelles.

2-1- Les concepts indissociables de la notion de performance :

Le concept de performance est indissociable des concepts tels que l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence :²⁶

- **L'efficacité** : qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- **L'efficience** : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;
- **La cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens
- **La pertinence** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est à dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.
- **L'effectivité** : L'effectivité fait référence à ce qui a un effet, c'est-à-dire ce qui produit un effet, elle va plus loin dans l'évaluation en définissant objectifs/moyens/résultats en trio. C'est-à-dire revenir aux finalités qui sont à l'origine de l'activité dont on cherche à juger de la réalisation.

2-2-Distinction entre Performance, effectivité, efficience et efficacité :

Les concepts de performance, effectivité, efficience, et efficacité sont souvent utilisés pour évaluer le succès ou le rendement dans différents contextes, tels que l'entreprise, l'industrie, ou même l'éducation. Bien qu'ils soient liés, ils ont des significations distinctes. Examinons les différences entre ces termes :

²⁶ <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document> (consulté le 28/04/2024 à 22h15).

CHAPITRE II :La Performance

2-2-1-Performance :

- **Définition** : La performance est un concept global qui fait référence au niveau de réalisation ou de succès par rapport à des objectifs ou des attentes. Elle peut inclure divers aspects tels que la qualité, la rapidité, le coût, la productivité, la satisfaction des parties prenantes, etc.
- **Orientation** : La performance mesure le succès global et peut englober des dimensions tangibles (comme les résultats financiers) et intangibles (comme la satisfaction des clients ou l'engagement des employés). Elle évalue plusieurs indicateurs pour juger du succès ou du rendement.
- **Usage** : La performance peut être utilisée pour évaluer des individus, des équipes, des projets, des processus ou des organisations dans leur ensemble.

2-2-2-Effectivité

- **Définition** : L'effectivité (ou efficacité réelle) mesure le degré de réalisation de l'effet attendu. Elle examine dans quelle mesure les résultats finaux correspondent aux objectifs initiaux ou produisent l'effet désiré.
- **Orientation** : L'effectivité s'intéresse à l'impact global ou à l'effet final d'un produit, d'un service, ou d'un processus. Elle répond à la question : "Est-ce que cela a produit l'effet souhaité ?"
- **Usage** : L'effectivité est souvent utilisée pour évaluer les résultats ou l'impact d'une action, d'un projet, ou d'un programme.

2-2-3-Efficience

- **Définition** : L'efficience mesure la capacité à utiliser les ressources de manière optimale pour atteindre un objectif. Elle se concentre sur la minimisation des coûts, du temps, ou des efforts pour produire un résultat.
- **Orientation** : L'efficience cherche à maximiser la productivité ou le rendement par rapport aux ressources investies. Elle répond à la question : "Est-ce que cela a été fait avec un minimum de ressources ?"
- **Usage** : L'efficience est souvent utilisée pour évaluer des processus, des opérations, ou des systèmes en termes de coûts ou de ressources.

CHAPITRE II :La Performance

2-2-4-Efficacité

- **Définition** : L'efficacité mesure la capacité à atteindre des objectifs ou des résultats spécifiques. Elle ne prend pas nécessairement en compte les ressources utilisées pour atteindre ces résultats.
- **Orientation** : L'efficacité s'attache à l'atteinte des objectifs. Elle répond à la question : "Est-ce que l'objectif a été atteint ?"
- **Usage** : L'efficacité est souvent utilisée pour évaluer des projets, des opérations, ou des systèmes en fonction de leur capacité à atteindre des buts définis.

Distinctions clés :

- **Performance vs. Effectivité** : La performance englobe une vue d'ensemble du succès, tandis que l'effectivité s'attache à l'effet final ou à l'impact. La performance peut inclure des éléments d'effectivité, mais aussi d'autres facteurs comme l'efficacité et l'efficacé.
- **Efficacité vs. Efficacé** : L'efficacité mesure l'optimisation des ressources, tandis que l'efficacé concerne l'atteinte d'objectifs spécifiques. L'efficacité vise à minimiser les ressources, tandis que l'efficacé n'en tient pas compte.
- **Performance vs. Efficacité/Efficacé** : La performance est plus large, englobant plusieurs dimensions comme la qualité, la satisfaction, ou l'engagement, tandis que l'efficacité et l'efficacé se concentrent sur des aspects spécifiques : optimisation des ressources pour l'efficacité, et atteinte des objectifs pour l'efficacé.

Exemples :

- **Entreprise** : Un projet peut avoir une bonne performance globale mais être inefficace si les résultats escomptés n'ont pas été atteints. De même, un projet peut être efficace en utilisant peu de ressources mais manquer d'effectivité s'il ne produit pas l'effet attendu.
- **Éducation** : Un programme scolaire peut être efficace en atteignant ses objectifs d'enseignement, mais son effectivité peut être questionnée si les étudiants ne développent pas les compétences désirées à long terme.

En résumé, la performance offre une vision holistique du succès, l'effectivité se concentre sur l'impact final, l'efficacité vise à optimiser les ressources, et l'efficacé met l'accent sur l'atteinte des objectifs. Ces concepts peuvent s'entrecroiser, mais il est important de comprendre leurs différences pour des évaluations précises.

CHAPITRE II :La Performance

Section 03 : la performance des Ressources Humaines :

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leur performance. Pour ce faire, elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leur performance sociale. Il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés. En effet, lorsqu'on s'interroge sur les facteurs qui influent sur la qualité et la quantité du produit, défini au sens large de production de biens matériels ou de prestations de services, on retient généralement :

- le travail, dont la quantité et la qualité déterminent le niveau de production ;
- l'information et les matières, dont le flux peut aussi être caractérisé en termes de quantité et de qualité ;
- les capitaux techniques et financiers en quantité et en qualité ;
- la qualité de la combinaison de ces facteurs, c'est-à-dire l'aptitude à les mettre en œuvre de façon aussi optimale que possible.

Sur ces bases, comment peut s'opérer l'amélioration de la performance dans une organisation moderne, c'est-à-dire l'élévation relative de la quantité et de la qualité du produit ?

Elle peut s'opérer :

- par l'action sur les quantités : plus de travail, plus de capitaux, plus de matières... Ce fut une voie privilégiée par les sociétés industrielles passées mais qui se heurte de nos jours à des phénomènes de déséconomies d'échelle et à la taille limitée des marchés ;
- par l'action sur les qualités : qualité du travail, de l'information, du capital et de la combinaison des facteurs. On s'aperçoit alors que les ressources humaines se trouvent au carrefour des actions quantitatives conduites par l'entreprise.

Partout, la mobilisation pour la performance passe par les ressources humaines. Elle s'opère sur des bases et dans des conditions qui sont examinées dans cette section. Elle conduit à des formules de participation extrêmement diverses qui sont présentées plus avant.

CHAPITRE II :La Performance

3-1-La mesure de la performance à long terme :

La capitalisation dans les hommes Dans le court terme et le moyen terme, de la journée à l'année, la performance peut être définie en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année, il convient de dépasser ces critères et de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration de l'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ses ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création de valeur au-delà de la courte période. Nous mesurons alors le développement durable, c'est-à-dire les racines de la performance dans la durée, d'un à trois ou cinq ans dans la plupart des secteurs. Pratiquement cette performance durable peut être analysée et mesurée autour des trois axes répertoriés ci-après.²⁷

Axe 1: le développement d'un potentiel: C'est-à-dire les savoir-faire accumulés, l'augmentation de la pérennité de l'entreprise, le constat de la capitalisation dans les hommes et les équipes.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- Pourcentage de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste, taux de salariés multi compétents.
- Taux de départs des nouveaux entrants (sur les deux premières années par exemple).

Axe 2: la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements: Dans un environnement aléatoire, la performance peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à des situations de croissance ou de récession et, plus générale- ment, comme la possibilité de faire face à des changements techniques ou commerciaux. Compte tenu de la forte inertie des ressources humaines, cet élément sera significatif pour un grand nombre d'organisations.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- Pourcentage des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.
- Flexibilité de la masse salariale définie comme le rapport : masse salariale des personnels temporaires (CDD, intérimaires, autres...) /masse salariale totale.

²⁷ MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel): op.cit. pp 179,180.

CHAPITRE II :La Performance

Axe 3 : les services rendus à la collectivité ou à l'environnement : Ces dimensions de la performance durable prennent en compte les services rendus par les organisations non marchandes dont il n'est pas possible d'apprécier un produit d'une part et les apports à l'environnement (région ou pays d'accueil) opérée par les organisations marchandes, d'autre part.

Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- Durée d'ouverture au public des services sociaux ou ceux de l'État civil d'une mairie.
- Création d'emplois nets sur deux ans par une entreprise dans une zone défavorisée.

3-2-méthodes de valorisation des ressources humaines :

On retrouve en ce domaine les trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur d'un capital, immatériel dans ce cas : le coût historique, le coût de remplacement, la capitalisation des produits attendus.

- **Le coût historique :** l'estimation se fera sur la base de l'agrégation des coûts relatifs à l'entrée et au maintien des ressources humaines dans l'entreprise : recrutement, formation, promotion, mutation et « coûts organisationnels» liés au fonctionnement des équipes.
- **Le coût de remplacement des équipes :** estimation des frais de recrutement et des coûts d'apprentissage des métiers en vue de reconstituer à l'identique des équipes existantes. On ne peut envisager d'appliquer la méthode à l'ensemble du personnel d'une entreprise sous peine de faire courir un risque important de surévaluation sur la base de l'hypothèse absurde d'un remplacement complet de tous les salariés. Toutefois, la méthode peut être pertinente pour estimer la valeur de quelques équipes clefs : vendeurs spécialisés, techniciens ou financiers pointus, par exemple.
- **La valeur de capitalisation :** cette méthode relève de principes plus actuels fondant l'appréciation d'une valeur sur la base des profits qu'elle engendrera dans le futur. Dans ce cas, on appréciera la valeur des ressources humaines à partir :
 - Des profits nets dégagés par les salariés dans l'avenir ;
 - Des lois de probabilité régissant leur présence dans l'entreprise, pour le futur ;
 - D'un taux de capitalisation, sur la base, par exemple, des pratiques retenues pour les autres types d'actifs de l'entreprise

CHAPITRE II :La Performance

3-3-Le baromètre de la performance globale de la fonction RH :

Le baromètre en quatre dimensions Le baromètre global, en tant que moyenne simple ou pondérée (si un poids plus important doit être attribué à l'une des quatre variables) des quatre dimensions, nous donne une évaluation de la performance globale de la fonction ressources humaines par une valeur quantitative comprise entre 0 et 100 et des indications qualitatives permettant de situer le niveau de la fonction analysée.²⁸

Figure 12 : Baromètre de la performance de la fonction RH



Source : AUTISSIER, (David) et SIMONIN (Blandine) : **Mesurer la performance de ressources humaines**, édition Eyrolles, Paris, 2009, p 168.

Le baromètre global de performance est un indicateur qui joue le rôle de mise en alerte des principaux responsables de l'entreprise. Les pistes d'action à mettre en œuvre dépendent de la composition du baromètre global. S'il est faible en raison d'une valeur catastrophique du taux de maîtrise des compétences, alors il faudra mettre en œuvre des actions de formations. Les actions à mener développent les quatre axes et les quatre baromètres : activités, compétences, organisation et clients.

La fonction excellente : illustre une situation où le taux de performance est supérieur à 75 %, obtenu par des valeurs fortes et/ ou moyennes sur les quatre dimensions. La fonction ressources humaines remplit pleinement ses objectifs et se positionne comme un domaine d'excellence pour l'entreprise. L'entreprise est reconnue pour son expertise dans ce domaine et se caractérise par l'efficacité et la performance. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

La fonction satisfaisante : est caractérisée par un taux de performance oscillant entre 50 % et 75 %. Ce qui est réalisé par la fonction ressources humaines est acceptable. Elle remplit son

²⁸ AUTISSIER, (David) et SIMONIN (Blandine) : **Mesurer la performance de ressources humaines**, édition Eyrolles, Paris, 2009, pp 168-170.

CHAPITRE II :La Performance

contrat sans innovation ni zèle particulier. Cette notion de réalisation a minima de ce qui a été demandé peut-être variable selon les dimensions. Ce taux moyen peut être obtenu par un niveau élevé sur quelques dimensions et des taux très bas sur les autres. Les thèmes à améliorer devront faire l'objet d'un plan d'actions à court ou moyen terme.

La fonction à améliorer : correspond à un taux de performance entre 25 % et 50 %. Avec une telle évaluation, il n'y a pas de domaine d'excellence, mais des valeurs moyennes et basses, faisant état d'une situation où la fonction ressources humaines répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients. Il y a de grosses lacunes à corriger en analysant les raisons et en évaluant les modalités de transformation envisageables à moyen terme.

La fonction à risques : est qualifiée par un taux de performance inférieur à 25 %. Ce taux est généralement obtenu par des taux très faibles (inférieurs à 25 %) dans l'ensemble des quatre dimensions de l'analyse. Cette situation fait état d'un fonctionnement très dégradé de la fonction ressources humaines, qui ne lui permet plus de réaliser le minimum qui lui est demandé, avec des risques très forts de non-réalisation d'activités. Le périmètre de son intervention est partiel et ne correspond plus aux attentes de ses clients au sens large ; il y a un réel décalage entre les activités réalisées et les activités attendues dans les domaines d'intervention sur lesquels son implication est souhaitée. Ces incidents décrédibilisent la fonction. Les décisionnels et managers ne disposent plus des informations et des outils suffisants pour gérer la variable humaine dans l'entreprise. Dans ce cas, il est urgent de mettre en place un audit de la fonction avec des actions de restructuration sur l'ensemble des quatre dimensions.

3-4-Le pilotage des performances socio-économique :

3-4-1-Pourquoi piloter les performances : ²⁹

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances. Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancées ou pionnières, intégreront tous les objectifs cités.

1. Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission.

²⁹ MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel): op.cit., p 182.

CHAPITRE II :La Performance

2. Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible.

3. Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.

4. Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.

5. Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.

3-5-La performance des services ressources humaines : À titre d'exemple, il est possible de recenser quelques indicateurs pouvant être retenus dans la mesure des performances d'un service ressources humaines. Ces indicateurs classés autour des grands axes stratégiques de pilotage des performances balisent les progrès, d'une année sur l'autre généralement, des différentes activités de la fonction ressources humaines.

Exemple :³⁰

Exemple – Sélection d'indicateurs objectifs par cibles de pilotage

Productivité de la fonction

$$\frac{\text{Coût total de la fonction}}{\text{Effectif d'heures consacrées (inscrits + intérim)}} \\ \text{Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants}$$

Développement des ressources humaines

Dépenses de formation

Masse salariale

% de salariés n'ayant pas eu de formation au cours des 3 dernières années

Satisfaction du personnel

Enquêtes périodiques

$\frac{\text{Nombre d'erreurs paie}}{\text{Nombre de bulletins réalisée}}$

Contrôle de gestion sociale

Écart entre masse salariale prévue et réalisée

Niveau d'utilisation des tableaux de bord sociaux

Dialogue et communication

Taux de réalisation des entretiens annuels

Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants

Application de la réglementation

Coût du contentieux

Somme des aides obtenues

³⁰ MARTORY, (Bernard) et CROZET (Daniel) : op.cit., p 187.

3-6- Les problèmes posés par l'association des salariés à la performance :

La volonté d'associer les salariés à la performance est partout présente dans la mesure où leur niveau de motivation et d'implication apparaît de plus en plus comme une variable déterminante de la réussite. Elle se heurte toutefois à un triple problème.

3-6-1-Les difficultés d'appréciation des performances des personnels d'encadrement :

Elles tiennent au fait qu'il s'agit de mesurer un travail d'administration et de direction ; elles sont donc voisines de celles que soulève l'appréciation de la productivité des fonctionnels (voir le cas retenu à la fin du chapitre). En outre, au fur et à mesure de l'élévation dans la hiérarchie, la performance est de plus en plus collective ; il est donc difficile, ou impossible quelquefois, d'attribuer un intéressement à un homme seul, sans référence au groupe auquel il appartient.

3-6-2-Les risques d'inertie du système d'intéressement :

L'efficacité de la motivation, ainsi que les possibilités de versement de l'intéressement exigent que l'association soit la plus étroite possible entre la performance et les avantages accordés et cela du point de vue du niveau et de la valeur. On comprendra alors que les systèmes d'association des salariés aux performances des organisations, et notamment des cadres, privilégient des mécanismes peu doués d'inertie qui lient un niveau de performance au temps tau niveau correspondant d'intéressement à la même époque. Il s'agit d'éviter à la fois l'inertie du système et les effets d'accoutumance qui transforment l'intéressement :en un élément de la rémunération.

Cette volonté conduit à la mise en place des procédures précises des variations de production qui rendent compte de façon pertinente et rapide des modulations de la performance et à l'introduction des clauses de révision périodique dans les accords d'intéressement.

3-6-3-Faut-il associer l'homme ? le groupe ? le service ? l'unité ?

Dans une organisation moderne, la performance est sans conteste collective : toutefois la motivation s'analyse au niveau individuel sans que l'on puisse nier les effets de synergie au sein du groupe. Aussi les réponses apportées à cette difficile question sont-elles diverses ; le plus généralement, le calcul prend en compte le groupe d'activité pour les productifs et les non-cadres, l'individu pour les personnels d'encadrement et les membres des services commerciaux.

CHAPITRE II :La Performance

3-7-La rémunération de la performance :

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence relèvent de part et d'autre d'approches complémentaires sensiblement différentes. La compétence correspond à un ensemble de capacités, un capital humain que l'entreprise acquiert, détient et développe. Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à mesurer et à évaluer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais aléatoire dans sa réalisation. Rémunérer la compétence fait donc référence aux niveaux de capacités détenues, à leur acquisition sur le marché, leur développement et leur adaptation aux besoins de l'organisation. Sa définition donne une place très importante à l'évaluation des métiers, des fonctions et des profils et à leur prix sur le marché dans le but de les acquérir, les fidéliser et les développer. Rémunérer la performance fait directement référence au résultat. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire.

Les meilleures compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital humain mobilisé. Mais la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution a posteriori d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management. La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

- les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffres d'affaires, clients, délais, coûts, qualité...);
- la performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission particulière;
- un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performance passés ;
- le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue ;
- un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement.

3-8-Les conditions de réussite de la rémunération à la performance :

La rémunération à la performance est un levier très efficace pour le développement des incitations et de la motivation. Quelques principes de fond doivent être respectés :

CHAPITRE II :La Performance


- la rémunération à la performance doit être réellement variable, comme la performance elle-même, pour conserver à la fois le niveau d'incertitude nécessaire à la motivation et contribuer à l'équilibre économique de l'entreprise ;
- la qualité des systèmes de mesure de la performance : les outils de contrôle de gestion doivent être suffisamment pertinents, simples et largement diffusés pour servir de support au management de la performance et de référence incontestable à la rémunération ;
- la performance doit être exprimée par rapport à des objectifs, individuels ou collectifs d'une part pour clarifier le type de performance attendue, d'autre part pour établir un contrat implicite préalable avec les salariés dans lequel l'atteinte de l'objectif entraîne un certain niveau de rémunération à la performance ;
- la mesure, l'évaluation et la rémunération à la performance doivent s'effectuer à des niveaux pertinents selon les fonctions et métiers considérés :
 - niveau individuel,
 - niveau équipe/métier,
 - niveau global de l'entreprise ;
- les différents niveaux se complètent. La rémunération variable d'une personne comporte idéalement une part liée à des critères individuels, une part liée à des critères d'équipe ou de métier et une part liée à la performance générale de l'organisation.

Conclusion :

Le concept de performance des ressources humaines couvre un vaste champ, reflétant la diversité des objectifs et des enjeux rencontrés dans le monde des affaires aujourd'hui. Au fil de ce chapitre, nous avons examiné comment la performance s'est transformée au cours du temps, mettant en lumière des aspects tels que l'efficacité, l'efficacité, et l'effectivité.

La performance n'est pas une fin en soi, mais plutôt un processus continu d'évaluation et d'amélioration. Les organisations qui réussissent à maintenir un haut niveau de performance le font en se concentrant sur la gestion stratégique de leurs ressources humaines. Cela implique de comprendre le rôle crucial des employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels, tout en reconnaissant que la motivation, le bien-être, et la satisfaction au travail sont des facteurs essentiels à la réussite à long terme.

En conclusion, la performance des ressources humaines ne se limite pas à la simple mesure des résultats ou à l'atteinte des quotas. Elle nécessite une approche globale qui tient compte de divers éléments comme le leadership, la culture d'entreprise, et les politiques internes qui favorisent l'engagement des employés. Les organisations qui adoptent cette approche holistique voient généralement des gains durables en termes de productivité, de satisfaction des employés, et de performance globale.



**CHAPITRE III : La Relation entre la
Rémunération et la Performance
des Ressources Humaines au sein de
la KPMG Algérie**

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

Introduction :

Dans ce chapitre, nous allons traiter la partie pratique de ce mémoire, qui englobe trois sections ; la première portera sur la présentation d'entreprise KPMG : son histoire, ses constantes, ses activités, ses services, son marché, son organisation.

Par la suite, nous allons entamer la deuxième section qui portera sur la démarche de l'enquête. Finalement en dernier lieu, la dernière section de ce chapitre portera sur la présentation des résultats de cette enquête.

Le but général de cette dernière étape est de mettre en relation les informations apportées antérieurement dans la partie théorique, avec les informations récoltées sur le terrain.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

SECTION 01 : Présentation de l'entreprise :

1-1-Présentation de la KPMG :

Présent dans 147 pays avec près de 230 000 collaborateurs, KPMG est un des réseaux globaux d'audit et de conseil les plus étendus. Les cabinets membres sont affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais. Ils sont légalement distincts et indépendants les uns des autres.³¹

En 2019, KPMG a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 29 milliards \$US

Tableau 03 : Chiffre de KPMG à travers le monde

Date de Création	1987
Présence	KPMG est présente dans 147 pays
Nombre d'employés	230 000 Employés
Chiffres d'affaires 2019	29 milliards de dollars US

Source : Documents internes de l'entreprise

1-2-Historique de la KPMG :

KPMG est le produit d'une série de fusions entre anciennes organisations (Klynveld Kraayenholf & Co fondé par Piet Klynveld à Amsterdam en 1917, William Barclay Peat & Co fondé Peat William barclay en 1870 à Londres, Marwick Mitchell & Co fondé par James Marwick et Roger Mitchell à New York en 1897 et Deutsche Treuhand-Gesellschaft à sa tête Dr. Reinhard Goerdeler).³²

1-2-1-Naissance de KPMG :

En 1870 : William Barclay Peat a fondé William Barclay Peat & Co. à Londres.

En 1877 : Thomson McLintock a fondé McLintock Main Lafrentz à Glasgow.

En 1897 : James Marwick a fondé le cabinet d'experts-comptables Marwick, Mitchell & Co. à New York.

³¹ Guide de l'entreprise KPMG Algérie SPA, sorti en Janvier 2023.

³² Documents internes de l'entreprise.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

En 1911 : William Barclay Peat & Co. et Marwick Mitchell & Co. ont uni leurs forces pour former ce qui sera plus tard connu sous le nom de Peat Marwick International (PMI), un réseau mondial de cabinets d'expertise comptable et de conseil.

En 1917 : Piet Klynvled a fondé le cabinet d'expert-comptable Klynvled Kraayenhof & Co. à Amsterdam.

En 1979 : La fusion de Klynvled et Deutsche Treuhand-Gesellschaft ainsi que le cabinet de services professionnels internationaux McLintock Main Lafrentz a donné naissance à Klynvled Main Goerdeler (KMG).

En 1987 : Naissance de KPMG, de la fusion des groupes Peat Marwick International (PMI) et Klynvled Main Goerdeler (KMG) aux Etats Unis.

1-2-2-Extension à l'étranger :

Depuis sa création en 1987, KPMG n'a cessé de se développer dans les cinq continents notamment en Europe où :

En 2006 : Constitution d'un réseau européen KPMG Europe LLP né de la fusion de KPMG UK et KPMG Germany.

En 2007 : La Suisse rejoint KPMG LLP

En 2008 : L'Espagne rejoint KPMG LLP

En 2009 : C'est au Luxembourg de rejoindre KPMG LLP.

1-2-3-Implantation en Algérie :

Après s'être implanté dans plus de 150 pays, KPMG est le premier des “ Big four” qui étend son réseau en Algérie.

En 2002 : KPMG Algérie est créé sous forme de SPA (Société par action) à Alger.

En 2009 : KPMG Algérie a ouvert un bureau à Oran.

1-3-KPMG Algérie :

KPMG est le premier cabinet d'audit et de conseil implanter en Algérie en 2002 et le Leader dans le marché Algérien.

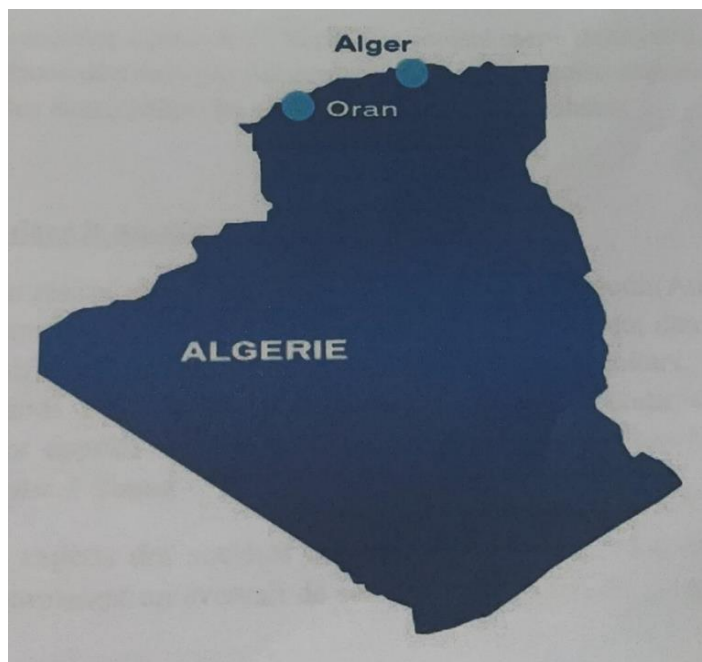
CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

KPMG opère en Algérie depuis les années 90. Parti de quelques collaborateurs, et un nombre modeste de clients, KPMG dispose aujourd'hui d'un portefeuille de plus de 300 clients, dans tous les secteurs d'activités, en offrant un service professionnel avec expérience pointue dans chaque secteur.

La SPA a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 845 millions de dinars algérien. Depuis son implantation, elle ne cesse d'accroître son expérience et ses connaissances de l'Algérie, de sa législation et de ses pratiques, elle a aussi acquis des connaissances, des réalités historiques, culturelles et politiques qui sont nécessaire pour l'adaptation de la compréhension du contexte de l'entreprise économique algérienne.

KPMG emploie aujourd'hui près de 120 professionnelles (3 associées, 10 managers et 107 consultants) réputés par leur professionnalisme, leur pragmatisme et leur sens du services. Ce nombre d'experts, en constante évolution, offre un éventail de services professionnels qui aident les entreprises à augmenter leurs performances et à faire face aux challenges les plus complexes.

Figure 13 : Localisation de la KPMG en Algérie



Source : documents internes de l'entreprise

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

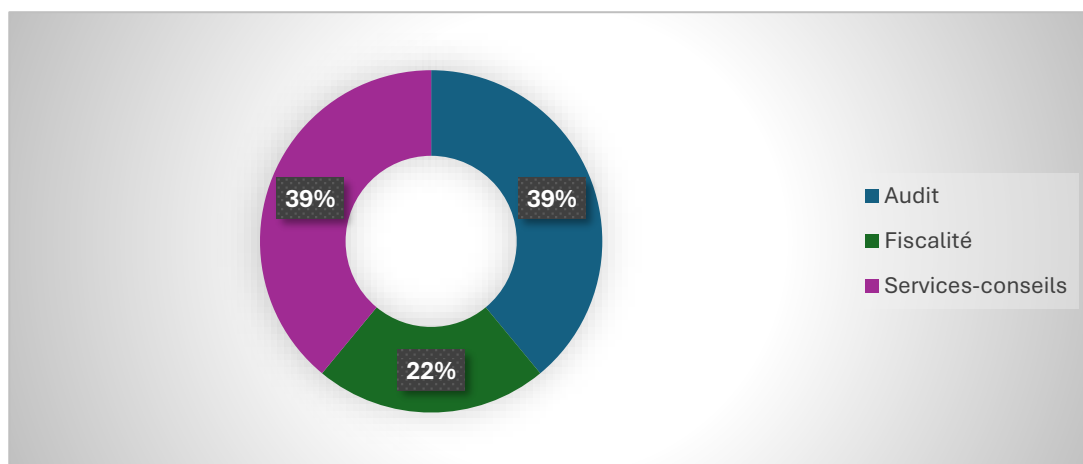
1-4-Les activités de KPMG :

1-4-1-Audit : L'audit comptable et financiers des comptes des entreprises clientes en but du reporting à la maison mère généralement pour les filiales des entreprises étrangères ou dans le but de certification des comptes sociaux.

1-4-2-Juridique et fiscal : KPMG a des spécialistes qui apportent des solutions et accompagnent ses clients dès leurs créations et durant toutes les étapes de leurs évolutions régionales, locales ou internationales.

1-4-3-Conseil (ou Advisory) : Des équipes de consultant qui interviennent spécialement dans le cadre de mission de contrôle interne, de rédaction de procédures, d'organisation et d'achat ou vente de l'entreprise (le conseil pour l'achat et vente est assuré par l'équipe Deal Advisory)

Figure 14 : Répartition du chiffre d'affaires 2019



Source : Documents internes de l'entreprise

1-5-Secteurs d'activité :

Aujourd'hui leader dans son domaine, KPMG Algérie fournit des services aussi bien pour les entreprises nationales qu'internationales, et ce dans tous les secteurs d'activité :

- **Finance :** banques, assurances, immobilier d'investissement.
- **Industrie :** hydrocarbures, chimie, automobile, pharmacie, transports, construction.
- **Technologies de l'information :** informatique, électronique, communication, médias.
- **Consommation :** agro-alimentaire, biens des consommations, distribution.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

- **Loisirs** : tourisme, hôtellerie.
- **Infrastructures** : construction, transport.
- **Enseignement** : formation et recherche.

1-6-Organisation de KPMG :

Afin d'assurer au mieux les services qu'elle propose, KPMG Algérie est installée en plusieurs départements à savoir :

❖ Direction générale :

Cette direction comporte un Associé-Directeur Général et deux autres associés (Partner). Ils sont chargés de la certification et la supervision des travaux.

❖ Département Administration et Finance :

Ce département compte environ 9 employés. Il est composé de trois services :

1. Services Comptabilité et Finance :

Ce service est composé d'un responsable et de comptables, il est chargé de :

- Tenir la comptabilité de KPMG ;
- Gérer la paie des employés.

2. Service Ressources Humaines :

Il est composé d'un responsable, chargée de l'administration du personnel et de l'emploi (standardiste et une assistante RH). Il se charge de la gestion administrative et du développement RH au niveau du cabinet.

3. Service informatique :

Ce service compte deux employés, un responsable et un technicien de maintenance. Il lui incombe de :

- Configurer les ordinateurs selon le format KPMG entreprise.
- Contrôler les ordinateurs périodiquement pour vérifier si les consignes réglementaires en matière d'utilisation ont été respectées, notamment en ce qui concerne :

- L'installation de programmes que ceux déjà existant.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

- ▶ La visite de sites internet illicites.
- ▶ Le téléchargement ou la gravure de programmes protégés par les droits d'auteur.
- Maintenir le bon fonctionnement du réseau interne.
- Gérer la messagerie Outlook des employés.

❖ Département audit :

C'est le département le plus important. Il compte environ 80 employés. Il est chargé de mener des missions d'audit de tout genre. Ses membres, de par la nature de son activité, sont souvent en déplacement.

❖ Département Tax & Legal :

Ce département juridique et fiscal compte environ 25 employés. Il est chargé de réaliser des études sur le droit et la fiscalité algérienne pour le compte des entreprises étrangères. Et d'intervenir dans des missions d'audit si les risques juridiques et fiscaux sont élevés pour assister les auditeurs dans l'identification des problèmes juridiques et fiscaux et des solutions adaptées pour accompagner l'implantation et le développement des activités des entreprises.

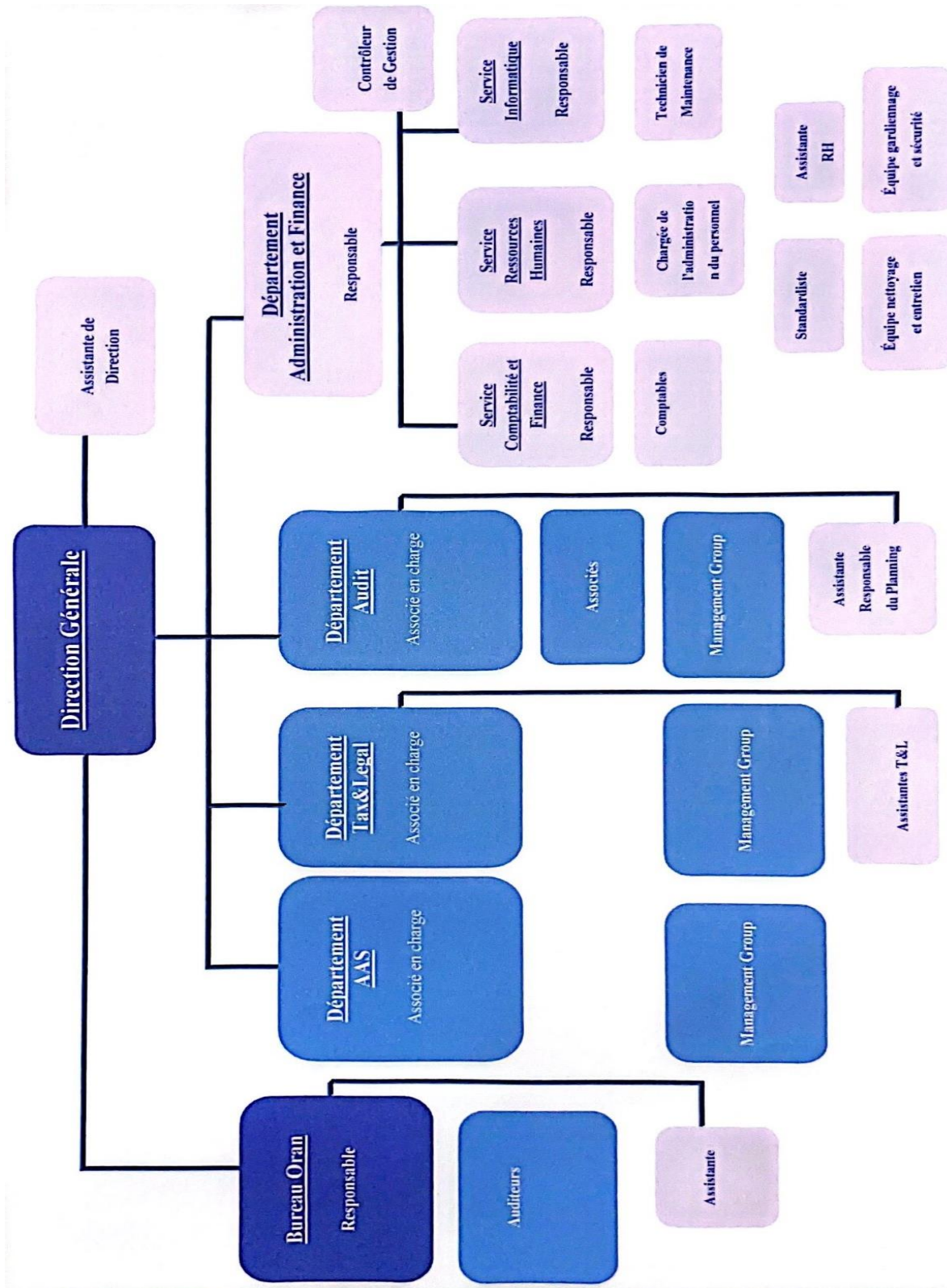
Le département Tax & Legal permet aux entreprises de mieux piloter le risque fiscal, leurs contrats d'exématisation ou encore permettre aux départements, missions de chaque département fiscal de se concentrer sur les actions stratégiques en sous-traitant aux spécialistes une partie des opérations.

❖ Département Accounting Advisory Services (AAS):

C'est le département conseil en comptabilité, composé de 11 personnes. Ce département a pour but d'aider les entreprises à :

- Maîtriser les enjeux actuels d'amélioration de la performance et de maîtrise des risques pour préparer l'avenir.
- Avoir une bonne visibilité sur la santé de l'entreprise.
- L'amélioration de la performance et de la gestion des risques pour stimuler leur croissance et leur efficacité opérationnelle, et ce, en vue de se positionner favorablement sur le marché.

Figure 15 : L'organigramme de l'entreprise :



Source : Documents internes de l'entreprise

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

1-7-Le marché :

KPMG Algérie offre un large éventail de services professionnels qui aident au développement et à l'accroissement des performances des entreprises quelles que soient leur forme et leurs tailles :

- Grandes entreprises et multinationales.
- Petites et moyennes entreprises (PME).
- Collectivités publiques.
- Artisans, commerçants, agriculteurs, professions libérales et de services.
- Entreprises à but non lucratif (Associations...).

1-8- Services offerts par KPMG :

1-8-1-Audit :

KPMG Algérie réalise des audits contractuels des états financiers dans le but d'exprimer une opinion sur le contenu et la présentation des documents de synthèses (sociaux ou consolidés, intercalaires ou de fin d'exercice) par rapport aux exigences posées par les normes IFRS/US GAAP-GAAS.

1-8-2-Juridique et fiscal (Tax & legal):

En matière juridique et fiscal, KPMG Algérie propose des services dans tous les domaines du droit et de la fiscalité. Pour satisfaire sa clientèle, elle a constitué une équipe de spécialiste expérimentés et pluridisciplinaires.

1-8-3-Conseil (Advisory):

Plusieurs entreprises rencontrent des difficultés au moment de l'élaboration de ses états financiers, à l'inscription de ses opérations quotidiennes ; ou encore pour l'amélioration de la qualité de la stratégie, l'efficacité de la réactivité des entreprises et du système d'entreprise, le rendement et de l'efficience de ses processus. Pour y faire face, les services Accounting Advisory Services de KPMG aident ces entreprises à gérer ces difficultés.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

1-8-4-L'introduction en bourse :

Aux côtés des conseillers financiers et juridiques, les professionnels de KPMG Algérie assistent les entreprises dans la présentation de l'information comptable et financière et concourent à la réussite de leurs introductions à la bourse, ce qui constitue une étape majeure de la vie d'une entreprise. Elle permet de trouver des fonds propres, de diversifier les sources de financement de l'entreprise et d'acquérir une notoriété et une crédibilité, en Algérie et à l'étranger.

1-8-5-Les systèmes d'information (performance, fiabilité et sécurité):

En combinant des compétences métiers, processus, système d'information, technologies et finances, KPMG offre des solutions personnalisées à partir des meilleures pratiques de son réseau et de ses expériences dans des domaines diversifiés en stratégie. Ils interviennent dans les domaines suivants :

- Sécurité et audit des systèmes d'information.
- E-business.
- Management des projets.
- Optimisation des ERP.
- Management des infrastructures.

1-8-6-Assistance aux entreprises :

KPMG Algérie offre une assistance aux entreprises durant tout le cycle de vie. Elle leur propose des études économiques pour orienter leurs choix d'investissement, les aides à accomplir les formalités juridiques pour leur installation et propose de les aider dans leurs problèmes juridiques et fiscaux quotidiens.

1-8-7-La restructuration :

KPMG Algérie assiste les entreprises dans leur restructuration en les aidant à identifier leurs sources de création de valeur. Ceci permettra à ces dernières d'accélérer leur développement tout en maîtrisant leurs risques. Aussi, elle assiste les entreprises dans leurs acquisitions en leur proposant des travaux de due diligence qui vont permettre d'apprécier l'entreprise à acquérir avant de déposer leurs offres.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

1-9-Les constantes de KPMG :

- Sélectivité du recrutement (Best People);
- Ils recrutent en priorité des juniors pour but de les faire grandir au sein de KPMG.
- Formation intensive des consultants.
- La fierté d'appartenance et primat aux valeurs et à l'intégrité.
- Accompagnement des départs et gestion active des Alumni (anciens).
- Rémunération assise sur la performance collective.
- Knowledge management (gestion des connaissances), qui sont un ensemble d'initiative, de méthodes et techniques permettant de percevoir, de mémoriser, et de partager les connaissances des membres d'une organisation.
- Forte communication interne.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

SECTION 02 : Démarche de l'enquête

L'objectif de cette section est de présenter les différentes étapes de réalisation de notre enquête. Pour ce faire, nous avons choisi de faire une étude quantitative à travers un questionnaire adressé aux employés de l'entreprise.

Après avoir organisé les données recueillies, nous avons analysé les résultats et ainsi extrait les points les plus importants qui contribuent à répondre à la question posée.

1-1-Présentation de la méthodologie de recherche :

La recherche scientifique, c'est avant tout un processus, une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations.³³

L'enquête est une méthode qui consiste à collecter des informations sur un grand nombre de personnes et à prévoir de poser des questions pour obtenir des réponses spontanées.

1-1-1- L'étude quantitative :

Une étude quantitative permet d'obtenir des données quantitatives, et son analyse statistique permet de mieux comprendre le comportement des individus.

Dans cette partie de l'étude, nous avons choisi :

- Une enquête auprès des ressources humaines pour mesurer leur satisfaction, et pour enrichir l'analyse des données, nous avons développé une méthode de calcul d'indicateurs de satisfaction employé.
- Nous avons développé un questionnaire à destination des clients internes c'est-à-dire les responsables de directions et de structures qui contribuent directement ou indirectement à la performance commerciale de l'entreprise et également pour partager leurs avis sur l'impact de la rémunération sur leurs performances.

1-1-2-L'objectif de l'enquête : L'objectif de cette enquête est de pouvoir répondre à la problématique principale posée qui est :

³³ N'DA (Paul) : Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, édition l'Harmattan, paris,2015, p.17

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

“En quoi la rémunération impacte-t-elle le développement de la performance des ressources humaines ?”

Et ainsi de pouvoir tester les hypothèses de recherche posées, qui sont les suivantes :

H1 : La rémunération impacte positivement le développement de la performance des ressources humaines

H2 : Les avantages sociaux et impactent beaucoup plus la performance des ressources humaines.

1-1-3-La durée de l'enquête :

La durée d'administration du questionnaire était plus d'un mois :

- Trois jours dans l'entreprise pour collecter les informations les plus importantes sur les ressources humaines afin de rédiger des questions qui correspondent à leurs caractéristiques
- Une semaine pour la préparation du questionnaire,
- Deux semaines pour collecter les réponses de notre échantillon,
- Et deux semaines supplémentaires pour l'analyse des données

1-1-4-L'objectif du questionnaire :

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir des données et des perceptions sur la manière dont la rémunération influence le comportement, la motivation et la performance des employés au sein de la KPMG Algérie. Voici quelques objectifs spécifiques qu'on a pour ce type de questionnaire :

- **Comprendre les perceptions des employés** : Recueillir des opinions et des attitudes des employés sur l'importance de la rémunération dans leur motivation et leur engagement au travail.
- **Évaluer l'impact de la rémunération sur la performance** : Examiner dans quelle mesure les employés estiment que leur rémunération influence leur niveau de performance et leur engagement dans leur travail.
- **Analyser les préférences en matière de rémunération** : Identifier les préférences des employés en ce qui concerne les différents aspects de la rémunération, tels que les

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

augmentations de salaire, les primes basées sur la performance, les avantages sociaux, etc.

- **Évaluer l'équité perçue de la rémunération** : Déterminer si les employés perçoivent leur rémunération comme étant équitable par rapport à leurs collègues et aux normes du marché.

En résumé, l'objectif principal d'un tel questionnaire est de fournir à l'organisation des informations précieuses sur la manière dont la rémunération affecte la motivation, l'engagement et la performance des employés, afin de pouvoir prendre des décisions éclairées pour améliorer sa politique de rémunération et soutenir le développement des ressources humaines.

1-1-5- L'élaboration de questionnaire :

Les questions que nous avons soigneusement formulées sont très précises, faciles et claires afin que le répondant n'ait aucune difficulté à comprendre et qu'il puisse répondre le plus précisément possible.

Parce qu'il s'agit des clients externes Nous avons développé 15 questions de différents types:

- 1 Question dichotomique où le répondant ne doit choisir qu'une seule réponse
- 5 Questions à choix multiple à une seule réponse permise
- 1 questions à choix multiples à plusieurs réponses permises
- 8 questions à échelle de Likert

1-1-6-Le mode d'échantillonnage :

Cette enquête menée dans le cadre de notre recherche est réalisée par échantillonnage non probabiliste car on n'a pas la liste exhaustive, à cet effet on a choisi de faire un échantillonnage volontaire (Nous avons préparé un questionnaire format électronique de 15 questions fermées et ouvertes et nous avons envoyé ce questionnaire à la responsable RH de l'entreprise afin de l'envoyer aux autres employés, qui sont libres de répondre ou pas).

Et afin de faciliter l'administration du questionnaire nous avons créé notre questionnaire sur Google Forms.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

1-1-7-L'échantillon :

Nous avons envoyé le questionnaire à la responsable RH de l'entreprise afin de l'envoyer aux autres employés, que nous avons contactés et leur avons confié la distribution des formulaires.

- Après le délai maximum, toutes les réponses ont été collectées puis scannées et nous sont envoyées par e-mail

1-1-8- Le dépouillement de questionnaire :

Le questionnaire a été analysé par la partie Excel du site Google Forms, les résultats ont été analysés par Google Forms et Excel a effectué deux types de tri :

- Tri à plat : Calculer les pourcentages question après question. C'est le processus d'affichage des nombres et des fréquences pour chaque type de variable étudiée.
- Tri croisé : Calculer les pourcentages obtenus par l'intersection des variables par le logiciel SPSS, procédé qui permet d'analyser les relations entre plusieurs variables. Son but est de regrouper les distributions de fréquence ou les nombres de deux variables ou plus dans un seul tableau.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

SECTION 03 : Résultats de l'enquête :

3-1- L'analyse des données :

Nous commencerons par analyser notre questionnaire d'abord avec une analyse de tri à plat, puis une analyse de tri croisé pour finalement arriver au résultat de l'enquête.

3-1-1-Analyse tri à plat :

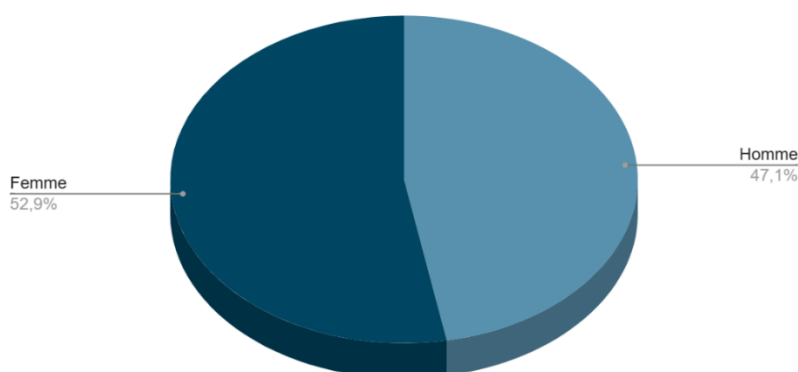
- Question n°1 : Quel est votre Sexe ?

Tableau 04 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Hommes	16	47,1%
Femmes	18	52,9%
Total	34	100%

Source : Logiciel Excel

Graphe 01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Les résultats du graphe montrent une répartition presque équilibrée entre les sexes, avec une légère prépondérance des femmes. Le fait que les femmes représentent 52% des répondants (18 personnes) et les hommes 47% (16 personnes) suggère une diversité de genre relativement équilibrée dans cette population.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

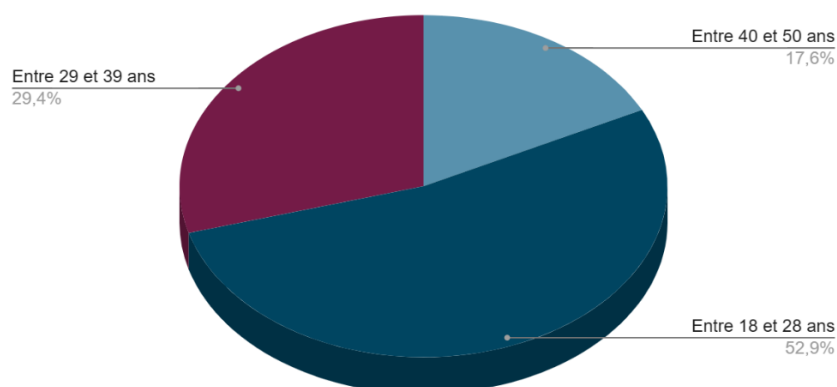
➤ Question n°2 : Quel est votre âge ?

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
Entre 18 et 28 ans	18	52,9 %
Entre 29 et 39 ans	10	29,4 %
Entre 40 et 50 ans	6	17,6 %
Plus que 51 ans	0	0 %
Total	34	100 %

Source : Logiciel Excel

Graphe 02 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Sur la base de ces résultats, nous avons remarqué des différences catégories d'âge, nous avons observé que la plupart des employés sont âgés entre 18 et 28 ans (53% soit 18 employés) ,29% sont âgés de 29 à 39 ans et la minorité (17%) sont âgés entre 40 et 50 ans.

En résumé, ces résultats montrent une forte concentration de jeunes employés, ce qui peut être favorable à l'innovation et à la dynamique de travail. Cependant, le déséquilibre entre les différentes catégories d'âge soulève des questions sur la diversité générationnelle et l'expérience globale de la main-d'œuvre.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

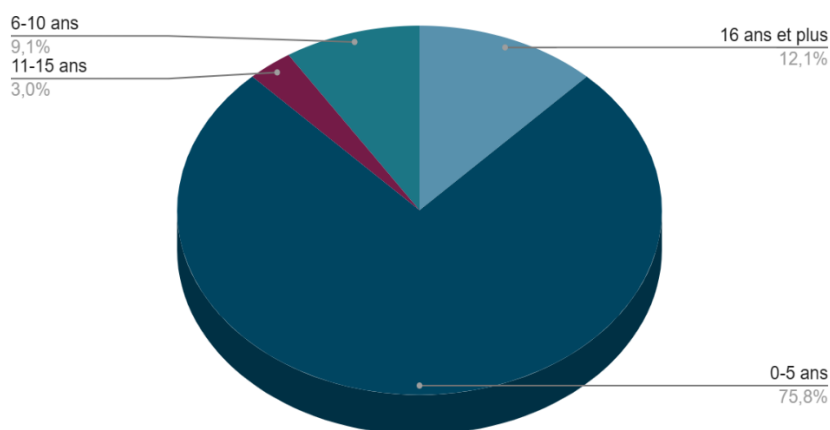
➤ Question n°3 : Votre ancienneté dans l'entreprise :

Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
0-5 ans	25	75,8%
6-10 ans	3	9,1%
11-15 ans	1	3%
16 ans et plus	4	12,1%
Total	33	100%

Source : Logiciel Excel

Graphe 03: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

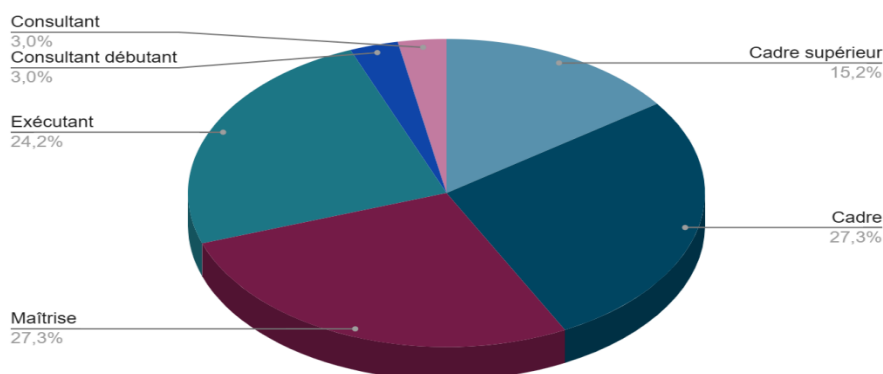
Les résultats révèlent une répartition inégale de l'ancienneté parmi les répondants, avec une majorité significative d'employés ayant moins de 5 ans d'expérience dans l'entreprise. Cette majorité (75%, soit 25 employés) suggère que l'organisation a recruté de nombreux nouveaux employés ces dernières années ou a connu un taux de rotation élevé.

En revanche, la minorité d'employés ayant plus d'expérience (quatre avec 16 ans ou plus d'ancienneté, trois avec 6-10 ans d'ancienneté, et un avec 11-15 ans d'ancienneté) représente un groupe de travailleurs ayant une connaissance approfondie de l'entreprise. Ces employés peuvent servir de mentors, apporter une continuité institutionnelle et jouer un rôle clé dans le maintien de la culture organisationnelle.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

➤ Question n°4 : Quelles est votre catégorie professionnelle ?

Graphe 04 : Répartition de l'effectif selon la catégorie professionnelle



Source : élaboré par nous même

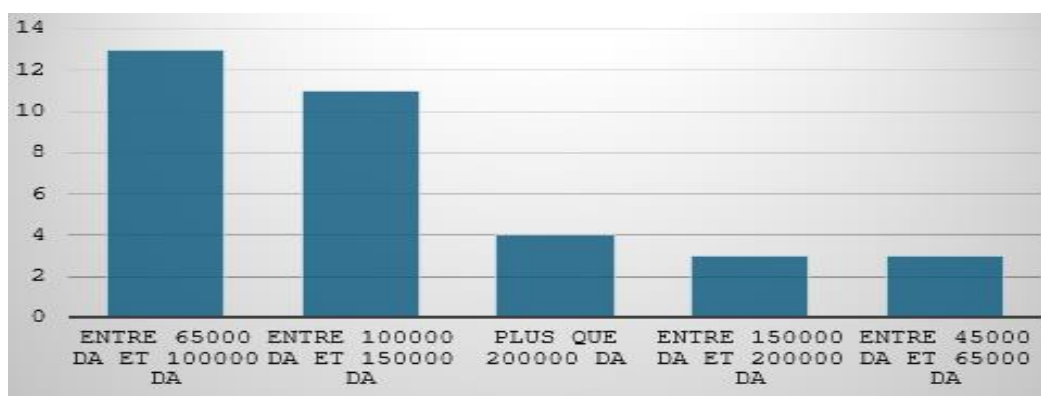
Commentaire :

L'échantillon de notre enquête comprend : 27% de maîtrises, 27% des cadres, 24% d'exécutants, 15% des cadres supérieurs, 3% de consultants débutants et 3% de consultants.

Ces résultats montrent une structure diversifiée avec des niveaux hiérarchiques bien représentés. La répartition des postes semble équilibrée entre exécutants, maîtrise et cadres, avec une proportion non négligeable de cadres supérieurs. Cela suggère un bon mélange de rôles opérationnels et de gestion.

➤ Question n°5 : Votre revenu est ?

Graphe 05 : Répartition de l'effectif selon la rémunération



Source : élaboré par nous même

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

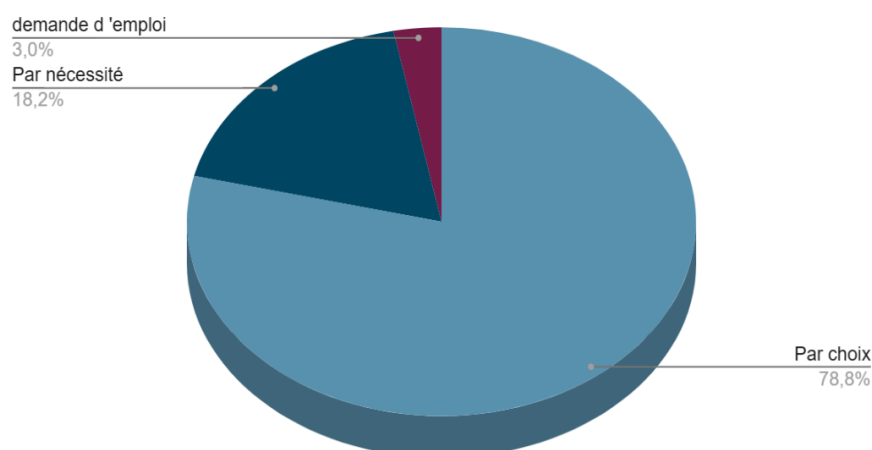
Commentaire :

L'ensemble de l'effectif de notre échantillon se répartit en cinq catégories de fourchette de salaire, la lecture du graphe représentant leur répartition donne : 38% ont un salaire entre 65000 DA et 100000 DA, 32% leurs salaire se situe entre 100000 DA et 150000 DA, 12% de l'ensemble de l'effectif leur salaire dépasse les 200000 DA ,9% ont un salaire entre 150000 DA et 200000 DA et 9% de l'effectif perçoivent un salaire entre 45000 DA et 65000 DA.

La distribution des salaires montre un éventail assez large de rémunérations, ce qui suggère que l'organisation a des niveaux hiérarchiques diversifiés et offre des opportunités de progression salariale.

➤ Question n°6 : Comment avez-vous rejoint ce métier ?

Graphe 06 : Répartition de l'effectif selon la façon de rejoint de leur métier



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

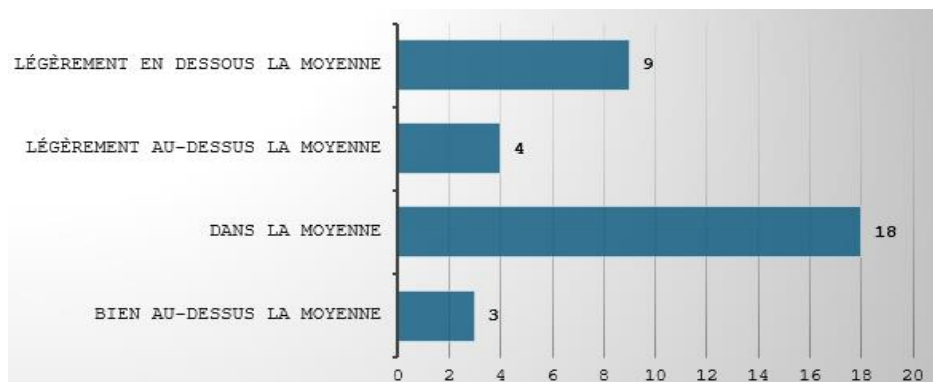
Les résultats indiquent une forte proportion d'employés ayant rejoint leur poste par choix, avec 78% des répondants exprimant qu'ils ont volontairement décidé de prendre leur emploi, 18% ont rejoint leurs métiers par nécessité et 3% par demande d'emploi.

Cela peut également indiquer que l'entreprise a une bonne image de marque employeur ou offre des postes attrayants qui attirent des candidats motivés.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

- **Question n°7 : Comment jugez-vous le système de rémunération de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises du secteur ?**

Graphe 07 : Jugement des employés sur le système de rémunération de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

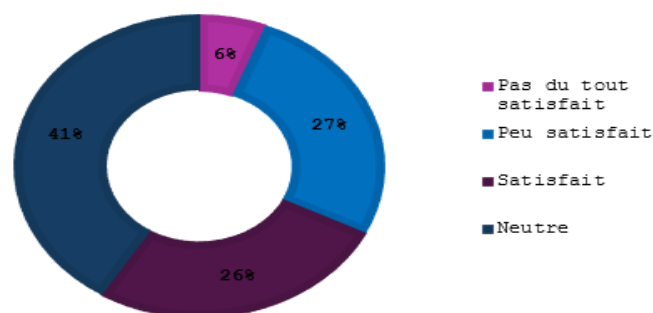
Commentaire :

Selon le graphe ci-dessous on remarque que presque la moitié de l'effectif (53%) jugent que le système de rémunération de la KPMG est dans la moyenne par rapport aux autres cabinets d'audit, 26% le jugent légèrement en dessous de la moyenne, 12% le jugent légèrement au-dessus de la moyenne et 9% jugent le système de rémunération de l'entreprise bien au-dessus de la moyenne par rapport à d'autres entreprises du secteur.

En résumé, ces résultats montrent que KPMG se situe majoritairement dans la moyenne par rapport aux autres cabinets d'audit, mais avec une part non négligeable d'employés qui estiment que le système de rémunération est en dessous de la moyenne. Cela souligne l'importance de surveiller et d'ajuster les politiques salariales pour rester compétitif sur le marché du travail et s'assurer que les employés se sentent valorisés et récompensés de manière équitable.

- **Question 08 : Dans votre poste actuel êtes-vous satisfait de votre salaire ?**

Graphe 08 : La satisfaction des employés



Source : élaboré par nous même

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

Commentaire :

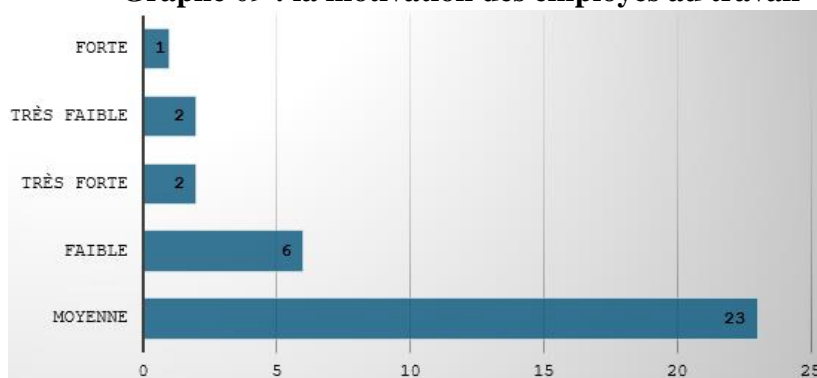
Les résultats montrent une répartition assez équilibrée des sentiments envers la satisfaction salariale, avec une tendance notable vers la neutralité. Il est intéressant de voir que la majorité des répondants, soit 41%, se sentent neutres quant à leur satisfaction salariale, ce qui pourrait suggérer qu'ils n'ont ni un fort sentiment de satisfaction ni d'insatisfaction.

D'un autre côté, le pourcentage de ceux qui se sentent peu satisfaits (27%) et de ceux qui ne sont pas du tout satisfaits (6%) représente un total de 33%, ce qui n'est pas négligeable. Cela indique qu'un tiers des répondants éprouvent un certain degré d'insatisfaction, ce qui pourrait être préoccupant pour les employeurs.

Enfin, le fait que 26% des répondants se disent satisfaits de leurs salaires est positif, mais ce chiffre est encore inférieur à celui des neutres et des insatisfaits combinés. Cela suggère qu'il y a de la place pour des initiatives visant à améliorer la satisfaction salariale, que ce soit par des augmentations de salaire, des avantages supplémentaires, ou des mesures visant à renforcer la transparence et l'équité dans les politiques salariales.

➤ Question 09 : Comment pouvez-vous juger votre motivation au travail par rapport à votre salaire ?

Graphe 09 : la motivation des employés au travail



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Selon le graphe : 67% de l'effectif jugent que leur motivation par rapport à leur salaire est dans la moyenne, 18% la jugent faible, 6% la jugent très faible, 6% la jugent très forte et 3% de l'effectif jugent que leur motivation est forte.

Les résultats indiquent qu'une majorité des employés a une motivation moyenne, ce qui peut être une bonne base mais nécessitera des efforts pour encourager un niveau d'engagement plus élevé.

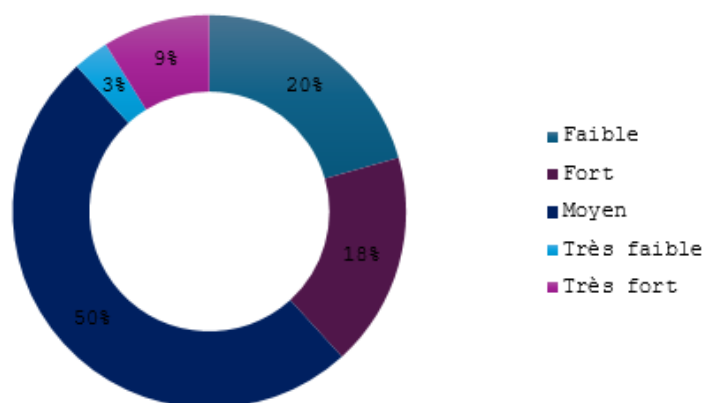
La proportion de ceux qui ont une motivation faible ou très faible est significative et suggère que l'entreprise devrait examiner les facteurs qui pourraient contribuer à cette baisse de motivation. Cela pourrait inclure la transparence salariale, les avantages supplémentaires, les opportunités de croissance, ou l'équité salariale.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

Le petit nombre de répondants avec une motivation très forte montre que le salaire n'est peut-être pas le principal moteur de motivation. L'entreprise pourrait alors se concentrer sur d'autres aspects comme la culture, la reconnaissance, les opportunités de développement, ou le travail d'équipe pour renforcer la motivation.

- **Question 10 : Comment pouvez-vous juger votre engagement au travail par rapport à votre salaire ?**

Graphe 10 : l'engagement des salariés au travail



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

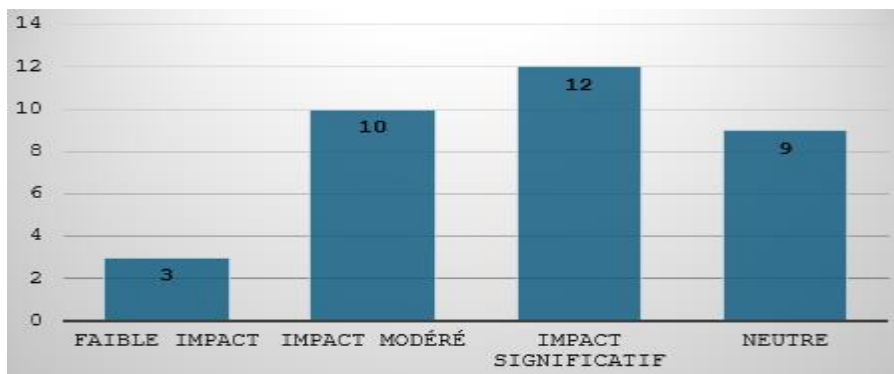
Selon le graphe ci-dessous : 50% de l'échantillon jugent que leur engagement est moyen par rapport à leur salaire, 20% le jugent faible, 18% le jugent fort, 9% le jugent très fort et 3% jugent que leur engagement est très faible.

Ces résultats montrent une répartition variée des niveaux d'engagement par rapport au salaire. Bien que la majorité des employés aient un engagement moyen, les proportions significatives d'engagement fort et faible soulignent la nécessité de stratégies pour renforcer l'engagement et traiter les causes de la baisse de motivation. L'entreprise devrait explorer des moyens d'améliorer la satisfaction salariale et l'environnement de travail pour encourager un engagement plus élevé parmi ses employés.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

- **Question 11 : Selon vous, quel impact une augmentation de rémunération aura-t-elle sur votre performance ?**

Graphe 11 : l'impact d'une augmentation de rémunération sur la performance des salariés



Source : élaboré par nous même

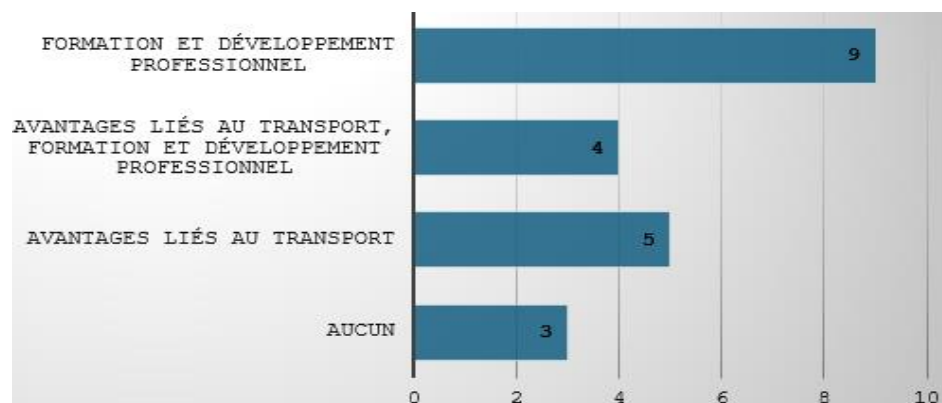
Commentaire :

La question liée à l'impact d'une rémunération sur la performance des employés nous a montré que : 35% de l'effectif pensent qu'elle aura un faible impact sur leur performance, 29% pensent qu'elle aura un impact modéré, 27 % sont neutres et 9% pensent qu'elle aura un faible impact

Ces résultats montrent une diversité d'opinions sur l'impact de la rémunération sur la performance des employés. Bien que la rémunération soit un facteur important pour beaucoup, elle n'est pas le seul élément qui influe sur la motivation et la performance. L'entreprise devrait donc adopter une approche équilibrée qui inclut des incitations financières et non financières pour encourager une performance optimale.

- **Question 12 : Parmi les avantages sociaux suivants desquels bénéficiez-vous ?**

Graphe 12 : les avantages sociaux dont bénéficient les salariés



Source : élaboré par nous même

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

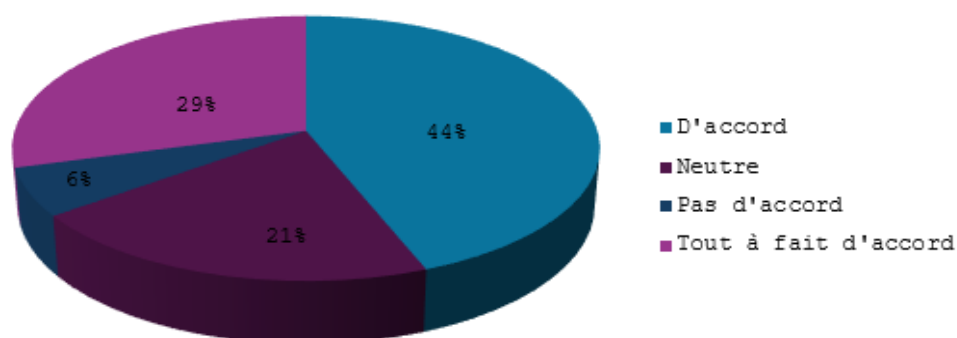
Commentaire :

Pour cette question on a reçu que 21 réponses qui montrent que : 43% de ceux qui ont répondu bénéficient des formations et développement personnel, 24% d'eux bénéficient des avantages liés au transport, 19% bénéficient des avantages liés au transport, des formations et développement personnel et 14% ne bénéficient d'aucun avantage social

Ces résultats révèlent des écarts dans la distribution des avantages sociaux. Bien qu'un grand nombre d'employés bénéficient de formations et de développement personnel, il est préoccupant que 14% n'aient aucun avantage. L'entreprise devrait explorer des moyens de rendre les avantages sociaux plus accessibles et équitables pour l'ensemble des employés, tout en continuant à investir dans des programmes de développement professionnel

➤ Question 13 : Pensez-vous que des primes ou des bonus basés sur la performance sont un bon moyen de motiver les employés ?

Graphe 13 : les avis des employés sur l'impact des bonus basés sur la performance sur leur motivation



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

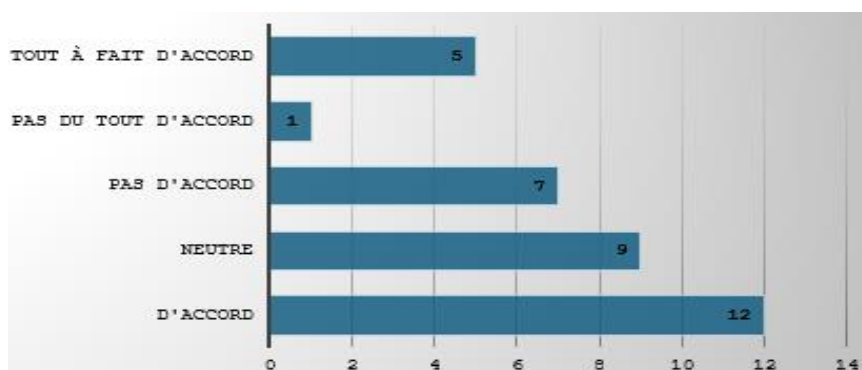
Selon le graphe : 44% de l'effectif sont d'accord que les primes ou les bonus basés sur la performance sont un bon moyen de motiver les employés, 29% sont tout à fait d'accord, 21% d'eux sont neutres et 6% de ne sont pas d'accord

En résumé, les résultats montrent que la plupart des employés pensent que les primes ou les bonus basés sur la performance sont un bon moyen de motiver les employés, avec une majorité qui y est favorable. Cependant, une proportion notable est neutre ou en désaccord, suggérant que d'autres facteurs pourraient jouer un rôle dans la motivation des employés. L'entreprise devrait prendre ces opinions en compte et équilibrer les approches financières et non financières pour encourager la motivation et la performance.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

- **Question 14 : Selon vous, les avantages non-monétaires (Flexibilité horaire, opportunités de formation...Etc.) Peuvent-ils compenser une rémunération moins élevée ?**

Graphe 14 : l'avis des employés par rapport aux avantages non-monétaires



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Selon le graphe : 36% de l'effectif sont d'accord que les avantages non-monétaires peuvent compenser une rémunération moins élevée, 26% sont neutres, 21% ne sont pas d'accord, 14% sont tout à fait d'accord avec cette idée et 3% de ne sont pas du tout d'accord.

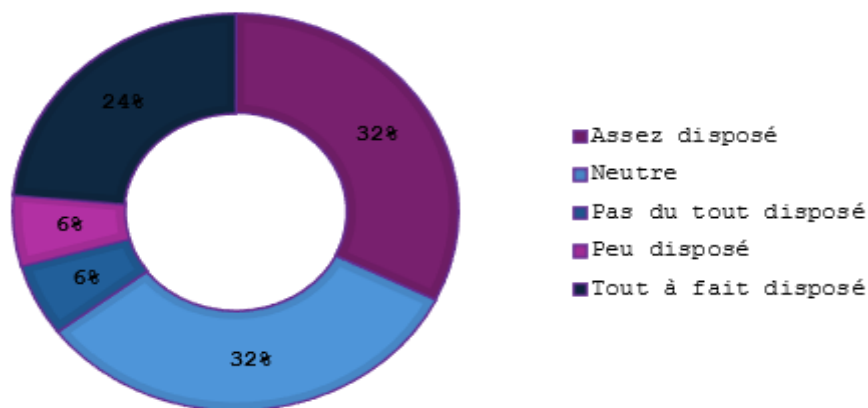
Les résultats indiquent qu'une majorité des employés voit une certaine valeur dans les avantages non-monétaires, ce qui peut être un signe positif pour l'entreprise qui cherche à offrir des récompenses supplémentaires ou des bénéfices attractifs.

Cependant, la proportion significative d'employés en désaccord ou neutres suggère que la rémunération monétaire reste un facteur clé pour une grande partie de l'effectif. L'entreprise devrait donc équilibrer les avantages non-monétaires avec une structure salariale compétitive pour maintenir la satisfaction des employés.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

- Question 15 : À quel point seriez-vous disposé à quitter votre poste en raison d'une insatisfaction salariale ?

Graph 15 : la disposition des employés à quitter leurs postes en raison d'une insatisfaction salariale



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Nous remarquons que : 32% de l'effectif sont neutres en ce qui concerne leur disposition à quitter leurs postes en raison d'une insatisfaction salariale, 32% sont assez disposés, 24% sont tout à fait disposés, 6% d'eux ne sont pas du tout disposés à quitter leurs postes et 6% de l'effectif sont peu disposés.

Ces résultats révèlent un risque de rotation élevé en raison de l'insatisfaction salariale, avec plus de la moitié des employés prêts à quitter leurs postes pour cette raison. Cela souligne l'importance de revoir les politiques salariales et de prendre des mesures pour augmenter la satisfaction et la rétention des employés.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

3-1-2-Analyse Tri croisé :

Après avoir analysé les résultats du tri à plat, nous avons combiné certaines des questions qui, selon nous, ont une corrélation pour déduire des résultats plus significatifs par le logiciel SPSS :

- **La motivation des employés selon leur satisfaction de salaire**
 - Dans votre poste actuel êtes-vous satisfait de votre salaire ?
 - Comment pouvez-vous juger votre motivation au travail par rapport à votre salaire ?

Tableau 07 : La motivation des employés selon leur satisfaction de salaire

Effectif		MotivationParRapportAuSalaire					Total
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte	
SatisfactionDeSalaire	Pas du tout satisfait	2	0	0	0	0	2
	Peu satisfait	0	4	3	1	1	9
	Neutre	0	2	11	0	1	14
	Satisfait	0	0	9	0	0	9
Total		2	6	23	1	2	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	46,133 ^a	12	,000
Rapport de vraisemblance	28,278	12	,005
Association linéaire par linéaire	4,108	1	,043
Nombre d'observations valides	34		

a. 17 cellules (85,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,06.

Commentaire : Nous pouvons alors constater qu'au sein des répondants qui sont satisfaits de leur salaire, la proportion de ceux qui ont « une motivation moyenne » est de 100%.

Et que la totalité de ceux qui ne sont pas du tout satisfait ont une motivation très faible.

Test du Khi2 :

- **Khi2 : 46,13** > Khi2 tabulé

Nous remarquons que la signification du khi-deux est égale à 00, elle est inférieure à 0,05 ce qui veut dire que l'association entre les deux variables est significative donc On accepte H1 et on conclut donc à la forte dépendance entre les deux variables.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

➤ L'engagement des employés selon leur satisfaction de salaire

- Dans votre poste actuel êtes-vous satisfait de votre salaire ?
- Comment pouvez-vous juger votre engagement au travail par rapport à votre salaire ?

Tableau 08 : L'engagement des employés selon leur satisfaction de salaire

		EngagementParRapportAuSalaire					Total
		Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort	
SatisfactionDeSalaire	Pas du tout satisfait	1	1	0	0	0	2
	Peu satisfait	0	3	3	1	2	9
	Neutre	0	3	8	2	1	14
	Satisfait	0	0	6	3	0	9
Total		1	7	17	6	3	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,313 ^a	12	,010
Rapport de vraisemblance	19,046	12	,087
Association linéaire par linéaire	2,432	1	,119
Nombre d'observations valides	34		

a. 19 cellules (95,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,06.

Commentaire : Nous pouvons alors constater qu'au sein des répondants qui sont satisfaits de leur salaire, la proportion de ceux qui ont « un engagement moyen » est de 66,66% et de ceux qui ont « un engagement fort » est de 33,34 % et que ceux qui ne sont pas du tout satisfait ont un faible engagement.

Test du Khi2 :

- **Khi2 : 26,31** > Khi2 tabulé

Nous remarquons que la signification du khi-deux est égale à 0,010 elle est inférieure à 0,05 ce qui veut dire que l'association entre les deux variables est significative donc On accepte H1 et on conclut donc à la forte dépendance entre les deux variables.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

➤ La motivation des employés en fonction des avantages sociaux dont ils bénéficient :

- Parmi les avantages sociaux suivants desquels bénéficiez-vous ?
- Comment pouvez-vous juger votre motivation au travail par rapport à votre salaire ?

Tableau 09 : La motivation des employés en fonction des avantages sociaux dont ils bénéficient

Effectif		MotivationParRapportAuSalaire					Total
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte	
Avantages Sociaux	formation et développement personnel	1	1	6	0	1	9
	Avantages liés au transport	0	0	5	1	0	6
	Avantages liés au transport, formation et développement personnel	0	1	3	0	0	4
	Aucun	1	2	4	0	0	7
Total		2	4	18	1	1	26

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,933 ^a	12	,709
Rapport de vraisemblance	10,171	12	,601
Association linéaire par linéaire	1,617	1	,203
Nombre d'observations valides	26		

a. 19 cellules (95,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,15.

Commentaire : Nous pouvons constater que la plupart des répondants qui bénéficient de l'ensemble des avantages sociaux tels que les formations et développement personnel et les avantages liés au transport ont « une motivation moyenne ».

Test du Khi2 :

- Khi2 tabulé > **Khi2 : 8,93**

Nous remarquons que la signification du khi-deux est égale à 0,709 elle est Supérieure à 0,05 ce qui veut dire que l'association entre les deux variables n'est pas significative donc on n'accepte pas H2 et on conclut donc à l'indépendance entre les deux variables.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

NB : En plus le coefficient de corrélation linéaire calculé entre les deux variables (la satisfaction des salariés et leurs dispositions à quitter l'entreprise) est égal à $-0,39$ qui est inférieur à 0 ce qui veut dire qu'il existe une relation négative entre les deux variables. En d'autres termes plus la satisfaction vis-à-vis les salaires augmente ; moins la disposition à quitter l'entreprise s'affiche. Il est à noter que cette corrélation est significative au seuil de 95%.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

3-2- Synthèse des résultats :

Les résultats de notre étude quantitative se déclinent comme suit :

Dans notre échantillon on a une répartition presque équilibrée entre les sexes et les répondants sont âgés généralement entre 18 et 50 ans appartenant principalement aux catégories socio-professionnelles « maitrises » et « Cadres ».

Les résultats démontrent qu'une forte proportion d'employés ayant rejoint leur poste par choix, avec 78% des répondants exprimant qu'ils ont volontairement décidé de prendre leur emploi, ce qui peut également indiquer que l'entreprise a une bonne image de marque employeur.

Par ailleurs, d'après les résultats, les répondants jugent que le système de rémunération de KPMG comme étant dans la moyenne comparé aux autres cabinets d'audit. Cependant, une part significative des employés (26%) pense que la rémunération est légèrement en dessous de la moyenne, ce qui peut indiquer une certaine insatisfaction.

En ce qui concerne la satisfaction envers le salaire, les résultats indiquent que la majorité des répondants n'ont pas de sentiment fort (positif ou négatif) sur leur rémunération, mais un tiers des répondants (33%) éprouvent un certain degré d'insatisfaction, ce qui pourrait être préoccupant pour les employeurs. Bien que 26% des répondants soient satisfaits de leur salaire, ce chiffre est inférieur à celui des neutres et des insatisfaits combinés.

Ainsi, les résultats indiquent qu'une majorité des employés (67%) a une motivation moyenne, ce qui peut être une bonne base mais nécessitera des efforts supplémentaires pour encourager un niveau d'engagement plus élevé. La proportion de ceux qui ont une motivation faible ou très faible (24% au total) est significative et suggère que l'entreprise devrait examiner les facteurs qui pourraient contribuer à cette baisse de motivation.

La plupart des employés ont un engagement moyen (50%). Cependant, les proportions significatives d'employés avec un engagement fort (18%) et faible (20%) montrent la nécessité pour l'entreprise de mettre en place des stratégies visant à renforcer l'engagement des employés.

Les résultats révèlent une diversité d'opinions concernant l'impact de la rémunération sur la performance des employés. Bien que la rémunération soit un facteur important pour beaucoup, elle n'est pas le seul élément qui influence la motivation et la performance. La majorité relative (35%) perçoit un faible impact, tandis qu'un segment significatif (29%) voit un impact modéré, et une portion notable reste neutre (27%).

Pour finir, les résultats montrent un risque significatif de rotation du personnel en raison de l'insatisfaction salariale, avec plus de la moitié des employés (56%) exprimant une disposition certaine ou élevée à quitter leurs postes. La proportion notable de ceux qui sont neutres (32%) indique également une potentielle vulnérabilité et Pour réduire ce risque, l'entreprise doit revoir ses politiques salariales et prendre des mesures pour améliorer la satisfaction salariale et la rétention des employés.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

3-3-Recommandations :

Voici quelques recommandations qui peuvent aider à améliorer la performance des ressources humaines au sein de la KPMG Algérie :

1. **Révision des Structures de Rémunération** : Évaluer et ajuster les structures de rémunération actuelles pour s'assurer qu'elles sont compétitives par rapport aux standards du marché. Une analyse comparative régulière avec d'autres entreprises du même secteur pourrait aider à maintenir l'attractivité de l'entreprise en matière de rémunération.
2. **Transparence et Communication** : Améliorer la transparence en matière de politique de rémunération. Organiser des sessions d'information régulières où les employés peuvent comprendre comment leur rémunération est déterminée et comment ils peuvent influencer leur propre rémunération par leur performance.
3. **Reconnaissance Non-Financière** : Intégrer des systèmes de reconnaissance non-financière pour valoriser les contributions des employés. Cela peut inclure des distinctions, des récompenses, des journées de reconnaissance, et des opportunités de développement personnel. La reconnaissance non-financière peut avoir un impact significatif sur la motivation et l'engagement des employés.
4. **Flexibilité et Avantages Sociaux** : Offrir des avantages sociaux flexibles et adaptés aux besoins des employés. Cela peut inclure des options de travail flexible, des congés supplémentaires, des services de santé, et des programmes de bien-être. De tels avantages peuvent améliorer la satisfaction au travail et la rétention des talents.
5. **Évaluation Régulière des Performances** : Mettre en place un système d'évaluation des performances transparent et régulier. Cela permettra aux employés de recevoir des feedbacks constructifs, de connaître leurs points forts et les domaines nécessitant des améliorations, et de fixer des objectifs clairs pour leur progression de carrière.
6. **Dialogue Social et Participation** : Favoriser le dialogue social et impliquer les employés dans les décisions importantes concernant la politique de rémunération. Cela peut se faire par le biais de comités consultatifs ou de sondages réguliers, permettant aux employés de s'exprimer et de se sentir partie prenante des décisions de l'entreprise.
7. **Suivi et Ajustement Continu** : Établir un processus de suivi et d'ajustement continu des politiques de rémunération et des pratiques RH pour s'assurer qu'elles restent alignées avec les objectifs de l'entreprise et les attentes des employés. Cela inclut l'analyse des retours des employés et l'ajustement des stratégies en conséquence.

En suivant ces recommandations, KPMG Algérie pourra améliorer la satisfaction, la motivation et la performance de ses ressources humaines, contribuant ainsi à son développement global et à son succès à long terme.

CHAPITRE III: La Relation entre la Rémunération et la Performance des Ressources Humaines au sein de la KPMG Algérie

Conclusion :

Ce chapitre a exploré la relation entre la rémunération et la performance des ressources humaines au sein de KPMG Algérie. À travers une analyse approfondie des politiques de rémunération mises en place par l'entreprise et des données collectées auprès des employés, nous avons cherché à comprendre comment différents aspects de la rémunération influencent la motivation, l'engagement et la productivité des collaborateurs.

Les résultats de notre étude montrent clairement que la rémunération joue un rôle crucial dans la performance des ressources humaines chez KPMG Algérie. En particulier, plusieurs points clés se dégagent de notre analyse :

- 1. Impact Positif de la Rémunération Directe sur la Motivation**
- 2. Importance des Avantages Sociaux et des Incitations Non Monétaires**
- 3. Rôle de la Rémunération Variable dans l'Encouragement de la Performance**

En conclusion, ce chapitre a démontré que la rémunération est un levier stratégique essentiel pour le développement de la performance des ressources humaines chez KPMG Algérie. Les résultats obtenus confirment l'importance de concevoir des politiques de rémunération équilibrées et diversifiées pour répondre aux attentes des employés et pour stimuler leur motivation et leur engagement.



Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale :

L'objectif principal de ce mémoire était d'examiner le rôle de la rémunération dans le développement de la performance des ressources humaines. Nous avons cherché à comprendre comment différents aspects de la rémunération influencent la motivation et l'engagement des employés, et à identifier les composantes de la rémunération ayant le plus d'impact sur la performance des ressources humaines. À travers cette recherche, nous avons voulu fournir des recommandations pratiques pour optimiser les stratégies de rémunération au sein des organisations.

Sur le plan théorique, nous avons abordé deux concepts clés : la rémunération et la performance. La rémunération est définie comme l'ensemble des compensations financières et non financières accordées aux employés en échange de leur travail. Elle comprend les salaires de base, les primes, les avantages sociaux, et les formes de reconnaissance non monétaire. La performance, quant à elle, est mesurée par l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels, la productivité, la qualité du travail, et le niveau d'engagement des employés. Une gestion efficace de la rémunération est donc essentielle pour stimuler la performance au sein des entreprises.

Les principaux résultats de notre étude montrent que la rémunération joue un rôle crucial dans la motivation et la performance des employés. Les données collectées à travers notre questionnaire révèlent une forte corrélation entre des politiques de rémunération bien conçues et une amélioration de la performance des ressources humaines. En particulier, les incitations financières directes ont été identifiées comme des moteurs significatifs de la productivité et de l'engagement des employés.

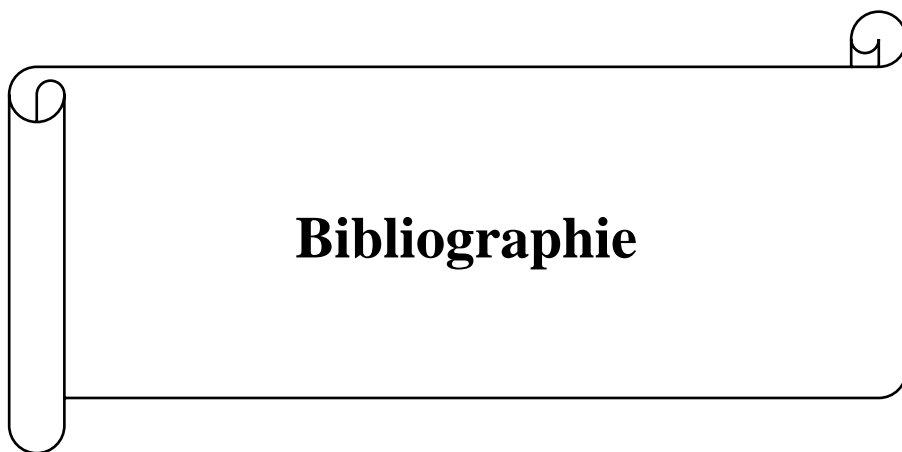
En ce qui concerne nos hypothèses :

- **La première hypothèse (H1)**, stipulant que la rémunération impacte positivement la performance des ressources humaines, a été confirmée. Les résultats ont clairement indiqué que les employés considèrent la rémunération comme un facteur clé de leur motivation et de leur productivité.
- En revanche, notre **deuxième hypothèse (H2)**, qui suggérait que les avantages sociaux impactent beaucoup plus la performance des RH, a été infirmée. Bien que les avantages sociaux soient appréciés, ils ne semblent pas avoir un impact aussi significatif sur la performance que les incitations financières directes.

Enfin, cette recherche ouvre la voie à plusieurs perspectives futures. D'une part, il serait intéressant d'approfondir l'étude en explorant l'impact des différentes formes de rémunération dans divers secteurs d'activité et contextes culturels. D'autre part, des recherches supplémentaires pourraient se concentrer sur les effets à long terme des politiques de rémunération sur la rétention des talents et le développement professionnel. De plus, l'impact de la digitalisation sur la gestion de la rémunération et la performance des ressources humaines pourrait constituer un domaine d'investigation prometteur pour les futurs travaux de recherche.

Conclusion Générale

En conclusion, ce mémoire a permis de démontrer l'importance de la rémunération dans le développement de la performance des ressources humaines et de fournir des recommandations pratiques pour les gestionnaires de ressources humaines. Les insights obtenus contribuent à une meilleure compréhension des dynamiques entre rémunération et performance, et offrent des pistes pour optimiser les stratégies de gestion des talents dans les organisations.



Bibliographie :

1-Ouvrages :

- AUTISSIER, (David) et SIMONIN (Blandine) : Mesurer la performance de ressources humaines, édition Eyrolles, Paris, 2009,
- BELLO, (Pascal) et autres : RH au quotidien 100 fiches, édition DUNOD, 2e, Paris,2015
- BOYER, (André) et autres : Panorama de la gestion, les éditions d'organisation, Paris, 1998
- DAYAN, (Armand) : manuel de gestion volume 2, éd Ellipses, Paris
- DORIATH(Brigitte) et autres : comptabilité et gestion des organisations, édition DUNOD, 7e, Paris,2010
- GUILLOT, (Soulez) :« Exercice de gestion des ressources humaines », Lextenso Edition, 2010
- MARTORY, (Bernard) et CROZET, (Daniel) : Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, édition DUNOD,9e, Paris, 2016
- N'DA (Paul) : Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines, édition l'Harmattan, paris,2015
- PANNAFORTE, (Antoine) et autres : les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés, édition DUNOD, Malakoff,2022
- PERETTI, (Jean-Marie) : Ressources Humaines, édition Vuibert,2e , Paris, 1997
- PERETTI, (J-M) : Ressources humaines, édition Vuibert,4e, Paris, 1997
- ROMAN, (Bernard) : Bâtir une stratégie de rémunération, édition DUNOD, 3e, Paris, 2016
- SEKIOU, (L), BLONDIN, (L) et PERETTI(J-M) : Passion--ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés, Éditions 4L, Montréal,1995
- SHIMON, (Dolan) et autres : la Gestion des Ressources Humaines, Pearson Education, 3e, Paris, 2002
- ST-ORGE, (Sylvie) : Gestion de la rémunération théorie et pratique, édition Chanelière éducation,3e, Montréal,2014

2-Articles :

- SOGBOSSI BOCCO (Bertrand) : Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241 – Organisation, janvier– février, 2010

3-Textes réglementaires :

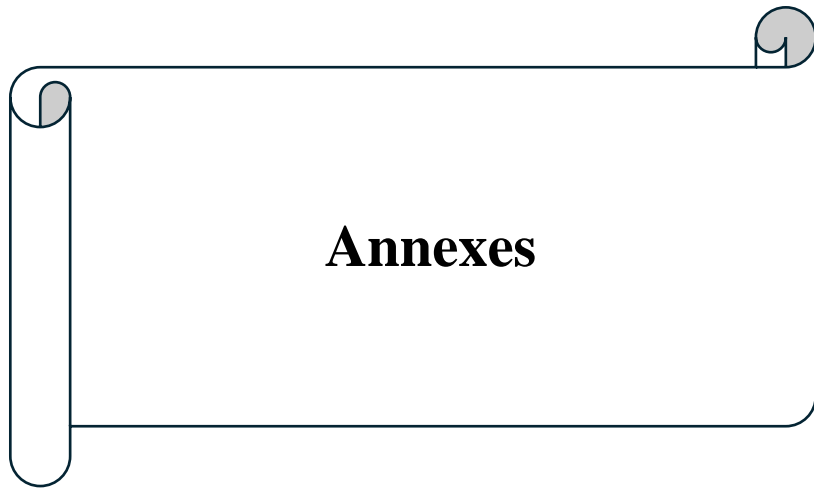
- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l'ordonnance n°96-21 du 09 juillet 1996.

4-Rapports et documents administratifs :

- Guide de l'entreprise KPMG Algérie SPA, sorti en Janvier 2023.
- Documents internes de l'entreprise KPMG Algérie SPA

5-Webographie :

- <https://hal.archives-ouvertes.fr/>



Annexes :

Questionnaire :

Bienvenue dans notre enquête sur le rôle de la rémunération dans le développement de la performance des ressources humaines.

Nous sommes des étudiants en 5 -ème année à l'EHEC-Alger, spécialisés en Management et entrepreneuriat et pour notre mémoire de fin d'étude, on a choisi de faire une étude sur le rôle de la rémunération dans le développement de la performance des ressources humaines au sein de la KPMG Algérie.

Votre participation à cette enquête est essentielle pour recueillir des données précieuses qui contribueront à une meilleure compréhension de ce sujet. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonyme, et serviront uniquement à des fins de recherche académique.

Nous vous remercions par avance de votre collaboration et vous encourageons à répondre de manière honnête et réfléchie à chaque question.

Fiche Signalétique

- **Sexe :**

- Homme
- Femme

- **Age :**

- Entre 18 et 28 ans
- Entre 29 et 39 ans
- Entre 40 et 50 ans
- Plus que 51 ans

- **Votre ancienneté dans l'entreprise :**

- 0-5 ans
- 6-10 ans
- 11-15 ans
- 16 ans et plus

- **Votre catégorie professionnelle :**

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maîtrise
- Exécutant
- Consultant
- Consultant débutant

- **Votre revenu est :**

- Entre 20000 da et 45000 da
- Entre 45000 da et 65000 da
- Entre 65000 da et 100000 da
- Entre 100000 da et 150000 da
- Entre 150000 da et 200000 da
- Plus que 200000 da

Questions :

- **Comment avez-vous rejoint ce métier ?**

- Par choix
- Par nécessité
- Autre

- **Comment jugez-vous le système de rémunération de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises du secteur ?**
 - Bien en dessous de la moyenne
 - Légèrement en dessous de la moyenne
 - Dans la moyenne
 - Légèrement au-dessus de la moyenne
 - Bien au-dessus de la moyenne

- **Dans votre poste actuel êtes-vous satisfait de votre salaire ?**
 - Pas du tout satisfait
 - Peu satisfait
 - Neutre
 - Satisfait
 - Très satisfait

- **Comment pouvez-vous juger votre motivation au travail par rapport à votre salaire ?**
 - Très faible
 - Faible
 - Moyenne
 - Forte
 - Très forte

- **Comment pouvez-vous juger votre engagement au travail par rapport à votre salaire ?**
 - **Très faible**
 - **Faible**
 - **Moyen**
 - **Fort**
 - **Très fort**

- **Selon vous, quel impact une augmentation de rémunération aura-t-elle sur votre performance ?**
 - Aucun impact
 - Faible impact
 - Neutre
 - Impact modéré
 - Impact significatif

- **Parmi les avantages sociaux suivants desquels bénéficiez-vous ?**
 - Logement de fonction**
 - Avantages liés au transport**
 - Formation et développement personnel**
 - Repas subventionnés**
 - Aucun**
 - Autre**

- **Pensez-vous que des primes ou des bonus basés sur la performance sont un bon moyen de motiver les employés ?**
 - Pas du tout d'accord
 - Pas d'accord
 - Neutre
 - D'accord
 - Tout à fait d'accord

- **Selon vous, les avantages non-matérial (Flexibilité horaire, opportunités de formation...Etc.) Peuvent-ils compenser une rémunération moins élevée ?**
 - Pas du tout d'accord
 - Pas d'accord
 - Neutre
 - D'accord
 - Tout à fait d'accord

- **À quel point seriez-vous disposé à quitter votre poste en raison d'une insatisfaction salariale ?**
 - Pas du tout disposé
 - Peu disposé
 - Neutre
 - Assez disposé
 - Tout à fait disposé

Table des matières :

Résumé	
ملخص	
Abstract	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des Figures	
Liste des Graphes	
Liste des Tableaux	
Introduction Générale	1
CHAPITRE I : La Rémunération	4
Introduction :	5
Section 01 : Le Concept de la rémunération :	6
1-1-Definition de la notion “Rémunération” :	6
1-2-L’histoire de la rémunération :	7
1-2-1- De 1950 à 1965 :	7
1-2-1-1-Les systèmes de rémunération à l’ancienneté :	7
1-2-1-2-Les systèmes de rémunération individualisés :	7
1-2-2-De 1965 à 1990 : la rémunération de la compétence :	7
1-2-3-Depuis 1990 : la rémunération de la performance :	8
1-3-Les critères de la rémunération :	8
1-3-1-Les critères professionnels	8
1-3-2-Les critères propres à l’organisation.....	9
1-3-3-Les critères de marché :	9
1-3-4-Les critères sociaux et réglementaires :	9
1-4- Les principes d’équité :	11
1-4-1-L’équité légale ou le respect des lois :	12
1-4-2-L’équité externe	13
1-4-3-L’équité interne :	13
1-4-4-L’équité individuelle ou la justice distributive sur le plan individuel :	14

1-5-La pyramide des rémunérations :	15
Section 02 : Le salaire et le système de rémunération :	18
2-1- les formes de la rémunération	18
2-1-1- La rémunération en espèces de base :	18
2-1-1-1-Le salaire.....	18
2-1-1-2-Les primes et les allocations	18
2-1-2-La rémunération directe :	19
2-1-2-1-La rémunération variable à court et à moyen terme :	19
2-1-2-2-La rémunération variable à long terme :	19
2-1-3-La rémunération indirecte :	19
2-1-3-1-Les avantages, le temps chômé et les conditions de retraite	19
2-1-3-2-Les avantages complémentaires et les conditions de travail :	20
2-1-4-Les récompenses intangibles.....	20
2-2-Les modalités de la rémunération :	21
2-2-1- Les modes de rémunération :	22
2-2-2-La fixation du salaire	22
2-2-3-Le paiement du salaire	23
2-2-4-Structure et organisation de la paie :	23
2-3-Les composants de la rémunération :	24
2-3-1-Dans la pratique,	24
2-3-2-Etablissement de la paie :	25
2-3-3-Les documents de la paie :	25
2-3-3-1- Le pointage du personnel :	25
2-3-3-2- Le bulletin de paie	25
2-4-Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré.....	25
2-4-1-Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne :	25
2-4-2-Un système de contraintes liées :	26
2-4-3-Un système dynamique et évolutif :	26
2-5-L'efficacité du système de rémunération :	27
Section 03 : La politique de la rémunération :	31
3-1-La politique de rémunération :	31
3-2-Les équilibres de la politique de rémunération :	32

3-3-La cohérence entre politique de rémunération et stratégie :.....	33
3-4-La politique de rémunération et la capacité de payer.....	35
Conclusion :	36
CHAPITRE II : La Performance	38
Introduction :	39
Section 01 : le concept et l'évolution de la notion de "la performance" :	40
1-1-La notion de performance :	40
1-1-1-Définition :	40
1-1-1-1-Sur le plan individuel:.....	40
1-1-1-2-Sur le plan collectif :.....	41
1-2-Le caractère multidimensionnel de la performance	41
1-2-1-La performance stratégique :	41
1-2-2-La performance concurrentielle :	42
1-2-3-La performance socio-économique :	42
1-2-3-1-La performance organisationnelle :	42
1-2-3-2-La performance sociale :	42
1-2-3-3-La performance financière :	42
1-2-4-La performance commerciale :	42
1-3-Les sources de performance :	43
1-4-Les indicateurs de performance.....	44
1-4-1-Les indicateurs directs de performance :	44
1-4-2-Les indicateurs indirects de performance :	44
1-5-Identification des niveaux de mesure de la performance	44
1-6-L'évaluation de la performance :	45
1-6-1- Les critères de l'évaluation de la performance :	45
1-6-2-Les enjeux de l'évaluation :	46
1-6-2-1 : Enjeu économique.....	46
1-6-2-2- Enjeu pédagogique	46
1-6-2-3-Enjeu psychologique.....	46
1-6-2-4-Enjeu stratégique :	47
1-6-2-5-Enjeu technique :	47
1-6-2-6-Enjeu politique :	47
1-6-3-Types et outils d'appréciation des performances :	47

1-6-3-1-Évaluation de la performance	47
1-6-3-2-Évaluation du professionnalisme :	47
1-6-3-3-Évaluation des compétences :	47
1-6-3-4-Évaluation du potentiel	47
1-6-3-5- Évaluation de l'implication ou de la motivation au travail :	48
1-7- Performance immédiate ou performance dans la durée :	48
1-8-Performance et compétence :	49
Section 02 : Distinction entre la performance et les concepts voisins “efficience, efficacité, effectivité”	50
2-1- Les concepts indissociables de la notion de performance	50
2-2-Distinction entre Performance, effectivité, efficience et efficacité :	50
2-2-1-Performance :	51
2-2-2-Effectivité.....	51
2-2-3-Efficience	51
2-2-4-Efficacité	52
Section 03 : la performance des Ressources Humaines :	53
3-1-La mesure de la performance à long terme	54
3-2-méthodes de valorisation des ressources humaines :	55
3-3-Le baromètre de la performance globale de la fonction RH :	56
3-4-Le pilotage des performances socio-économique :	57
3-4-1-Pourquoi piloter les performances :	57
3-5-La performance des services ressources humaines	58
3-6- Les problèmes posés par l'association des salariés à la performance :	59
3-6-1-Les difficultés d'appréciation des performances des personnels d'encadrement : ..	59
3-6-2-Les risques d'inertie du système d'intéressement :	59
3-6-3-Faut-il associer l'homme ? le groupe ? le service ? l'unité ?	59
3-7-La rémunération de la performance :	60
3-8-Les conditions de réussite de la rémunération à la performance :	60
Conclusion :	62
CHAPITRE III : La Relation entre la	63
Rémunération et la Performance	63
des Ressources Humaines au sein de	63
la KPMG Algérie.....	63

Introduction :	64
SECTION 01 : Présentation de l'entreprise :	65
1-1-Présentation de la KPMG :	65
1-2-Historique de la KPMG :	65
1-2-1-Naissance de KPMG :	65
1-2-2-Extension à l'étranger :	66
1-2-3-Implantation en Algérie :	66
1-3-KPMG Algérie :	66
1-4-Les activités de KPMG :	68
1-4-1-Audit :	68
1-4-2-Juridique et fiscal :	68
1-4-3-Conseil (ou Advisory) :	68
1-5-Secteurs d'activité :	68
1-6-Organisation de KPMG :	69
1-7-Le marché :	72
1-8-1-Audit :	72
1-8-2-Juridique et fiscal (Tax & legal):	72
1-8-3-Conseil (Advisory):	72
1-8-4-L'introduction en bourse :	73
1-8-5-Les systèmes d'information (performance, fiabilité et sécurité):	73
1-8-6-Assistance aux entreprises :	73
1-8-7-La restructuration :	73
1-9-Les constantes de KPMG :	74
SECTION 02 : Démarche de l'enquête	75
1-1-Présentation de la méthodologie de recherche :	75
1-1-1- L'étude quantitative :	75
1-1-2-L'objectif de l'enquête :	75
1-1-3-La durée de l'enquête :	76
1-1-4-L'objectif du questionnaire :	76
1-1-5- L'élaboration de questionnaire :	77
1-1-6-Le mode d'échantillonnage :	77
1-1-7-L'échantillon :	78
1-1-8- Le dépouillement de questionnaire :	78

SECTION 03 : Résultats de l'enquête :	79
3-1- L'analyse des données :	79
3-1-1-Analyse tri à plat :	79
3-1-2-Analyse Tri croisé :	91
3-2- Synthèse des résultats :	95
3-3-Recommandations :	96
Conclusion :	97
Conclusion générale :	98
Bibliographie	100
Annexes	I