Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Alger

EHEC

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

Spécialité : Management Ressources Humaines

THEME:

Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences dans une P.M.E Algérienne

Etude de cas : Selectair S.P.A

Présenté par :

Melle : Nessrine BETTIOUI

Encadré par :

Mm: Nesrine BOUCHA
Maitre de conférences « A » à EHEC d'Alger

2éme Promotion
Septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Alger

EHEC

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

Spécialité : Management Ressources Humaines

THEME:

Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences dans une P.M.E Algérienne

Etude de cas : Selectair S.P.A

Présenté par :

Melle : Nessrine BETTIOUI

Encadré par :

Mm: Nesrine BOUCHA
Maitre de conférences « A » à EHEC d'Alger

2éme Promotion
Septembre 2015

Dédicaces

Je dédie affectueusement ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont chères :

- ***D'abord et avant tout, ma chère grand-mère « YAMINA ».***
- ***Mon cher grand-père.***
- ***Mes chers parents qui m'ont permis de devenir ce que je suis aujourd'hui.***
- ***Ma sœur Kamelia et mes frères : Omar et Mohand***
- ***Mes chères tantes Rachida et Nadjet***
- ***Mes oncles Merzak, Salem, Hocine, Zoheir, Boussad et Nourredine***
- ***Ma cousine Manel.***
- ***Mes cousins Wassim, Zakaria, Hakim et Zineedine***
- ***Mes chères amies : Siham, Sarah, Lydia, Mouna, Célia***
- ***A mes amis : Massinnissa, Merzak, Youssef, Hicham***

Nessrine

Remerciements

Je remercie avant tout, Dieu Tout Puissant de m'avoir donné la volonté, la santé et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Madame BOUCHA Nesrine, mon encadreur, qui ma aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils et son soutien tout au long de la réflexion de cette recherche.

Je remercie également mon père pour son soutien, et ses conseils lors de l'élaboration de mon mémoire.

Je tiens à remercier le directeur général de l'entreprise Selectair Monsieur CHERBANE Mourad ainsi que les employés, en particulier Madame YALA Saida et Monsieur CHERBANE Nabil, qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagés aucun effort pour répondre à nos interrogations.

J'adresse également mes remerciements à madame SAOUDI khadidja, qui m'a aidé par son savoir-faire, ses conseils pertinents, son esprit critique, sa disponibilité et sa pertinence.

En fin je tiens à remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

ملخص

الأجر هو أحد الجوانب الأساسية **لإدارة الموارد البشرية.**
وقد تطور الأجر إلى الاتجاه نحو تفرد الأجور، هذا ما مكن تطوير نظام بديل يعتمد على المهارات، وهذا منذ 1980 .
نظام الأجور هو جعل تعويض الموظف اعتمادا على مجموع التنوع أو التخصص في المهارات.
يعتبر الموظف جزءا من مجموعة بحيث يتم مقابل أجر وفقا لنظام تصنيف ينطبق على جميع الموظفين وتستند هذه الشبكة على المعايير (معايير التصنيف).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأجر، المهارات، معايير التصنيف.

Abstract

Remuneration is one of the fundamental aspects of **human resources management**.
The evolution of remuneration to the trend toward the uniqueness of the wages has made it possible to develop an alternative system depends on the skills, and that was since 1980.
Remuneration system is to make compensation for the employee depending on the total diversity or specialization in **skills**.
The employee is part of a group to be paid in accordance with the system of classification applies to all staff and is based on the network standards (**criteria for classification**).

Keywords: Human resources management, remuneration, skills, classification criteria.

Résumé

La rémunération est un aspect essentiel de management **ressource humaine**.

Depuis les années 1980, la **rémunération** a évolué vers une tendance à l'individualisation des salaires. Cela a permis le développement d'un **système** alternatif basé sur les **compétences,** Ce système de rémunération consiste à rendre la rémunération des employés fonction de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences.

Le salarié est considéré comme faisant partie d'un groupe donc il est rémunéré selon une grille de classification applicable à l'ensemble des salariés cette grille est basée sur des **critères** (critères de classification).

Mots clés : **Management Ressource Humaine, Rémunération, compétence, critères de classification.**

Listes des figures

N°	Intitulé des figures	N° de page
CHAPITRE I		
I.01	Lien entre éléments et critères de rémunération.	17
	CHAPITRE II	
II.01	Rôle des différents acteurs du système de rémunération.	27
II.02	Le triple équilibre du système de rémunération.	28
CHAPITRE III		
III.01	Organigramme de SELECTAIR	43
III.20	Cartographie du processus	48
III.03	Processus de mise en place du système de rémunération basé sur les compétences.	49

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	N° de page
	CHAPITRE I	
I.01	L'évolution de la fonction R.H.	**7**
	Etapes de l'évolution de la rémunération.	10
	CHAPITRE II	
II.02	grille de compétence spécifique sur la compétence « gestion et management de projet »	36
	CHAPITRE III	
III.01	Fiche technique de Selectair	41
III.02	Référentiel métier	51
III.03	Compétences transversales	52
III.04	Niveaux de technicité	53
III.05	Niveaux de dimension relationnelle	54
III.06	Niveaux de l'autonomie	54
III.07	Niveaux de responsabilité professionnelle	55
III.08	Niveaux de polyvalence	55
III.09	Matrice d'évaluation pour la C.S.P « Exécution »	56
III.10	Matrice d'évaluation pour la C.S.P « Maitrise »	56
III.11	Matrice d'évaluation pour la C.S.P « cadre »	56
III.12	Matrice d'évaluation pour la C.S.P « cadre dirigeant »	57
III.13	CSP et grades avec coefficients	58
III.14	Proposition d'une nomenclature des postes	59
III.15	Gille des salaires.	60
III.16	Répartition des taux de la réalisation des objectifs.	61

Liste des abréviations

OST	Organisation scientifique de travail.
CSP	Catégorie socio professionnelle.
RH	Ressources Humaines.
MRH	Management ressources humaines.
SGT	Statut général des travailleurs.
SS	Sécurité social.
PEE	Plan d'épargne entreprise.
PME	Petites et moyennes entreprises.
SMIG	Salaire minimum interprofessionnel garanti.
SMAG	Salaire minimum annuel garanti.
SNMG	Salaire national minimum garanti.

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale…….....02

Chapitre I : les fondements de la rémunération ……...05

Section 01 : présentation de la fonction RH ...…….....06

Section 02 : Généralités sur la rémunération ……..…08

Section 03 : Concepts de la classification et la grille des salaires ….....18

Chapitre II : les systèmes de la rémunération et les compétences……23

Section 01 : les systèmes de rémunération ……..…….…….24

Section 02 : la notion compétence …… .. 34

Section 03 : système de rémunération basé sur les compétences ……..… ...37

Chapitre III : Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences au sein de Selectair …….....40

Section 01 : Présentation de l'entreprise Selectair …….....41

Section 02 : Le cadre générale de l'enquête……..... 46

Section 03 : Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences…….……... …….. 48

Conclusion générale ……63

Introduction générale

Introduction générale

Rétribuer définit une des obligations majeures née du contrat de travail que l'employeur a conclu, c'est la raison pour laquelle la rémunération est devenue un domaine stratégique de la gestion des ressources humaines[1].

Ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Un système de rémunération bien réfléchit permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi de fédérer et d'orienter les actions des salariés autours de ses axes de développement[2].

Or la détermination de la rémunération des salariés se fond sur des multiples aspects l'un des ses aspects est la grille de classification qui vise à reconnaitre le contenu de travail, qu'il s'agit des emplois ou des compétences mise en œuvre.

Le contexte de l'environnement général des entreprises aujourd'hui, qui sont confronté à des exigences accrues de compétitivité et de rentabilité, contexte qui introduit une exigence forte d'adaptabilité et de flexibilité pour les ressources humaines (autonomie, polyvalence,…), dans ce cadre la compétence est un repère et une valeur dont le maintien est essentiel.

L'introduction de la notion compétence dans la GRH a remis en question les modes de rémunération traditionnels. Le modèle classique de la rémunération passe par l'évaluation des responsabilités des emplois, le regroupement des emplois en classes et l'instauration d'échelles de salaires pour chacune de ces classes. L'environnement des entreprises qui opte pour cette forme de rémunération a changé dans la décennie 1990 et le nouveau contexte d'affaires nécessite un mode de rémunération qui prennent d'avantage en compte les **compétences techniques** spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi par exemple : le droit du travail pour un juriste, la programmation d'automatisme pour un technicien, etc.… et les **compétences transversales** qui permette de maitriser son emploi dans un environnement ouvert. C'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou les qualités humaines.

Le système de rémunération basé sur les compétences vise la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles tout en veillant à l'équité globale de la politique de rémunération, il est construit à partir d'un référentiel compétence mise en place.

[1] http://www.aviseerh.com (consulté le 22/05/2015 à 19h45)

[2] http://suisse.magazine.enlignech.com (consulté le 24/04/2015 à 16h30)

La présente étude vise à répondre à une problématique qui est : **« comment mettre en place un système de rémunération basé sur les compétences dans une P.M.E Algérienne».**

En rapport avec notre problématique, nous avons émis l'hypothèse suivante :

- Hypothèse : Le système de rémunération basé sur les compétences permet d'améliorer le management RH.

Notre choix s'est porté sur Selectair S.P.A, vu sa taille réduite et son personnel motivant et plein d'ambitions et j'ai eu une promesse de leurs part qu'ils n'écartent pas la possibilité de l'implanter une fois le projet terminé.

L'objectif principal de cette recherche est de réaliser un système de rémunération que l'ensemble des P.M.E Algériennes peuvent l'implanter, sa simplicité attire ces entreprises qui n'accordent pas vraiment une grande importance aux RH, alors que la rémunération est ligné au dernier plans.

Ce système n'est qu'une plate forme sur laquelle on peut construire un système plus consistent et avec plusieurs variante qui peut tenir compte de tout les critères de performances.

Nous avons élaborés un cadre de recherche qui lie examen des connaissances théoriques et investigations sur le terrain. Pour cela, nous avons utilisé les outils et méthodes de recherche suivants :

- Des ouvrages, documents et sites internet qui traitent des concepts de notre étude ;
- Des entretiens semi-directifs.

Après avoir réussi à récolter toutes les informations qui nous intéressaient, nous avons divisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre qui est l'intitulé « les fondements de la rémunération », dont nous allons citer des généralités sur la rémunération, après nous allons étudier deux concepts : la classification et la grille des salaires.

Dans le deuxième chapitre nous allons présenter les systèmes de rémunération et étudier la notion de « compétence ».

Dans notre troisième chapitre, nous présentons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise Selectair, puis nous allons essayer de proposer un système de rémunération basé sur les compétences au niveau de Selectair.

Chapitre I

Les fondements de la rémunération

Introduction du chapitre I

Toute étude commencera par la description des notions de base de l'objet en question.

Dans ce premier chapitre, notre recherche s'articulera autour d'un concept : **la rémunération.**

Pour mieux comprendre cet élément incontournable de management ressource humaine, nous avons tout d'abord lancé un bref historique de la fonction ressource humaine dans le monde en générale et en Algérie en particulier (section 1). Ensuite, nous avons définis ce qu'est la rémunération dans son ensemble (section 2). Enfin, nous allons traités deux notions directement liées à la rémunération, la classification et la grille des salaires.

Section 01 : présentation de la fonction RH

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaine est relativement récente. La fonction personnel a émergé lentement dans la première moitié du 20éme siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenu fonction ressources humaines et est reconnu comme une fonction stratégique.[3]

Cette section est divisée en deux parties :

- La fonction RH dans le monde ;
- La fonction RH en Algérie.

1. la fonction RH dans le monde

Du début de l'ère industrielle et jusqu'à la fin de la deuxième guerre mondiale, les ressources humaines dans les entreprises étaient gérées quantitative, tant les besoins de main d'œuvre étaient important.

C'est l'époque où sont apparus l'organisation scientifique du travail (OST) et le taylorisme :

- Objectif de ces méthodes : rationnaliser chaque poste de travail pour obtenir un rendement maximum.
- Méthodes pour y parvenir : découper le process de réalisation d'un produit, en tache bien délimitées. Chaque tache ainsi délimitée est confiée à un opérateur qui aura à la répéter tout au long de son poste de travail.

Et avec l'évolution du marché à la deuxième moitie du 20ème siècle, on passe progressivement d'une organisation scientifique du travail, à la mécanisation, puis à la robotisation des taches autrefois confiées à l'opérateur.

La gestion des ressources humaines passe d'une gestion quantitative d'effectifs à une gestion qualitative des compétences[4].

2. la fonction RH en Algérie

La fonction RH en Algérie a accompagné toutes les phases de développement économique et social mises en place par les pouvoirs publics depuis les années 60. Elle a vu son rôle et son champ de compétences évoluer en fonction, notamment, de l'œuvre

[3] PERETTI, (Jean-Marie) ; *Ressources humaines et gestion des personnes*, édition VUIBERT 2012, P.14

[4] LEDOUX, (Jean-pierre) ; *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, édition Afnor, 2012, P. 2

normative de l'Etat, surtout dans le domaine du Droit du Travail qui a, pour l'essentiel du parcours historique du pays (1962 à ce jour), marqué les pratiques de la fonction RH[5].

Tableaux I.1: l'évolution de la fonction RH en Algérie

Période	Contexte
Les années 60	ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place embryonnaire en situation d'urgence due au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie du savoir-faire d'un système administratif qui, par rapport au contexte de l'époque avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s'appesantir sur la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation.
Les années 70	la fonction est vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).
Les années 1980 : (1980-1988)	Au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. La loi du SGT (Statut Général du Travailleur), est promulguée. Par son biais, l'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisque elle est élaborée à l'extérieur,
Les années 90	Dès le début de l'année 1989, l'Etat décide de donner une autonomie et une liberté économiques plus grandes aux entreprises. elle se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises. Dans cette période On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail

[5] http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie (consulté le 16/04/2015 à 21h00).

Situation actuelle	la fonction Ressources Humaines a eu un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour, la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.)

Section 2 : généralités sur la rémunération

La rémunération prend de plus en plus de l'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. Les pratiques des entreprises en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis vingt-cinq ans.

Dans cette section, nous allons aborder le concept de la rémunération en faisant l'accent sur les points suivants :

- Fondement juridique de la rémunération ;
- L'histoire de la rémunération ;
- Définition de la rémunération ;
- Les composantes de la rémunération ;
- Les objectifs de la rémunération ;
- Définir une politique de rémunération.

1. Fondement juridique de la rémunération

Lecture commentée de la partie « Rémunération » de la **loi 90.11 du 21 Avril 1990**[6] **(**Titre IV : Rémunération du travail) relative aux relations de travail[7]

Dix articles consacrés à la rémunération : Articles 80 à 90

- Rémunération ou revenu proportionnel en contrepartie du travail fourni,
- Le salaire de base découle de la classification professionnelle de l'organisme employeur ;
- Notion de salaire définie comme la somme du salaire de base, des éventuelles indemnités d'ancienneté, des heures supplémentaires, des conditions particulières de travail (travail posté – nuisances, travail de nuit, zone) et des primes de productivité ou liées aux résultats du travail ;

[6] Loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
[7] BEALIDI : cours management des ressources humaines : ISGP, Alger, p.19.

- Notion de revenu proportionnel aux résultats du travail définie comme une forme de rémunération ou rendement à travers le recours « à la tâche », « à la pièce », « au chiffre d'affaires » ;
- Remboursement de frais prévus en contrepartie des sujétions liées aux missions, à l'utilisation du véhicule personnel pour les besoins du service, et autres sujétions similaires,
- Pas de discrimination devant la rémunération du travail : reprise sous une autres forme des principes du SGT « à travail égal, salaire égal »,
- La rémunération est exprimée en terme exclusivement monétaires et payée de la même façon,
- Fiche de paie détaillée obligatoire exception faite des remboursements de frais,
- SNMG : Fixé par décret après consultation des syndicats et des employeurs les plus représentatifs – le SNMG est déterminé compte tenu de l'évolution : - Productivité moyenne nationale
  - ✓ indice des prix à la consommation,
  - ✓ conjoncture économique générale
- Versement de la rémunération à terme échu,
- La **Convention Collective** présentée comme un accord écrit entre employeur et représentants des travailleurs prévoit, qu'en matière de rémunérations **elle peut traiter** des points suivants :

  - Classification professionnelle ;
  - Normes de travail ;
  - Horaires et répartition du temps de travail ;
  - Salaire de base minimum ;
  - Indemnités liés à l'ancienneté, les heures supplémentaires, les conditions de travail, l'indemnité de zone ;
  - primes liés à la productivité et aux résultats de travail ;
  - formes de rémunération au rendement
  - remboursement de frais.

2. Historique de la rémunération

Dans cette partie nous allons présenter la fonction RH dans le monde et en Algérie.

2.1 Dans le monde

Le tableau suivant représente un bref historique de la rémunération[8].

Tableau I.2 : Etapes de l'évolution de la rémunération.

Périodes	Description
Période de l'esclavage et des serfs	• Dans les communautés rurales d'autrefois, on vivait presqu'en autarcie (économie fermée) ; une grande partie de travail était exécutée par des esclaves qui ne recevaient de leur maitre que gite et couvert. • De nombreux autres salariés étaient occupés comme serfs. Ils étaient attachés à la terre et travaillent en participation, recevant une partie de la récolte en contre partie de leur travail.
Moyen Age	• Dans les périodes de pénurie de main-d'œuvre, les salariés ont acquis une certaine liberté. • Dan les villes, les artisans des guildes profitèrent de conditions d'emploi et de salaire plus avantageux que les salaires agricoles. • Les travailleurs étaient payés en e grande partie en biens et services mais leur salaire contrôlé afin de garder chaque classe à sa place.
Période industrielle	• Dans l'économie ouverte de la période industrielle, les forces du marché ont eu libre cours, donnant parfois lieu à des abus. • Les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, le salaire était égale à la production, payé en biens et services, assortis d'argent comptant. • Pour prévenir les abus, de nombreux pays se sont doté de lois pour protéger les salariés.
Epoque contemporaine	• De nos jours, dans les pays industriellement avancés, de même que les industries urbaines des pays en développement, la totalité du

[8] LAKHDER, (Sekiou) : *gestion des ressources humaines*, édition 4L, Canada, 2004, P.158.

	salaire est versé en monnaie (espèce, chèque, dépôt direct). • Les salariés sont libres d'acheter, au prix du marché, les denrées alimentaires et autres articles dont ils ont besoin. • Le travail est devenu de plus en plus complexe et les progrès technologiques ont influencé les processus de production. • Les employeurs peuvent licencier les salariés qui ne produisent pas suffisamment ou en réduire le nombre si les affaires sont moins bonnes. • Les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie. • Si les salariés sont syndiqués, l'employeur doit tenir compte de plusieurs contraintes. • Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, des avantages sociaux ont été introduit dans le système de rémunération. • Les modes de rémunération traditionnels sont remis en question, la rémunération selon les compétences émerge.

2.2.En Algérie

- L'administration coloniale, en vertu des dispositions du « code de travail d'outremer » de **1952** distinguait trois zones de salaires interprofessionnels minima et un salaire minimum pour les activités agricoles ; c'est ce système que l'on retrouve au lendemain de l'indépendance[9] :
  - ✓ SMIG : Zone 1…….. 1,35 DA/ heure
    Zone 2…….. 1,24 DA/ heure
    Zone 3…….. 1,31 DA / heure
  - ✓ SMAG …….. 0,94 DA / heure
- En **1970** les différentes zones de SMIG sont supprimées pour « mettre un terme aux inégalités régionales » - le SMIG est porté uniformément à 1,36 DA / heure.
- En **1972** nouvelle augmentation du SMIG et du SMAG.
- En **1974** apparaît une nouvelle notion : le SNMG agricole et non agricole.

[9] BEALIDI : cours management des ressources humaines : ISGP, Alger, p.09.

- En **1980,** pour préparer la plate-forme homogène destinée à recevoir le SGT une nouvelle notion apparaît à coté du SNMG : le SMG qui représente le SNMG augmenté de certains éléments de salaire qui, considérés « sans objet » devaient disparaître : primes forfaitaires de rendement, 13ème, 14ème et 15ème mois, représentation, documentation, bilan, budget…
- En **1980** le SNMG Agricole est maintenu et relevé – Le statut général de la fonction publique garde un système salarial basé sur une valeur du point indiciaire qui est relevé à cette occasion.
- En **1981** des mesures transitoires préalables à l'application du SGT viennent fixer des minima de salaire par groupes professionnels : Techniciens, Technicien Supérieur, cadres débutants, cadres confirmés, ingénieurs, cadres supérieurs dont le salaire est dérivé du classement de leur entreprise…
- En Juin **1985 le SGT** commence à s'appliquer progressivement.
- **En 1991** la libération du droit Social intervient à travers la loi 90.11 sur les relations de travail; l'Etat cède, en principe au moins le pouvoir à la négociation collective.

A travers ces différentes étapes transparaît l'histoire économique et sociale de l'Algérie qui évolue d'une économie coloniale vers une économie socialiste puis s'ouvre à la fin de la décennie 1980 sur une économie de marché devenue la référence exclusive de tous les pays.

3. Définition de la rémunération

La rémunération selon THEVENET, *« représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »*[10].

La rémunération est une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe ou

[10] MEKKIOUKI Soumia née LEMERINI *: DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE REMUNERATION POUR OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES, cas* : entreprises algériennes thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012, p 60.

indirecte en accord avec la législation en vigueur et la capacité financière de l'institution[11].

4. Les objectifs de la rémunération

La rémunération doit poursuivre plusieurs objectifs à savoir[12] :

- **Acquérir des RH compétentes**

En offrant une rémunération comparable et même meilleur sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'entreprise.

- **Prévenir la discrimination**

La rémunération doit être aux plans interne et externe de l'entreprise et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles, des femmes, etc. l'équité dans une entreprise doit commencer par la rémunération.

- **Conserver les RH performantes (fidéliser les RH)**

La rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché de travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres entreprises de façon à conserver les salariés performants.

- **Motiver les RH**

Une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de prise d'incitation et / ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui ouvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise.

- **Respecter la législation et la rationalisation**

Toute structure de rémunération établie doit être gérer en respectant la législation établit par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc.…, par exemple le respect du salaire minimum, elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des couts de l'entreprise d'où la nécessité d'un contrôle qui apporte une progression à l'ensemble de l'organisation.

---

[11] http://www.memoireonline.com/12/13/8153/m_Gestion-des-ressources-humaines1.htm (consulté le 14/5/2015à 17h).

[12] LAKHDER, (Sekiou), Op.cit, p. 161.

5. Les composantes de la rémunération

La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'entreprise afin de déterminer leur rétribution, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise[13] .

Les composantes de la rémunération sont :

5.1. La rémunération directe/indirecte

La rémunération directe se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire fixe, le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission…) et la part d'équipe réversible (bonus, prime, d'objectif…).[14]

La rémunération indirecte elle s'ajoute à la rémunération directe, il correspond au périphérique considérés comme plus ou moins éloigné (stock option, prime d'objectif…), aux avantages sociaux.

5.2. La rémunération immédiate/différée

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation…cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

Au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

5.3. La rémunération fixe/variable

La rémunération fixe est composée du salaire de base, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté, dans l'entreprise…) elle ne peut être inférieur au minimum légal.

La structure de salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois.

La rémunération variable peut être collective ou individuelle.

---

[13] SIMON(L.Dolon) et TANIA (Saba) :*La gestion des ressources humaines* : *tendance, enjeux et pratiques actuelles* édition EPRI, France, 2008.p. 384

[14] TABET DERRAZ (Imane) : *SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES :* thèse de doctorat en management des organisations, Universite Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen, p 16

La part individuelle, composée de primes et bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs :

- Une évaluation des performances individuelles,
- Des objectifs fixés en début de période,
- Les résultats de la période précédente.

La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux. Sa détermination peut résulter :

- De critères de performances globaux : résultat net pour la participation ou résultat d'exploitation ou productivité pour l'intéressement,
- De critères spécifiques à de petits collectifs de travail (prime ou bonus d'équipe).

5.4. Les périphériques

Ces périphériques selon la pyramide de rémunération sont :[15]

5.4.1. Les périphériques sélectifs

Sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacement, le complément de retraite individualisé, l'adhésion à des à des clubs…

5.4.2. Les périphériques statutaires

Correspondent à des avantages sociaux. Ce sont par exemple les œuvres sociales du comité de l'entreprise, le compte épargne temps, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise.

5.4.3. Les périphériques légaux

Ces périphériques concernant les dispositions qui permettent de faire varier la rémunération en fonction des résultats de l'entreprise. Ces suppléments se sont des avantages financiers se traduisant toujours en termes monétaires, habituellement par un versement d'argent, souvent différés dans le temps. Ils ne constituent pas un salaire, mais ils viennent compléter la rémunération.

Parmi ces périphériques on y trouves :

- **La participation**

Est obligatoire dans les entreprises d'au moins de 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le montant de la participation, ou réserve spéciale participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal.

---

15 THEVENET, (Maurice) et autres *: Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines»*, édition Pearson, France, 2007, p 210.

- **L'intéressement**

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats de leurs entreprise il a été mise en place en 1959 mais s'est surtout développer en 1986.

- **Le PEE (plan d'épargne entreprise)**

Permet aux salariés de se constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne. Les sommes proviennent :

- des versements volontaires des salariés ;
- de l'intéressement ;
- de la participation.

6. Définir une politique de rémunération

Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en amont certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autours de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulière, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, la compétence,…[16]

Pour que cette politique soit cohérente, certaines questions doivent être posées

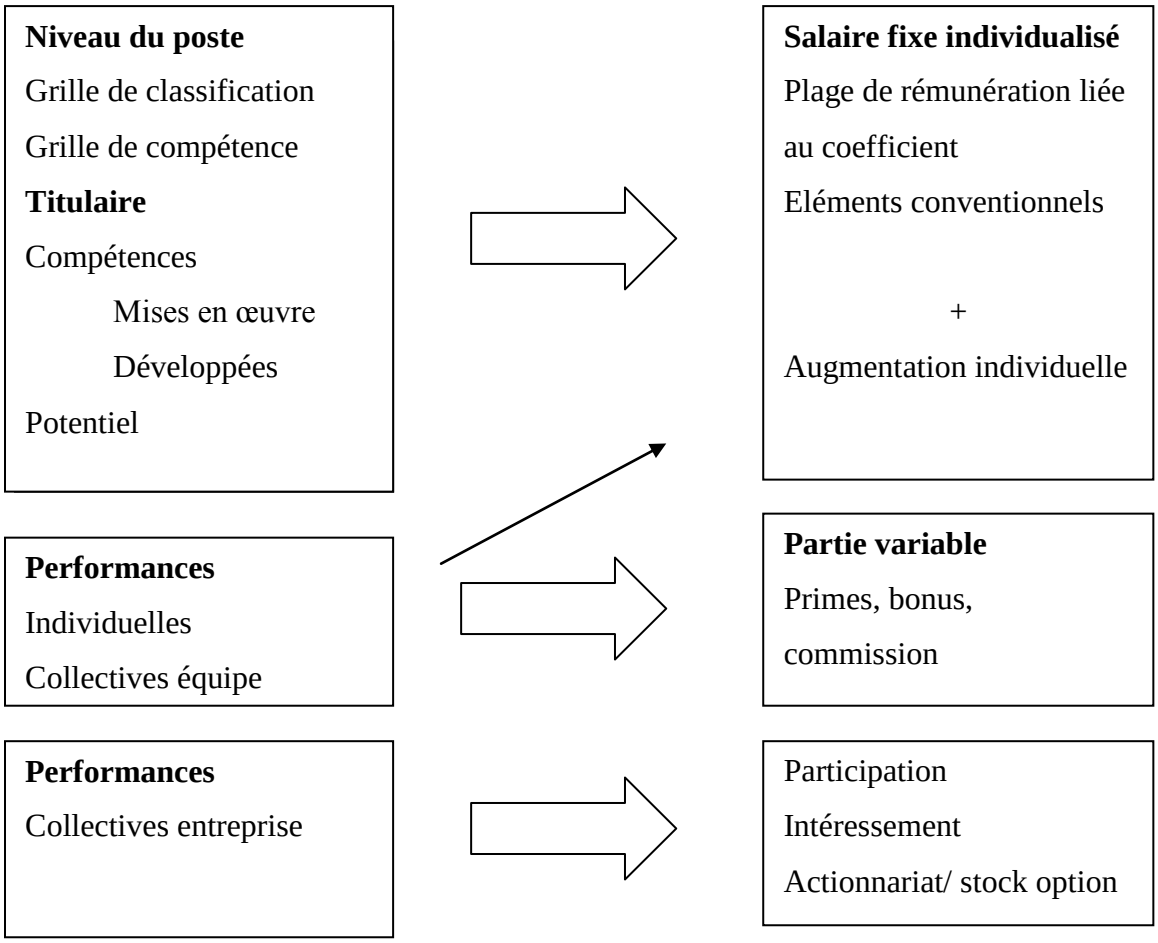
Quels sont les objectifs fixés ?

Que veut-on rémunéré ?

- Le niveau de l'emploi ?
- Les compétences requises ?
- La contribution ?
- Les conditions de travail ?
- La paix sociale ?
- Le diplôme ?
- L'âge ?
- Les compétences individuelles ?

[16] ANNICK, (Cohen-Haegel) : *Toute la fonction Ressources Humaines*, édition, DUNOD, Paris, 2010, p, 310

Figure I.1 : lien entre éléments et critères de rémunérations



Sources: Ibid. p.311

Section3 : Concepts de classification et grille des salaires

1. La classification

La classification est un élément essentiel du contrat de travail et du bulletin de paie. Chaque salarié doit donc en bénéficier. Il s'agit d'un élément important dans la relation de travail car elle détermine son statut dans l'entreprise et notamment sa rémunération[17].

1.1.Définition

Il s'agit d'une grille permettant de positionner l'ensemble des fonctions et des emplois d'une entreprise selon un certain nombre de critères. L'opération de classification consiste à ranger les emplois les uns par rapport aux autres en fonction de leur apport respectif, de la façon la plus objectivée possible[18].

1.2.Les méthodes de classification :

Deux grands types de méthodes existent pour classer les emplois : les méthodes appelées globales et les méthodes dites analytiques.[19]

1.2.1. Les méthodes globales :

Elles évaluent les emplois les uns par rapport aux autres à partir de leur intitulé de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes

Parmi ces méthodes celles dites de « rangement » quand on établit une liste par ordre croissant ou décroissant de tous les emplois considérées, et celles dites de « classification » lorsque des classes ont été préalablement déterminées et que l'on affecte dans ces classes chacun des emplois étudiés.[20]

1.2.2. Les méthodes analytiques

Ces méthodes définissent en amont des critères de comparaison des emplois pour les classer. L'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques de chaque poste permet l'attribution d'un total de point correspondant à un coefficient pour chaque poste.

Il existe de nombreuses méthodes analytiques. Présentons-en quelque unes :

- La méthode Hay : cette méthode d'origine américaine tend à les utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise mais aussi pour comparer les postes de même type dans différentes entreprises.
- La méthode de comparaison par facteur : cette méthode de classement repose sur des critères choisis par l'entreprise, et donc propre à celle-ci.

---

[17] http://www.afflec.fr/Default.aspx (consulté le 28/05/2015 à 20h)
[18] http://www.snap-pole-emploi.fr/classification%202013.pdf (consulté le 02/07/2015 à 123h)
[19] THEVENET, (Maurice) et autres: Op.cit, p.195.
[20] VAUCHERET, (Anne) « *Évaluer les rôles et responsabilités*», PERETTI (Jean-Marie) : TOUS DRH, édition, EYROLLE, P. 214

L'avantage de la méthode repose dans sa simplicité et sa rapidité. Elle est souple d'utilisation et son coût est réduit. Afin que la méthode soit efficace, le choix des facteurs de classement doit être mûrement réfléchi e justifié. En revanche, la classification obtenue ne peut servir de base de comparaison avec d'autres entreprises

- La méthode de filtrage : cette méthode utilise des critères défini par l'entrepris. Mais ne les traduit pas en points. L'intérêt de la méthode est son caractère généraliste.

1.3.Le choix d'une méthode

Lorsque les entreprises cherchent à classer les emplois, elle cherche à ce que ce classement soit[21] :

- Equitable ;
- Légitime ;
- Ouvert ;
- Souple ;
- Utilisable

Pour atteindre ces objectifs, les organismes doivent faire face à des contraintes de coût et de cohérence avec la culture d'entreprise.

Il faut donc avant d'envisager de mettre en œuvre un processus de classification, que l'entreprise s'interroge sur ses contraintes.

1.4.Processus de classification :

Une communication claire doit précéder l'élaboration de la classification. En effet, c'est une opération de changement qui repose sur la mobilisation de tous les acteurs. Le processus redéfinit non seulement le rapport homme/travail/entreprise, c'est-à-dire la notion d'équité collective, mais il constituera également un enjeu d'équité individuelle pour chaque salariés en modifiant la classe du poste de chacun[22].

2. La grille des salaires

Les entreprises disposent d'une grille de salaire, qui est une sorte de trame grâce à laquelle elles définissent le niveau de rémunération de leurs employés[23].

---

[21] THEVENET, (Maurice):Op.cit, p.200.
[22] Ibid., p.201.
[23] http://gestion-paie.comprendrechoisir.com (consulté le 21/04/2015 à 23h17).

2.1. Définition

La détermination de la grille des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette minimum-maximum

La grille des salaires correspond à l'échelle des salaires dans une entreprise. Ce document interne indique notamment quelle est la rémunération (minimum / maximum) pour chaque fonction, selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau de responsabilité, de formation, d'expérience, etc.) et en fonction de la CSP et son grade.

2.2. Construction d'une grille des salaires

La première étape dans la construction d'une grille des salaires consiste à déterminer pour chaque poste existant dans l'organisation sa position dans la grille.

Pour ce faire, il est nécessaire de préalablement définir et hiérarchiser les critères qui vont déterminer les différents niveaux de la grille : responsabilité, encadrement, niveau de formation… Il est utile qu'une large partie de l'organisation et au moins l'ensemble de l'encadrement et des représentants du personnel soient associés à cette réflexion. Ce travail permettra de déterminer le nombre de niveaux dans la grille (variable pour chaque organisation) et la position de chaque poste dans cette grille[24].

[24]http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.pdf (consulté le 24/06/2015 à 10h00)

Conclusion du chapitre I

A la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que :

- la rémunération a depuis toujours constitué un élément déterminant dans la politique RH d'une entreprise. Chaque entreprise doit offrir à ses salariés une rémunération qui lui permettra d'acquérir une RH compétente ;
- La rémunération comporte différentes composantes qui varient en fonction de l'entreprise et du poste.
- Pour une bonne gestion des salaires l'entreprise doit savoir sélectionner et traiter les critères de classification dans le but d'assurer une rémunération juste entre les salariés et équitable.

Chapitre II

Systèmes de rémunération et les compétences

Introduction du chapitre II

Auparavant, la rémunération correspondait à la fonction. Celle-ci était clairement définie et relativement stable. La rémunération était basée sur l'idée que les capacités et les prestations se développaient dans le temps. Les évaluations s'effectuent par rapport à des objectifs quantifiables, liés aux domaines de responsabilité de la fonction.

Mais la structure des entreprises a changé, les membres d'une équipe poursuivent des but, partagent les responsabilités et leur contribution dépend de la mesure dans laquelle ils peuvent mettre en œuvre leurs compétences, il est donc normale que la rémunération soit basé sur les compétences.

Ce chapitre est composé de trois sections :

Au premier lieu nous allons nous intéresser aux systèmes de rémunération (section 01), ensuite nous allons aborder la notion de compétences et les différentes approches (section 02) et enfin nous allons traiter le système de rémunération basé sur les compétences (section03).

Section 01 : les systèmes de rémunération

Dans cette section nous allons aborder les points suivants :

- Les critères d'un bon système de rémunération ;
- La construction d'un système de rémunération ;
- Equilibre d'un système de rémunération ;
- Les caractéristiques de système de rémunération ;

1. Les critères d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération bien construit repose sur onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale[25].

1.1.Un système de rémunération lié à la stratégie

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement motivant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

1.2.Un système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'entreprise. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation.

La direction des R.H vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois.

1.3.Un système de rémunération compétitif

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaire par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin. Pour faire cette étude, la direction des R.H peut utiliser les résultats d'enquêtes de salaire qui sont régulièrement faites par divers organismes.

[25] ANNICK,(Cohen-Haegel), Op.cit , P.300

1.4.Un système de rémunération motivant

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentation individuelle, la fixation des objectifs individuels er collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

1.5.Un système de rémunération fédérateur

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

1.6.Un système de rémunération flexible

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc.
La flexibilité permet de prendre en compte la variation de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses couts sociaux à sa situation économique.

1.7.Un système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et, en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de report, changement des plafonds de SS, etc.).

1.8.Un système de rémunération transparent

La transparence totale sur les salaires n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises notamment dans les entreprises françaises.
Néanmoins, on peut communiquer sur les grilles de salaire et les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.
Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés.

Elle doit également s'inscrire dans une certaine continuité.

1.9. Un système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

Il apparait de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise.

1.10. Un système de rémunération globale

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

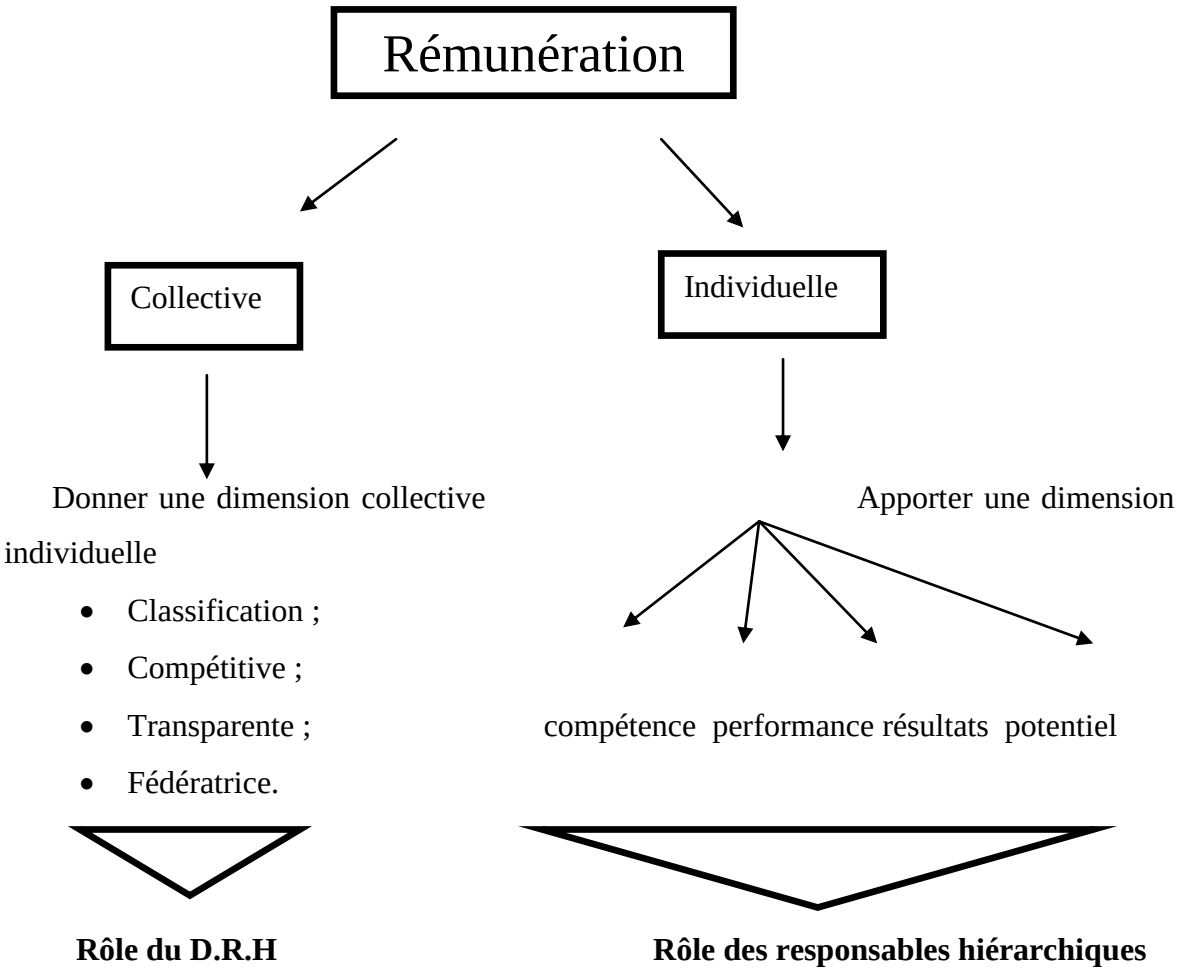
La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunération perçus par le salarié, que ses éléments soient directs ou différés. Donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur.

1.11. Un système de rémunération partagé

Il appartient a la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion, et de mettre en disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision.

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise. Ce point important interroge directement sur la définition du rôle des managers, sur le système d'information et sur l'accès des managers aux informations RH.

Figure II.1 : Rôle des différents acteurs du système de rémunération



Sources: ANNICK, (Cohen-Haegel):Op.cit, p, 308

2. La construction d'un système de rémunération

Une démarche en sept étapes apparait souhaitable[26] :

- Réaliser une cartographie des processus, elle représente l'entreprise non plus sous la forme d'un organigramme (partant du haut et aller vers le bas), mais sous la forme d'un ensemble de processus visant à la satisfaction des clients.
- Identifier la population à fort enjeu de l'entreprise. Ces populations sont stratégiques pour de multiples raison : par leur contribution à la création de valeur, les difficultés de recrutement ou de fidélisation
- Identifier leurs caractéristiques, leurs attente et aspirations afin que le système de rémunération puisse y répondre.

[26] PERETTI, (Jean-Marie), *RESSOUCES HUMAINES*, édition DUNDO Paris, p.132

- Faire l'inventaire des modalités de rémunération parmi lesquelles choisir les composantes adaptées ;
- Définir les critères de choix de modalités.
- Analyser les modalités en fonction des critères définis en s'appuyant notamment sur les apports de la recherche qui a mis en valeur les effets de certain éléments de rémunération ;
- Tirez et classez les modalités ;
- Sélectionnez les modalités à retenir ;

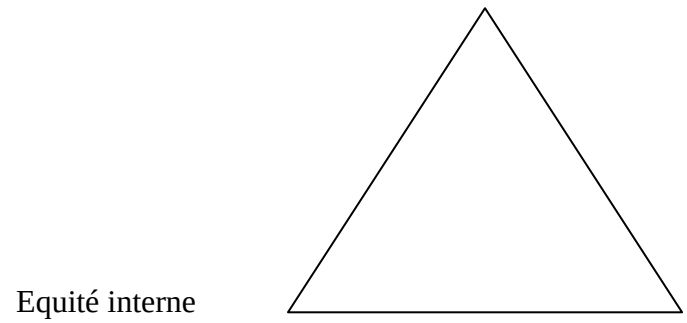
Pour chaque étape, le D.R.H s'appuiera sur les données sociales et d'enquêtes internes et externes disponibles. Il s'efforcera d'être exhaustif à chaque étape pour faire les bons choix

3. Equilibre d'un système de rémunération :

Un système de rémunération doit répondre aux triples équilibres :

- Equilibre financière de l'organisation (masse salariale);
- Equilibre interne (justice) ;
- Equilibre externe (marché de travail).

Figure II.2 : Le triple équilibre du système de rémunération.



Source : THEVENET, (Maurice):Op.cit, p.259.

3.1. L'équilibre financier

Nécessite que la capacité à payer soit supérieure à la masse salariale[27], le cout relatif à la masse salariale doit pouvoir être financé afin de maintenir l'équilibre financier de l'entreprise[28].

3.1.1. Définition de La masse salariale

La masse salariale regroupe les rémunérations perçues par les salariés et les charges fiscales et sociales associés sur ces rémunérations[29] , Le volume de la masse salariale ne doit pas dépasser le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise.

3.1.2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale

Les facteurs d'évolution sont multiples, décisions prises dans l'entreprise ou contraintes externes. Les décisions clés relèvent des politiques d'emploi et de rémunération.

En matière d'emploi, les décisions de l'entreprise ayant un impact sur la masse salariale concernant[30] :

- Les mouvements (recrutement, licenciement, non renouvellement de CDD...) ;
- Les promotions ;
- Le recours à des formes d'emploi aidé ;
- Le recours à des formes d'emploi atypique ;

Les facteurs non directement maitrisés par l'entreprise sont :

- Les décisions des salariés (démissions, départ volontaire à la retraie, congé longue durée...) ;
- Le marché du travail (difficultés à réaliser les recrutements prévus) ;
- Les dispositions légales ou conventionnelles réglementant l'emploi.

En matière de rémunération, les décisions qui influent sur les masses salariales sont des décisions individuelles généralement relatives au salaire :

- Les décisions d'augmentation générale ;
- Les budgets d'augmentations individuelles ;
- Les budgets de bonus et primes exceptionnelles ;
-

---

[27] TIRCHI, Ouardia) : *la gestion des rémunérations, un outil de motivation du service de la performance au travail étude de cas :* CEVITAL, mémoire de magistère en management des entreprises, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012, p 54

[28] Source : THEVENET, (Maurice):Op.cit, p.259.

[29] PERETTI, (Jean-Marie) : Op, cit, p.133.

[30] Ibid.

Les facteurs externes sont également multiples :

- Evolutions des rémunérations résultant des négociations salariales dans la branche ;
- Modification des taux des charges sociales décidé par l'Etat ou les organismes paritaires ;
- Création conventionnelles ou réglementaires de nouvelles obligations.

3.1.3. L'évolution en niveau et en masse.

L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau[31] :

- **L'évolution en niveau**

C'est le pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personne entre deux dates données. On fait souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau, n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesures.

- **L'évolution en masse**

C'est le pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre. Elle peut être différente de l'évolution en niveau.

3.2. L'équilibre externe

Elle se traduit le positionnement de l'entreprise au regard du marché des salaires. Proposer des salaires attractifs constitue un vecteur (levier) du marketing des Ressources Humaines et de fidélisation.

3.3. L'équilibre interne

L'équilibre des rémunérations au sein de l'entreprise repose sur deux composantes[32] :

- 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 ;

[31] PERETTI (Jean-Marie): *Ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 2011, p. 296.

- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est à dire un système «individuels», ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

4. Les caractéristiques de systèmes de rémunération[33]

4.1. Prestation du travail fourni

Dans une perspective où le salaire versé par l'employeur correspond à la prestation du travail fournie par le travailleur, il est impossible dans la pratique, de déterminer le juste salaire de ce collaborateur sans évaluer sa prestation. Cette dernière se caractérise de plusieurs manière selon Jean-François de MARTEL soit :

- en poste de travail, en regroupant l'ensemble des tâches que devra accomplir celui qui en a la charge, quel qu'il soit. Ce poste de travail représente la référence qui détermine la part fixe du salaire ;
- en compétence ou qualification, tout en décrivant les savoir, savoir faire et savoir- être, attestés par un diplôme ou résultant de l'expérience, que maîtrise un individu ou qui sont nécessaires pour accéder et tenir un poste de travail. Cette référence à la qualification enrichit la description du poste de travail et explique les écarts de salaire entre titulaires d'un même poste.
- en métier, qui renvoie à la notion de profession, tout en se caractérisant par une technique et une image sociale bien spécifiées. On ne considère pas fonctionnaire, un métier, même s'il s'y attache une image sociale fortement typée, mais les infirmières et les enseignants par exemple (qui ne sont d'ailleurs pas toujours des fonctionnaires), sont reconnus pour leurs métiers sans considération de leur statut ;
- en fonction, tout en se caractérisant par la prise en charge d'un ensemble d'opérations et de décisions, non pas par rapport aux postes de travail; mais par rapport à des compétences et leur qualité, soit technique, commerciale ou sociale.

---

[33] MEKKIOUKI Soumia née LEMERINI *: DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE REMUNERATION POUR OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES, cas* : entreprises algériennes thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012, p 89.

4.2. Système fondé sur l'emploi

La plupart des systèmes d'hiérarchisation des salaires reposent sur un classement des emplois. Cette classification structure et hiérarchise des emplois et des postes en faisant référence à une grille de classification.

4.3. Système fondé sur la personne

Toujours certaines organisations ont choisi de payer les personnes. C'est l'exemple de la fonction publique où en a toujours fourni un modèle de rémunération basé sur la reconnaissance du diplôme et sur le concours de recrutement. En revanche, les secteurs d'industrie se caractérisaient par le recours au poste et à ses caractéristiques comme critère central de classification et de fixation des salaires. Alors, les grilles de classification de la fonction publique et celles de nombreux secteurs (banque, assurance,…) sont davantage fondées sur le grade que sur le poste. Le savoir détenu lors de l'embauche est le critère déterminant.

C'est le diplôme ou le titre qui permet le classement et détermine les seuils d'accès et le passage d'un grade à l'autre. Dans une telle logique, le poste occupé n'est pas l'essentiel. Le salaire s'attache à la position qu'occupe un salarié à un moment donné. La description des tâches de chaque salarié peut donc être imprécise et changeante. Les salariés acceptent volontiers de tenir des postes différents et sont plus mobiles géographiquement. La rigidité d'une rémunération fondée sur les grades franchis successivement par un salarié peut voisiner avec les formes de flexibilité. Par ailleurs, la valorisation des emplois de cadre est révélée par une gestion des salaires et des carrières axées sur le diplôme et le potentiel.

Pour tous les raisons que nous venons de rappeler, la prise en compte des compétences pour la fixation des salaires n'est pas nouvelle. On observe une tendance des entreprises à prendre davantage en compte les personnes et non plus seulement les emplois.

La compétence est une caractéristique de l'individu Cette compétence dépend donc de l'emploi tenu et de la manière dont il est tenu. C'est l'ensemble des salariés qui est concerné par ce critère.

5. Evaluation d'un système de rémunération

Comme toute pratique de GRH, il est indispensable d'évaluer le nouveau système de rémunération et ses impacts. Deux type d'évaluation, qui sont complémentaire sont possible[34] :

5.1. Une évaluation qualitative

Elle peut porter, par exemple, sur l'analyse de l'évolution de turnover depuis la mise en place d'un nouveau système de rémunération. Il faut toutefois signaler que le turnover peut être provoqué par d'autres facteurs que la rémunération. Le baromètre d'opinion est un outil qui mesure notamment la satisfaction des salariés à l'égard du système de rémunération. Cette enquête d'opinion permet de mesurer la perception des salariés à l'égard de l'équité interne et externe du système de rémunération. Enfin par l'évolution de la paix sociale de l'entreprise

5.2. Une évaluation quantitative

Cette évaluation peut être de plusieurs ordres. L'impact des négociations collectives est analysé. Parallèlement, le non-dépassement des enveloppes salariales par les managers peut être vérifié. Enfin, les variations de la masse salariale pourront être contrôlées.

[34] THEVENET, (Maurice) et autres : Op.cit, p.213.

Section 2 : la notion de compétence

Notion relative au personnel, la compétence est un processus de mise en œuvre de savoirs. Elle est une donnée centrale de la fonction ressources humaines.[35]

1. Définitions

Selon Guy Le Boterf, la compétence est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de trois types de ressources[36] :

- Les ressources mobilisées grâce à la biographie et la socialisation du sujet, que l'on peut dénommer savoir-être ;
- La formation, qui vas donner une dimension cognitive à la compétence, que l'on peut dénommer savoir ;
- La situation professionnelle c'est-à-dire l'expérience de travail et les exigences de l'entreprise qui vont modeler la compétence, que l'on peut dénommer savoir faire.
- Pour le Médef, la compétence est davantage contingente à l'activité spécifique de l'entreprise il s'git d'une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements mobilisés dans un contexte précis dans un contexte précis, elle se constate en situation et dans l'action

2. repérer les compétences à prendre en compte

Les compétences auxquelles on s'intéresse sont deux types : compétences liées aux savoir-faire du métier (compétences métiers ou technique) et compétences transversales, directement utile pour exercer le métier[37] .

2.1. Compétences métiers

Les compétences métiers sont spécifiques à chaque métier, elles sont déterminées en fonction de la mission et des résultats attendus

Par exemple :

- ✓ Le code de travail pour un juriste,
- ✓ La programmation pour un ingénieur informaticien,

---

[35] ALLEGRE (C.B) et ANDREASSIAN (A.E): *Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel,* édition De Boeck, 2008, p.23

[36] Ibid., p.23

[37] ANNICK, (Cohen-Haegel) : Op.cit,p.151

2.2. Compétences transversales

A ces compétences opérationnelles viennent s'ajouter les compétences transversales qui permettent de maitriser son emploi dans un environnement ouvert. C'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou les « qualités humaines ».

3. le référentiel des compétences

Ce référentiel a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises par un emploi ou un métier. Il se présente comme un inventaire plus ou moins important, listant et ordonnant les capacités attendues[38].

3.1. Définition

Le référentiel des compétences est le support privilégié de la gestion des compétences[39] il illustre l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation[40]… .

3.2. Démarche pour élaborer un référentiel compétence

La démarche se réalise en trois étapes[41] :

Etape 1 : repérer tous les savoirs de l'entreprise en partant des activités, des processus ou des emplois. Cette démarche est réalisé avec l'aide des opérationnels. Il liste pour chaque emploi les compétences requises

Etape 2 : regrouper les compétences similaires en famille de compétence soit par le regroupement emploi ou le regroupement en famille professionnelle.

- Le regroupement en emploi : un emploi regroupe un ensemble de poste, ou de fonction présentant des proximités suffisantes en terme d'activité et compétences, quels que soit où ils s'exercent.

Quelques critères sont indispensables pour regrouper les postes en emplois :

Critère1 : 80% des missions sont communes.

---

[38] DJEDOU, (C) et DIETRICH, (A) : *le management par les compétences*: *le cas MANPOWER*, édition Pearson, Paris 2005.p 123

[39] Ibid., p.23

[40] http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf (consulté le 20 /06/2015 à 23h45)

[41] ANNICK, (Cohen-Haegel): Op.cit, p.168.

Critère 2 : les compétences requises pour tenir cet emploi sont de même nature et de même niveau de complexité.

Critère 3 : les titulaires d'un poste peuvent passer à un autre poste en même emploi en moins de trois mois.

- Le regroupement en familles professionnelles :

C'est un ensemble d'emplois regroupés selon la notion de « technicité », c'est-à-dire d'emploi présentant des caractéristiques d'activité dans les domaines de technicité », c'est-à-dire d'emplois présentant des caractéristiques d'activité dans les domaines de technicité identiques ou proches. Par exemple :

- ✓ La famille marketing ;
- ✓ La famille informatique ;
- ✓ La famille commerciale.

Etape 3 : graduer chaque famille de compétence par niveau d'expertise. Il est possible de construire une grille générique utilisable pour toutes les familles ou des grilles spécifiques à chaque famille.

Tableau II.1 : Grille de compétence spécifique sur la compétence « gestion et management de projet »

	Description
Niveau 1	Participe à des projets de département. Participe à des projets d'équipe. Possède les techniques de base a gestion de projet.
Niveau 2	Participation et / ou direction de projet. Prend en charge tout ou partie d'un projet. Possède toutes les techniques de la gestion de projet. Manage des phases de projet stratégique ou pilote des projets de moindre envergure.
Niveau 3	Capacité à piloter un projet de A à Z et à aboutir aux résultats escomptés dans les délais planifiés. Maitrise toute les techniques de la gestion de projet.

Source: ANNICK, (Cohen-Haegel): Op.cit, p.168.

Section 3 : Le système de rémunération basé sur les compétences

1. que ce qu'un système de rémunération basé sur les compétences

La rémunération des compétences, c'est le fait que dans un système de rémunération donnée le niveau de compétence d'un salarié influe sur son niveau de rémunération. Il s'agit généralement de son niveau de salaire de base[42].

2. Les facteurs de sucées de la rémunération des compétences

Nous identifions quelques facteurs qui constituent des clés sans lesquelles la rémunération des compétences est vouée à l'échec :

- Le lien avec la stratégie de l'entreprise est la première exigence. Les dispositifs les plus efficaces doivent développés à partir des projets essentiels de l'entreprise. A défaut, les salariés ne peuvent faire le lien entre le dispositif ressource humaine et les projets d'entreprise et le management reste insensible aux solutions proposées. Plus le lien entre rémunération et compétence est étroit, plus l'exigence est grande.
- Le lien avec la stratégie de gestion des ressources humaine et la place accordés aux compétences. Les dispositifs les plus efficaces intègrent l'ensemble des applications compétences.
- Une implication d'ensemble de l'organisation est nécessaire. Cela signifie un engagement important de tous les niveaux de responsabilités à toutes les étapes du projet. Collecte d'information, définition et validation des compétences, mise en œuvre et communication.

3. Avantages de la rémunération basée sur les compétences

La mise en place d'un système de rémunération basée sur les compétences offres des avantages[43] :

- Elle souligne l'importance des compétences et met donc l'accent sur la manière de fonctionner, c'est-à-dire sur le « comment » et pas seulement sur les prestations, ou le « quoi ».

[42] BEYSSAC, (Thierry) : 1 er atelier sur la rémunération, évaluation des emplois, organisation et système de rémunération. 2010.,p. 03.

[43]LAKHDER, (Sekiou), Op.cit, p. 146

- Les entreprises aujourd'hui ont besoin de haut niveaux de compétences et doivent donc récompenser la contribution des compétences au succès de l'entreprise.
- Elle contribue à l'intégration des compétences techniques et transverses avec les compétences de base de l'entreprise.
- Elle stimule le développement des compétences et promut une culture de l'amélioration et de l'apprentissage permanents.
- Les compétences sont considérées comme des indicateurs de succès dans le futur.

4. La classification sur la base des compétences

Les entreprises, ont en général un système de rémunération lié au poste de travail, ici la classification doit se faire en fonction des compétences.

Pour utiliser cette méthode de classification, chaque compétence se voit attribuer un poids. En outre, il faut définir des niveaux de compétences (métiers et transversales) permettent de différencier une compétence à partir de ces niveaux. Dans la pratique, on préfère donc quatre ou cinq niveaux ou six si possible. L'évaluation des compétences se déroule alors selon les compétences choisies et les niveaux sous-jacents que l'on estime nécessaire pour exercer au mieux la fonction.

Conclusion du deuxième chapitre

A la fin de ce chapitre nous pouvons conclure que :

- Un système de rémunération doit répondre aux triples équilibres : l'équilibre financier, l'équilibre interne et l'équilibre externe.
- Dans le système de rémunération basé sur les compétences on doit mettre l'accent sur le « comment ? » et pas seulement sur les prestations.

Chapitre III

Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences au sein de Selectair

Introduction du chapitre III

Après avoir étudié le système de rémunération, et les compétences, et cité le lien existant entre eux théoriquement, nous allons essayer de cerner ce sujet sur le plan pratique.

Ce chapitre est composé de trois parties.

Au début, et dans notre première section, nous allons présenter notre terrain de recherche : l'entreprise Selectair, ainsi présenté la GRH de l'entreprise.

Au second, et dans la deuxième section, nous essayerons de présenter notre démarche méthodologique de la recherche.

Au la fin, dans la troisième section, nous allons proposer un système de rémunération basé sur les compétences.

Section 1 : présentation de Selectair

Dans cette section nous allons au départ présenter le lieu de notre étude à noter SELECTAIR SPA, ensuite le fonctionnement du département RH.

1. généralités sur l'entreprise

Dans cette partie nous allons aborder les points suivants afin de nous familiariser avec l'entreprise ou s'est déroulé notre stage :

- Fiche technique de l'entreprise ;
- Historique de l'entreprise ;
- Activité de l'entreprise ;
- Objectifs stratégique de l'entreprise ;
- Structure de l'entreprise ;
- Réseaux de distribution de l'entreprise ;
- Les fournisseurs de l'entreprise ;
- La clientèle de l'entreprise ;
- Marché et concurrence de l'entreprise.

1.1. Fiche technique

Cette fiche, nous donne les informations générales concernant Selectair

Tableau III.1 : Fiche technique de SELECTAIR

Fiche technique	
Nom	Selectaire SPA
Adresse	Zone industrielle Réghaia BP 140 Alger
Forme juridique	Société Par Action
Capital	131 millions de dinars algériens
N° registre de commerce	99 B 90238
N° carte fiscale	099 916 000 903 806
Branche d'activité	Gestion et exploitation de distributeurs automatiques de boisson chaude et snacks
Effectifs	34

Source : Document de l'entreprise.

1.2. Historique de l'entreprise :

L'entreprise Selectair créée en 1999, fut la première entreprise en Algérie spécialisée dans le domaine de la distribution automatique de boissons et snacks[44].

Avec l'installation des premières machines, en avril 2000, essentiellement sur les lieux de travail, Selectair a introduit sur le marché, un nouveau mode de consommation, créer de nouvelle habitude de consommation, hors domicile et a permis l'utilisation de l'automate en milieu professionnelle.

En 2007, Selectair a signé un accord de partenariat avec Nestlé Professional, pour l'élargissement de l'offre produits avec l'installation de machine Table Top Nescafé.

En 2009, Selectair a été invitée par Naftal, pour équiper les stations services de la capital et s'installer sur les nouvelles stations mobiles de l'autoroute Est / Ouest.

1.3. Activité de l'entreprise

L'activité de Selectaire consiste en l'importation, la gestion de l'exploitation, la gestion et l'exploitation de distributeurs automatiques et la commercialisation de produits (café, sucre, gâteaux, canettes, etc.) et consommables (gobelets, spatules, etc.). de plus, l'entreprise assure la formation et l'assistance technologique, et le service réclamations pour ses clients.

1.4. Offre de l'entreprise

Selectair offre à ses clients la possibilité de choisir entre deux types de distribution automatique :

- ✓ Les distributeurs automatiques de boissons fraîches (Coca-Cola, Fanta, jus de fruits, eau, etc.) ;
- ✓ Les distributeurs automatiques de snaks (gâteaux, chocolats, chips, etc.) ;
- ✓ Les distributeurs automatiques de boissons chaudes (café ; chocolat chaud, thé, etc.).

1.5. Objectifs de l'entreprise

Ce sont les objectifs que l'entreprise compte atteindre :

- ✓ Préserver la position de leader
- ✓ Diversifier ses services ;
- ✓ Assurer la satisfaction de toutes les parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs, etc.) ;
- ✓ Augmenter les parts de marché ;

[44] Casse-croute

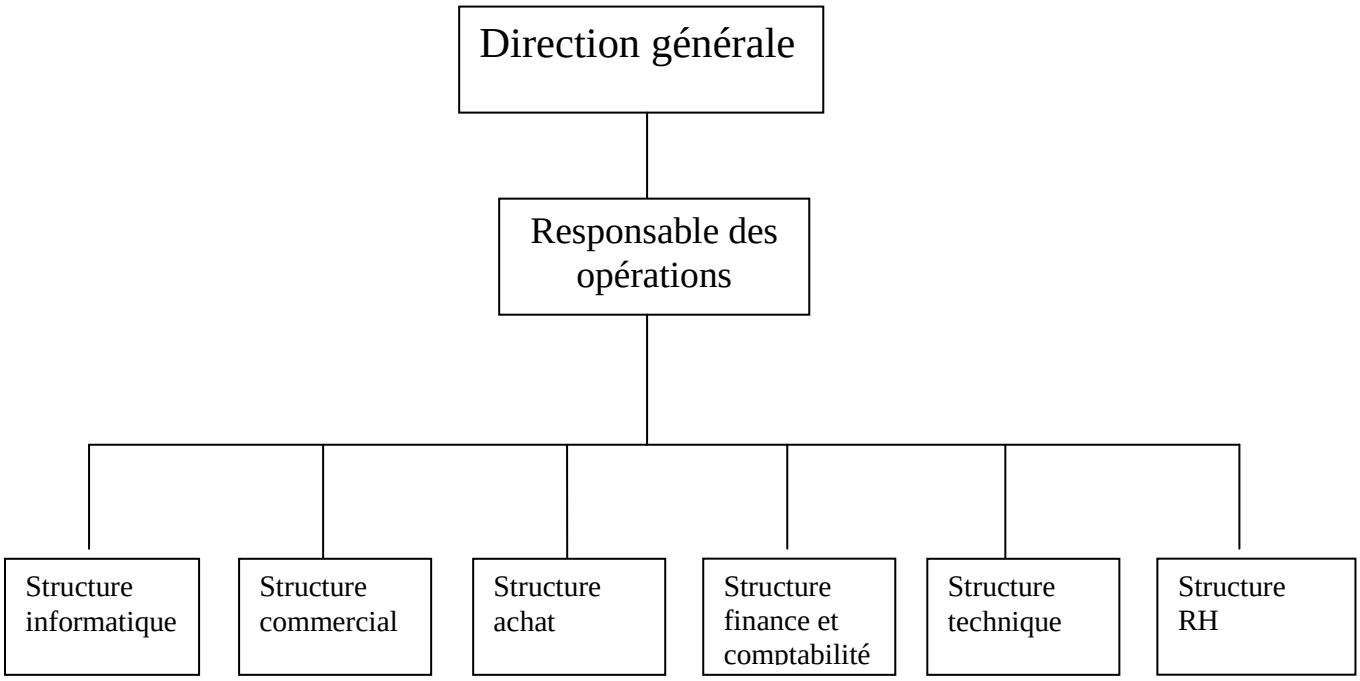
- ✓ Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaire.

1.6. Structure de l'entreprise :

L'organisation de Selectair s'apparente à la forme d'une structure hiérarchique fonctionnelle que l'on retrouve généralement dans les PME (voir figure III.1)

- Une direction générale ;
- Une structure informatique ;
- Une structure commerciale ;
- Une structure achat ;
- Une structure finance et comptabilité ;
- Une structure technique ;
- Une structure ressource humaine.

Figure III.1 : Organigramme de SELECTAIR



Source : document de l'entreprise.

1.7. Réseau de distribution de l'entreprise

L'entreprise dispose d'un réseau de distribution sur plusieurs régions de pays :

- Au centre : Alger, Blida, Boumerdes, Tizi Ouzou et Tipaza ;
- Au Sud : Hassi Messaoud et Ouargla ;
- A l'Ouest : Oran Arzew, Relizane, Sidi Bel Abbes

Elle prévoit de s'étendre et conquérir plus de part de marché en s'implantant à Annaba, Mila et Sétif. De plus, avec le contrat conclu avec Naftal, l'entreprise a l'opportunité d'étendre sa notoriété en proposant ses services dans les grandes stations d'essence, particulièrement celles qui sont présenté sur l'autoroute Est-Ouest.

2. les fournisseurs

Dans le cadre de son activité, Selectair travaille avec des fournisseurs locaux et étrangers :

- Au niveau national : Africafé, Ifri , Coca-Cola, Rouiba, etc.
- Au niveau international : Necta, Vendo (pour les distributeurs automatiques), Vériplast (consommable : gobelets, spatules), Vendin (chocolat, thé et lait spécial distributeur), etc.

1.8. La clientèle de l'entreprise :

La clientèle de Selectair est composée essentiellement de :

- **Entreprises :** Sonatrach, Naftal, Agip, Schlumberger, REPSOL, ENTP, ENGCB, ENAGEO, Coca-Cola, Pepsi, SNVI, Renault, Peugeot, Volvo, Ford, Kia, Danone, NCA, etc.
- **Institutions Nationales :** Administrations, structures militaires, douanes, polices,etc.
- **Hôreca[45] :** Hôtel IBIS, restaurant La Tentra, etc.
- **Ecoles et universités :** Université de Boumerdes, Institut de Pétrole, Instituts des Science d'Alger, etc.
- **Hôpitaux et cliniques :** Hôpitaux universitaires, Hopitaux central de l'armée, clinique EL-Azhar, etc.

[45] Hôtel, Restaurant et Cafétéria

1.9. Marché et concurrence

L'entreprise dispose aujourd'hui, d'un parc de 727 machines de distribution automatique de boissons et snack. Cependant, le parc en exploitation est de 620 machines.

L'activité au niveau national demeure encore à un stade embryonnaire et est caractérisée par une demande largement supérieure à l'offre. Aujourd'hui, le nombre de distributeurs opérationnels sur les différentes régions de pays ne dépasse pas 1500 distributeurs.

2. la GRH de l'entreprise

La structure RH est considérée comme étant une structure de soutient et de support est organisée de sorte à répondre aux besoins des différentes structures de l'entreprise en terme de moyens humains que ce soit en main d'ouvre ou en compétences requises.

La structure RH de Selectair n'est pas bien définie, une personne fait tout le travail, elle gère le personnel, le recrutement, la paie et le social, la formation n'existe pas.

2.1. Personnel et Administration:

C'est de la gestion administrative des employés de la société, de suivre et contrôler les flux du personnel, de veiller à la discipline générale en respectant la législation en vigueur et le règlement intérieur de la société. Il est aussi chargé du suivi du volet social (déclaration de nouveaux employé, suivis des remboursements médicaux,…) ainsi que du recrutement du personnel d'exécution.

2.2. Recrutement :

Cette structure est aussi chargé de répondre aux besoins en recrutement de toutes les directions de la société et ceux par différents moyens de sourcing.

2.3. Moyens généraux

C'est une petite structure qui est rattachée aux ressources humaines, mais son rôle n'est pas des moindre, elle a pour mission tout d'abord de gérer le parc auto, qui consiste à programmer les missions des chauffeurs et le maintien en bon état le parc par une gestion préventive et curative.

2.4. La rémunération

Son système de rémunération ou plutôt exactement la paie, n'est pas structuré, ils n'ont ni nomenclature des postes, ni grille des salaires, ni des procédures pour l'octroi des différentes

primes. Le salaire de base, les augmentations ainsi que les primes se font par décisions du directeur général.

Section 2 : la méthodologie de la recherche

Le travail effectué dans cette section est la détermination de la méthodologie de la recherche et l'outil le plus approprié pour cette dernière.

1. objectifs de la recherche

A rappeler, l'objectif principale de cette recherche est réaliser un système de rémunération basé sur les compétences dans une P.M.E Algérienne.

2. choix de la méthode

La nature du thème nous a orienté de faire une recherche qualitative basant sur une méthode descriptive et analytique en utilisant l'entretien.

- **Qu'est ce qu'un entretien**

L'entretien est un procédé investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés. Il consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche[46].

- **Le mode d'entretien**

Il existe plusieurs types d'entretiens dont ont peu faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désiré[47].
Pour notre recherche, nous avons mené un entretien semi directif pour obtenir des informations précises avec une expression authentique en laissant aux personnes interrogés de s'exprimer.

- **Avantage d'un entretien :**
  - La flexibilité ;
  - La facilité d'utilisation ;
  - Diverses réponses (peuvent servir plusieurs objectifs de recherche) ;
  - Méthode relativement peu couteuse ;

[46] CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en science commerciale*, 1 ére édition 2013, p. 72.
[47] Ibid., p.72

- **Inconvénient d'un entretien :**

- L'influence de l'enquêteur ou de l'enquêter ;
- Manque de comparabilité ;
- Risque de réponses mensongères.

3. La réalisation de la recherche

Durant notre stage au sein de Selectair S.P.A, nous avons mené une enquête qui a été réalisé sur la base d'un guide d'entretien, suite à cela un diagnostic été établi sur :

- L'activité de l'entreprise ;
- La GRH de l'entreprise (personnel et administration; recrutement, moyens généraux et la rémunération)
- Les compétences métiers et transversales de chaque métier.

Nous allons essayer de rapporter des réponses à nos préoccupations et de mettre en pratique une partie de ces notions afin de pouvoir sur la base de l'analyse du l'outil et de guide d'entretien, proposer un système de rémunération basé sur les compétences.

- **Les interviewés**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble de clients interne de l'entreprise.

- **L'architecture du guide d'entretien**

Le contenu de notre guide d'entretien (voir annexe II) se présente comme suit : une présentation est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interroger, le nombre de question est de 10 questions ouverte permettent aux interviewés toute liberté et diversité des réponses.
Les questions posées portent sur 04 thèmes choisies

Thème 1 : analyse de l'existant

Thème 2 : analyse de chaque poste

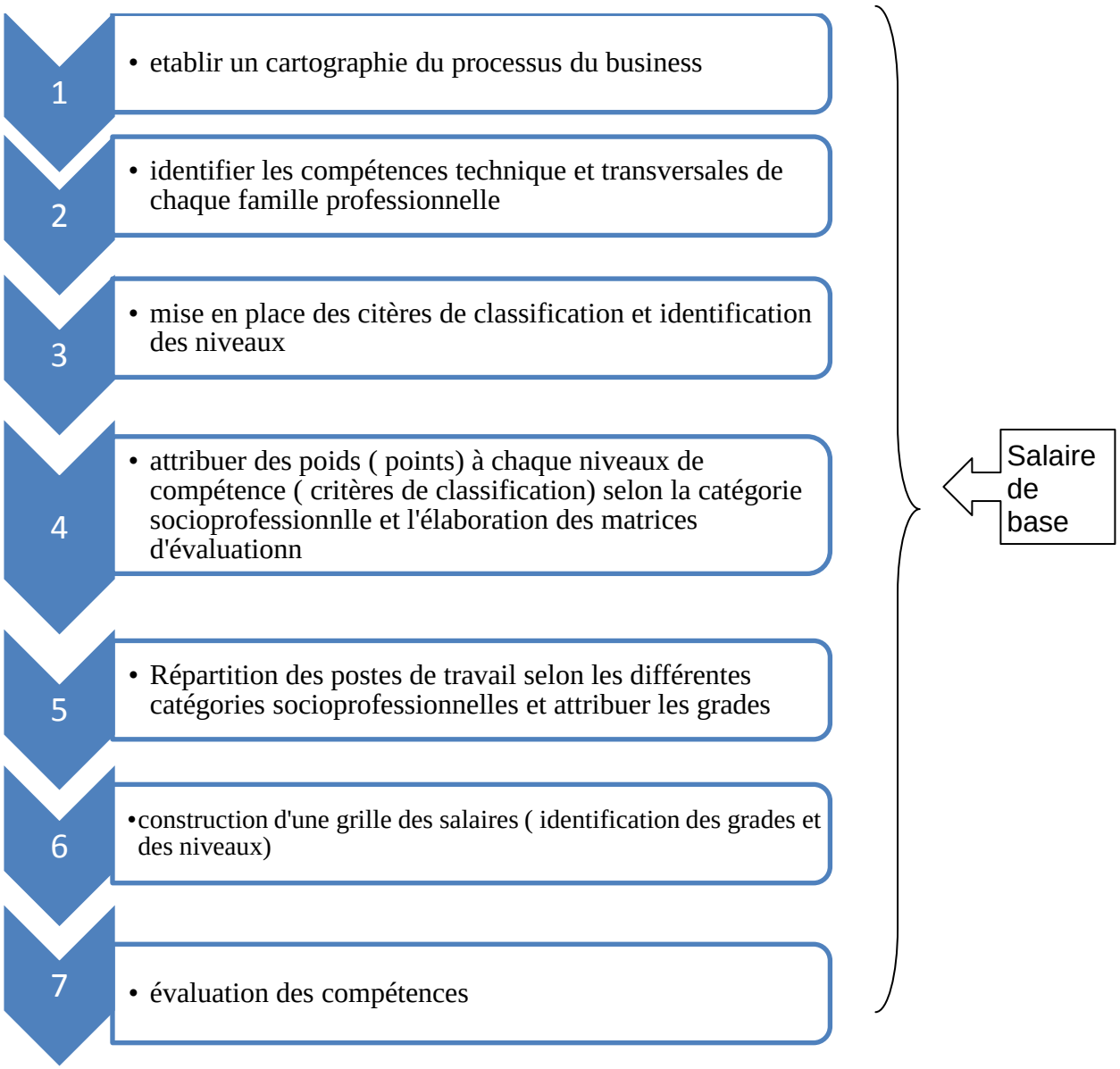
Thème 3 : identification des compétences métiers

Thème 4 : identification des compétences transversales

Section 3 : Essai de mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences

Après un état des lieux de l'entreprise, voici comment pourrait être présenté la mise en œuvre de cette méthodologie

Figure III.2 : Processus de la mise en œuvre



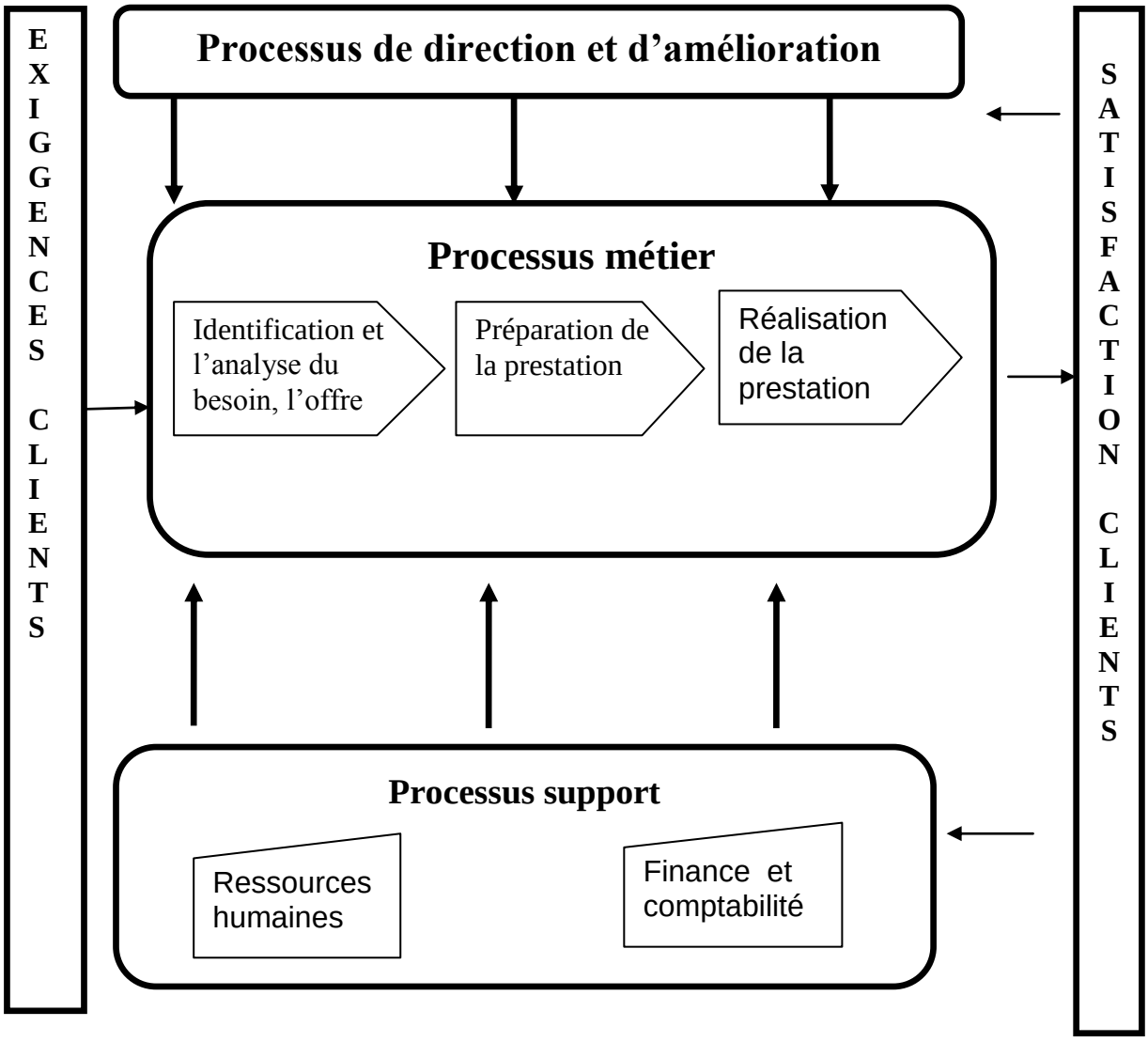
Source : étude personnelle.

1. Partie fixe ou « salaire de base »

1.1. Cartographie du processus

Pour mieux cerner et représenter l'activité de l'entreprise (l'importation, la gestion et mise en place de distributeurs automatiques), il est indispensable d'établir uns cartographie du processus.

Figure III.3 : Cartographie du processus



Source : Etude personnelle

Le processus de mise en disposition des machines automatique de distribution se résume en trois phases :

Phase1 : identification et l'analyse de besoin, l'offre

- La consultation des fournisseurs spécialisés en Algérie ;
- Comparaison des prix de l'offre et la qualité.

Phase2 : préparation de la prestation

- Acquisition du matériel
- Préparation et programmation de machine
- Mise en disposition de distributeur automatique chez le client

Phase3 : réalisation de la prestation

- Pointage du passage sur la fiche approvisionnement distributeur ;
- Relevé du numéro de compteur des consommateurs ;
- Nettoyage et mise au propre des distributeurs ;
- Remplissage des distributeurs ;
- Relevé des statistiques de vente sur clé USB ;
- Ramassage des caisses et mise en place des nouvelles caisses.

1.2. Identification des compétences techniques et transversales

Avant d'identifier les compétences techniques et transversales nous allons regroupés les emplois en famille professionnelle c'est à dire selon la notion « technicité » :

- Famille professionnelle RH ;
- Famille professionnelles technique ;
- Famille professionnelle commercial ;
- Famille professionnelle achat ;
- Famille professionnelle informatique ;
- Famille professionnelle comptabilité.

Ce référentiel regroupe l'ensemble des compétences métier ou techniques de chaque famille professionnelle pour Selectair S.P.A.

Tableau III.2 : Référentielle métier

Famille professionnelles					
RH	Technique	Commerciale	Achat	Informatique	Comptabilité
Techniques de négociation RH	Connaissance technique en génie mécanique	Techniques de négociations commerciales	Pratique des techniques d'achat et d'approvisionnement	Maitrise les notions de base en informatique (Word, Excel,..)	Connaissance en techniques de vente
Connaissance en droit de travail	Connaissance en électronique	Techniques de prospection commerciale	Gestion des stocks et l'organisation des magasins	Maitrise l'architecture et la conception des SI	Maitriser les techniques de prospection
Maitrise de pratiques et logiciels de paie	Maintenance	Connaissance en études de marché	Techniques de négociation avec les fournisseurs	Maitrise des techniques de management de projet	Techniques de négociation commerciale
Connaissance de la législation et des dispositifs en formation	La technologie			Maitrise quelque notion en finance (gestion budgétaire, calcul des couts	
Maitrise des différents outils et techniques d'entretiens					

Source : étude personnelle.

Tableau III.3 : Compétences transversales

Compétences transverses
Autonomie
Management d'équipe
Responsabilité professionnelle
Communication
Dimension relationnelle
Polyvalence

Source : étude personnelle.

1.3. Mise en place des critères de classification

On a utilisé une méthode de classification analytique ***« comparaison par facteur »,*** cette méthode de classement définit en amont des critères choisis par l'entreprise.

Le système repose sur cinq critères permettant de définir et d'évaluer les différentes compétences techniques et transversales.

Les critères sont :

- Technicité ;
- Dimension relationnel ;
- L'autonomie ;
- La responsabilité professionnelle ;
- La polyvalence.

Ce nouveau système de classification, cherche à répondre à plusieurs objectifs :

- Donner un langage commun et compréhensible a l'entreprise Selectair ;
- Permettre une application souple de la classification,
- Permettre une grande équité dans le classement par un système d'évaluation des compétences.
- Une rémunération juste et équitable.

1.3.1. Niveaux de chaque critère

Chaque critère de classification comporte plusieurs niveaux (voir tableaux **III.4, 5, 6, 7,8)**

Premier critère : la technicité

Il est demandé aux employés de disposer d'un certain nombre de compétences techniques. Ces compétences techniques sont là aussi propres aux métiers.

Il s'agit de la manière de procéder, de résoudre les problèmes pour réaliser l'activité.

La technicité est évaluée en fonction des compétences métiers « techniques » de chaque famille professionnelle

Tableau III.4 : Niveau de technicité

Niveaux	Contenu
1	l'application de procédures habituelles, à l'utilisation d'outils courants
2	l'application de procédures habituelles ou à l'utilisation d'outils courants nécessitant une connaissance antérieure.
3	la maîtrise d'une technique professionnelle particulière permettant de résoudre des problèmes préalablement identifiés ou issus de premiers diagnostics
4	la réalisation de missions générales et l'optimisation ou l'amélioration des procédures ou des systèmes existants.
5	le recours à des fondements théoriques pour définir des normes ou des méthodologies d'action propres à assurer la pérennité de la structure

Source : http://www.guide_classification_coop_hlm.pdf.p, 10.

(Consulté le 25/04/2015 à 18h30).

Deuxième critère : dimension relationnelle

Tableau III.5 : Niveaux de dimension relationnel

Niveaux	Description
1	Les échanges sont constitués d'échanges d'information .Ils nécessitent de donner et/ou recevoir les informations.
2	Les échanges requièrent le sens de l'écoute, l'esprit d'analyse. Ils nécessitent d'expliquer, d'argumenter
3	Les échanges requièrent de la diplomatie et le sens des négociations. Ils nécessitent de se faire admettre, de convaincre.
4	Les échanges requièrent de gérer des situations complexes. Ils nécessitent de se positionner en médiateur, de proposer des solutions.
5	Ils nécessitent de négocier des situations à la fois techniques et politiques.

Source : http://www.système de classification.pdf.p, 4
(Consulté le 28/04/2015 à 18h30).

Troisième critère : l'autonomie

D'avoir la capacité à constituer ses données pour pouvoir prendre ses propres décisions et agir avec de la latitude.

Tableau III.6 : Niveaux d'autonomie

Niveaux	Description
1	Exécution des taches ordonnées sous une responsabilité directe.
2	Mise en œuvre des moyens nécessaires à l'action matérielle, dans le cadre du poste de travail. Le contrôle porte sur les moyens mis en œuvre et sur les actions réalisées.
3	Mise en œuvre des moyens adaptés à l'action dans le cadre d'activités. Le contrôle porte sur l'atteinte des résultats dans le temps et les délais fixés.
4	Mise en œuvre d'objectifs fixés par la définition et l'adaptation de plans d'action dans le cadre d'une structure. Le contrôle s'exerce en faisant des bilans intermédiaires avec les instances ayant fixé les objectifs.
5	Mise en œuvre d'objectifs fixés par la définition et l'adaptation de plans d'action dans le cadre d'une structure. Le contrôle s'exerce en faisant des bilans intermédiaires avec les instances ayant fixé les objectifs.

Source : Ibid., p, 02

Quatrième critère : la responsabilité professionnelle

Tableau III.7 : Niveaux de responsabilité professionnelle

Niveaux	Description
1	L'application des procédures définies par sa hiérarchie
2	la réalisation des tâches qui lui sont confiées. Ces tâches peuvent avoir des conséquences directes sur un ou plusieurs emploi(s) en lien avec la fonction ou sur la qualité du service apporté au client
3	Est responsable des résultats de son équipe ou contribue significativement aux résultats d'un service et à la qualité du service rendu au client
4	À la responsabilité globale de plusieurs services et contribue significativement à la performance globale de la structure par ses décisions. Participe à la définition du fonctionnement global de la structure
5	À la responsabilité de l'ensemble de la structure. Propose la stratégie de l'entreprise au conseil d'administration et définit les procédures internes et le mode de fonctionnement

Source : http://www.guide_classification_coop_hlm.pdf.p, 15.
(Consulté le 25/04/2015 à 18h30).

Cinquième critère : la polyvalence

La polyvalence désigne l'aptitude d'un salarié à occupé plusieurs postes ou activités**.**

Tableau III.8 : Niveaux de polyvalences**.**

Niveaux	Description
1	La capacité d'intervenir sur une même activité dans plusieurs secteurs.
2	La capacité d'intervenir sur plusieurs activités dans un même secteur
3	La capacité d'intervenir sur plusieurs activités dans plusieurs secteurs

Source : Ibid. p. 15

1.3.2. Attribution de poids pour chaque niveau

Ces critères sont classés selon leurs importance dans la catégorie socioprofessionnelle, chaque critères est composé de cinq niveaux, chaque niveau comporte une valeur (voir tableau **III.9, 10, 11,12)**.

Tableau III. 9 : Matrice d'évaluation « Exécution »

Critères / Niveaux	Technicité	Polyvalence	Dimension relationnel	Responsabilité professionnel	Autonomie
Niveau 1	80	60	40	20	4
Niveau 2	85	65	45	25	8
Niveau 3	90	70	50	30	12
Niveau 4	95	75	55	35	
Niveau 5	100	80	60	40	

Source : étude personnelle

Tableau III. 10 : Matrice d'évaluation « matrice »

Critères / Niveaux	Technicité	Polyvalence	Responsabilité professionnel	Responsabilité professionnelle	Autonomie
Niveau 1	80	60	40	20	4
Niveau 2	85	65	45	25	8
Niveau 3	90	70	50	30	12
Niveau 4	95	75	55	35	
Niveau 5	100	80	60	40	

Source : étude personnelle.

Tableau III. 11 : Matrice d'évaluation « cadre »

Critère / Niveaux	Responsabilité professionnelle	Relationnel	Technicité	Polyvalence	Autonomie
Niveau 1	80	60	40	20	4
Niveau 2	85	65	45	25	8
Niveau 3	90	70	50	30	12
Niveau 4	95	80	55	35	
Niveau 5	100	85	60	40	

Source : étude personnelle.

Tableau III. 12 Matrice d'évaluation « cadre dirigeant »

Critères / Niveaux	Responsabilité professionnelle	Autonomie	Dimension relationnel	Technicité	Polyvalence
Niveau 1	80	60	40	20	4
Niveau 2	85	65	45	25	8
Niveau 3	90	70	50	30	12
Niveau 4	95	80	55	35	
Niveau 5	100	85	60	40	

Source : étude personnelle.

1.4. Construction dune grille des salaires

C'est une grille basé essentiellement sur les compétences, elle est composée de catégorie socioprofessionnelle, chaque c.s.p est composé de grades (voir tableau **III.13)** et Chaque grade est divisé en 5 parties qui se chevauchent. Celles-ci déterminent la compétence dans le poste ou son niveau de maîtrise.

Ces 5 niveaux sont définis comme suit:

- **A :** ne maîtrise pas la plupart des éléments du poste.
- **B :** a acquis la connaissance basique nécessaire pour réussir dans le poste, maîtrise certains éléments du poste.
- **C :** maîtrise l'ensemble des aspects du poste et. En plus des aspects techniques, maîtrise les autres aspects liés à l'environnement du poste (impact sur les coûts, exigences clients, fournisseurs…). Règle seul toutes les situations courantes. Maîtrise l'essentiel des attendus du poste.
- **D :** a acquis un niveau suffisant pour former des débutants. Ses connaissances approfondies de tous les aspects du job lui permettent d'obtenir un maximum de bénéfices de son expertise, durant la réalisation de son travail et/ou de projets. Sollicité par ses pairs pour sa capacité à régler les situations difficiles ou dégradées. Dépasse globalement les attendus du poste.
- **E :** personne dont l'autorité et l'expertise sont reconnues au delà du domaine de son poste. Elle dépasse de loin tous les attendus du poste.

Tableau: III.13 : Les catégorie socioprofessionnelles et grades avec coefficients

Catégorie socio professionnelle	Grade	Coefficient
Exécution	8	1
	9	1.3
	10	1.7
Maitrise	11	2.2
	12	3.13
Cadre	13	4.06
	14	5
	15	6.5
Cadre dirigeant	16	8.13
	17	10
	18	10.56
	19	13.73
	20	17.85
	21	23.21

Source : étude personnelle.

L'évaluation de chaque compétence nous donne un total de points, on multiplie ce totale de point par **60 (1 point ⟶ 60 DA)** et on multiplie le résultat par le coefficient multiplicateur (voir tableau **III.13)** , qui va nous déterminer, **le salaire de base** et le niveau de l'employé dans la grille

Le départ de la grille des salaires représente le premier niveau de la catégorie socio professionnelle « exécution » (grade 8) le mode de calcul est comme suit :

80+60+40+20+4= 204

204x60A = **12 240.00 DA**

12 2400.00x1= **12 240.00 DA**

1 : le coefficient multiplicateur du grade 8.

On a attribué des grades pour chaque poste selon leur importance (voir tableau III. 14)

Tableau III. 14 : Proposition d'une nomenclature des postes

Catégorie socio professionnelle	**Grade**	**Poste de travail**
Exécution	**8**	Agent d'entretien Agent de sécurité.
	9	Approvisionneur, agent de saisie
	10	Technicien approvisionneur
Maitrise	**11**	Responsable caisse Moyens généraux
	12	Superviseur technique Assistante informatique
Cadre	**13**	Responsable technique Responsable commerciale Responsable finance et comptabilité
	14	Responsable informatique
	15	Responsable des opérations
Cadre dirigeant	**16**	
	17	
	18	
	19	
	20	Directeur générale

Source : étude personnelle.

Tableau III. 15 : Grille des salaires.

C.S.P	Grades	A	B	C	D	E
Exécution	8	**12 240.00**	13 680.00	15 120.00	16 320.00	17 520.00
	9	15 910.00	17 784.00	19 656.00	21 216.00	22 776.00
	10	20 808.00	23 256. 00	25 704.00	27 744.00	29 784.00
Maitrise	11	26 928.00	30 096.00	33 264.00	35 904.00	38 544.00
	12	38 311.20	42 818.40	47 325.60	51 081.60	54 837.60
Cadre	13	49 694.40	55 540.80	61 387.20	66 259.20	71 131.20
	14	61 200.00	68 400.00	75 600.00	81 600.00	87 600.00
	15	79 560.00	88 920.00	98 280.00	106 080.00	113 880.00
Cadre dirigeant	16	99 511.20	111 218.40	122 925.60	132 681.60	142 437.60
	17	129 254.40	144 460.80	159 667.20	172 339.20	185 011.20
	18	168 055.20	187 826.40	207 597.60	224 073.60	240 549.60
	19	218 484.00	244 188.00	269 892.00	291 312.00	312 732.00
	20	284 090.40	317 512.80	350 935 .20	378 787.20	406 639.00

Source: étude personnelle.

A l'implémentation, chaque employé doit être évalué par son responsable hiérarchique sur un support (voir annexe), cette fiche d'évaluation comporte 5 critères pour évaluer les compétences.

2. Partie variable

- **Prime entreprise** = % du résultat courant ou tout autre critère décidé par la Direction Générale
- **Prime direction M1** = (% MS de la direction x montant prime entreprise) x coefficient d'atteinte des objectives directions
- **Prime individuelle M2** = (M1 x salaire salarié / masse salariale direction) x coefficient d'atteinte des objectifs individuels
- **Prime individuelle M3 (pour limiter l'absentéisme)** = (M1 x salaire salarié / masse salariale direction) x coefficient d'atteinte des objectifs individuels x (jours travaillés / jours théoriques).

Tableau III.16 : Répartition des taux de réalisation des objectifs

Pour chaque objectif	
0	Très nettement en dessous de la cible
25%	Nettement en dessous de la cible
50%	Partiel
75%	Proche de la cible
100%	Cible atteinte
125%	Cible dépassée

Source : étude personnelle.

Par exemple :

Objectif 1 : proche de la cible = 0.75

Objectif 2 : nettement en dessous de la cible = 0.25

Objectif 3 : partielle = 0.5

Coefficient individuelle du salarié = (0.75+0.25+0.5) / 3 = 0.5

Le même calcul est réalisé pour les objectifs collectifs du processus.

Conclusion du chapitre III

Après l'étude théorique et pratique de système de rémunération basé sur les compétences, nous pouvons confirmer notre hypothèse citée au départ.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était de comprendre le processus de la mise en place de système de rémunération basé sur les compétences.

Dans un premier temps nous voulions montrer que, la rémunération est une variable de pilotage essentielle, c'est un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est pour cette raison que les managers doivent innover en matière de rémunération.

L'objectif d'une entreprise est de mettre en place la meilleure organisation du travail, pour mettre ***la bonne personne à la bonne place***. Dans ce but les entreprises doivent s'organiser autour d'une grille de classification.

La bonne maitrise d'un système est de créer un système qui satisfera les dirigeants au même temps les employés de l'entreprise dans le but de trouver un équilibre interne et externe.

Pour notre de recherche on a proposé un système de rémunération basé sur les compétences, dans ce système de rémunération, la classification ne dépend plus de critères liés à la situation de travail (diplôme, ancienneté, expérience…), mais d'un jugement sur les compétences métiers « techniques » et transversales.

Les grilles de classification qui reposent sur les compétences, assurent aux salaries, une sécurité individuelle et collective. Parallèlement, ces grilles permettent aux entreprises de structurer et d'ancrer dans la stabilité les politiques ressources humaines.

Enfin, nous nous sommes intéressés au fonctionnement de l'entreprise et plus particulièrement au département RH pour mettre l'accent sur le système de rémunération actuel de SELECTAIR afin de proposer un système de rémunération basé sur les compétences.

Au terme de notre recherche nous pouvons confirmer notre hypothèse qui stipulait que le système de rémunération basé sur les compétences permet d'améliorer le management RH. Effectivement, ce système a prouvé que son implémentation possède une grande valeur ajoutée sur la productivité suite au respect de l'équité des salaires qui en découle de ce système.

Ceci dit, les résultats de notre expérience sont les suivants :

- L'observation sur terrain et les différents entretiens nous ont permis de comprendre comment fonctionne une entreprise de distribution automatique de boissons.

- Nous avons suivi une méthode analytique ***« comparaison par facteur »*** qui nous a aidés à proposer un système de rémunération basé sur les compétences.

Ce travail révèle de trois apports importants. Le premier est lié à la compréhension du concept rémunération. Le second à la classification et le choix d'une méthode et les critères adaptés à l'entreprise pour évaluer les compétences de Selectair. Et enfin, le troisième contribue à la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences au sein de l'entreprise.

C'est une recherche que j'ai choisi, sachant que j'aurai beaucoup de difficultés pour le réaliser, toucher à un système de rémunération que la plupart des entreprises n'ont pas et ne veulent même pas partager ce qu'ils ont est déjà un grand handicap. En matière de rémunération, la gestion des compétences est encore un espace d'expérimentations où il n'existe pas de règle éprouvée.

J'aurais aimé avoir une large plage d'entreprise pour avoir un benchmarking des salaires au moins pour la région d'Alger.

Je tiens à signalé que ce projet n'est que la fondation d'un méga projet que j'espère réaliser dans le future.

De plus, cette recherche nous ouvre d'autres horizons et peut être à la base d'autres études ayant pour sujet :

- L'impact de la rémunération des compétences sur l'implication des ressources humaines.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALLEGRE (C.B) et ANDREASSIAN (A.E): Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel, édition De Boeck, Paris, 2008.
- ANNICK, (Cohen-Haegel) : *Toute la fonction Ressources Humaines*, édition, DUNOD, Paris, 2010
- BEIRENDONK, (Lou Van) : *tous compétent ! le management des compétences dans l'entreprise,* édition Deboeck, Paris, 2006.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science commerciale
- DJEDOU, (C) et DIETRICH, (A) : *le management par les compétences*: *le cas MANPOWER*, Pearson Education, Paris 2005.
- LAKHDER, (Sekiou) : g*estion des ressources humaines*, édition 4L, Canada, 2004.
- LEDOUX (Jean-Pierre) : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition Afnor, Paris, 2008.
- LECOEUR (Elisabeth), Gestion des compétences, édition de boek, 2009.
- PERETTI, (Jean-Marie) ; *Ressources humaines et gestion des personnes*, édition VUIBERT 2012.
- PERETTI, (Jean-Marie), *RESSOUCES HUMAINES*, édition DUNDO, Paris, 2006.
- PERETTI, (Jean-Marie), RESSOUCES HUMAINES, édition Vuibert, Paris, 2011
- SIMON(L.Dolon) et TANIA (Saba) :*La gestion des ressources humaines* : *tendance, enjeux et pratiques actuelles* édition EPRI, France, 2008.
- THEVENET, (Maurice) et autres *: Fonction RH politique, métiers et outils des ressources humaines»***,** édition Pearson, France, 2007.
- VAUCHERET,(Anne) « *Évaluer les rôles et responsabilités*», PERETTI (Jean-Marie) : TOUS DRH, édition, EYROLLES, Paris

2. Articles

- BEALIDI : cours management des ressources humaines : ISGP, Alger.
- BEYSSAC,(Thierry) : 1 er atelier sur la rémunération , évaluation des emplois, organisation et système de rémunération., 2010.

3. Travaux universitaire

- MEKKIOUKI, (Soumia) née LEMERINI) *: DEVELOPPEMENT DES OUTILS DE REMUNERATION POUR OPTIMISER LES RESSOURCES HUMAINES, cas* : entreprises algériennes thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012.

- TABET DERRAZ, (Imane) : *SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES :* thèse de doctorat en management des organisations, Université Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen

- TIRCHI, (Ouardia) : *la gestion des rémunérations, un outil de motivation du service de la performance au travail étude de cas :* CEVITAL, mémoire de magistère en management des entreprises, université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.

- CHERBANE(Nabil) et SAOUDI (Khadidja) : *Essai de mise en place d'outils et méthodes de la qualité au sein d'une entreprise : étude de cas* : *SELECTAIR SPA,* mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commercial d'Alger, 2012.

4. texte réglementaire

- Loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

4. sites web

- http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf
- http://www.aviseerh.com/systeme-remuneration
- http://www.guide_classification_coop_hlm.pdf.
- http://www.système de classification.pdf
- http://suisse.magazine.enlignech.com
- http://www.fmrh.org

- http://www.memoireonline.com/12/13/8153/m_Gestion-des-ressources-humaines1.html
- http://www.afflec.fr/Default.aspx
- http://www.snap-pole-emploi.fr/classification%202013.pdf
- http://gestion-paie.comprendrechoisir.com
- http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/RH3-grille-des-salaires.pdf
- http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf

Annexes

Liste des annexes

Annexe I : Guide d’entretien

Annexe II : Articles liés à la rémunération

Annexe III : Fiche d’évaluation

Annexe IV : Echantillon Fiches de postes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Étudiante à l'école des hautes études commerciale en troisième année. J'ai l'honneur de soumettre à votre regard ce guide d'entretien que je vous destine. Travail que j'ai inscrit dans le cadre d'une recherche en vue de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme master en science commerciale, option : management des ressources humaines, sous le thème essai de mise en place un système de rémunération basé sur les compétences

Je compte beaucoup sur la pertinence de vos réponses et surtout sur votre aide et votre assistance, à l'effet de me permettre de faire aboutir mon travail dans les meilleures conditions.

J'ai articule mes questions autour de Six thèmes comme suit :

Thème 1 : analyse de l'existant

1. Quel est l'activité de votre entreprise ?
2. Quel est le processus de votre activité ?
3. Comment est-il structuré l'organigramme de SELECTAIR ?

Thème2 : analyse de chaque poste

1. Quel est l'intitulé exact de votre poste ?
2. Quels sont les missions principales de votre emploi ?
3. pouviez-vous résumer l'essentiel de votre emploi ?

Thème 2 : identification des compétences métiers

1. Quelles sont les compétences spécifiques de ce poste ?
2. Quelles sont les compétences qu'il est indispensable de posséder ?

Thème 3 : identification des compétences transversales

Quelles sont les compétences, de ce poste, communes aux autres postes ?

Quelles sont les compétences qui font que deux postes se ressemblent ?

Annexe II : articles liés à la rémunération

Loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

TITRE IV

Rémunération du travail

Chapitre I

Dispositions générales

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

Art. 81 - Par salaire, au sens de la présente loi, il faut entendre

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

Art. 82 - Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaires.

Art. 83 - Les remboursements de frais sont versés en raison de sujétions particulières imposées par l'employeur au travailleur (missions commandées, utilisation du véhicule personnel pour le service et sujétions similaires).

Annexe III : Fiche d'évaluation

Fiche d'évaluation

Nom :

Prénom :

Grade :

Poste :

Niveaux / Critères	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Technicité					
Responsabilité professionnelle					
Dimension relationnel					
Autonomie					
Polyvalence					

Annexe IV : Echantillon fiches de postes

Poste 1 : Directeur général

1. Raison d'être du poste : Assurer la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise pour ce qui concerne l'importation, la gestion et l'exploitation de distributeur automatique et la commercialisation de produits.

3. Missions et activités

Domaine 1 : Assurer la conception et la mise en œuvre de la politique stratégique, commerciale et financière de l'entreprise

- Définir et mettre en œuvre les stratégies financières et commerciales en adéquation avec les objectifs retenus.

Domaine2 : Assurer le reporting et l'information régulière à la société mère.

- Préparer les conseils d'administration de l'entreprise, et en assurer éventuellement le secrétariat, le tout en coordination avec le Président Directeur Général.

Domaine 2: Assurer l'information régulière notamment, à travers le conseil d'administration aux actionnaires

Domaine 3 : Assurer la gestion et la coordination des différentes structures de l'entreprise.

- Mettre en place et mobiliser les moyens de l'entreprise pour concrétiser les résultats programmés, à savoirs les profits, la croissance ainsi que l'élargissement des parts de marché de l'entreprise.
- Dynamise les fonctions relevant de sa hiérarchie pour atteindre les objectifs retenus par l'entreprise en ce qui concerne les finances, la politique du crédit (à l'achat et à la vente), le marketing et la mobilisation des ressources humaines.

Domaine 4 : veiller à l'élaboration et la mise en œuvre du budget de l'entreprise.

- Faire réaliser les budgets prévisionnels annuels et pluriannuels, en donnant les orientations utiles et nécessaires en matière de fonctionnement et d'investissement.
- Assurer le suivi, la mise en œuvre des budgets approuvés, en organisant aussi un contrôle budgétaire, afin de définir les éventuels écarts et ordonner les correctifs qui s'imposent

Domaine 5 : Assurer la responsabilité de la gestion de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

- Organiser des réunions régulières périodiques avec ses directeurs pour étudier les tableaux de bords globaux et de chaque activité séparément, puis prendre les décisions.

- Suivre de façon assidue la gestion des ressources humaines et veiller au respect de la productivité de travail, à l'instauration d'un esprit d'entreprise et promouvoir une politiqu de motivation du personnel.

Domaine 6 : contrôler l'application des règles et procédures administratives.

- Contrôler rigoureusement les comptes clients, mensuellement et dégager en conséquence, en temps utile, les décisions nécessaires à leur tenue conforme ou meilleurs des prévisions budgétaires.

Domaine 7 : Assurer la recherche de financement et des marchés.

Poste 2 : responsable informatique

1. Raison d'être du poste : Le Responsable informatique définit la politique et la stratégie des systèmes et des technologies de l'information et de la communication de façon à répondre à la stratégie globale de l'entreprise

2. Dimensions du poste : En position de soutien, Il a la responsabilité du choix des solutions technologiques et de leurs mises en œuvre pour le compte de toute l'entreprise.

3. Missions et activités

Domaine 1 : Politique et stratégie

- Il élabore la stratégie informatique de l'entreprise et ce dans les domaines de la recherche, de la gestion, et de tout ce qui concerne le traitement informatisé ou numérique de l'information.
- Il définit et gère ses budgets en termes de moyens matériels et humains.
- Il adapte les choix des systèmes d'information à la stratégie globale de l'entreprise et veille à sécuriser les bases de données.
- Il définit le plan informatique adéquat et supervise sa mise en œuvre.
- Il assure la veille technologique et s'assurer que les projets menés sont au même diapason des dernières pratiques technologiques.

Domaine 2 : Mise en œuvre de la stratégie « Organisation, identification des besoins, conseil et choix des solutions »

- Met en place l'organisation et structuration nécessaire et procédures pour porter la stratégie adoptée.
- Supervise l'identification & analyse les besoins de ses clients internes
- Conçoit et établit des plans d'actions pour mener à terme les différentes opérations de développement
- Conseil sur les choix des solutions IT à adopter en considérant « qualité et prix »
- Choisit les équipements (matériels, logiciels, réseaux) et négocie avec les fournisseurs.
- Identifie, détecte la nature des problèmes IT rencontrés et apporte les solutions adéquates.

Domaine3 : Management et animation des équipes

- Assure la responsabilité directe des équipes
- Anime les séances de travail avec ses équipes
- Assure la formation et le perfectionnement de ses collaborateurs et tout utilisateur concerné portant sur les nouvelles applications et technologies.
- Supervise les missions de ses subordonnés
- Participe aux réunions de staff et expose l'avancement de ses projets en termes de : « difficultés, obstacles, solutions, défis et enjeux.

4. profils requis

Formation

- Formation supérieur en informatique (ingénieur ou équivalent)

Compétences technique

Compétences managériales et d'animation de réseaux.

- Maîtrise de l'architecture et de la conception des systèmes d'information
- Maitrise des techniques de management de projet,
- Maitrise quelques notions en finance « gestion budgétaire, calcul des couts… »
- Maitrise des techniques de gestion des risques

Compétences transversales

- Le sens du contact équipe.
- De la rigueur et de la méthode.
- Réelle aptitude de dialogue.
- Un sens de l'écoute et une capacité de vulgarisation.
- Une forte résistance au stress.

5. Place dans l'entreprise

- le poste du supérieur hiérarchique et son titulaire : Directeur Général

Poste 3 : Responsable Ressources Humaine

1. Raison d'être du poste : Le responsable des ressources humaines a pour mission de définir la stratégie ressources humaines de l'entreprise, puis, après validation par la direction générale, de la piloter et d'en suivre la réalisation.

2. Dimensions du poste : En lien étroit avec la direction générale, il oriente et accompagne la stratégie économique de l'entreprise en mettant en avant sa dimension sociale

3. Missions et activités

Domaine 1 : Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise et assurer la veille stratégique.

- Dialoguer avec la direction générale à propos de la stratégie générale de l'entreprise, s'informer des objectifs généraux en terme de développement du chiffre d'affaires et de modalités de croissance (croissance interne ou externe).
- Recueillir auprès des directions de l'entreprise (dont la direction générale) leurs attentes et leurs besoins sur les problématiques qui touchent aux ressources humaines.
- Suivre l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparable, se tenir au courant des innovations sociales.
- Définir sur la base de l'ensemble de ces informations la stratégie RH de l'entreprise, et la faire valider par la direction générale.
- Décliner cette stratégie par grandes problématiques RH, et fixer des objectifs généraux et spécifiques par site/population/département...
- Représenter la direction et, le cas échéant, négocier avec les instances représentatives du personnel, informer les salariés des projets d'organisation RH.
- Mettre en place toutes les politiques RH « Recrutement, formation, gestion et développement des talents.. »

Domaine 2 : Impulsion des grands projets de l'entreprise et communication interne

- Garantir le développement permanent des systèmes et des outils de travail.
- Mener personnellement le recrutement des collaborateurs placés sous sa responsabilité et les recrutements des postes stratégiques.
- Donner le cap stratégique et définir les objectifs par grandes problématiques
- Impulser les grands chantiers/projets de l'entreprise et assure le suivi des projets « liés à son activité » mis en œuvre et évaluation de leurs résultats
- Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques.
- Arbitrer concernant des choix importants de prestataires (cabinets de recrutement, agences de communication, éditeurs de logiciels RH ...) et être force de proposition pour toutes les autres questions liées aux projets de l'entreprise.
- Suivre l'évolution des projets RH, contrôler leur exécution, vérifié que les réalisations sont en phase avec ce qui a été décidé (mise en place du SIRH ; projet de mise à niveau des systèmes RH…).
- Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer à propos de la mise en œuvre des projets RH.
- Assurer un reporting auprès de la direction générale concernant la réalisation de ces projets et du bilan social.
- Contribuer à la définition et la gestion de la politique de communication interne de l'entreprise et assurer sa mise en œuvre.
- Assister la Direction Générale dans la définition et dans l'actualisation du manuel d'organisation.
- Participer à l'élaboration et à la gestion des budgets.
- Veiller au respect du règlement intérieur et des lois sociales au sein de la société et superviser leur application.
- Superviser la gestion des relations avec les administrations, avec les instances sociales et représentants du personnel.

Domaine 3 : développement des talents de SELECTAIR

- Elaborer et développer la politique de gestion et de développement des ressources humaines en accord avec la stratégie de l'entreprise
- Garantir une gestion optimale de la formation initiale et continue du personnel
- Mettre en place les procédures et outils nécessaires pour le suivi du développement des compétences de TMS
- Assurer la coordination avec les filiales et le siège de l'entreprise dans le cadre

d'une organisation matricielle. « volet RH »

- Assurer le suivi du système d'appréciation du personnel

Domaine 4 : Elaborer et développer la politique de gestion et de développement des ressources humaines en accord avec la stratégie de l'entreprise

- Garantir une gestion optimale de la formation initiale et continue du personnel
- Mettre en place les procédures et outils nécessaires pour le suivi du développement des compétences de SELECTAIR.
- Assurer la coordination avec les filiales et le siège de l'entreprise dans le cadre d'une organisation matricielle. « volet RH »
- Assurer le suivi du système d'appréciation du personnel
- Encadrer son équipe et développer les compétences de ses collaborateurs et collaboratrices Motiver et encadrer ses équipes et développer leurs compétences
- Assure le management de son équipe
- Assure et anime les réunions et séances de travail régulièrement
- S'assure du transfert du savoir et des informations entre les collaborateurs
- Il est garant du niveau de rentabilité de ses équipes.

4. Profil requis

Formation

- Licence en droit, économie, sociologie ou management.

Compétences technique

- Connaissance panoramique du domaine des ressources humaines,
- Maîtrise de l'outil informatique et de l'utilisation des logiciels adéquats paie, gestion des dossiers, analyse des données
- Connaissances approfondies de la législation et de la réglementation sociale et particulièrement du code de travail et des conventions collectives en vigueur. De la réglementation de la sécurité sociale et des accidents de travail et maladie professionnelles ;
- Connaissances des programmes d'accompagnement de l'emploi et de la formation

développés par les organismes gouvernementaux ;

- Connaissances des techniques et procédures de sélection, de recrutement et d'intégration du personnel ;
- Connaissance des méthodes et des techniques d'évaluation des compétences ;
- Connaissances des outils de planification et de suivie de la GRH (bilan social, ..).

Compétences transversales

- Sens de discrétion
- Sens d'éthique ;
- Compétences de communication et de négociation
- Capacité relationnelle
- Sens d'anticipation
- Aptitude au commandement ;
- Réagir avec sang froid et rapidité ;
- Savoir créer et maintenir de bonnes relations professionnelles avec l'ensemble du personnel ;
- Savoir animer et diriger une équipe d'agents administratifs.

5. Place dans l'entreprise

le poste du supérieur hiérarchique et son titulaire : Directeur Général.

Poste 4 : Responsable des achats

1. Raison d'être du poste : Sous la responsabilité de son directeur, le responsable des achats assure le déroulement des opérations d'approvisionnement des achats dans les meilleures conditions en termes de (qualité d'achat, délais livraison et paiement, prix….)

2. Taches et mission

Domaine 1 : Identification des besoins d'achat SELECTAIR

- Cerne et identifie le besoin de la société en termes de produit
- Organise et programme des interviews avec les responsables de structure pour valider la demande
- Définit des éléments techniques de la commande **;**
- Etablir la liste des produits à commander.

Domaine 2 : Suivi et conclusion des opérations des achats

- Réalise toutes les opérations relatives à «la saisi le commande dans logiciel commercial ; demande de proforma ……
- Veille à la fiabilité des sources d'approvisionnement de la société sur le plan des délais,de la qualité des quantités et des prix;
- Négocie les prix, quantités & délais de livraison avec les fournisseurs ;
- Supervise l'opération de réalisation de la liste de code barre ;
- Supervise et évalue, en collaboration du directeur des achats, le travail des infographes portant sur l'emballage du nouveau produit
- Reste en contact avec les fournisseurs jusqu'à envoi de la marchandise et des documents
- Assure la responsable de la conformité des produits achetés par rapport aux exigences spécifiées
- Exploite les moyens de l'entreprise et améliore ses qualités afin d'assurer la rentabilité de ses actions

Domaine 3 : Veille du marché et suivi des fournisseurs

- Collecte et analyse les informations sur la concurrence locale et sur le marché.

4. profil requis

Formation

- Formation en marketing (licence en marketing, ingénieur d'affaire ; commerce international).
- Licence en science commerciale

Compétences techniques

- Techniques de négociation ;
- Gestion de stock et de magasin ;
- Pratique des techniques d'achat et d'approvisionnement.

Compétences transversales

- Sens de l'analyse ;
- Aisance relationnel ;
- Capable de rédiger des écrits (rapports, courrier).

5. place dans l'organisation

le poste du supérieur hiérarchique et son titulaire : Directeur des opérations.

Poste 5 : Agent d'entretien

1. Raison d'être du poste : L'agent d'entretien assure le maintien en état de propreté des locaux, des mobiliers et matériels et veille à leur disposition fonctionnelle.

2. Mission et activités

Domaine 1 : Contrôler régulièrement l'état de propreté des locaux

- Nettoyer les locaux administratifs et alentours ;
- Utiliser l'équipement d'entretien ;
- Procéder à l'évacuation des déchets et poubelles régulièrement ;
- Effectuer l'entretien régulière et rangement du matériel utilisé.

Domaine 2 : Signaler les besoins et/ou des dysfonctionnements au responsable administratif

- Informer de manière systématique le responsable des problèmes rencontré
- Contrôler l'approvisionnement ou approvisionner son poste de travail en matériel et produits d'entretien.

4. profil requis

Formation

- Aucun diplôme exigé.

Compétences techniques

- Connaissances en matière de règles d'hygiène et de sécurité de l'entreprise
- Maîtrise du maniement des matériels de nettoyage (manuels et automatiques).

Compétences transversales

- Sens de l'organisation
- Sens de la ponctualité
- Vigilance et assiduité.
- Sens de la discrétion.

place dans l'organisation

le poste du supérieur hiérarchique : Responsable RH.

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Résumé

Listes des tableaux et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale…….02

Chapitre I : Les fondements de la rémunération……05

Introduction du chapitre I…….05

Section 01 : Présentation de la fonction RH……06

1. la fonction RH dans le monde……..06

2. la fonction RH en Algérie ……...06

Section 2 : Généralité sur la rémunération…….08

1. Fondements juridiques de la rémunération……..……08

2. historique de rémunération…… 10

2.1. Dans le monde ……..……10

2.2. En Algérie…… 11

3. Définition……..12

4. les objectifs de la rémunération……13

5. les composantes de la rémunération…….....13

5.1. La rémunération directe / indirecte……...14

5.2. La rémunération immédiate différée……..... 14

5.3. La rémunération fixe /variable…….....14

5.4. Les périphériques…….....15

5.4.1. Les périphériques sélectifs…….....15

5.4.2. Les périphériques statutaires…….....15

5.4.3. L es périphériques légaux…….....15

6. Définir une politique de rémunération……16

Section 3 : Concepts de classification et gille des salaires…….....18

1. la classification……18

1.1. Définition……...18

1.2. Méthodes de classification…….....18

1.2.1. Les méthodes globales……18

1.2.2. Les méthodes analytiques ……..18
1.3. Le choix d'une méthode……19
1.4. Le processus de classification ……19
2. La grille des salaires……19
2.1. Définition……...20
2.2. Construction d'une grille des salaires ……20
Conclusion du chapitre I ……21
Chapitre II : Les systèmes de rémunération et les compétences
Introduction du chapitre I……23
Section 1 : les systèmes de rémunération……24
1. Les critères d'un bon système de rémunération ……..24
1.1. Un système de rémunération lié à la stratégie ……24
1.2. Un système de rémunération équitable……24
1.3. Un système de rémunération compétitif……24
1.4. Un système de rémunération motivant ……25
1.5. Un système de rémunération fédérateur……25
1.6. Un système de rémunération flexible……25
1.7. Un système de rémunération contrôlé ……..25
1.8. Un système de rémunération transparent……..25
1.9. Un système de rémunération contrôlé segmenté……...26
1.10. Un système de rémunération contrôlé global……..26
1.11. Un système de rémunération partagé……..26
2. La construction d'un système de rémunération……...27
3. L'équilibre d'un système de rémunération……...28
3.1. L'équilibre financier : la masse salariale……...29
3.1.1. Définition de la masse salariale……..29
3.1.2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale……...29
3.3.3. L'évolution de masse et en niveau……30
3.2. L'équilibre externe……30
3.3. L''équilibre interne……30
4. Les caractéristiques d'un système de rémunération……31
4.1. Prestation d'un travail fournis……...31
4.2. Système fondé sur l'emploi……...32
4.2. Système fondé sur la personne ……32

5. Evaluation d'un système de rémunération…….....33
5.1. Evaluation qualitative……33
5.2. Evaluation quantitative……..33
Section 2 : la notion de compétence……..34
1. Définition de la compétence…….34
2. Repérer les compétences à prendre en compte…….34
2.1. Les compétences techniques……34
2.2. Les compétences transversales……..35
3. Référentiel de compétence…….....35
3.1 Définition ……...35
3.2. Démarche pour élaborer un référentiel compétence…….....35
Section 3 : système de rémunération basé sur les compétences…….....37
1. Qu'est ce qu'un système de rémunération basé sur les compétences**……..**37
2. Les facteurs de succès de la rémunération des compétences ……..37
3. Avantages de la rémunération basé sur les compétences…….37
4. La classification sur la base des compétences …….38
Conclusion du chapitre II…….38
Chapitre III : Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences au sein de Selectair
Introduction du chapitre III……..40
Section I : Présentation de Selectair……41
1. Généralités sur l'entreprise……...41
1.1. Fiche technique de Selectair……..41
1.2. Historique de l'entreprise ……....42
1.3. Activité de l'entreprise……..42
1.4. Objectifs de l'entreprise……42
1.5. Structure de l'entreprise……43
1.6. Réseau de distribution de l'entreprise……...44
1.7. Les fournisseurs de l'entreprise……44
1.8. La clientèle de l'entreprise……44
1.9. Marché e concurrence de l'entreprise.....45
2. La GRH de l'entreprise……45
2.1. Personnel et administration……...45
2.2. Recrutement……...45

2.3. Moyens généraux……..45
2.4. Rémunération……45
Section 2 : La méthodologie de la recherche…….....46
1. Objectif de la recherche……46
2. Choix de la méthode……46
3. la réalisation de la recherche……47
Section 3 : Essai de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les compétences au sein de Selectair……..48
1. Partie fixe……49
1.1. Cartographie du processus……49
1.2. Identification des compétences techniques et transversale……...51
1.3. Mise en place des critères de classification…….....52
1.3.1. Niveaux de chaque critère……..54
1.3.2. Attribution de poids pour chaque critère……55
1.4. Construction d'une grille des salaires…..57
2. Partie variable……...60
Conclusion du chapitre III…… 60
Conclusion générale……63
Bibliographie
Annexes.