

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

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

Option : Management des Ressources Humaines



Thème :

L'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés

Etude de cas: ALFEL/El Harrach

Présenté par

Mlle : BOUMEDIENE Khadidja

Encadré par :

Mm. ARHAB Nassima

Formateur/Consultant

Professeur de l'enseignement

supérieur

EHEC Alger

Année universitaire : 2015/2016

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

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

Option : Management des Ressources Humaines



Thème :

L'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés

Etude de cas: ALFEL/El Harrach

Présenté par

Mlle : BOUMEDIENE Khadidja

Encadré par :

Mm. ARHAB Nassima

Formateur/Consultant

Professeur de l'enseignement

supérieur

EHEC Alger

Année universitaire : 2015/2016

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ✿ Ma chère famille.***
- ✿ Mes parents que j'aime les plus au monde..***
- ✿ Mes sœurs : Nabila, Khauola et Roumaissa***
- ✿ Mon frère Omar.***
- ✿ Tous mes amis, surtout ma chérie Imene, Samira***
- ✿ Tous ceux que j'ai connus durant les trois années passées à EHEC, ENSSEA.***

Khadidja

Remerciements

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à Mm ARHAB Nassima, notre encadreur, qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Nous remercions également les dirigeants de l'entreprise ALFEL qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout monsieur SALI Saïd, chef département de l'administration, sans oublier bien sur les trois femmes :

Amina, Atika et Rokaya.

Mes derniers remerciements à mes parents qui mon apporter tout leur soutien tout au long de ce travail.

Merci pour tout

Liste des figures

Figure	Titre	Numéro de page
Figure 1-1	Cercle vertueux de Ford	9
Figure 1-2	les types de relations rémunérations par rapport aux besoins	20
Figure 1-3	proposition d'un modèle de visualisation d'un processus de paie	23
Figure 1-4	Structure et organisation de la paie	24
Figure 1-5	Éléments/Rubriques de la paie	27
Figure 2-1	Les composantes de la performance	36
Figure 2-2	une performance mesurée à différents niveaux	39
Figure 3-1	Enchaînement général des étapes de la paie	76
Figure 4-1	Pourcentage des hommes et des femmes	88
Figure 4-2	Les pourcentages des tranches d'âges	89
Figure 4-3	les pourcentages de différentes catégories de l'entreprise	90
Figure 4-4	le statut civil de chaque salarié	91
Figure 4-5	le facteur de l'ancienneté des salariés	92
Figure 4-6	les principaux objectifs du responsable RH	93
Figure 4-7	la valeur de la gestion de paie	94
Figure 4-8	les déterminants de la paie	95
Figure 4-9	l'existence ou manque des erreurs dans le bulletin de paie	96
Figure 4-10	le degré du respect le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés	97
Figure 4-11	le niveau de satisfaction pour chaque salarié	98
Figure 4-12	la paie est un élément déterminant de la performance	99
Figure 4-13	la présence ou l'absence de l'évaluation de la performance dans l'entreprise	100
Figure 4-14	le sens général de l'évaluation de la performance de la fonction RH	101
Figure 4-15	la structure salariale équitable	102
Figure 4-16	les paramètres qui déterminent la performance des salariés	103
Figure 4-17	l'importance de la performance dans la détermination de rémunération	104
Figure 4-18	la relation entre la performance et la paie	105
Figure 4-19	l'encouragement de l'entreprise leurs salariés en matière de performance	106
Figure 4-20	l'efficacité d'un salarié	107
Figure 4-21	les types de la performance	108
Figure 4-22	l'amélioration de la performance des salariés par l'entreprise	109
Figure 4-23	La possibilité d'augmenter la performance des salariés par les RRH	110

Liste des tableaux

Tableau	Titre	Numéro de page
Tableau 1-1	Synthèse (Théories/ fonction/ pratiques)	8
Tableau 1-2	structure de la rémunération	19
Tableau 1-3	Les modes de rémunération	23
Tableau 2-1	Salaire uniforme <i>versus</i> salaire individuel	50
Tableau 3-1	Carte D'identité de l'entreprise	58
Tableau 3-2	Le Staff de Management	67
Tableau 3-3	le planning de paie	74
Tableau 4-1	Les heures d'équivalence des postes de travail	83
Tableau 4-2	Taux de rendement de la prime de rendement collectif	86
Tableau 4-3	Pourcentage des hommes et des femmes	87
Tableau 4-4	Les pourcentages des tranches d'âges	88
Tableau 4-5	les pourcentages de différentes catégories de l'entreprise	89
Tableau 4-6	le statut civil de chaque salarié	90
Tableau 4-7	le facteur de l'ancienneté des salariés	91
Tableau 4-8	les principaux objectifs du responsable RH	92
Tableau 4-9	la valeur de la gestion de paie	93
Tableau 4-10	les déterminants de la paie	94
Tableau 4-11	l'existence ou manque des erreurs dans le bulletin de paie	95
Tableau 4-12	le degré du respect le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés	96
Tableau 4-13	le niveau de satisfaction pour chaque salarié	97
Tableau 4-14	la paie est un élément déterminant de la performance	98
Tableau 4-15	la présence ou l'absence de l'évaluation de la performance dans l'entreprise	99
Tableau 4-16	le sens général de l'évaluation de la performance de la fonction RH	100
Tableau 4-17	la structure salariale équitable	101
Tableau 4-18	les paramètres qui déterminent la performance des salariés	102
Tableau 4-19	l'importance de la performance dans la détermination de rémunération	103
Tableau 4-20	la relation entre la performance et la paie	104
Tableau 4-21	l'encouragement de l'entreprise leurs salariés en matière de performance	105
Tableau 4-22	l'efficacité d'un salarié	106
Tableau 4-23	les types de la performance	107
Tableau 4-24	l'amélioration de la performance des salariés par l'entreprise	108
Tableau 4-25	La possibilité d'augmenter la performance des salariés par les RRH	109

Liste des abréviations

abréviation	titre	page
GRH	Gestion des ressources humaines	6
RH	Ressources humaines	7
TI	Technologiques de l'information	10
IBM	International Business Machines	10
RRH	Responsable des ressources humaines	18
DRH	Directeur des ressources humaines	18
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de croissance	20
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers	21
EVP	Elément variable de paie	21
IRG	L'impôt sur le revenu global	26
CCP	Consultation Compte Poste	27
SS	Sécurité social	29
SNMG	Salaire national minimum garantie	30
IEP	Indemnité expérience professionnelle	31
HS	heures supplémentaires	31
PR	Prime de rendement	32
IRP	instances représentatives du personnel	42
DP	délégué du personnel	42
E	l'attente (Expection)	46
I	instrumentalité	47
V	valence	47
M	Motivation	47
ALFEL	Algériennes des Fonderies d'EL HARRACH	56
FONDAL	Fonderies d'Algérie	56
ENF	Entreprise Nationale des Fonderies	56
EPE	Entreprise Publique économique	56
SPA	société par action	56
ALFON	Algérienne des Fonderies d'ORAN	56
ALFET	Algérienne des Fonderies de TIARET	56
UFE	l'Unité Fonderie d'El-Harrach	57
U.I.A	Unité Industrielle Africaine	57
T	Tonne	58
An	Année	58
DA	dinar algérien	58
KDA	kilo dinar algérien	59
MNF	mécanique numérique des fluides	68
BTP	bâtiment et travaux publics	68
I.E.P	l'indemnité d'expérience professionnelle	73
PRI	prime de rendement individuel	75
PRC	prime de rendement collectif	75
STC	solde de tout compte	77
DAS	déclarations annuelles des salaires	77

Sommaire

Introduction générale01

Chapitre 01: Présentation générale de la GRH et de la gestion de paie

Section 1 : Généralités sur la GRH07

Section 2 : généralité sur la gestion de paie18

Chapitre 02: Qu'elle est le lien entre la gestion de paie et la performance des salariés ?

Section 1 : que est ce que la performance des salariés ?35

Section 2 : La relation entre la rémunération et la performance des salariés44

Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise ALFEL, et sa gestion de paie

Section1 : Présentation générale de l'entreprise56

Section 2 : comment appliquer la gestion de paie au sein de la société ALFEL69

Chapitre 04 : Etude sur l'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés

Section 1 : quelques composantes de la fiche de paie qui sont aidés à d'augmenter la performance des salariés80

Section 2 : l'analyse de l'impact de la gestion de paie sur la performance des salariés ...86

Conclusion113

générale

Introduction générale

Introduction :

La gestion des ressources humaines (GRH) fournit à une institution du personnel efficace afin de mener à bien sa mission. Une gestion efficace des ressources humaines utilise des systèmes et outils afin de réunir : Le bon nombre de personnes, avec une bonne attitude et de bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment.

La GRH doit développer des métiers d'écoute et de conseil, des capacités de gérer de manière prévisionnelle les carrières et les besoins des services, et élaborer des politiques de formation qui s'adaptent aux missions évolutives des services publics.

L'étude examine l'intégration de la GRH dans la stratégie de l'organisation puis détaille chaque processus (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur).

La rémunération a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés, actuellement, c'est une des préoccupations majeures de la fonction RH.

L'évaluation du rendement influence grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés.

L'évaluation du rendement est bien plus qu'une rencontre annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi est effectué et de la rétroaction est donnée pour s'assurer d'une progression adéquate. Finalement, la rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé.

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

Introduction générale

L'évaluation de la performance RH est un enjeu particulier en GRH. Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance et, pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire.

Il y a une relation très forte entre la gestion de paie et la performance des salariés, il constitue un sujet très sensible et intéressant pour tous les salariés au sein d'une n'importe entreprise (public ou privée) et plutôt pour les nouveaux recrutés. C'est à dire si le salaire est supérieure résulte automatiquement la performance est supérieure.

Pour cela, notre étude est basée sur la gestion de la paie qui recouvre principalement l'édition des bulletins de salaire , et l'évaluation de la performance des salariés qui joue un rôle important et essentiel au succès de l'entreprise, car elle permet de prendre des décisions éclairées par rapport aux possibilités de promotion, de planification de la relève, de la formation et de la gestion des augmentations salariales.il permet également au salarié de se mesurer par rapport aux attentes de son supérieur et aux objectifs globaux de l'entreprise.

Dans ce cadre, notre thème s'articule sur :

« L'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés

Cas : ALFEL.SPA »

Ce recherche est basée sur la conformité de l'importance de la gestion de paie au sein de l'entreprise ALFEL, de monter leur rôle concernant la protection des différents droits des salariés, améliorer leurs performances avec des méthodes et règles développées par les acteurs concernées .Pour affirmer cette hypothèse, un stage pratique au sein de ALFEL.SPA qui accompagne notre étude.

A travers de notre recherche nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :
Est-ce que la gestion de paie avoir une influence remarquable sur la performance des salariés de l'entreprise ALFEL ?

Introduction générale

Afin de traiter cette problématique nous avons établie des questions secondaires qui se présentent comme suit :

1. Comment appliquer la gestion de paie dans cette entreprise ?
2. Est-ce que la paie est considérée comme un critère important qui aide à déterminer la performance des salariés ?
3. Sur quelle base l'entreprise fait la différence entre les salariés en matière de paie ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous avons formulé les hypothèses Suivantes :

H1 : la gestion de paie a une valeur importante appliqué par l'entreprise pour fidéliser et motiver ses salariés ;

H2 : le respect en délai de distribuer la fiche de paie par l'entreprise aux salariés est assuré l'organisation du travail ;

H3 : pour améliorer la performance des salariés, il faut essayer d'augmenter les salaires par l'entreprise.

Chapitre 01: Présentation générale de la GRH et de la gestion de paie

Chapitre 01: Présentation générale de la GRH et de la gestion de paie

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.¹

La **gestion de la paie** est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération. Dans l'entreprise, la gestion de la paie est généralement intégrée dans le service comptable et au même temps dans la direction des ressources humaines. La gestion de la paie constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique obligatoire devant répondre à certaines règles.²

Dans ce chapitre, il y a deux grandes parties concernant notre recherche. Dans la première partie nous parlons d'une manière générale sur la GRH : leur évolution, leur définition, leurs activités...etc.

Dans la deuxième partie nous allons faire une vision globale sur la gestion de paie concernant : les différents enjeux, leur importance, les éléments qui composent la paie d'un travailleur, les documents de la paie...etc.

¹ PERETTI, (Jean-Marie) : Gestion des ressources humaines, p.1.

² https://wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_paie_mercredi,le25/05/16.

Section 1 : Généralités sur la GRH

Aujourd'hui, le service des ressources humaines joue un rôle beaucoup plus vital qu'auparavant au sein d'une foule d'entreprise. Celles-ci reconnaissent dorénavant les crises susceptibles de modifier leur fonctionnement et les bénéfices qu'elles peuvent retirer d'une gestion efficace de leur main-d'œuvre. Par conséquent, le service des ressources humaines, au même titre que les autres directions de l'organisation, un secteur clé orienté vers la rentabilité.³

1-1 Evolution de la fonction RH⁴

Présenter la fonction RH dans l'entreprise nécessite de s'interroger sur son identité, son évolution au fil du temps et ses enjeux actuels, si les discours soulignent l'importance de la fonction RH, il en soulève de plus en plus les paradoxes : le qualitatif de « stratégique », si souvent accolé à la GRH, reflète-t-il une réalité homogène ou contrastée ?

1-1-1 Dénomination versatile

Peu d'études relatent l'évolution de la fonction dans le temps. On peut toutefois distinguer plusieurs périodes importantes, depuis le traditionnel chef du personnel à l'actuel directeur des ressources humaines.

Schématiquement, la fonction « administration de personnel » -avec pour responsable un « chef du personnel ».dominante jusque dans les années soixante-dix/quarante -vingt-aurait évolué vers une fonction de gestion stratégique des ressources humaines. Cette dernière se décline ensuite dans les organisations d'une certaine taille, en plusieurs services aux intitulés variés : développement social, relations humaines...Cette évolution correspond-elle à un simple effet de mode ou bien révèle-t-elle des mutations plus profondes à la fois de la fonction (place, rôle, organisation) et des pratiques (méthodes, outils...)

³ DOLAN, (Shimon L) et autres : *la gestion des ressources humaines*, Editions du Renouveau pédagogique Inc., 2002, P.5.

⁴ MERCIER, (Estelle) et SCHMIDT(Géraldine) : *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education France, 2004, p.de 45 à 51.

Tableau1-1 : Synthèse (Théories/ fonction/ pratiques).

Périodes	Théorie dominante	Fonction RH	Pratiques de GRH
1900-1950	Bureaucratie	Administration du personnel	Réglementation, procédures
1950-1970	Courant des relations humaines	Service des relations humaines	Communication, culture
1960-80	Courant sociotechnique	Développement social	Organisation, conditions de travail
Après 1980	Management stratégique	Gestion des ressources humaines	Culture d'entreprise, gestion prévisionnelle, logique de la compétence

Source : MERCIER, (Estelle) et SCHMIDT(Géraldine) : *Gestion des ressources humaines*,p.46.

1-1-2 Fonction RH et mutations du système productif

La législation sociale et les évolutions technologiques déterminent un effet important sur la vie de l'homme au travail.

a- Taylorisme

Le début du siècle dernier est marqué par le développement du management scientifique de Taylor. Les principes en sont :

- Parcellisation des tâches ;
- Séparation entre conception et fabrication ;
- Mise en place de bureaux de méthodes, qui mettent au point « la science de l'exécution de chaque élément de travail » (Taylor) ;
- Salaire à la tâche, luttant contre la tendance naturelle des hommes à flâner.

Le rôle de la fonction RH est absente, à partir de plusieurs causes qui sont : les conditions de travail sont dures, licenciement sommaires, le travail manuel, de force.

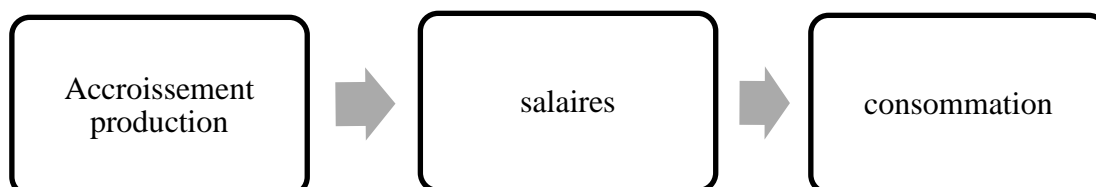
A partir des années vingt, la montée de mouvements revendicatifs populaires et l'intervention croissante de l'état.

En 1936, il y a plusieurs améliorations concernant : des congés payés, la semaine de quarante heures, les conventions collectifs, la fonction RH est ajoutée à l'administration générale, recruter des juristes.

b- Cercle vertueux de Ford

Après la seconde guerre mondiale, le développement du « fordisme » complète le taylorisme. Il repose sur la production de quantités importantes, la mécanisation de la chaîne de montage et la motivation des ouvriers par le salaire à la pièce.

Figure 1-1 : Cercle vertueux de Ford



Source : MERCIER, (Estelle) et SCHMIDT(Géraldine) OP.CIT.P.47.

Ce modèle productif suppose également un compromis social, qui perdurera de nombreuses années. Il concentre sur la division du travail entre direction et syndicats : le choix des technologies, en échange d'avantages financiers et sociaux et de salaires plus élevés.

c- Ecole des relations humaines

Cette école analyse les comportements des individus en groupe et la dynamique particulière qui s'en dégage dans les années vingt, L'affective joue un rôle important, le groupe d'appartenance, le style de commandement, le leadership... (Les travaux d'Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow...). Les facteurs psychologiques, le désir de reconnaissance sont également sources de motivation au travail.

Dans les années cinquante et soixante, cette école influence la fonction RH : des formations pour les cadres et les agents de maîtrise, les relations avec le personnel, l'information et la communication dans l'entreprise.

d- Courant socio- technique

Il y a plusieurs de changements dans les années soixante-dix pour l'entreprise : le niveau d'éducation s'élève, la responsabilisation et d'autonomie des ouvriers.

Cette école est porteuse d'une critique du courant des relations humaines, qui néglige les variables organisationnelles en privilégiant la dimension affective et la communication dans l'entreprise.

Les chefs d'entreprise et le gouvernement commencent à s'interroger sur une réforme de l'entreprise, il préconise également d'interroger le « social » à « l'économique », par la

tenue de tableaux de bords réguliers sur l'état des emplois. Le bilan social est créé en France sur cette base, en 1977.

Cette modernisation se concrétisera dans les années quatre-vingt, avec l'automatisation massive des systèmes de production et la réorganisation du travail en référence au modèle japonais.

e- Modernisation des entreprises

Les nouvelles technologies de l'information (TI) constituent un facteur essentiel au sein de l'organisation du travail :

- Développement des démarches de qualité totale ;
- Réduction des niveaux hiérarchiques ;
- Décentralisation des décisions au niveau de l'ouvrier ou du chef d'équipe, afin de parvenir à une meilleure gestion en temps réel des aléas de la production.

La TI permet la communication (réseaux informatiques), d'accroître la flexibilité, l'évolution des tâches de programmation et de réglage des machines. Dans les années quatre-vingt, La fonction RH s'organise autour de nouveaux outils, tels le projet d'entreprise et les cercles de qualité, fondés sur les principes suivants :

- Mettre en place un système participatif pour accompagner la modernisation ;
- Permettre aux individus de laisser libre cours à leur créativité ;
- Mobiliser les hommes autour des objectifs de l'entreprise.

f- Management stratégique des ressources humaines

Le management stratégique accompagne cette mutation du système productif. La démarche (diagnostic/options stratégiques /plans d'action/évaluation) bien connue des autres fonctions de l'entreprise, intègre désormais l'homme comme une ressources de l'entreprise, qu'il faut savoir analyser et prévoir au mieux. On parle alors de « gestion des ressources humaines » ou encore de « management stratégique des RH ».il s'agit de mobiliser les individus autour des objectifs de l'entreprise. Longtemps considérée comme un frein au changement, la culture d'entreprise devient un atout majeur : une culture forte synonyme de solidarité et de valeurs (IBM a été largement cité en exemple dans les années quatre-vingt)

1- 2 Le sens de la gestion des ressources humaines ⁵

1-2-1 Gérer les ressources humaines ?

La gestion des ressources humaines, c'est de la gestion, une gestion particulière puisqu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation et sont chargées de la faire fonctionner. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière : il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autres.

Faire de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas sortir de la logique de l'organisation, dont la raison d'être est de fournir biens ou services à un environnement prêt à les accepter. Faire de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas non plus une activité de soutien social, d'aide, ou d'animation du social. Ce peut l'être mais ce n'est pas que cela. Si une organisation a besoin de ressources humaines pour assumer son activité, la GRH a pour but d'opérer au mieux cette adéquation entre les attentes et les caractéristiques forcément différentes des personnes et d'une entreprise.

Rappeler que la GRH relève de la gestion a deux significations principales.

- La première est de considérer cette fonction comme toute aussi banale que les fonctions financière, commerciale ou logistique. En ce sens, la GRH doit contribuer à l'activité et à l'efficacité de l'organisation.

Dans la plupart des cas, elle reporte directement à une direction générale ; le titulaire de la fonction est fréquemment membre du comité de direction. Plus clairement encore, la fonction a un budget qui concerne les rémunérations et les salaires, mais aussi le développement des compétences et l'amélioration du fonctionnement des organisations.

- La seconde signification est de voir dans la gestion un processus, une démarche à trois phases, que l'on trouve dans les ressources humaines comme dans d'autres domaines dans et hors de l'entreprise.

Il y a « gestion » dès que ce processus existe. Un ménage gère son budget en faisant un état, de ses entrées et de ses sorties d'argent, de ses besoins et de ses envies. Il prend des décisions de dépense, d'investissement, d'économies. Régulièrement, il se connecte sur l'internet pour suivre son compte. Certains parlent de gestion de sommeil : repérer la fréquence et la durée de ses cycles, changer ses heures de coucher et de lever, vérifier la pertinence de ses choix. On peut donc parler de « gestion » à propos de beaucoup de choses.

⁵ THEVENET, (Maurice) et autres : Fonctions RH, Pearson Education France, Paris, 2009, p.de3 à 6

Dans une situation d'entreprise il est normal que le mot « gestion » se soit généralisé au point que l'on veuille donc cantonner la notion au domaine de l'entreprise. En matière commerciale, on voit bien en quoi consiste l'analyse d'un marché, les décisions de prix et le contrôle de l'efficacité commerciale. En matière financière aussi, une analyse conduit à des choix de financement dont on examinera les résultats.

Il n'est pas pertinent de réduire la signification de la « gestion » aux aspects financiers.

1-2-2 La démarche de gestion en matière de ressources humaines

Le processus de la gestion s'applique aussi aux ressources humaines. C'est un domaine où il faut analyser, décider et contrôler.

a- Analyser

C'est repérer, observer, analyser, diagnostiquer, prendre en compte la réalité, ses caractéristiques, son potentiel d'évaluation. Cette analyse peut prendre différentes formes, au-delà de ce que fournissent les dossiers et les statistiques.

On peut tout d'abord observer les comportements, les façons de travailler et d'interagir. Souvent, au premier regard, le professionnel peut repérer les originalités de fonctionnement d'un atelier, d'un service administratif ou d'un magasin.

Le second niveau d'analyse consiste à mieux connaître les activités et les besoins en personnel, quantitatifs et qualitatifs pour mieux comprendre en quoi les ressources humaines doivent contribuer à l'activité et aux objectifs de l'entreprise : dans une entreprise de haute technologie ou dans une industrie de main d'œuvre, les besoins sont différents, tout comme la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ses ressources humaines.

b- Décider

La gestion, c'est aussi décider et agir. C'est ce qui en fait la difficulté. Le champ des décisions en la matière est étendu. Il concerne l'ensemble de l'entreprise quand on met en place une organisation ou quand on transforme les conditions du travail. Il concerne les groupes quand on forme des équipes ou les personnes quand on touche à leur rapport au travail ou à leur situation personnelle. Il n'y a décision que s'il y a choix possible. C'est ce qui différencie la « gestion » de « l'administration » du personnel, où il suffit d'appliquer les règles, les procédures ou un statut.

Qui dit décision dit processus de prise de décision. Celui-ci inclut également un comité de direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les personnes elles-mêmes.

c- Contrôler

Gérer, c'est mesurer et suivre les résultats des choix. Cela concerne le respect des règles, des procédures ou des politiques. C'est aussi mesurer la contribution des décisions prises sur le développement des stratégies de l'entreprise : par exemple, dans quelle mesure une campagne de communication et de recrutement a permis de remplir les objectifs de croissance ou de remplacement des générations sortantes. Il faut contrôler les frais de personnel qui représentent des budgets importants, déterminants dans les secteurs à forte utilisation de main d'œuvre, par exemple. On peut contrôler les effets des décisions sur les personnes, leurs stratégies, leur développement, leur satisfaction. Enfin, un dernier niveau de contrôle concerne la fonction elle-même : comment la fonction GRH a ... fonctionné.

1- 3 Définition de la gestion des ressources humaines

➤ « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective...⁶

➤ la gestion des ressources humaines d'une organisation comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la gestion de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.⁷

➤ La gestion du personnel peut être abordée à trois niveaux : l'activité, les personnes et le temps.

a- L'activité

Il y a gestion du personnel quand une activité nécessite la contribution des personnes. Sans activité, il n'y a plus de gestion du personnel.

L'activité à réaliser par les personnes est la base de la gestion du personnel. Comme la comptabilité pour la finance, l'activité et le travail fondent la gestion du personnel.

A la gestion du personnel sont donc associées les notions de :

- Organisation du travail ;
- Structure ;
- Tache ;
- Conditions de travail ;

⁶ CADIN,(Loic),GUERIN(Francis) et PIGEYRE(Frédérique) :*Gestion des Ressources Humaines*, Paris,2007,p.5

⁷DOLAN,(Shimon L) et autres : Op.cit.

- Processus ;
- Règles et procédures ;
- Projets.

Faire de la gestion des ressources humaines revient à agir à ces différents niveaux :

- Organiser le travail ;
- Améliorer les conditions de travail ;
- Faire évoluer les structures ;
- Constituer des équipes et des groupes de projet ;
- Améliorer les processus.

Donner de l'importance à l'activité, c'est reconnaître que la contribution de chacun à un processus est à la base du fonctionnement d'une organisation. Cela met en lumière que :

- Les personnes ne font pas que se soumettre aux organisations : celles-ci sont aussi flexibles et s'adaptent aux personnes ;
- Personnes et activités ne peuvent être abordées séparément, elles interagissent : dans le cadre de la gestion des compétences, plusieurs accords d'entreprise insistent sur le fait que le développement des compétences devrait se traduire par une évolution des organisations selon les compétences acquises.

b- Les personnes

C'est l'aspect le plus visible de la gestion des ressources humaines :

- Sélectionner et recruter ;
- Affecter ;
- Contrôler ;
- Rémunère ;
- Assurer les conditions de vie au travail ;
- Gérer la carrière ;
- Former ;
- Licencier ;
- Assurer les relations sociales ;
- Evaluer.

« S'occuper des personnes » est une manière d'évoquer la gestion des ressources humaines. Mais ce verbe recouvre une grande variété de sens. C'est :

- Comprendre la complexité du comportement humain, des compétences, stratégies, systèmes de représentations des individus. Comprendre la complexité

du collectif dans l'interpersonnel, les groupes, les rapports entre groupes et le fonctionnement même de remplacement de personnes qu'est une organisation.

- Prendre des décisions concernant ces personnes. Le contrat de travail ne définit qu'une petite partie des modalités de fonctionnement quotidien de rapport de travail. Que ce soit dans le cadre de sa zone d'autorité, grâce aux procédures ou dans le relationnel, la gestion des ressources humaines est un tissu de décisions qui concernent les personnes et influent sur l'entreprise.
- Contrôler les personnes. Toute organisation évalue et contrôle l'activité des personnes, que ce soit formellement (entretien annuel) ou plus informellement. Dans toute société humaine, il existe des modes d'évaluation. Dans une entreprise, il suffit de regarder les mécanismes de récompense et de sanction, qui s'expriment dans les promotions ou les rémunérations.

c- Le temps

C'est la troisième dimension de la gestion du personnel. Traiter de l'activité et des personnes doit se faire dans cette perspective :

- D'une part, on gère à différentes échéances temporelles ;
- D'autre part, la GRH relève d'une temporalité qui lui est propre.

Les temps sont multiples. Les décisions de gestion du personnel ne peuvent être cantonnées à l'immédiat, même si les demandes des dirigeants ou des salariés lui sont le plus souvent liées : recrutement, licenciement, augmentation des salaires, etc.⁸

1- 4 Les objectifs de la gestion des ressources humaines

Ces objectifs sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite, implicite ou à long terme.⁹

1- 4- 1 Les objectifs explicites de la GRH :

- Attirer des candidats de qualité ;
- Maintenir les salariés donnant satisfaction dans l'entreprise ;
- Accroître la motivation des salariés ;
- Utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi.

1- 4- 2 Les objectifs implicites :

- Améliorer la productivité et la qualité de vie au travail ;

⁸ THEVENET, (Maurice) et autres : Op.cit. p de 6 à 10

⁹ DOLAN, (Shimon L) et autres : Op.cit, p.6.

- Assurer le respect de la législation sociale.¹⁰

1- 4- 3 Les objectifs à long terme

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité et la rentabilité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organisations gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources plus réduites. Le service des ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment. Il y a accroitra encore davantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définies par celle-ci.¹¹

1- 5 Les activités de la fonction RH

La GRH est une démarche essentielle pour la gestion de l'entreprise, elle a plusieurs missions et des activités à organiser et à gérer.

- **1-5-1 En amont : planification des RH**
 - Analyse des besoins ;
 - Gestion prévisionnelle ;
 - Gestion stratégique.
- Evaluation
 - Analyse /évaluation des employés ;
 - Evaluation individuelle des salariés : rendement, compétences, potentiel.
- Recrutement-sélection-affectation
 - Dotation des RH ;
 - Allocation des ressources ;
 - Gestion des entrées ;
 - Mobilités.

Un bon recrutement basé sur les procédures et démarches de l'entreprise (recrutement interne ou externe), à partir de leurs besoins.

- Développement des RH
 - Gestion des compétences/formation ;

¹⁰ MERCIER, (Estelle) et SCHMIDT(Géraldine) : Op.cit. p 61

¹¹ DOLAN, (Shimon L) et autres : Op.cit. p.30.

- Gestion de carrière ;
- Rémunération ;
- Motivation.
- Qualité de vie au travail, climat interne
 - Amélioration des conditions de travail ;
 - bien-être des salariés ;
 - Communication interne.

Le service RH veille à créer un bon climat social pour les salariés en matière d'hygiène, de sécurité et renforcer la communication interne entre les différents départements de l'entreprise.

- Maintien des relations sociales
 - Respect du droit des salariés ;
 - Négociation collective ;
 - Gestion des conflits.

La plupart de décisions s'inscrivent au sein de négociation collective à travers les représentants des salariés de l'entreprise.

- **1- 5- 2 En aval : contrôle de gestion sociale**
 - Evaluation du cout du social ;
 - Contribution aux performances ;
 - Analyse des écarts.

Le contrôle de gestion sociale détermine les écarts entre les objectifs et les réalisations ; calculer les différents dépenses à travers de plusieurs indicateurs tel que : les tableaux de bord sociaux, le bilan social.¹²

Section 2 : généralité sur la gestion de paie

2- 1 Deux visions complémentaires pour aborder la rémunération et la paie

Il existe différentes formes de salaires : le salaire mensualisé, le salaire au temps, le salaire à la pièce, le salaire à la commission, le pourboire. Le salaire est un des éléments de la rémunération qui comprend de nombreuses autres composantes. La vision RH cherchera à élaborer une politique de rémunération pour développer le devenir de l'entreprise (la rémunération globale) alors que la vision juridique et comptable constitue une approche tactique centrée sur la constitution d'échelles de salaires et sur le maîtrise des éléments

¹² MERCIER, (Estelle) et SCHMIDT(Géraldine) : Op.cit. .de 62 à 64.

constitutifs au bulletin de salaire. Ce savoir-faire mobilise toute la technicité du RRH (ou du gestionnaire de paie) alors que la politique de rémunération reste du domaine du DRH.

2- 1- 1 La vision RH du système de rémunération

Nous retiendrons la vision RH du système de rémunération élaborée par G.Donnadieu. cet auteur conçoit l'objet rémunération comme un système dynamique et évolutif à trois composantes.

Trois objectifs distincts sont recherchés lors de l'élaboration d'un système de rémunération. Les couts relatifs à la masse salariale doivent pouvoir être financés afin de maintenir l'équilibre financier de l'entreprise. L'équité entre la rémunération des déferents emplois participe au développement de la motivation. Elle confère au système un équilibre interne.

Enfin, les rémunérations proposées doivent pouvoir être comparables à celles des concurrents afin d'attirer les talents. L'équilibre externe est nécessaire pour rester attractif lors des recrutements. En instituant un système de rémunération, la firme doit pouvoir répondre simultanément à trois questions fondamentales :

- Peut-on payer ? (équilibre financier)
- Ce que je paie est-il cohérent ? (équilibre interne)
- Ce que je paie est-il suffisant ? (équilibre externe)

La rémunération se structure en différentes parties complémentaires qui sont choisies en fonction de la politique de rémunération de l'entreprise. De nombreux modèles de représentation tentent de souligner la cohérence qui peut exister entre différentes strates de rémunération. Nous optons pour la mise en relation des catégories de rémunération au regard des objectifs managériaux recherchés par l'entreprise (voir tableau 1-2).

C'est principalement le contrat de travail qui fixera les éléments qui composeront la rémunération. Mais certains éléments sont conventionnels ou liés à des accords collectifs ou à des usages de l'entreprise.

Tableau 1-2 : structure de la rémunération

Catégorie de rémunération	Descriptif des composants du salaire	Catégorie de salaire	Objectifs managériaux
Rémunération directe	Salaire de base Complément individuel Bonus, commission, gratification, prime	Salaire de qualification Salaire de performance	Attraction Motivation
Périphériques monétaires	Intéressement, participation, fonds salariaux, plan d'épargne, stock option...		Association Implication Intégration
Périphériques rapprochés = avantages en nature	Frais, logement, voiture, téléphone, prêts, repas ...	Individuel ou collectif	Valorisation Sécurité
Périphériques éloignés = avantages sociaux	Retraite, assurances, mutuelle, prévoyance...		

Source : THEVENET (Maurice) et autres, *Fonctions RH*, P.260.

D'une façon générale, la rémunération comprend le salaire de base avec une part individuelle et collective, les gratifications, les frais professionnels, l'intéressement, la participation et les avantages en nature. Un autre point de vue sera de mettre les catégories de rémunération en fonction des besoins présentés dans la pyramide de Maslow (voir figure1-2).

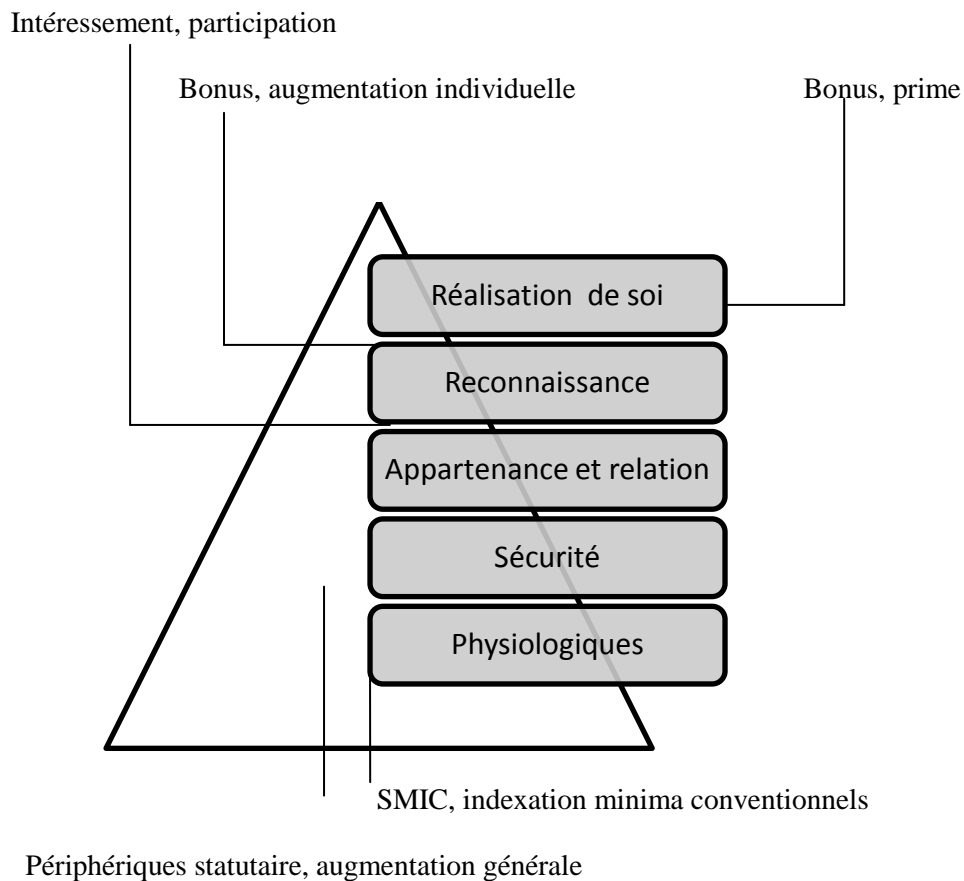
Ce schéma permet de positionner les compléments de salaire individuels ou collectifs en fonction des différents besoins primaires, secondaires et tertiaires, que ressent et cherche à combler l'être humain.

2-1-2 La vision comptable du système de paie

La vision RH de la rémunération, se trouve la vision comptable et administrative du responsable paie qui applique à la lettre la politique de rémunération et dont la mission consiste à s'assurer que tous les collaborateurs auront à la date prévue des bulletins de salaire représentatifs correspondant à l'activité exercée.

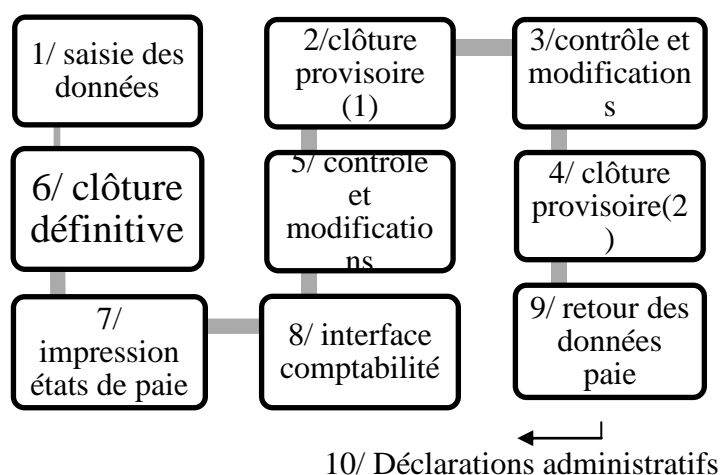
Avant de détailler la structure des éléments d'un bulletin de salaire (annexe n°01), rappelons que le responsable paie est garant à la fois de la mise en place et mise en œuvre du processus de paie et de la fiabilité des bulletins de salaire émis.

Figure 1-2 : les types de relations rémunérations par rapport aux besoins



Source : d'après la pyramide de Maslow.

Figure 1-3 : proposition d'un modèle de visualisation d'un processus de paie



Source : Sandrine Martel, CNAM

La figure 1-3 illustre la récurrence mensuelle des différentes étapes à mettre en place en amont de l'émission définitive du bulletin de salaire : des saisies ponctuelles, des vérifications, des sorties de « bulletins de salaire » blancs afin d'anticiper un maximum de situation d'erreurs. En règle générale, tout processus de paie mensuel s'articule autour de trois axes :

- Des données fixes intégrées dans le logiciel de paie. Elles concernent les éléments utiles en termes de salaire de la convention collective, les taux de cotisations annuels, etc. ;
- Des données variables (EVP) associés aux aléas de la vie du salarié pendant le mois écoulé : congé, maladie, absence, prime, etc. ;
- Une clôture provisoire à la moitié du mois qui permet de repérer les erreurs éventuelles.

La finalité de ce processus représente le versement de salaire qui s'effectue parallèlement à l'émission du bulletin de paie. Tout bulletin de salaire requiert des mentions obligatoires : le nom et l'adresse de l'employeur, le nom de l'établissement si besoin, le nom de l'organisme collecteur des cotisations de sécurité sociale et le numéro d'inscription de l'entreprise, le nom de la convention collective, le nom, l'emploi et la classification du salarié, le montant différentiel de salaire et les accessoires soumis aux cotisations, les mentions relatives au temps de travail et la rémunération brute du salarié.¹³

¹³THEVENET (Maurice) et autres : Op.cit. p.258à 262.

2-2 Enjeux de la gestion de la paie

La gestion de la paie constitue un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, le bulletin de paie est un document périodique obligatoire devant répondre à certaines règles. Le salaire, contrepartie de la prestation du travail effectuée par le salarié, constitue un coût pour l'entreprise qui doit être comptabilisé. La gestion de la paie permet aussi d'assurer un suivi des taxes salariales et patronales sur les salaires.

2 -2-1 L'externalisation de la gestion de la paie

Les règles de traitement administratif de la gestion de la paie sont en constante évolution : modification périodique des bases et des taux de cotisations, modifications réglementaires ou conventionnelles (convention collective)... Nouvelles réformes de l'État, nouvelles aides sur une durée limitée. De fait la gestion de la paie nécessite de se maintenir informé en permanence de ces évolutions ou modifications. Pour contourner cette contrainte un certain nombre d'entreprises choisissent d'externaliser la gestion de la paie. Ce processus est expliqué dans l'article Externalisation. L'externalisation de la gestion de la paie consiste à transférer cette gestion à un prestataire externe et ainsi à s'affranchir de ses contraintes et responsabilités.¹⁴

2-2- 2 Les modalités et critères de rémunération

Le salaire est la rémunération versée par l'employeur en contrepartie du travail fourni par le salarié.

- Selon **l'art 80** - En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.
- Selon **l'art. 82** - Par revenu proportionnel aux résultats du travail, il faut entendre la rémunération au rendement et notamment à la tâche, à la pièce, au cachet et au chiffre d'affaires.¹⁵

¹⁴ <file:///C:/Users/T-info/Downloads/538d745dd1493.pdf> dimanche, le 01/05/16 à 05:43

¹⁵ Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complétée et modifiée par l'ordonnance n°96-21 du 09 juillet 1996.

2-2-3 Les modes de rémunération

Tableau 1-3 : Les modes de rémunération

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

Source : *comptabilité et gestion des organisations* p.53.

2-2- 4 La fixation du salaire

Le Principe est celui de la libre négociation (au moment de la conclusion du contrat ou par la suite). Cependant :

- des accords de branche peuvent fixer une grille des salaires en fonction des qualifications dans les professions ;
- le salaire fixé doit respecter le SMIC (Salaire interprofessionnel de croissance) qui constitue un salaire minimal garanti pour les salariés, quel que soit leur mode de rémunération.

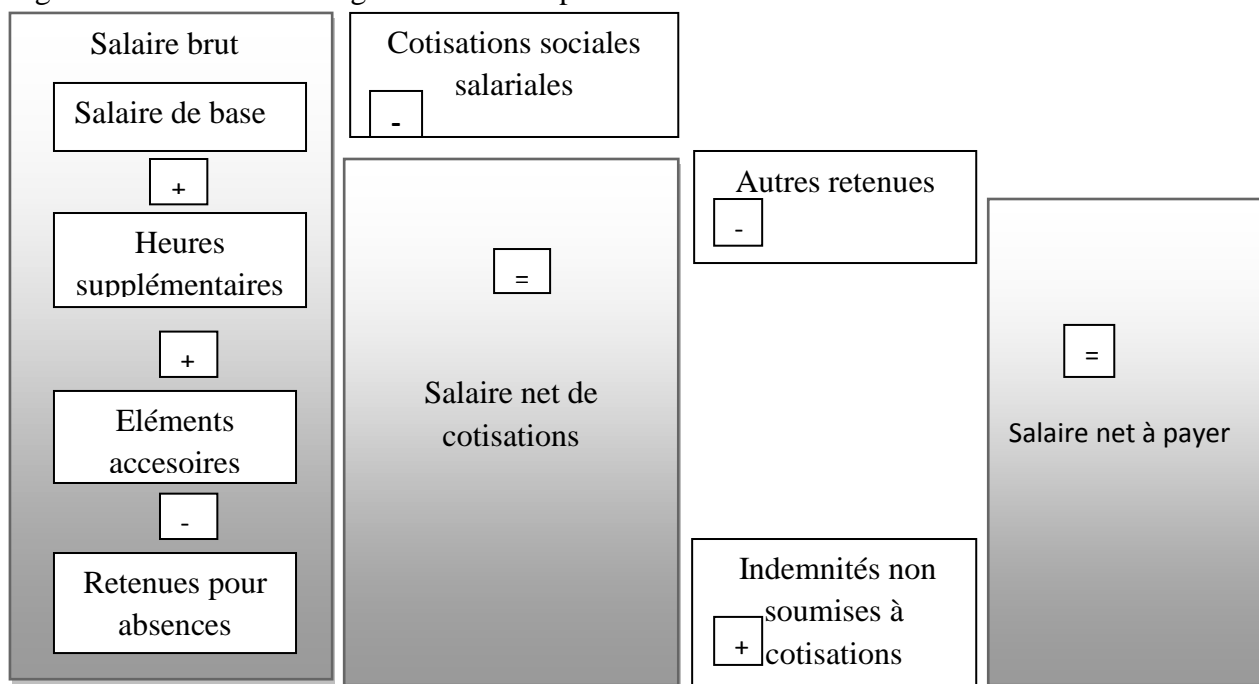
2-2-5 Le paiement du salaire

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

2-2-6 Structure et organisation de la paie

Les éléments constitutifs de la paie s'ordonnent de la manière suivante :

Figure 1-4 : Structure et organisation de la paie



Source : DORIATH(Brigitte) et autres, *comptabilité et gestion des organisations* p.54.

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

Indemnités non soumises à cotisations : de transport ou déplacement, de résidence, de panier...¹⁶

¹⁶ DORIATH(Brigitte) et autres : *comptabilité et gestion des organisations*, 7e édition, dunod, Paris, 2010, p.53.54.

2-3 Les composants de la rémunération¹⁷

- Le salaire de base

Qui rétribue la maîtrise d'une fonction dans le cadre de l'occupation d'un emploi. Il est fonction du degré de compétences et du niveau de connaissances imposés par l'emploi et rémunère la contribution normale obligatoire du titulaire à la réalisation des tâches et activités impliquées par cet emploi.

- Les indemnités

Qui ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi.

- Les primes

Qui ont pour objet de rémunérer le surplus d'efficacité personnelle et / ou collective et l'effort supplémentaire fourni par le salarié ou le collectif pour dépasser les normes fixées et dégager une plus value.

- L'intéressement

Qui récompense l'effort collectif du personnel au cours de l'exercice. Il est fonction du résultat bénéficiaire réalisé.

Selon l'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.¹⁸

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

- a) L'ensemble des gains
 - **Le salaire de base ;**
 - **Les indemnités ;**
 - **Les avantages spécifiques** prévus par la loi ou la convention collective ;
 - **Les primes.**
- b) L'ensemble des retenues

¹⁷ Document de l'Institut de formation et d'amélioration des conditions de travail, *la pratique de la paie*.

¹⁸ Ibid.

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

2-3-2 Etablissement de la paie

Tous les mois et à terme écho, l'entreprise doit :

- Calculer les droits de chaque travailleur et lui en verser le montant correspondant.
- Réaliser les opérations suivantes :
 - ❖ Verser, pour le compte des travailleurs, les cotisations sociales,
 - ❖ Prendre en charge l'imposition au titre de l'IRG
 - ❖ Comptabiliser les dépenses y afférentes (journaux de paie, états de rapprochement comptables, ...)

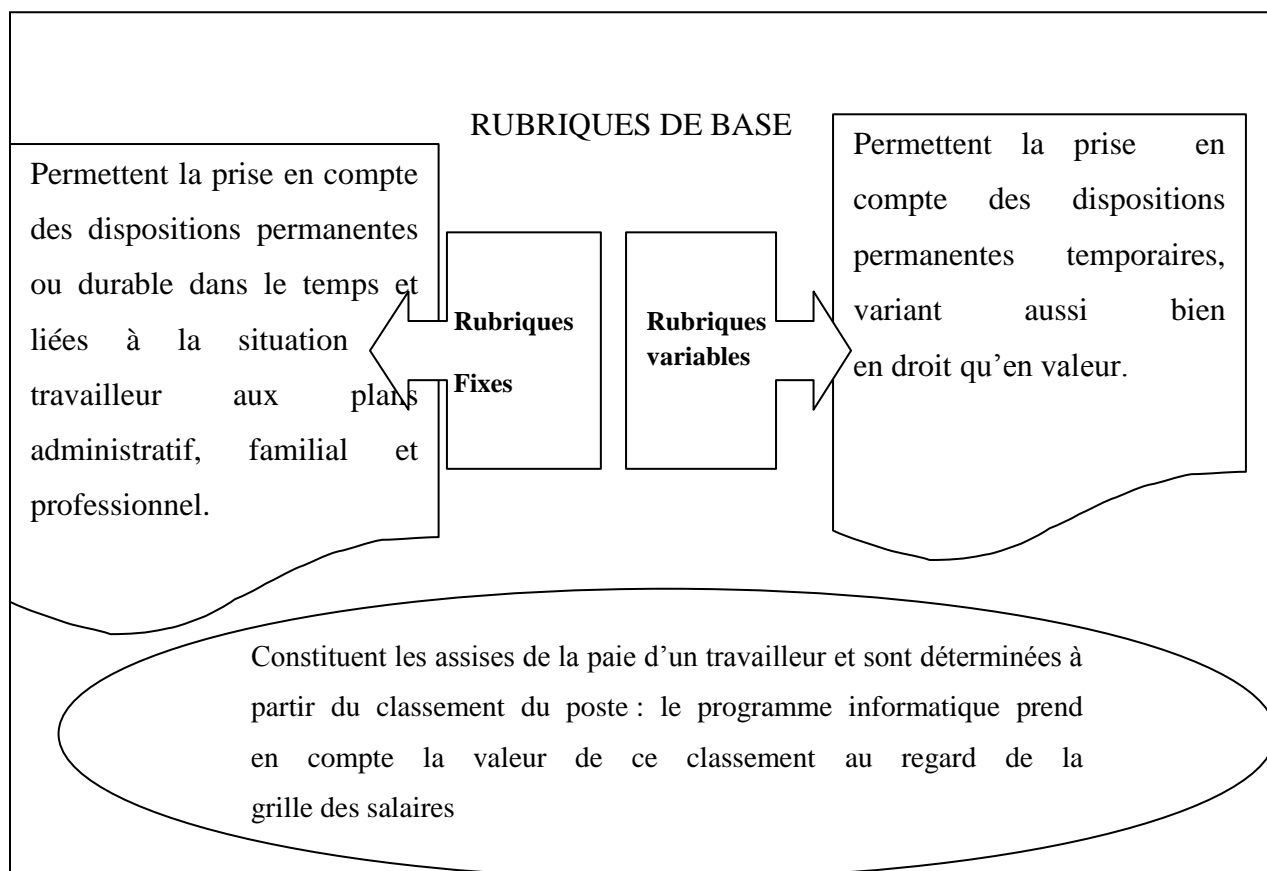
Prendre en compte, différents aspects particuliers, à savoir :

- L'évolution des règles de rémunération qui imposent des modifications importantes du système de paie,
- Les changements de situation, sur un plan individuel ou collectif qui nécessitent des régularisations de paie antérieures,
- Le nombre élevé des informations à prendre en compte,
- L'importance des opérations à réaliser sur les données relatives au personnel.

2-3-3 Éléments/Rubriques de la paie

La paie du personnel est traitée à partir de trois séries d'éléments (appelés aussi « rubriques de paie ») qui prennent en compte les différentes situations des travailleurs :

Figure 1-5 : Éléments/Rubriques de la paie



Source : document extérieur d'une formation sur la pratique de la paie

2-3-4 La codification de la paie

▪ **C'est l'opération qui consiste à transcrire sous forme de chiffres ou de lettres alphabétiques** les informations destinées au programme paie, notamment :

- **Matricule de paie ou code agent** : identification chiffré d'un travailleur ;
- **Code poste** : assure une liaison poste-salaire ;
- **Code service** : détermine le rattachement à la structure d'appartenance ;
- **Code paiement** : indique le mode selon lequel sera opéré le versement de la paie ;
- **Code situation familiale** : permet d'appréhender la situation de famille du travailleur ;
- **Code enfants** : permet de prendre en compte le nombre d'enfants à charge ;
- **Code classement** : signale le classement u travailleur ;
- **Code quotient familial** : détermine le mode de paiement (CCP ou Banque) ;
- **Code des rubriques de paie** : nomenclature des éléments des gains et des retenues de paie.

▪ **Supports fondamentaux destinés au calcul de la rémunération**

- **La feuille de présence** : document qui permet de saisir les informations décrivant l'activité mensuelle d'un ou plusieurs travailleurs ainsi que la prise en compte de certaines rubriques de paie.
- **La fiche de mutation** : support nécessaire pour le déclenchement de la paie informatisée et introduisant les modifications des rubriques fixes.
- **Le feuillet des rubriques variables** : support nécessaire pour la prise en compte d'une régularisation de situation à titre occasionnel ou ponctuel.

2-3-5 Les documents de la paie

a- Le pointage du personnel : c'est l'opération obligatoire qui consiste à s'assurer de la présence effective sur les lieux de travail, de chaque salarié de l'entreprise

- Le pointage est individuel
- Est réalisé quotidiennement au niveau de l'ensemble des services
- Chaque travailleur est tenu d'émerger à l'heure d'arrivée e de sortie
- Constitue la preuve matérielle de la présence de l'absence
- Peut être manuel ou automatique
- Soumis obligatoirement au contrôle et à la signature du responsable
- Impérativement conservé et classé avec les autres documents paie du mois
- Peut être exigé par le juge et l'inspecteur du travail
- Support du pointage
- **La feuille journalière** : document qui permet de saisir les informations décrivant l'activité quotidienne d'un ou plusieurs travailleurs
- **La feuille hebdomadaire** : support qui permet de restituer la présence et ou l'absence de chaque travailleur au cours de la semaine considérée
- **Relevé mensuel** : support qui permet de décrire l'activité mensuelle de chaque travailleur et déterminer les droits qui lui sont ouverts

b- Le bulletin de paie : c'est un document obligatoire qui permet de vérifier les moyens, périodicité et preuve de paiement d'une rémunération déterminée et calculée par l'entreprise

- Le bulletin de paie est obligatoire
- Constitue la preuve matérielle de la rémunération d'un travailleur
- Peut être manuel ou automatique
- Destiné au travailleur

- Soumis obligatoirement au contrôle du responsable RH avant ordonnancement de la paie

- Impérativement conservé et classé avec les autres documents paie du mois
- Peut être exigé par le juge et l'inspecteur du travail

c- Description du bulletin de paie :

➤ **Identification de l'employeur :**

- Raison sociale
- Adresse
- N°Employeur auprès de l'organisme de sécurité sociale

➤ **Identification du travailleur :**

- Nom et prénom
- Matricule paie, N°SS, CCP ou banque, emploi classement, salaire base, taux horaire, Adresse, etc.

➤ **Éléments de paie :**

- Libellé et code rubrique
- Base et nombre, taux et montants, soumission SS Imposition IRG, montant à déduire, net à payer Mode paiement, assiette

d- Les documents de paie :

1- **Solde de tout compte :** « DECLARATION D'ENGAGEMENT » à souscrire par le travailleur lorsque le solde de compte est en faveur de l'entreprise :

- La déclaration d'engagement est impérative.
- Constitue la preuve matérielle d'un solde de compte présentant un solde créditeur.
- Signée du travailleur concerné.
- Soumise obligatoirement au visa du responsable RH.
- Impérativement conservée et classée au dossier du travailleur.
- Destinée à l'entreprise.

2- Description de la déclaration :

Je soussigné : Nom et prénom, matricule, emploi, structure d'appartenance.....

Reconnais avoir pris connaissance de mon arrêt de compte suite à ma suspension de la relation de travail à compter du pour le motif.....

M'engage à régler la somme de par chèque ou par virement au compte..... dans un délai qui ne saurait dépasser 30 jours calendaires, à titre de remboursement des sommes dues à l'entreprise.

Date et signature de l'intéressé

2- 4 Base de calcul des droits et des obligations

2-4- 1 Le SNMG ?

Art. 87 - Le salaire national minimum garanti (SNMG) applicable dans les secteurs d'activité est fixé par décret, après consultation des associations syndicales de travailleurs et d'employeurs les plus représentatives.

Pour la détermination du SNMG il est tenu compte de l'évolution

- de la productivité moyenne nationale enregistrée,
- de l'indice des prix à la consommation,
- de la conjonction économique générale.

Art. 87 bis - Le salaire national minimum garanti, prévu à l'article 87 ci-dessus, comprend le salaire de base, les indemnités et primes de toute nature à l'exclusion des indemnités versées au titre de remboursement de frais engagés par le travailleur.¹⁹

Le Salaire National Minimum Garanti (SNMG) institué par l'Ordonnance n°74-2 du 16 janvier 1974, avait été institué, à sa naissance, dans le but de faire protéger, par les pouvoirs publics, en termes de contrôle, les travailleurs dont les rémunérations sont les plus bas en imposant un minimum à respecter.

Cependant il est relevé, que le SNMG intéresse, en fait, beaucoup plus, d'autres catégories de personnes, à la charge de l'Etat, et dont le SNMG constitue une référence et/ou de base de calcul pour leurs revenus notamment, pour :

- les pensions des moudjahidine et ayants droit, la détermination des minimas des pensions de retraite, et d'autres prestations sociales (chômage, invalidité etc.), les cotisations de sécurité sociale de certaines catégories particulières d'assurés sociaux, la fixation des

¹⁹ Ibid.

présalaires des stagiaires et apprentis des établissements de la formation professionnelle, les bénéficiaires

des différents dispositifs de placement et d'insertion. L'importance de l'impact financier résultant de toute réévaluation du SNMG constitue l'obstacle majeur pour les pouvoirs publics. La grille des traitements des fonctionnaires en dépend sérieusement, en particulier pour le bas de l'échelle indiciaire.²⁰

2-4-2 Les primes et les indemnités²¹

Le calcul des primes et indemnités est différent selon que celles-ci sont indexées ou non au salaire de base, si le montant est exprimé en taux ou en valeur et enfin si celui-ci est déterminé sur une base journalière, horaire ou mensuelle. Les illustrations suivant ces différents cas d'espèces

Rubrique indexée au salaire de base dont le montant horaire est exprimé en taux, le montant de celle-ci est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Salaire de base} * \text{taux de la rubrique} * \text{nombre d'heures travaillées}}{173.33}$$

Ce cas d'espèce s'applique par exemple à la prime de rendement

Exemple pratique : soit un salarié qui reçoit une prime de rendement individuel fixée à 10% d'un salaire de base de 12.100 DA et qui a travaillé durant un mois considéré, 144 heures. Sa prime est calculée comme suit :

$$\frac{\text{SB} : 12.100 * 10\% * 144 = 1005.25}{173.33}$$

2-4-2-1 Exemple d'indemnités²² :

a- Indemnité expérience professionnelle I.E.P : l'I.E.P est destinée à sanctionner l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle, IEP est cotisable et imposable.

b- Indemnité pour heures supplémentaires et pour service permanent : lorsque le travailleur est astreint à effectuer des travaux au-delà de l'amplitude normale de travail, il lui versé :

- Une indemnité pour HS ou,
- Une indemnité de service permanent.

Indemnité imposable et cotisable.

²⁰http://www.liberte-algerie.com/contributions/snmg-element-de-protection-ou-de-regulation-236876_mardi,le_03/05/16,_08:00

²¹ ARHAB.(N), document universitaire : *politique de rémunération*, samedi, le 20/02/16 p.49.

²² Document de l'Institut de formation : Op.Cit.

2-4-2-2 Exemple de primes :

La prime a pour objectif de récompenser le rendement du travailleur, les résultats de production.

a- Prime de rendement : la PR individuelle est destinée à sanctionner le rendement individuel de chaque travailleur.

Prime cotisable et imposable.

b- Prime de fin d'exercice ou d'effort ou de bilan : elle est attribuée aux travailleurs en fonction des bénéfices réalisés elle, est déterminée et payée annuellement.

Prime cotisable et imposable.

2-4-3 base de calcul du salaire de base

Le salaire de base est déterminé sur la base d'un horaire de travail, fixé par la loi, de 40 heures par semaine. Il est payé au prorata des heures de présence.

Le salaire mensuel est calculé sur la base de 173.33 heures déterminées suivant la formule ci-après :

$$\frac{40 \text{ heures} * 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 173.33$$

2 4-4 Base de calcul de la retenue IRG :

Est une contribution directe, sans contrepartie pécuniaire, prélevée à la source du travailleur quels que soient le secteur d'activité, la durée du travail. La retenue est déterminée suivant un barème édité par le ministère des finances, direction de la législation fiscale.

L'assiette fiscale est constituée :

- Des rémunérations principales augmentées des rémunérations accessoires,
- Des avantages en nature accordés (nourriture, logement, habillement, chauffage et éclairage dont l'estimation est faite par l'employeur.

2-4-5 Base de calcul de la retenue de sécurité social :

La retenue, à la charge des travailleurs, est une contribution obligatoire prélevée à la source ;

Est destinée au financement de la sécurité sociale, de l'assurance chômage, de la retraite et de la retraite anticipée. L'assiette de calcul ainsi que le taux de cotisation sont fixés par la loi.

L'assiette est constituée de l'ensemble des éléments du salaire à l'exécution des prestations à caractère familial, des indemnités représentatives de frais engagés, des primes et indemnités liées à des conditions particulières de résidence et d'isolement.

Le taux de cotisation est de 9% de l'assiette soumise réparti comme suit :

- Assurances sociales : 1.5%
- Retraite : 6.5%
- Assurance chômage : 0.5%
- Retraite anticipé : 0.5%

La "GRH", est un élément essentiel de la gestion des entreprises, qu'elles soient privées et publiques. Il revient en effet au gestionnaire des ressources humaines de faire se rencontrer les objectifs de l'entreprise et les intérêts des salariés.

La gestion de la paie est un système de rémunération des salariés et du calcul budgétaire des charges patronales et salariales en rapport avec cette rémunération.

Chapitre 02 : quelle est le lien entre la gestion de paie et la performance des salariés ?

Chapitre 2 : qu'elle est le lien entre la gestion de paie et la performance des salariés ?

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation de rendement y joue un rôle important, car elle permet de prendre des décisions éclairées par rapport aux possibilités de promotion, de planification de la relève, de la formation et de la gestion des augmentations salariales.²³

Ce chapitre est divisé en deux parties en relation avec notre recherche. Dans la première partie nous allons faire une étude sur le facteur de performance, leur définition, leurs indicateurs, les différents types de performance...etc.

Dans la deuxième partie nous basons sur les différents facteurs qui sont influencé sur la performance des salariés par la rémunération

Section 1 : que est ce que la performance des salariés ?

1-1 Définition de la performance

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- ✓ il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation;
- ✓ il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;

²³ www.csmo-auto.com/documents/pdf/publications/CSMO-Auto_GuideRH_2014_04_22_v02_web.pdf
mercredi, le 25/05/2016.

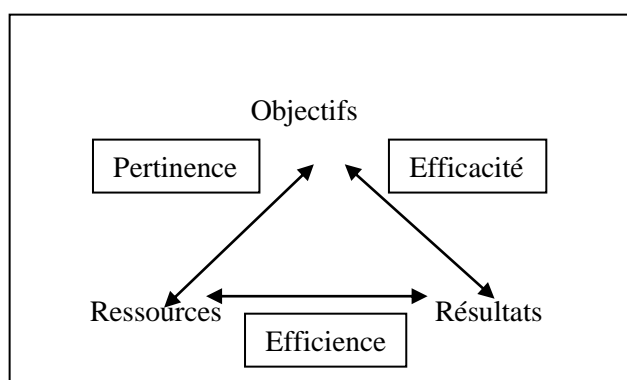
- ✓ il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- ✓ il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

→ **L'efficacité** met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

→ **L'efficience** met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés).

L'efficience permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont Suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » Ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ». ²⁴

Figure2-1: Les composantes de la performance



Source : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008.

1-2 Indicateurs de la performance de la fonction RH

En France, c'est à partir de la fin des années 70 que la législation sur le bilan social est mise en œuvre. Il constitue le premier outil de la mesure du capital humain au sens large. Cette législation donne alors une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux. Selon Naro (2006), « *le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et*

²⁴ <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf> vendredi, le 29/04/16 à 17:41

d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion ».

Ainsi, ce n'est que beaucoup plus récemment que les indicateurs ont porté sur la contribution de la gestion des ressources humaines en tant que valeur ajoutée et non plus coût.

Naro (2006) classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants :

- ✓ des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- ✓ des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,
- ✓ des **indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement,
- ✓ des **indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques,
- ✓ des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,
- ✓ des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- ✓ des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,
- ✓ des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- ✓ des **indicateurs de satisfaction** des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

1-3 La performance de la fonction RH

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : **gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique.**

Chacune de ces parties fait l'objet de **politiques, processus, et pratiques** différentes, avec les définitions suivantes :

- une **politique** est un « *énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs)* »,
- un **processus** est « *un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures)* »,
- une **pratique** est « *une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe)* ».

Il y a aussi trois types de la performance de RH :

a- performance administrative de la fonction RH : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,

b- performance opérationnelle de la fonction RH : relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

c- performance stratégique de la fonction RH : relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Figure 2-2 : une performance mesurée à différents niveaux



Source : MARKESS International

Ulrich (1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser la **notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations**. Ce modèle la caractérise en effet par **quatre rôles** : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement.

- En tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle à la charge.
- En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.
- En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle

organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles

compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

- En tant que **partenaire stratégique**, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise. Chaque objectif *business* doit être traduit en objectif RH.

Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH: l'efficacité, l'efficacités, et l'impact.

A- L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

B- L'efficacités d'une mission ou activité de la fonction RH relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

C- L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

1- 4 Quels critères d'évaluation de la performance de la fonction RH ?

Dans le cadre des entretiens, nous avons questionné les dirigeants sur leurs critères précis d'évaluation de la performance de la fonction RH. 9 critères d'évaluation ressortent. Certains dirigeants ont cité plusieurs critères (jusqu'à 6 critères). D'autres ont cité un ou deux critères et quelques uns n'ont pas cité de critère précis d'évaluation de la performance de la fonction RH. De plus un dirigeant indique avoir un contrat d'objectif formalisé et déclare évaluer la performance de la fonction RH par rapport à ce contrat.

1-4-1 L'efficacités du processus de recrutement etdes départs

Une majorité de dirigeants ont pour critères d'évaluation l'efficacités du processus de recrutement.

- La quantité mais aussi la qualité des ressources humaines est un critère d'évaluation de la fonction RH pour un dirigeant qui a un objectif stratégique de passer à 20 000 salariés.

- Idem pour une autre entreprise qui, avec une ambition de croissance de 50% en 5 ans et une volonté de se diversifier, place le recrutement comme critère numéro 1 d'évaluation de la fonction RH.
- En lien avec cette stratégie de croissance (objectif de doublé de taille d'ici 3 à 4 ans), un dirigeant affirme que la fonction RH est attendue sur le recrutement de 40 personnes par an environ. Un autre dirigeant mesure « *la corrélation au plan de recrutement et le retard dans les effectifs.* »
- La qualité du recrutement est essentielle pour un dirigeant qui indique mesurer le taux d'échec d'intégration après recrutement mais aussi les délais de recrutement. Ces indicateurs constituent des critères d'évaluation de la fonction RH.
- Enfin, deux dirigeants ont pour critère d'évaluation le délai de recrutement et la qualité du processus d'embauche

Avoir les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment constitue donc un critère d'évaluation de la fonction RH.

Dans les entreprises touchées par la crise et affichant un gel du recrutement, l'efficacité du processus de recrutement est évidemment pas un critère d'évaluation. Le critère d'évaluation devient alors la capacité à réduire les effectifs, en respectant la législation et en limitant l'impact social.

1-4-2 L'efficacité et l'efficience du processus de formation du personnel

Une majorité de dirigeants ont pour critères d'évaluation l'efficacité et l'efficience du processus formation. Les dirigeants n'ont pas la même définition de ce que doit être un processus de formation efficace. Leurs critères d'évaluation de la fonction RH sont donc différents.

- Un dirigeant challenge la fonction RH sur le suivi et l'avancement du plan de formation par rapport à l'objectif de départ.
- Un autre dirigeant veille au pourcentage des collaborateurs ayant bénéficiés d'une formation et au pourcentage des collaborateurs absents de en formation. Un autre suit, quant à lui, le nombre de jours de formations.
- Un dirigeant attend de la fonction RH un investissement dans les formations en management et en commercial en lien avec sa stratégie de développement compétences des collaborateurs dans ces domaines.

- Un dirigeant objective la fonction RH sur le taux de satisfaction des collaborateurs et sur leurs formations.
- Un autre dirigeant attend de la fonction RH une maîtrise des coûts de formations et a pour critère le taux de subvention du plan formation.

1-4-3 L'efficacité et l'efficience de la fonction RH en général

La productivité de la fonction RH correspond au ratio des effectifs de la fonction RH sur l'effectif total géré. Ce critère semble essentiel pour deux Dirigeants.

Un d'entre eux parle d' « Efficacité budgétaire de la fonction RH et rationalisation des coûts. »

Un autre dirigeant déclare avoir pour critère le coût fonction RH

Deux dirigeants ont pour critère d'évaluation de leur fonction RH « *La réactivité de traitement des dossiers* » et les « *Délais et qualité de réponse au personnel* »

1-4-4 Les relations sociales

Plusieurs dirigeants ont des critères d'évaluation relatifs aux relations sociales :

- un dirigeant évalue la qualité des relations sociales en suivant le taux de grève qui est aussi le témoin du modèle de cogestion (Employeur et représentants du personnel)
- pour un autre dirigeant, les relations avec les IRP sont un critère d'évaluation de la performance de la fonction RH. Les questions des DP constituent une très bonne mesure du climat social. Un dirigeant précise aussi qu'il y a des petits déjeuners réguliers dans les sites avec les opérationnels ce qui constitue un excellent thermomètre du climat social en plus des questions de DP.
- la qualité de la gestion de la vie sociale de l'entreprise est un critère d'évaluation pour un dirigeant.
- un autre dirigeant suit l'absentéisme et le turnover comme indicateur de la qualité du dialogue social.
- « *Rendre heureux les clients et les salariés* » est un critère qualitatif d'évaluation de la fonction RH pour un dirigeant.
- un autre déclare que le climat social est un critère d'évaluation de la performance RH.

un dirigeant précise « *ce qui va mesurer la performance globale de la fonction RH ce sont les baromètres salariés.* ». Il apparaît ici que la performance RH est avant tout liée à la satisfaction des salariés de l'entreprise.

Dans les entreprises sans délégués syndicaux, les enjeux sociaux ne pas cités comme critère d'évaluation de la performance de la fonction RH. Deux dirigeants l'expliquent par le contexte favorable de l'entreprise (croissance) et la qualité des représentants du personnel (Niveau d'étude élevé + forte implication pour l'entreprise).

1-4-5 La fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières

Plusieurs dirigeants ont pour critères d'évaluation la fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières.

- Pour un dirigeant, le turnover est un critère car il est témoin de l'adhésion à la culture

d'entreprise. Par ailleurs, le dirigeant a pour critère la capacité du DRH à identifier des risques de départs non désirés de collaborateurs... et mettre tout en œuvre pour les retenir :

« *C'est le devoir de la DRH* »

- Pour un autre dirigeant, le taux de rétention des collaborateurs fait l'objet d'un suivi précis et d'un benchmark entre filiale ainsi que sur le secteur. Ce critère d'évaluation de la performance de la fonction RH Intégration est partagé par l'ensemble des managers (RH et autres) et pèse 5% de la rémunération variable.
- Un dirigeant suit le turnover. Un autre indique des critères de « fierté & appartenance ».
- La gestion des emplois et des carrières est un critère d'évaluation pour un dirigeant. Idem pour un autre mais aucun ne précise quels critères permettent de mesurer de façon tangible la performance de la gestion de carrières.
- Deux autres dirigeants déclarent suivre le taux de réalisation des entretiens professionnels (revus à chaque comité de direction).

1-4-6 La maîtrise de la masse salariale

Un seul dirigeant indique que la maîtrise de la masse salariale était un critère d'évaluation de la fonction RH. Les autres dirigeants n'ont rien spécifié sur ce sujet.

1-4-7 Le Lean manufacturing

Un dirigeant insiste sur la nécessité d'inclure sa fonction RH dans le schéma définit pour l'ensemble de l'Organisation. « *J'ai poussé à l'extrême le Lean Manufacturing dans la*

fonction RH. Pour le RH, on a construit des objectifs quantitatifs sur la base du principe Sécurité, Qualité, Cout, Disponibilité Client, Thèmes/Indicateurs communs à l'ensemble de l'usine. La RH doit être dans une position de proximité avec son environnement, ici industriel. »

1-4-8 La capacité du DRH à être un partenaire stratégique

Un dirigeant a pour critère de la fonction RH la capacité du DRH à être « sparring partner ». Ce critère qualitatif est par nature difficilement quantifiable. Un autre dirigeant déclare que son DRH est évalué sur sa capacité à être force de proposition et de conseil.

Pour un dirigeant, les critères sont ceux liés à un grand groupe. Le DRH d'un grand groupe est évalué sur sa capacité à déployer des politiques d'entreprise (difficile à mesurer par des indicateurs tangibles). Pour lui, les critères d'évaluation d'un DRH de grand groupe diffèrent fondamentalement d'un DRH d'une petite entreprise : « *la vraie différence n'est pas le secteur d'activité mais surtout la taille de l'entreprise !* »²⁵

Section 2 : les différents facteurs qui sont influencé sur la performance des salariés par la rémunération

2- 1 La fonction Ressources Humaines, un rôle clé dans la politique de rémunération

La fonction RH est garante de la mise en œuvre de la stratégie et de l'atteinte des objectifs business de l'entreprise par la mise en place d'une organisation et des conditions les plus favorables pour que les salariés puissent les réaliser. Elle doit en permanence être vigilante à ce que les postes, les missions, l'organisation des équipes soient alignés avec l'objectif collectif.

Le travail sur la politique de rémunération ne peut se faire que si l'organisation est clairement identifiée, **avec des postes et des missions claires**, des niveaux de séniorité ou expertises précisés, et des niveaux de compétences détaillés pour chacun des niveaux dans l'entreprise.

La fonction RH peut alors proposer des grilles en fonction des postes, idéalement en mode package avec les composantes individuelles et collectives, croisées avec du fixe et du variable. Cette politique de rémunération doit être construite en tenant compte des

²⁵http://mba_rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Evaluation_de_la_performance_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf vendredi, le 29/04/16 à 17 :46

contraintes globales internes de l'entreprise (niveaux de marge, types de population à fidéliser, investissements en formation, etc.), mais également du "marché" dans lequel elle évolue.

EXEMPLE :

Les avantages collectifs peuvent être aussi une forme de rémunération

Les progressions significatives de rémunération doivent se faire principalement avec une évolution de la fiche de poste (voire un changement de poste) et une évolution des objectifs.

Les augmentations doivent être aussi et principalement liées à une bonne évaluation des salariés (sur des critères de performance mais aussi de savoir-être) et **non uniquement au critère de leur ancienneté**, comme c'est trop souvent le cas.

2-2 Le salaire, outil de motivation des salariés

Le salaire ou les éléments dits 'de compensation' au sens large sont **un des éléments de la motivation des salariés**. Mais ils sont loin d'être les seuls : tout ce qui permet au salarié de se développer dans son métier (fiche de poste et objectifs clairs, formation, management de qualité, reconnaissance...) et de s'intégrer dans un projet global d'entreprise (ambiance, conditions de travail, stratégie et vision partagée, fierté d'appartenance...) est tout aussi fondamental.

Le salaire peut être un élément de démotivation s'il est trop bas par rapport à un marché, par rapport aux besoins du salarié ou encore par rapport à sa propre perception de sa valeur.

A l'inverse, **il est motivant s'il est juste et corrélé à la mission du poste**, avec des objectifs ambitieux mais atteignables. Une rémunération est plus particulièrement motivante si elle est construite sous forme d'un package, avec une base fixe (même éventuellement légèrement inférieure au marché) individuelle et collective (avantages collectifs fixes), et des éléments variables individuels et / ou collectifs.

Cette part variable nécessite, une fois de plus, que les objectifs individuels et collectifs puissent être correctement et précisément définis, mesurables et qu'ils soient évalués avec équité.²⁶

2-3 L'importance des stratégies internes

Les politiques de rémunération doivent aussi être cohérentes avec les stratégies élaborées en interne, c'est-à-dire essentiellement celles qui concernent l'organisation du travail. La question de la motivation des salariés s'intègre aussi dans cette problématique.

2 -3-1 Organisation du travail et rémunération : construire la cohérence

L'équilibre de l'organisation constitue un élément clé de la gestion des rémunérations. On peut donc s'interroger sur les conséquences des transformations actuelles des organisations sur les systèmes de rémunération.

L'une des difficultés à résoudre repose dans la mise en cohérence du système de rémunération avec l'organisation. Pourtant, la question des salaires est rarement évoquée comme élément essentiel par ceux qui s'intéressent au développement de nouvelles formes d'organisation du travail. Or on peut se demander si l'on peut mettre en place des organisations qualifiantes, raccourcir les lignes hiérarchiques, regrouper des emplois pour favoriser de nouvelles formes de coopération ou encore prétendre « gérer les compétences », sans modifier les systèmes de rémunération. On observe même des pratiques de rémunération contradictoires avec des objectifs de transformation de l'organisation du travail.

L'arbitrage entre incitations individuelles et incitations collectives a tout intérêt à tenir compte des enjeux organisationnels. Les incitations collectives sont souvent jugées, peut-être hâtivement, comme peu efficaces sur le plan de la motivation, car elles n'opèrent pas de distinction de réels efforts et ceux qui se contentent de faire le minimum. Il y a pourtant une contradiction évidente à vouloir motiver les individus à travailler en équipes, à dépasser les consignes strictement prescrites dans leur emploi et, en même temps, choisir de récompenser la contribution individuelle.

²⁶ http://www.coindusalarie.fr/salaire/motivation-conseil_samedi, le 07/05/16 à 14:30

2-3-2 Rémunération et motivation des salariés

La plupart des politiques de rémunération doivent également résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soit suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum.

De nombreux travaux ont été conduits par les psychologues sociaux pour tenter de comprendre les mécanismes de la motivation. Parmi eux, les plus intéressants pour éclairer les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation en introduisant l'axe de temps. La théorie des attentes considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

- **E** exprime le niveau d'attente de l'individu, autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- **I** exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- **V** exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue par la performance réalisée.

La formule de la motivation (M) est alors $M=V.I.E$

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain. Cela explique pourquoi ce ne sont pas forcément les entreprises qui pratiquent des niveaux élevés de salaires qui enregistrent les meilleures performances.

La motivation est présentée comme la résultante de trois éléments :

- Les attentes effort-performance : quelle est la probabilité d'atteindre un niveau de performance pour un effort donné ?
- Les attentes performance-rétribution : quelle reconnaissance (promotions, rémunérations, etc.) est liée à la performance réalisée ?
- La valeur du système de récompense : la reconnaissance attendue est-elle perçue comme suffisante et gratifiante ?

Enfin, tous les salariés ne sont pas forcément prêts à fournir les efforts nécessaires pour développer les compétences dont l'entreprise a besoin. Il peut être tentant de recourir à des incitations financières pour encourager l'effort. Le problème consiste alors à rémunérer ce qui n'est pas toujours un accroissement de la valeur ajoutée pour l'entreprise. C'est

pourquoi, plutôt que le procéder à une rémunération des compétences, risquée pour l'entreprise puisqu'elle n'en pas « propriétaire », les spécialistes préconisent plutôt de développer des formules de primes ou de bonus. Ces pratiques ont en effet une justification économique dans la mesure où le recours au marché du travail se ferait à un coût supérieur à l'effort de formation consenti sur certains salariés.

Pour être tout à fait pertinentes, les solutions tirées des approches de la motivation devront donc être cohérentes avec les possibilités réelles que possède l'entreprise de mesurer les performances et de préciser à la fois ses exigences en matière de rémunération et la façon dont elle entend les rétribuer. Autrement dit, une gestion stratégique des rémunérations suppose que des choix clairs soient effectués et qu'ils soient connus des salariés. La communication apparaît comme une dimension essentielle pour la réussite d'une politique de rémunération.²⁷

2-4 La rémunération de la performance

Rémunérer la performance et rémunérer la compétence relèvent de part d'autre d'approches complémentaires sensiblement différentes. La compétence correspond à un ensemble de capacités, un capital humain que l'entreprise acquiert, détient et développe. Rémunérer la compétence consiste à rémunérer un stock acquis, difficile à mesurer et à évaluer. Rémunérer la performance revient à l'inverse à rémunérer un flux mesurable mais aléatoire dans sa réalisation.

Rémunérer la compétence fait donc référence aux niveaux de capacités détenues, à leur acquisition sur le marché, leur développement et leur adaptation aux besoins de l'organisation. Sa définition donne une place très importante à l'évaluation des métiers, des fonctions et des profils et à leur prix sur le marché dans le but de les acquérir, les fidéliser et les développer.

Rémunérer la performance fait directement référence au résultat. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire. Les meilleures compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et les rémunérer ne suffit pas non plus à garantir le niveau de performance attendu et correspondant au coût du capital humain mobilisé. Mais la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution *a posteriori* d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus.

²⁷ CADIN (Loïc), GUERIN (Francis) et PIGEYRE (Frédérique) : Op.cit.282à 284.

C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de la rémunération à la performance au centre du processus de management.

La performance regroupe les différentes catégories suivantes :

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

2-4-1 Les conditions de réussite de la rémunération à la performance

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

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

Les excès d'une trop grande individualisation ont conduit souvent à abandonner ce principe élémentaire. Les attributions de bonus en particulier sont largement sorties de ce cadre qui pourtant est un facteur de régulation et d'équilibre entre les critères collectifs et individuels.

2- 4-2 L'individualisation et la rémunération au mérite

Alors que la rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne. D'un côté, la rémunération de la fonction est organisée et structurée à partir de la valeur des postes, traduits en termes de classification qui définit de façon homogène et standardisée la valeur du titulaire et son salaire de base. Les évolutions salariales sont ensuite réglées en fonction de l'avancement qui est fonction des changements de postes et de l'ancienneté.

D'un autre côté, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance.

La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaines entreprises pratiquent encore le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération auquel s'ajoute un complément individualisé.

Ainsi, la classification du poste et la qualification du titulaire sont disjointes.

Olivier Servais¹ a synthétisé les oppositions de principe entre salaire de base uniforme et le salaire individuel. Le tableau 2.1 s'en inspire.

Tableau 2.1 : Salaire uniforme *versus* salaire individuel

	Salaire uniforme	Salaire individuel
Principe théorique	À travail égal, salaire égal	Le salaire au mérite
Forme générale	Au temps, ancienneté	Compétence et performance
Dépendance	Fonction exercée	Contribution individuelle
Champ d'application	Idem pour tous	Individu
Détermination	<i>A priori</i>	<i>A posteriori</i>
Variabilité	Nulle	Réelle ou potentielle

Source : Bâtir une stratégie de rémunération, p.50.

L'individualisation correspond donc à une forme de rémunération qui complète le socle uniforme constitué par la fonction exercée. Elle signifie que la définition de la rémunération devient, pour une partie, autonome de la fonction exercée et s'appuie sur une série de facteurs individuels, parfois très nombreux et pas toujours formalisés, qui font référence au mérite.

En se développant, l'individualisation tend à inverser les proportions du salaire et de la rémunération globale relevant respectivement de la fonction exercée, de l'entreprise et de la personne. Mais le concept est générique et il se traduit par un très grand nombre de formules de rémunération particulières dans certains cas extrêmes parfois aussi nombreuses qu'il y a d'individus.

Gérard Donnadiou propose parmi la très grande diversité des formules trois grands types cohérents qu'il définit par le couplage entre une variable dite principale et une variable dite secondaire : le système poste/performance ; le système diplôme/ancienneté et le système potentiel/âge.

a- Le système poste/performance

Le système poste/performance est un bon exemple de la mixité de l'individualisation qui repose à la fois sur des variables uniformes liées à la structure et des variables individuelles. Il intègre la valeur estimée de la fonction exercée et le mérite individuel du salarié, c'est-à-dire ses compétences détenues et démontrées et sa performance constatée.

Le poste reste l'élément principal avec une part plus ou moins grande consacrée à l'individu.

Une variante de ce système introduit l'ancienneté dans le poste comme critère supplémentaire qui module l'impact du mérite. Ainsi, à niveau de compétence ou de performance identique, l'ancienneté est discriminante dans la détermination du salaire.

Ce modèle est désormais largement diffusé, à l'exception du secteur public. Son fonctionnement reste cependant conditionné par l'évolution de carrières des individus et les changements de postes qui restent le levier principal de promotion et d'évolution des rémunérations.

b- Le système diplôme/ancienneté

Le système diplôme/ancienneté est beaucoup plus centré sur l'individu. Le niveau est supposé corrélé avec la capacité prouvée aux expériences et performances passées. L'individu est possesseur d'un diplôme et d'un parcours professionnel qui atteste de ses

capacités. C'est le système qui prévaut sur le marché du travail tout comme dans l'approche du potentiel.

Il s'apparente à une forme de reconnaissance d'un potentiel ou des capacités accumulées à partir desquelles on estime une performance future.

L'ancienneté est la variable secondaire. Elle a vocation à exprimer, par la durée, à la fois l'expérience acquise dans l'organisation et une notion d'équité interne car elle offre une garantie minimale d'évolution uniforme à l'ensemble des salariés.

L'inconvénient majeur de ce système provient des automatismes qu'il engendre : automatisme de la progression à l'ancienneté et automatisme lié à la reconnaissance des diplômes ou d'un certain type d'expérience. Le secteur public en est le meilleur exemple : on y mesure l'expérience par l'ancienneté, la compétence individuelle n'est pas reconnue si ce n'est par le poste occupé et son niveau, et la performance inconnue dans les critères de rémunération.

Ce système perd cependant de sa force dès lors que la mobilité professionnelle est importante, que la gestion des RH est centrée sur la gestion des compétences et l'adéquation homme/fonction et que les évolutions des métiers et des organisations sont suffisamment importantes pour réactiver et remettre en avant les critères de compétence et d'efficacité.

c- **Le système potentiel/âge**

Il s'agit d'une formule intégralement centrée sur la personne, particulièrement pour les cadres. La variable est le potentiel évalué, ce qui permet de placer le salarié sur une trajectoire théorique de carrière et de rémunération sur la durée et en fonction de son âge. Cette appréciation est ensuite corrigée des résultats obtenus et du rythme des évolutions d'une fonction à une autre, mais elle est déterminante tout au moins en début de parcours. Ce système est appliqué explicitement aux populations de jeunes diplômés et aux hauts potentiels et cadres en général.

Dans ces trois formules types, les formes de rémunération privilégient le salaire fixe et sa progression. Viennent s'y ajouter selon le secteur soit des primes liées à la fonction et à la performance (commercial, fonction spécialisée), à l'ancienneté (avantages divers en fonction du nombre d'années d'ancienneté, points de diplômes), soit d'autres avantages, souvent non monétaires lorsqu'il s'agit de hauts potentiels ou de cadres (stock-options, formation).

2-4-3 La rémunération individualisée au mérite

Le mérite regroupe à la fois la compétence dans toutes ses dimensions et la performance, c'est-à-dire les résultats atteints dans l'absolu par rapport à des objectifs fixés. La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs :

- la rémunération au mérite encourage la performance.
- la rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise.
- la rémunération au mérite développe le sentiment d'équité.

Les limites qui doivent être considérées et gérés dans les systèmes de rémunération au mérite sont :

- la trop grande focalisation sur certains objectifs et le manque de souplesse du système de rémunération peut conduire les salariés à ne se concentrer que sur certains objectifs, ceux-ci n'étant plus forcément prioritaires pour l'entreprise. Si l'entreprise connaît des changements rapides, elle peut être retardée par un manque de souplesse ou une trop grande focalisation sur des objectifs dépassés ;
- l'excès d'individualisation favorise la performance quantitative au détriment de la qualité. Elle favorise également la performance individuelle à court terme au détriment du résultat collectif à long terme. La pondération donnée aux objectifs qualitatifs et le développement de rémunérations variables différées sont adaptés pour corriger ces effets négatifs ;
- les systèmes au mérite peuvent altérer la coopération et la responsabilité de l'individu par rapport à l'organisation. Puisque le salarié est rémunéré en fonction de ses propres compétences et performances, ses intérêts et sa motivation s'écartent de celles de l'organisation.²⁸

²⁸ ROMAN, (Bernard) : *Batir une stratégie de rémunération*, 2^e édition DUNOD, Paris, 2010, P.47 à 57.

Aucun système de performance management ne peut prévoir les crises économiques, les révolutions technologiques ou l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché. En revanche, une approche intégrée de la performance aide concrètement l'entreprise à être plus réactive et à anticiper ses besoins futurs, en termes de compétences et de leadership, grâce à une meilleure connaissance de son capital humain, de la performance et du potentiel des individus qui le constituent.

La rémunération de la performance cherche à récompenser la contribution des salariés au développement de l'entreprise, par l'accroissement du niveau des ventes ou la réduction des coûts par exemple. Elle peut avoir un but précis d'attirer, de fidéliser et de motiver les salariés d'une entreprise, notamment dans des milieux concurrentiels où la compétence est rare et recherchée, elle permet d'assurer l'équité, tant en interne qu'en externe, mais aussi de gérer efficacement sa masse salariale.

La politique de rémunération repose donc sur la recherche d'un triple équilibre :

- Equilibre financier de l'organisation ;
- Compétitivité externe compte tenu du marché du travail,
- Equité interne.

Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise ALFEL, et sa gestion de paie

Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise ALFEL, et sa gestion de paie

Ce chapitre contient deux parties importantes en notre travail de recherche, la première partie est basée sur l'entreprise ALFEL concernant leur création, leur historique, leurs directions et leurs différents produits et services.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous concentrons seulement sur la méthode et les règles d'appliquer la gestion de paie dans cette entreprise à travers de la grille des salaires, la détermination du salaire de base et enfin le fonctionnement du système de paie et le contrôler.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ²⁹

1-1 Présentation du groupe industriel FONDAL :

Le Groupe Industriel des Fonderies Algérienne « Groupe Industriel FONDAL », Issu de la restructuration de l'ENP ENF (Entreprise Nationale des Fonderies), assure la mission de pilotage stratégique, de cohérence et d'appui aux Filiales qui, elles assurent la production et la commercialisation de produits fonderie depuis plus de 50 ans.

Création :

- **1983** : Création de l'EPE ENF suite à la restructuration de la SN-Métal et de SONACOM.
- **1995** : Passage à l'autonomie de l'ENF (Entreprise Nationale des Fonderies) avec sa transformation en société par action (SPA) dotée d'un Conseil d'Administration.
- **1999** : Création du Groupe Industriel FONDAL suite à la restructuration de l'EPE ENF et à la filialisation de ses trois Unités de production (ALFEL, ALFON et ALFET).

ALFET :

Algérienne des Fonderies de TIARET est chargée d'étude et conception des outillages, fabrication de pièces moulées, cimenterie sidérurgie, travaux publics, ferroviaires, agriculture et diverses pièces.

²⁹ Le document intérieur de l'entreprise(les anciennes recherches).

ALFON :

Algérienne des Fonderies d'ORAN est chargée d'étude et conception des outillages, usinage mécanique et mécano soudure, embellissement -mobilier urbain mécanique et diverses pièces

ALFEL :

Algériennes des Fonderies d'EL HARRACH est chargée d'étude et conception des outillages, fabrication de pièces moulées, voirie, mécanique, hydraulique, agriculture, véhicules industriels et diverses pièces.

ALFEL, c'est une nouvelle Fonderie, un Outil de production moderne, qui vous fera bénéficier d'une technologie de haut niveau et adaptée aux exigences techniques et technologiques les plus rigoureuses.

Elle dispose d'un ensemble d'infrastructures (terrain de 18.150 m² dont 9.177 m² bâti) et d'un personnel qualifié qui lui permet d'assurer une réponse aux divers besoins de la Clientèle.

1-2 Historique de la filiale "ALFEL" Ex – UFE :

- Création de la Fonderie d'El- Harrach en 1950 sous l'appellation « Unité Industrielle Africaine U.I.A ».
- En 1974, nationalisation de l'unité sous l'appellation unité fonderie d'El-Harrach.
- En 1980, initiation du projet de modernisation de l'unité, individualisation et mise- à disposition des crédits en 87.
- Transfert à l'**Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)** en 1983 lors de la restructuration industrielle des entreprises publiques.
- Arrêt total de la production en avril 1994 avec maintien d'une activité commerciale par la vente de produits en l'état fournis par les unités de l'**Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)**.

Démarrage des travaux de reconstruction de l'**Unité Fonderie d'El-Harrach (U.F.E)** en septembre 1994.

- Démarrage effectif de la filiale en mars 1999.

1-2-1 Carte D'identité de l'entreprise

Tableau 3-1 : Carte D'identité de l'entreprise

Nom de l'entreprise	Algérienne des Fonderies d'El-Harrach ALFEL - Filiale Groupe FONDAL
Objet social	Production et commercialisation de produits de fonderie (pièces moulées en fonte et métaux non ferreux) ; Etude et conception d'outillages, Fabrication de Pièces diverses sur demande.
Statut	Société par actions (SPA).
Capital social	870.000.000 DA.
Siège social	3/5, Route de BARAKI El-Harrach, Alger
Capacités de Production en 2 équipes	- Fonderie Fonte, 5.000T/An. - Fonderie Bronze, 200 T/An.
L'effectif	199

Source : document intérieur de l'entreprise

1-2-2 Quelques points de repères :

- Début d'exploitation de l'unité en 1950 avec une production des produits en Fonte pour le bâtiment, les travaux publics, l'hydraulique et diverses pièces mécaniques sur commande.
- Pendant quarante années de fonctionnement, **l'Unité Fonderie d'El-Harrach (U.F.E)** n'a connu aucun développement notable.
- Lors de son transfert à **l'Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)** en 1983, sa production variait entre 3000 et 4000 Tonne par an, principalement orientée vers les marchés suivants :
 - Produits d'assainissement : Voirie (75 % du marché).
 - Quincaillerie en fonte (15 % du marché).
 - Pièces pour les équipements hydrauliques (10 % du marché).

De 1983 à 1994, date de l'arrêt total de l'activité Fonderie, l'effectif de l'unité est passé de 514 à 313 agents.

Pour la même période, le chiffre d'affaires variait de 55 Million DA.

Maintien d'une activité commerciale minimale pendant la période de l'arrêt de l'unité par la revente en l'état de produits fabriqués par les autres sites de production du groupe.

a- Le patrimoine foncier

- Superficie du terrain : 18.150 m²
- Les installations et terrains ont été cédés par l'ex UIA lors de la nationalisation de cette unité.

b- Financement :

Le projet de modernisation et de l'extension de l'**Unité Fonderie d'El-Harrach (U.F.E)** a été individualisé en 1981 ; le coût de l'investissement a été estimé à 39 000 KDA. Cette estimation a été faite avant le choix de la variante technologique.

L'**Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)** a signé, en 1983 un contrat avec « SERI – RENAULT » portant étude de conception et d'exécution de la modernisation et l'extension de la fonderie d'EL-HARRACH, avec comme objectif l'amélioration de la qualité des produits et l'augmentation des capacités de 3 000 Tonne par an à 10 000 Tonne par an (9 800 Tonne de fonte et 200 Tonne de bronze).

En janvier 1985, l'**Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)** a introduit une demande de réévaluation du montant de l'investissement (124 Million DA), et ce sur la base des études, ayant permis de définir l'option technologique finale effectuées par « SERI – RENAULT ».

Les principaux contrats, négociés, signés et engagés au cours du 4^{ème} trimestre 1987, ont été financés à 85 % sur crédit extérieur (Crédit acheteur et Crédit fournisseurs).

En raison de l'érosion du dinar, une deuxième réévaluation portant le montant de l'investissement à 192 Million DA, a été demandée par l'**Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)**. Cette demande est restée sans suite.

Ainsi, après la mise en place, en 1991, par le gouvernement de la taxe compensatrice, les frais de douanes dont le montant a fortement augmenté n'ont pu être payés par l'UFE, ce qui a entraîné le blocage des équipements au niveau du port pendant plus d'une année (01).

En 1992, suite à la décision du gouvernement de mener à terme les projets prioritaires en cours de réalisation, l'**Entreprise Nationale de Fonderie (E.N.F)** a introduit un dossier de réévaluation du projet, dont le montant total demandé était de 652 Million DA. L'accord a été obtenu en Mars 1993 et la 1^{ère} tranche fut débloquée en septembre 1993.

Toutefois, le désengagement du trésor dans le financement des investissements planifiés à fin 1994 va reposer le problème de financement du projet de modernisation.

1-3 les moyens matériels :

a- Fusion :

Assurée par :

- Deux (02) Cubilots à vent froid de 7 Tonnes par heure.
- Un (01) Four à induction de maintien de 20 Tonnes.
- Deux (02) Fours à creuset à gaz de 350 kg par heure pour la fusion bronze.

b- Moulage fonte :

Assurée par :

- **Chaîne de moulage haute pression :** Châssis 1400×1000 , capacité 10 moules par heure, destinée à la production de pièces de moyennes dimensions.
- **Chaîne de moulage haute pression :** Châssis de 800×600 , capacité 35 moule par heure, destinée à la production de pièces de petites dimensions.
- **Chaîne de moulage DISAMATIC à joint vertical :** capacité 200 Mottes par heure, de 775×600 destinée à la production en grande série de pièces de petite dimension.

Le fonctionnement de ces chaînes de moulage est entièrement automatique.

c- Moulage bronze :

Assurée par :

- Chaîne de moulage en Mottes à joint horizontal, utilisant du sable à résine furanique, dotée d'un système de régénération de sable débitant 3 Tonnes par heure.

d- Sablerie :

Assurée par :

Une station complètement automatique d'une capacité de 100 Tonnes par heure de sable à vert.

Elle est dotée d'un malaxeur intensif à tribune d'une capacité de 10 Tonnes.

e- Laboratoire :

Equipé de :

- a. Spectrométrie.
- b. Laboratoire essais physiques.
- c. Métallographie
- d. Laboratoire chimie.

e. Laboratoire sable.

1-4 les différentes directions de la filiale « ALFEL » :

1-4-1 : la direction générale :

La direction générale définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution.

La fonction direction générale regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle.

Ces postes se divisent comme suit :

- a- Assistance juridique ;
- b- Secrétariat ;
- c- structure audit & contrôle de gestion ;
- d- système de management intégré ;
- e- département achat & gestion de stock ;
- f- chef de projet invest.

1-4-2 Direction commerciale :

Ayant le statut de cadre supérieur, le **Directeur commercial** est chargé de conseiller le **Directeur général de l'unité** de la filiale, de mener et mettre en œuvre toutes les opérations marketing et études commerciales nécessaire au développement global de la filiale, de fournir des directives fonctionnelles aux différents responsables commerciaux, de mettre au point et appliquer des plans et des pratiques adéquates pour assurer la réalisation des objectifs, la supervision et la coordination de l'ensemble des structures de sa direction.

1-4-2-1 Responsabilité et autorité :

Dans le cadre d'un programme approuvé par le **Directeur général de l'unité**, relatif à des politiques et des procédures de contrôle décidées par ce dernier, le **Directeur commercial** a la responsabilité de mener à bien les obligations définies ci-dessus. Pour ce faire, Il en reçoit toute l'autorité nécessaire.

Il peut déléguer à des membres de la direction, la responsabilité de certaines tâches et l'autorité nécessaire à leur accomplissement, mais il ne peut déléguer ou abandonner la responsabilité d'ensemble des résultats obtenus, ni laisser en quoi que ce soit à d'autres l'obligation d'en répondre.

1. Formuler et soumettre pour approbation des propositions relatives à la stratégie de développement de la filiale et à la politique de la promotion des produits et gérer ces politiques lorsqu'elles sont approuvées.
2. Elaborer les prévisions commerciales et mettre en œuvre la politique commerciale de la filiale à travers la définition du mix de ventes et une gestion des stocks à flux tendus et celle du groupe en matière de prix d'approvisionnement et de marketing.
3. Elaborer, mettre en œuvre et suivre le programme d'approvisionnement de la filiale en matières premières et autres matières consommables.
4. Mettre en place et développer la force des ventes.
5. Fixer et arrêter les objectifs et plans d'action commerciaux à court et moyen terme de la filiale et veiller à leur mise en œuvre.
6. Elaborer et veiller à l'application de la politique de recouvrement des créances et en assurer le contrôle.
7. Assurer l'administration, la coordination et le contrôle de l'activité commerciale (Achats, Gestion des stocks, Ventes).
8. Incarner et défendre sans équivoque les politiques et décisions de la direction générale de la filiale.

1-4-2-2 Structure de la direction commerciale :

- Administration des ventes.
- Marketing & Force de vente.

1-4-3 Département production :

Ayant le statut de cadre supérieur, le **chef de département production** de la filiale est chargé de la réalisation en quantité, qualité et délai du programme de production, de fournir des directives fonctionnelles aux responsables des différents ateliers en mettant au point et en appliquant des plans et des pratiques adéquates pour assurer la supervision, la coordination et le contrôle de l'activité de l'ensemble des structures de son département.

1-4-3-1 Responsabilité et autorité :

Dans le cadre d'un programme approuvé par le **Directeur général de l'unité** de la filiale, des politiques et des procédures de contrôle décidées par celui-ci, le **chef de département production** a la responsabilité de mener à bien les obligations définies ci-dessous. Il reçoit, pour ce faire, l'autorité nécessaire.

Il peut déléguer à des membres de son département la responsabilité de certaines tâches et l'autorité nécessaires à leur accomplissement mais il ne peut déléguer ou abandonner la responsabilité d'ensemble des résultats obtenus ni laisser en quoi que ce soit à d'autres l'obligation d'en répondre.

1. Formuler et soumettre pour approbation des propositions relatives à la politique de développement industriel de la filiale, gérer ces politiques lorsqu'elles sont approuvées.
2. Participer à la fixation des objectifs de la filiale, du plan d'action à court et moyen terme en matière de gestion de la production et veiller à leur mise en œuvre.
3. Prendre toutes décisions et mesure pour réaliser quantitativement et qualitativement le plan production de la filiale et utiliser de manière rationnelle la main d'œuvre disponible et les moyens de production.
4. Assurer le bon fonctionnement des équipements de production et autres installations annexes, garantir la préservation des biens et veiller à la rentabilité des activités (réduction des surconsommations, des heures supplémentaires, des manques à production,...).
5. Déterminer les programmes fonctionnels et opérationnels assignés à chaque atelier de production pour la réalisation des objectifs de la filiale.
6. Assurer le suivi, la coordination et le contrôle de l'ensemble de l'activité opérationnelle (planification, production, livraison interne).
7. Incarner et défendre sans équivoque les politiques et décisions de la direction générale de la filiale.

1-4-3-2 Structure de la direction production :

- Atelier fusion ;
- Dir. Prod ;
- Atelier Sablerie ;
- Atelier ébarbage ;
- Atelier moulage ;
- Atelier noyautage.

1-4-4 Direction administration et personnel :

Ayant le statut de cadre supérieur, le **Directeur de l'administration et personnel** est chargé de conseiller le **Directeur général de l'unité** de la filiale, de mener et mettre en œuvre la politique générale de la filiale en matière de ressource humaines, de fournir des directives fonctionnelles aux différents responsables du personnel et de mettre au point et appliquer des plans et des pratiques adéquates pour assurer la réalisation des objectifs, la supervision et la coordination de l'ensemble des structure de sa direction.

1-4-4-1 Responsabilité et autorité :

Dans le cadre d'un programme approuvé par le **Directeur général de l'unité**, des politiques et des procédures de contrôle décidées par celui-ci, le **Directeur de l'administration et personnel** a la responsabilité de mener à bien les obligations définies ci-dessous. Il reçoit, pour ce faire, l'autorité nécessaire.

Il peut déléguer à des membres de la direction la responsabilité de certaines taches et l'autorité nécessaire à leur accomplissement mais il ne peut déléguer ou abandonner la responsabilité d'ensemble des résultats obtenus ni laisser en quoi que ce soit à d'autres l'obligation d'en répondre.

1. Formuler et soumettre pour approbation, des propositions relatives à la politique de la filiale en matière de ressource humaine et gérer ces politiques lorsqu'elles sont approuvées.
2. Elaborer les prévisions en matière de Gestion des ressources humaines (effectif optimal, formation, évaluation, salaires.) et de logistique et mettre en œuvre la politique de ressources humaines de la filiale conformément à celle arrêtée par le groupe.
3. Fournir des directives fonctionnelles aux responsables des structures concernées en mettant au point et en appliquant des plans et des politiques adéquates pour la gestion des ressources humaines et l'administration des moyens généraux.
4. Gérer et appliquer la réglementation en matière de relations de travail, de la tenue des registres légaux du personnel.
5. Assurer la mise en œuvre et l'adaptation des nouvelles procédures relatives au système de rémunération, de recrutement, d'évaluation et de plan de carrière.
6. Fixer et arrêter les objectifs et le plan d'action à court et moyen terme de la filiale en matière de Gestion des ressources humaines et veiller à leur mise en œuvre.
7. Négocier des accords avec les syndicats représentatifs de la filiale et leur représentant.

8. participer activement à la sélection des personnels destinés à occuper des postes vacants, mener les premiers entretiens, engager du personnel ou nommer des employés dans le cadre de l'organigramme de base approuvé.
9. Préparer, orienter et coordonner les programmes de formation et de développement des personnels.
10. Assurer le suivi, la coordination et le contrôle de l'ensemble de l'activité administration et personnel (gestion du personnel).
11. Incarner et défendre sans équivoque les politiques et décisions de la direction générale de la filiale.

1-4-4-2 Structure de la direction administration et personnel :

- Département de gestion et ressource humaines ;
- Service entretien et logistique ;
- Informatique ;
- Médecine de travail.

1-4-5 Direction finances et comptabilité :

Ayant le statut de cadre supérieur, **le Directeur des finances et comptabilité** est chargé de conseiller le Directeur général de l'unité de la filiale, de mener et mettre en œuvre toutes les opérations nécessaires à la gestion comptable et financière, à l'arrêt des comptes et aux analyses et études financières de la filiale, de fournir des directives fonctionnelles aux différents responsables financiers et de mettre au point et appliquer des procédures et des pratiques adéquates pour assurer la réalisation des objectifs, la supervision et la coordination de l'ensembles des structures de sa direction.

1-4-5-1 Responsabilité et autorité :

Dans le cadre d'un programme approuvé par le Directeur général de l'unité, des politiques et des procédures de contrôle décidées par celui-ci, **le Directeur des finances et comptabilité** a la responsabilité de mener à bien les obligations définies ci-dessous. Il reçoit, pour ce faire, toute l'autorité nécessaire.

Il peut déléguer à des membres de la direction la responsabilité de certaines taches et l'autorité nécessaire à leur accomplissement mais il ne peut déléguer ou abandonner la

responsabilité d'ensemble des résultats obtenus ni laisser en quoi que ce soit à d'autres l'obligation d'en répondre.

1. Formuler et soumettre pour approbation, des propositions relatives à la politique de gestion financière de la filiale et gérer ces politiques lorsqu'elles sont approuvées.
2. Elaborer les prévisions budgétaires et mettre en œuvre la politique financière de la filiale conformément à celle arrêtée par le groupe.
3. Elaborer les états de synthèses des comptes de la filiale dans les formes réglementaires.
4. Analyser les comptes et mener toutes actions en vue de la réduction des coûts et de l'amélioration de la rentabilité globale de la filiale.
5. Fournir des directives fonctionnelles aux responsables des structures financières en mettant au point et en appliquant des procédures et des pratiques adéquates pour assurer la régularité et la sincérité des comptes de la filiale.
6. Fixer et arrêter les objectifs et plans d'actions financières à court et moyen terme de la filiale et veiller à leur mise en œuvre.
7. Assurer la tenue des registres légaux de la filiale.
8. Veiller au perfectionnement et au développement de la comptabilité analytique de la filiale.
9. Elaborer et suivre les plans de trésoreries.
10. Assurer le suivi, la coordination et le contrôle de l'ensemble de l'activité financière et comptable (comptabilité générale et analytique, finance et budget, investissements).
11. Incarner et défendre sans équivoque les politiques et décisions de la direction générale de la filiale.

1-4-5-2 Structures de la direction financière :

- Département comptabilité générale ;
- Trésorerie ;
- Département comptabilité analytique.

Tableau 3-2 : Le Staff de Management

ZENATI Ahmed	Directeur Général
AGSOUS Nadir	Directeur Finances & Comptabilité/Par Intérim
SAIB Rachid	Directeur Commercial
BENZAHI Abdelmalik	Directeur de la Production
Abdelatif Bouraiou	Directeur Technique

Source : document intérieur de l'entreprise

1.5 Produits et services :

a- Produits de Voirie :

- Regards de trottoirs de 500*500 à 1050*1050
- Regards de chaussée de 600*600 à 1050*1050

Le système de verrouillage, prévu en option, assure une protection sans équivoque du dispositif contre les dégradations.

Le cadre est parfaitement adapté, par sa forme, à l'intégration dans le béton de scellement, d'une hauteur suffisante pour assurer une tenue en service irréprochable même sous circulation intense des camions.

Le tampon, calculé pour permettre la classification D400 au niveau résistance, possède une hauteur d'emboîtement qui lui confère la meilleure stabilité et interdisant tout soulèvement par phénomène d'aspiration au passage des véhicules lourds.

Les motifs de surface sont conçus pour assurer une bonne tenue à la glissance.

b- Pièces mécaniques & de sous-traitance

La nouvelle configuration d'ALFEL, eu égard aux nouvelles installations de production et à la technologie développée, permet de proposer, à la demande, tous types de Pièces mécaniques (Fonte et MNF) pour différents secteurs utilisateurs (Hydraulique, Electrique, BTP & Carrières, Maintenance industrielle,...).

c- Produits d'Embellissement et Mobilier urbain :

- Grilles d'arbres \varnothing 500 et 800*1240 et \varnothing 500*1000
- Bornes d'ornement Modèles ALFEL et FONDAL
- Banc public Modèle ALFEL
- Clôture & Balustrade Modèles ALFEL – Selon besoin clients

Au vu de sa politique environnementale, **ALFEL** se considère comme une « Entreprise citoyenne » et participe également, à travers les Produits de Mobilier urbain qu'elle développe, à l'Embellissement de la ville.

Section 2 : comment appliquer la gestion de paie au sein de la société ALFEL

2-1 Grille des salaires³⁰

2-1-1 Classification des postes de travail

La classification des postes de travail constitue pour le groupe et ou/la filiale l'instrument privilégié de sa politique des salaires.

La classification professionnelle permet de déterminer le positionnement des différents postes de travail de l'entreprise qui sont identifiés par un ensemble de tâches cohérentes et complémentaires à accomplir de façon régulière par un travailleur.

La classification est effectuée sur la base de :

- La description des postes de travail ;
- La cotation des postes de travail.

La méthode de classification tient compte également des paramètres suivants :

- La formation générale ;
- Les qualifications professionnelles ;
- L'effort ;
- La responsabilité ;
- Les contraintes et exigences particulières.

L'ensemble des postes de travail est sérié dans un répertoire des emplois propre à chaque filiale et conforme à son organisation de travail.

Selon l'article 203 : ³¹

Les postes de travail sont définies par le groupe et ou/ la filiale en fonction notamment des objectifs et des missions qui lui sont assignées, de l'organisation, de la technologie utilisée ainsi que de la répartition des tâches et responsabilités liées à chaque poste de travail.

Article 205 :

Le personnel du groupe et ou/ filiale régi par la présente convention est classé en trois (3) groupes :

- Groupe1 : les agents d'exécution sans qualification et avec qualification,
- Groupe 2 : les techniciens, techniciens supérieurs et agents de maîtrise,
- Groupe 3 : les cadres et cadres supérieurs (cadres dirigeants exclus).

³⁰ Manuel A des procédures de rémunération des ressources humaines de la société ALFEL P.5

³¹ La convention collective de la société ALFEL P.32

2-1-2 Salaire de base

Le salaire de base est déterminé par le positionnement du travailleur et la cotation du poste qu'il occupe.

Le salaire de base mensuel correspond à la rémunération d'un temps de travail moyen mensuel calculé à partir de la durée hebdomadaire légale de travail qui est de 40 heures soit une moyenne mensuelle de 173.33 heures.

La grille des salaires (annexe n° 02). S'applique à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise à l'exception de l'encadrement supérieur qui est régi par une grille spécifique (annexe n° 03). Quant aux cadres dirigeants, ils sont régis par des dispositions réglementaires particulières.

Article 40 :

L'amplitude journalière découlant de la durée légale de travail hebdomadaire fixée par le Groupe et ou / la Filiale inclut :

- La durée de la pause repas de trente (30) minutes prise entre les séances de travail ;
- Les temps de douche et d'habillage, fixée à trente (30) minutes, pour les opérateurs très exposés dans certains secteurs de production aux naissances et salissures, à l'exception des fondeurs et des forgerons qui font l'objet de statut particulier
- La liste de ces postes est arrêtée par la filiale.

La durée légale de travail peut être modulée ou modifiée en fonction des contraintes de production, de commercialisation et d'organisation, ou de contraintes externes, sans que l'amplitude journalière ne dépasse douze (12) heures, y compris dans le système de travail par équipes postées.

Article 217 :

Le salaire de base de chaque travailleur est déterminé par la classification du poste occupé tel que positionné dans le répertoire des emplois du groupe et ou/ de la filiale et conformément à l'échelle des salaires en vigueur.³²

2-2 Procédure régissant la paie³³

2-2-1 Objet : cette procédure vise à aider les gestionnaires du personnel à disposer d'un outil de travail leur permettant de connaître les règles de l'établissement automatisé de la paie puisque le traitement informatique de la paie couvre l'ensemble du personnel.

³² Ibid. p. 8et 34.

³³ Manuel B des procédures de gestion des ressources humaines, janvier 2007, p.82à 89.

2-2-2 Ayant droit : tout agent du groupe et ou/de la filiale quelque soit la forme de l'engagement contracté, est régi par la présente procédure.

2-2-3 Fichier du personnel : la gestion administrative du personnel nécessite la tenue à jour d'un fichier rassemblant les principales informations relatives à chaque agent. Ce fichier est mis à jour à partir des modifications de la situation familiale etc...). Ce fichier du personnel est utilisé pour la paie et pour des statistiques portant sur les ressources humaines en général.

La tenue à jour du fichier est obtenue par :

- La création de dossiers pour les nouveaux embauchés ;
- La mise à jour des dossiers existants ;
- La mise en archive des dossiers des agents qui ne figurent plus dans l'effectif inscrit.

a- Contenu du fichier du personnel : le fichier du personnel contient les dossiers :

- De tous les agents en activité.
- Des agents qui ont quitté depuis moins de 02 ans.

Chaque dossier est identifié par le numéro de matricule de l'agent. Le numéro de matricule attribué au travailleur ne change pas même si, après avoir quitté l'entreprise, cet agent en cas de réintégration conservera le même numéro.

Un dossier est composé de **rubriques**. Une rubrique est identifiée par un **code**.

La liste des rubriques qui compose le fichier du personnel est comme suit :

- Nom et prénom
- Date & lieu de naissance
- Adresse
- Affectation professionnelle
- Date de recrutement
- Date de sortie
- Situation familiale
- Nombre d'enfants
- Salaire de base
- Immatriculation sociale
- Numéro compte bancaire et ou/ postal
- Eléments fixes de paie

Remarque importante : en cas de départ d'un agent, le dossier de l'intéressé n'est pas supprimé mais seulement bloqué et mis en archive.

b- Consultation du fichier : celle-ci peut porter sur :

- ✓ Un individu : par exemple quel âge a tel agent et quand partira t-il en retraite ?
- ✓ Un ensemble d'individus : par exemple combien y a-t-il de cadres dans telle ou telle unité ou atelier de la filiale ?

Les consultations individuelles & collectives sont effectuées par le gestionnaire de la paie et ou/ du personnel sur instruction de son chef hiérarchique.

2-2-4 Fonctionnement du système de paie :

Le principe général du système de paie est de restituer aux gestionnaires les résultats obtenus à la suite du traitement informatique des éléments de paie.

Ces éléments sont au nombre de deux (02) :

A/ les éléments fixes de paie du mois considéré obtenus à partir du fichier du personnel.

B/ les éléments variables de paie du mois considéré obtenus à partir de la saisie des rubriques variables transmis périodiquement par l'administration du personnel.

A/les éléments fixes : le système restitue, sans recevoir d'ordre particulier, l'ensemble des éléments de paie connus au fichier du personnel lors de l'établissement de la paie. On distingue 02 types d'éléments fixes résultant du fichier :

➤ **Les éléments de gestion** : chaque agent dispose d'éléments de gestion de caractérisant exemple :

- ✓ Nom & prénom
- ✓ Numéro de matricule : il est important d'ouvrir un registre de matricules et chaque nouvel agent recevra un numéro dans l'ordre chronologique arrêté.
- ✓ Numéro de la sécurité sociale
- ✓ Numéro du compte bancaire
- ✓etc.

➤ **Les éléments de paie** : ce sont les éléments de paie à caractère fixe connus avec leurs codes comme par exemple : l'indemnité d'expérience professionnelle (I.E.P), l'indemnité de transport...etc. la liste des éléments fixes se trouve répertoriée dans l'annexe n° 04. L'avantage utiliser les éléments fixes du fichier du personnel est d'éviter de créer chaque mois des documents redondants d'éléments à saisir, ainsi le système génère automatiquement les rubriques mémorisées par matricule à partir du fichier du personnel. Le risque qui peut se poser est l'oubli d'invalider une rubrique

habituellement fixe lors d'une paie donnée comme par exemple supprimer une indemnité de travail posté à un agent qui n'ouvre plus droit.

La mise à jour de la liste des éléments fixes dépend directement du directeur de l'administration et du personnel.

B/ Les éléments variables : en règle générale, tout élément de paie n'ayant pas un caractère alphanumérique répétitif à chaque établissement de la paie est considéré comme variable. Ces éléments variables sont le résultat d'une recopie codifiée des divers événements de paie relevés par le gestionnaire. La liste des éléments variables se trouve répertoriée dans l'annexe n°05. Pour la saisie des éléments variables, le calculateur de paie doit respecter les dates décidées et arrêtées lors de l'établissement du planning de paie.

Le gestionnaire doit classer chaque événement dans une rubrique qui permet de définir pour un élément donné, s'il y a lieu de le classer dans une rubrique à payer ou à retenir à l'agent. D'une façon générale, chaque rubrique de paie est représentée par un groupe de trois (03) codes possibles :

1^{er} code : celui de la rubrique elle-même.

2^{ème} code : rappel de cette rubrique.

3^{ème} code : reprise ou retenue de cette rubrique.

2-2-4-1 Déroulement des étapes de traitement de la paie :

Pour qu'une paie puisse avoir lieu, il y a lieu de procéder au déroulement des étapes suivantes :

a- Préparation des éléments de paie :

- Mise à jour du fichier du personnel par les opérations éventuelles suivantes :
 - ✓ Des créations en cas de recrutement.
 - ✓ Des modifications en cas de changement dans la situation administrative, familiale ou tout autre survenu dans la carrière professionnelle d'un agent donné.
 - ✓ Des annulations ou des invalidations en cas de perte de certaines rubriques.
- Introduction sur ordinateur des grilles des salaires & présalaires applicables à l'échelle de l'entreprise :
 - ✓ Grille des salaires des cadres dirigeants,
 - ✓ Grille des salaires des cadres supérieurs,
 - ✓ Grille des salaires du personnel (cadres moyens, maîtrise & exécution)
 - ✓ Présalaires des jeunes en contrat pré emploi,
 - ✓ Présalaires des Apprentis.

- Introduction du barème de l'impôt sur le revenu (I.R.G) et de la formule de calcul de la cotisation sociale,
- Introduction des données relatives au pointage (manuelles ou intégrées au logiciel de paie),
- Introduction automatique à partir du fichier des éléments fixes ;
- Saisie des éléments variables.

b- Planning de saisie des éléments de paie :

Le gestionnaire devra respecter les dates de traitement arrêtées au planning de paie.

Le planning suivant est donné à titre indicatif :

Tableau 3-3 : le planning de paie

Libellé	Quantième en jour ouvrable
Fichier du personnel	Entre le 10 et le 14 ^{ème}
Eléments fixes & variables Pointage	Entre le 22 et 25 ^{ème}

Source : document intérieur de l'entreprise

c- Principes de calcul d'un bulletin de paie : on distingue les étapes suivantes dans le calcul d'un bulletin de paie :

1^{ère} étape : introduction du code et ou/ du mot de passe. Seuls le calculateur de la paie et le directeur de l'administration et du personnel sont au courant de la clé d'entrée qui peut être renouvelée autant de fois que les mesures de sécurité l'exigent.

2^{ème} étape : inscription du mois concerné avec affichage du menu de la paie :

- 1/ fichier du personnel
- 2/ Eléments fixes
- 3/ Eléments variables

1/ Fichier du personnel : le gestionnaire n'accède au fichier que s'il s'agit d'une création, d'une mise à jour ou d'une invalidation.

2/Eléments fixes : en principe, les éléments fixes restent stationnaires sauf si des modifications de la situation professionnelle du travailleur apparaissent comme par exemple :

- ✓ Changement du salaire de base suite à une promotion et ou/une rétrogradation,
- ✓ Actualisation de l'IEP,
- ✓ Suppression d'une indemnité...etc.

3/ Eléments variables : le gestionnaire de la paie introduit les données des éléments variables en sa possession sous forme de bordereaux authentifiés précisant les informations suivantes :

- ✓ Les numéros des matricules des agents,
- ✓ Le pointage (heures de présence, d'absences & la nature de l'absence).
- ✓ Les notations des primes de stimulation (PRI, PRC),
- ✓ Les évaluations des primes variables des cadres dirigeants & supérieurs,
- ✓ Les notations de l'indemnité de fonction,
- ✓ Les frais de mission et les prestations de remboursement des frais médicaux,
- ✓ Les régularisations éventuelles (avances sur salaire, sur frais de mission, rappels, retenues etc....).

3^{ème} étape : le calcul de la paie : dès introduction de l'ensemble des éléments de paie du mois concerné, le gestionnaire lance le calcul de la paie qui se fait directement par le logiciel fonctionnel en prenant le soin de préciser le type de calcul projeté et qui peut être éclaté en quatre (04) :

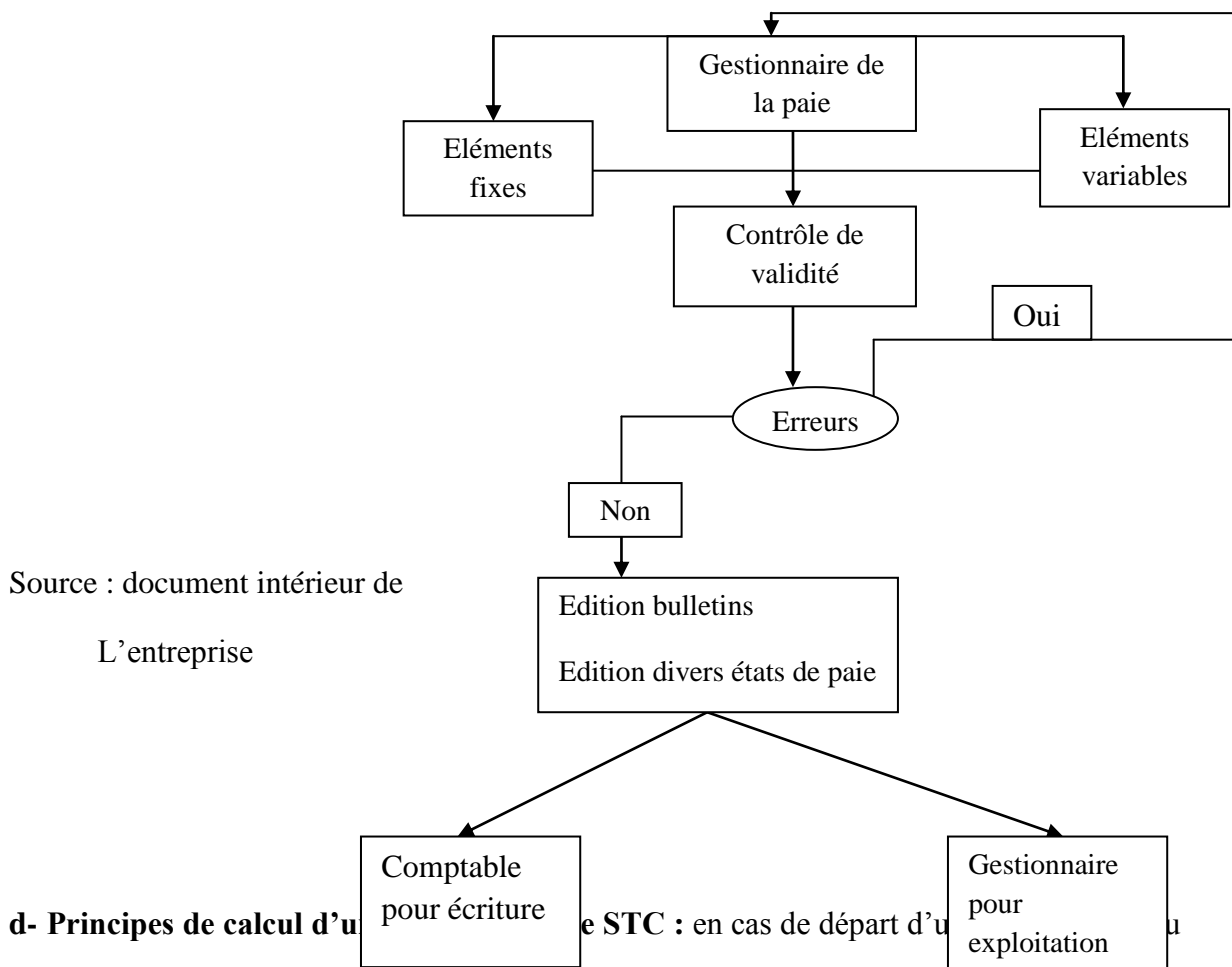
- Paie normale
- Paie congés
- Paie calculé
- Paie bloqué.

L'enchaînement du calcul de la paie se fait de la manière suivante pour une paie normale :

1. Calcul du salaire de base en fonction des heures travaillées,
2. Calcul séparé des retenues pour absence si cette fonction existe dans le logiciel,
3. Calcul des indemnités & primes assises en taux (%) sur le salaire de base,
4. Calcul des indemnités fixées en montants selon le nombre de jours ouvrables travaillées,
5. Calcul des heures supplémentaires selon le barème fixé (50%,75% &100%),
6. Calcul des rappels éventuels,
7. Calcul du brut cotisable et des cotisations,
8. Calcul éventuel des cotisations des rappels,
9. Calcul du brut imposable et des retenues IRG,
10. Calcul éventuel de l'imposition aux rappels,
11. Calcul des indemnités et primes non cotisables et non imposables,
12. Calcul du net à payer qui est égal :

Brut imposable-somme des cotisations sociales= net imposable+ somme rubriques non cotisables et non imposables-IRG

Figure 3-2 : Enchaînement général des étapes de la paie



d- Principes de calcul d'un STC : en cas de départ d'un agent, le gestionnaire doit utiliser au menu « la paie bloquée » pour le calcul du STC. Ce dernier se fait selon les étapes suivantes :

1^{ère} étape : établissement manuel du STC de l'agent concerné.

2^{ème} étape : saisie informatique de tous les éléments manuels du STC à l'exception de la cotisation sociale & de l'imposition qui sont calculées par le logiciel de paie.

A ce titre, un exemple d'illustration est donné en annexe n° 06.

Remarque : dans le fichier du personnel, la date de sortie de l'agent concerné est mentionnée afin de bloquer sa paie avec conservation du matricule pour les besoins des déclarations annuelles des salaires (DAS).

e- Principes de calcul des congés- payés : en cas de départ d'un agent en congé annuel, il y a lieu d'utiliser au menu « la paie congé ». le logiciel de paie suit en nombre d'heures, les droits à congé acquis au cours de l'année de référence. Le calcul du congé payé se fait selon la règle du 1/12. Le gestionnaire doit vérifier, sur l'état du suivi des congés- payés,

qu'un travailleur ne prend pas plus de congés que ceux auxquels il a droit, le maximum étant un mois soit 22 jours ouvrables correspondant à la durée mensuelle de travail.

2- 2- 4- 2 Contrôle de la paie : on distingue 03 types de contrôle à posteriori :

1. Contrôle de cohérence avec le fichier du personnel.
2. Contrôle de cohérence avec le fichier suivi.
3. Contrôle des rubriques de paie.

1. **Contrôle de cohérence avec le fichier du personnel :** il consiste à vérifier par exemple que :

- Le matricule d'un agent inscrit est le même que celui inscrit dans le bordereau des éléments variables,
- La paie, d'un agent en rupture de la relation de travail, est bloquée,
- Etc....

2. **Contrôle de cohérence avec le fichier suivi :** il consiste à repérer :

- Les anomalies telles que l'octroi d'une prime déjà attribuée,
- La conformité entre le bordereau des éléments variables & la saisie effectuée en procédant à des aperçus avant impression,
- La prise en compte dans la paie des éléments mis à jour dans le fichier du personnel.

2- 2-4-3contrôle des erreurs :

- Niveau du gestionnaire : il doit après le calcul de la paie :
 - S'assurer que l'ensemble des éléments variables (et éventuellement fixes) qu'il a émis pour un matricule donné soient bien pris en considération,
 - Vérifier par échantillonnage les bulletins édités,
 - Rectifier instantanément en cas d'erreurs détectées.
- Niveau de l'agent : toute erreur constatée par le travailleur doit être communiquée par ce dernier à son responsable qui se chargera de l'adresser au service du personnel à qui il incombera d'interpréter la véracité de l'erreur et de procéder à son rectification lors de la future paie. L'agent doit être informé des suites réservées à sa réclamation.

2-2-5 dispositions finales :

cette présente procédure édictée des gestionnaires du personnel peut s'avérer incomplète car le système de la paie est évolutif en fonction des besoins générés par lui-même ou à

partir d'amendements de la législation du travail, de conventions collectives renouvelées ou de faits nouveaux non connus lors de sa création.

La politique globale d'ALFEL (Industrielle, Qualité et Environnement) est le fondement de sa gestion et vise à maintenir des standards de qualité élevés pour renforcer sa position de Leader sur le marché national en s'appuyant sur ses propres ressources (technique, technologiques et humaines) et sur son Savoir-faire dans le domaine de la Fonderie.

Cette entreprise est basée sur la classification des postes de travail, puisqu'elle est considérée comme un outil essentiel qui aide sa politique des salaires.

Chapitre 04 : Etude sur l'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés

Chapitre 04 : étude sur l'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés

Dans ce chapitre nous allons focaliser dans un premier temps sur l'étude des quelques composantes de la fiche de paie qui est aidés d'augmenter la performance des salariés au sein de l'entreprise ALFEL.

Dans un deuxième temps nous allons faire une enquête sur terrain à l'aide d'un questionnaire pour évaluer l'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés.

Section1 : quelques composantes de la fiche de paie qui sont aidés à d'augmenter la performance des salariés ³⁴

1-1 Indemnité d'expérience professionnelle

1-1-1 Définition :

L'indemnité d'expérience est destinée à sanctionner l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle.

Le taux maximal de l'indemnité d'expérience professionnelle est fixé à 64% du salaire de base.

1-1-2 Mode de valorisation :

Le montant maximal de l'indemnité d'expérience professionnelle correspond à un taux de 64% du salaire de base.

1-1-3 Avancement annuel au titre de l'I.E.P.

Le taux annuel de l'indemnité d'expérience professionnelle est fixé comme suit :

- 1.5% par an pour les agents ayant un (1) à dix (10) ans d'ancienneté dans l'entreprise.
- 2% par an pour les agents ayant onze (11) et quinze (15) ans d'ancienneté dans l'entreprise.
- 2.5% pour les agents ayant seize (16) ans et plus d'ancienneté dans l'entreprise.

³⁴ Ibid.

1-1-4 Dispositions applicables au changement de grade

En cas de changement de grade :

- Promotion : le taux de l'I.E.P. de l'agent concerné est maintenu, par conséquent le montant de l'I.E.P. est déterminé en fonction du nouveau salaire de base de l'intéressé.
- Rétrogradation : le montant de l'I.E.P. est maintenu, par conséquent le taux de l'I.E.P. sera recalculé sur la base du nouveau salaire de base de l'agent concerné.

Le taux de l'indemnité d'expérience professionnelle évoluera d'année en année normalement.

1-1-5 Modalités de versement

- Périodicité mensuelle.
- Intégrée au bulletin de paie.

1-1-6 Régime fiscal et assujettissement

Imposable et cotisable.

1-1-7 Dispositions particulières

- Toute reconstitution de carrière est exclue.
- Pour les agents plafonnés à 50%, il y a lieu de les déplafonner en leur ajoutant au titre des exercices non décomptés le taux de 2.5% pour atteindre le taux maximal tel qu'il est prévu par la présente procédure.

1-2 Heurs supplémentaires et heurs d'équivalence

1-2-1 Majoration pour heures supplémentaires

Visé à dédommager l'agent qui effectue exceptionnellement une durée hebdomadaire supérieure à son horaire normal de travail ou celle supérieure aux heures d'équivalence.

a- Ayants droits :

Tous agents des groupes 1 et 2 dont la durée hebdomadaire de travail effectif excède la durée hebdomadaire légale ou celle considérée comme équivalente.

b- Nature de l'indemnisation :

Les heures supplémentaires sont rémunérées sous forme de majoration du salaire horaire de base de l'intéressé :

- De 50% pour les quatre premières heures hebdomadaires ;

- De 75% pour les heures supplémentaires suivantes ;
- De 100% pour les heures supplémentaires effectuées de nuit (entre 21 heures et 5 heures le lendemain).

c- Modalités de versement :

Intégrées au bulletin de paie du mois M+1

d- Régime fiscal et assujettissement

Imposable et cotisable.

e- Dispositions particulières :

- Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue de service et revêtir un caractère exceptionnel et ce, dans la limite de 8 heures par semaine. L'amplitude journalière ne peut en aucun cas dépasser 12 heures.
- La semaine est réputée commencer avec l'horaire du matin du samedi et s'achever avec l'horaire de nuit du vendredi.
- Dans le cas où l'agent a effectué dans la semaine aussi bien des heures supplémentaires de jour que de nuit, le décompte de ses droits en majoration s'effectue comme suit :
 - Les heures supplémentaires de nuit sont majorées de 100%.
 - Les quatre heures supplémentaires suivantes sont majorées de 50%.
 - Les autres heures supplémentaires sont majorées de 75%.

Remarque :

L'agent qui effectue des heures supplémentaires de nuit ouvre droit à la majoration à 100% au titre des heures supplémentaires, au paiement d'une indemnité de panier et à une pause d'une demi-heure.

- Les heures de travail normal de nuit ne subissent aucune majoration.
- Les travailleurs de l'un ou de l'autre sexe âgés de moins de 19 ans révolus et des femmes ne peuvent occuper un travail de nuit (entre 21 heures et 5 heures de matin).
- Toutes les heures supplémentaires effectués et quelqu'un soit le motif sont portées à la connaissance de l'inspection du travail territorialement compétente.

1-2-2 Heures d'équivalence :

Fixer la durée hebdomadaire de travail des personnels affectés aux postes de travail comportant des périodes creuses.

Population concernée et heures d'équivalence

Les heures d'équivalence des postes de travail comportant des périodes creuses sont fixées comme suit :

Tableau 4-1 : Les heures d'équivalence des postes de travail

Postes de travail	Horaire d'équivalence
Chauffeur du personnel	43 heures
Personnel de surveillance	44 heures

Source : document intérieur de l'entreprise

Dispositions particulières :

- L'horaire d'équivalence n'implique aucune rémunération
- Les heures supplémentaires sont comptabilisées à partir du plafond horaire arrêté pour chacun des postes de travail.

1-3 Prime de rendement individuel :

La prime de rendement individuel est destinée à sanctionner le rendement individuel de chaque travailleur tant au niveau du comportement (assiduité, discipline) que des résultats (qualité, quantité du travail produit). Elle est pondérée par le taux de la prime de rendement collectif (P.R.C).

a- Ayants droits :

Tout agent de l'entreprise (à l'exception des cadres supérieures et des cadres dirigeants).

b- Valeur :

Le taux de la prime de rendement individuel exprimé en pourcentage du salaire de base de chaque travailleur est fixé au maximum à 10%. Ce taux varie en fonction de la notation de l'agent et du taux de la prime de rendement collectif du collectif auquel il appartient.

c- Notation

Les agents sont notés sur cinq(5) critères sur une fiche de notation ;

- volume de travail = 30
- qualité de travail = 30

- assiduité = 10
- discipline = 10
- taux moyen PRC = 20

La notation des critères liés au volume et à la qualité de travail relève du responsable hiérarchique. Les critères liés à l'assiduité, à la discipline et au taux moyen PRC sont quantifiés par le service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Toutefois, la notation finale du critère « assiduité » est soumise au responsable hiérarchique pour confirmer ou procéder à un abattement selon le cas.

1-3-1 Cas d'annulation de la P.R.I et abattements

Des abattements seront effectués sur le taux de la prime dans le cas d'absences irrégulières et/ou de sanctions disciplinaires.

1-3-2 Sanctions disciplinaires

- mise à pied d'un (1) jour = abattement de 3%
- mise à pied de deux (2) jours = abattement de 4%
- mise à pied de trois (3) jours = abattement de 5%

Pour les autres sanctions disciplinaires du premier degré, se conférer au barème de notation annexe n°07.

En cas de sanction disciplinaire du deuxième ou du troisième degré (rétrogradation) survenue durant le mois considéré, la prime est supprimée pour cette période.

a- Absences irrégulières

Pour deux (2) jours d'absence irrégulière dans le mois considéré, la prime est supprimée.

Pour les autres absences (mois de deux jours), se conférer au barème de notation.

b- Modalités de versement

Elle est versée mensuellement et intégrée au bulletin de paie.

c- Régime fiscal et assujettissement

Imposable et cotisable

1-3-3 Instructions détaillent

a- préparation de la fiche de notation annexe n°08.

Par le service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

b- notation des critères relevant des prérogatives du service gestion des ressources humaines

Avant la transmission des fiches de notation aux responsables de structures, le service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES procède à la notation des critères suivants :

- assiduité
- discipline
- taux moyen P.R.C.

c- notation par la hiérarchie

Notation des deux (2) critères relevant de sa compétence (volume et qualité de travail) et confirmation ou correction de la note attribuée par le service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES au critère « assiduité ».

d- détermination de la note définitive par le service gestion des ressources humaines

Addition des notes des cinq (5) critères.

e- périodicité de transmission

- la fiche de notation collective annexe n°08 est adressée aux responsables de structures le troisième jour ouvrable de chaque mois.
- retour de la fiche de notation au service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES au plus tard le cinquième jour.
- transmission à la structure paie le sixième jour ouvrable de chaque mois.

Remarque :

La fiche de notation individuelle annexe n°09 est mise à jour mensuellement par le service GESTION DES RESSOURCES HUMAINES et versée dans le dossier administratif de l'agent.

1-4 Prime de rendement collectif

a- objet :

La prime de rendement collectif est destinée à sanctionner la productivité d'un collectif de travailleurs.

La productivité d'un collectif et le calcul de la prime de rendement collectif correspondante sont évalués à partir des objectifs de production de biens ou de services fixés à ce collectif.

Les paramètres de mesure du rendement sont fixés par l'entreprise.

b- Ayants droit

Tout agent de l'entreprise (à l'exception des cadres supérieurs et des cadres dirigeants).

c- Nature de la prime

Le taux maximal de la prime de rendement collectif est fixé à 30% du salaire de base mensuel de chaque travailleur concerné et ce, conformément au tableau ci-après :

Tableau 4-2 : Taux de rendement de la prime de rendement collectif

Taux de rendement	Taux de la prime
Moins de 80%	0%
Egal à 80%	5%
81% à 90%	6% à 10%
91% à 95%	11% à 15%
96% à 100%	16% à 20%
101% à 110%	21% à 25%
111% à 120%	26% à 30%

Source : document intérieur de l'entreprise

d- Modalités de versement

Prime mensuelle, elle est intégrée au bulletin de paie du mois M+1.

e- Régime fiscal et assujettissement

Imposable et cotisable

Section 2 : l'analyse de l'impact de la gestion de paie sur la performance des salariés

Dans cette section nous allons essayer d'évaluer le rôle de la gestion de paie dans la politique de performance des employés chez ALFEL et cela à l'aide d'un questionnaire admettent des questions sur le domaine étudié.

Pour réaliser cette enquête, nous avons choisi de délimiter notre champ d'étude aux différents cadres et les exécutants aussi de l'entreprise.

2-1 Présentation de l'étude :

Pour récolter les données de notre étude, nous avons opté pour un **Questionnaire d'enquête**.

Technique de recherche : Questionnaire

Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques.

C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation.

Si l'entretien et l'observation sont des méthodes individuelles et collectives, le questionnaire est une méthode qui est uniquement collective.

C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

Pour que l'échantillon soit représentative, nous avons choisie de distribuer 23 questionnaires sur tous les cadres et les maitrises de l'entreprise qui sont en nombre 59 de et sur les exécutants qui sont en nombre 140.

2-2 Analyse des résultats :

Ce questionnaire est divisé sur quatre parties, chaque partie représente un variable parmi les différents variables de notre travail de recherche.

1^{er} partie : dans cette partie nous essayons de poser des questions fondamentales et essentielles sur les personnes interrogées concernant la situation personnelle et professionnelle au même temps.

Tableau4-3: Pourcentage des hommes et des femmes

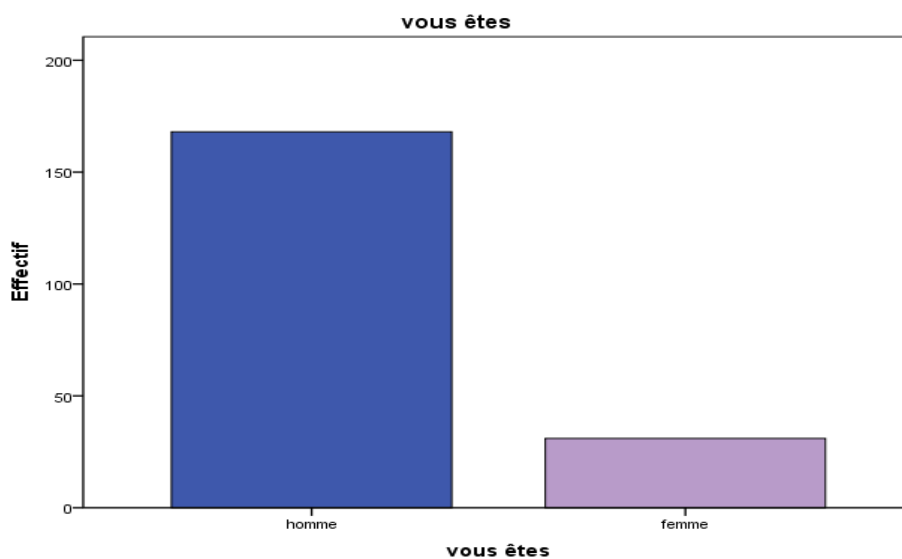
		vous êtes			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	168	84,4	84,4	84,4
	femme	31	15,6	15,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau montre que le pourcentage des hommes 84.4% est supérieur par rapport à pourcentage des femmes 15.6%.

Nous pouvons expliquer cet écart entre les femmes et les hommes en matière de plusieurs critères par exemple la nature du travail au sein de l'entreprise, le degré de responsabilité...etc.

Figure 4-1 : Pourcentage des hommes et des femmes



Source : Résultat SPSS

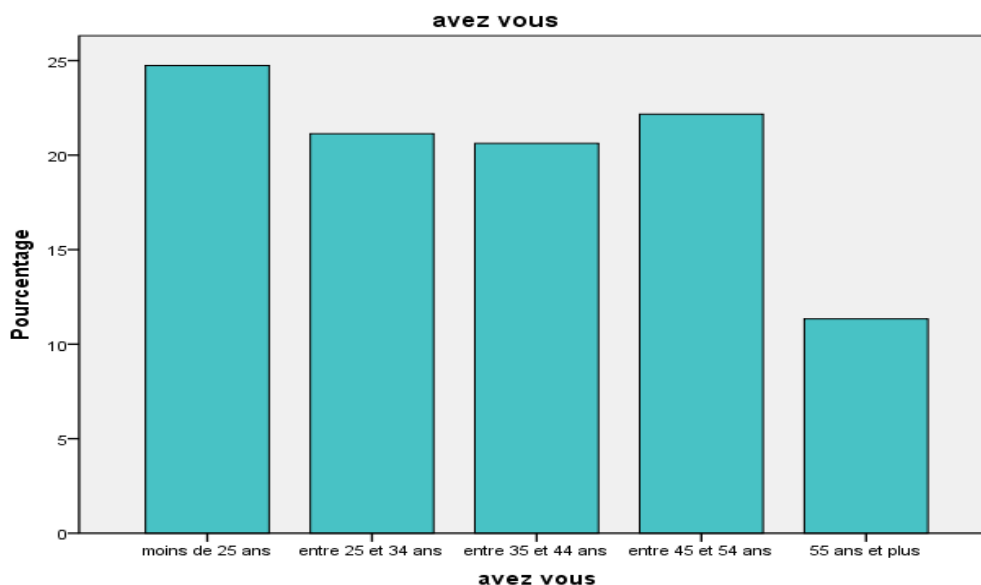
Tableau4-4 : Les pourcentages des tranches d'âges

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 25 ans	48	24,1	24,1	24,1
entre 25 et 34 ans	42	21,1	21,1	45,2
entre 35 et 44 ans	41	20,6	20,6	65,8
entre 45 et 54 ans	45	22,6	22,6	88,4
55 ans et plus	23	11,6	11,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

A partir de ce tableau nous remarquons que le grand pourcentage concernant l'âge est moins de 25 ans avec 24.1%, nous observons une approximation de 20.6% ,20.1% et 21.6% entre trois catégories de 25 et 54 ans, ça veut dire que le personnel de cette entreprise est jeune.

Figure 4-2 : Les pourcentages des tranches d'âges



Source : Résultat SPSS

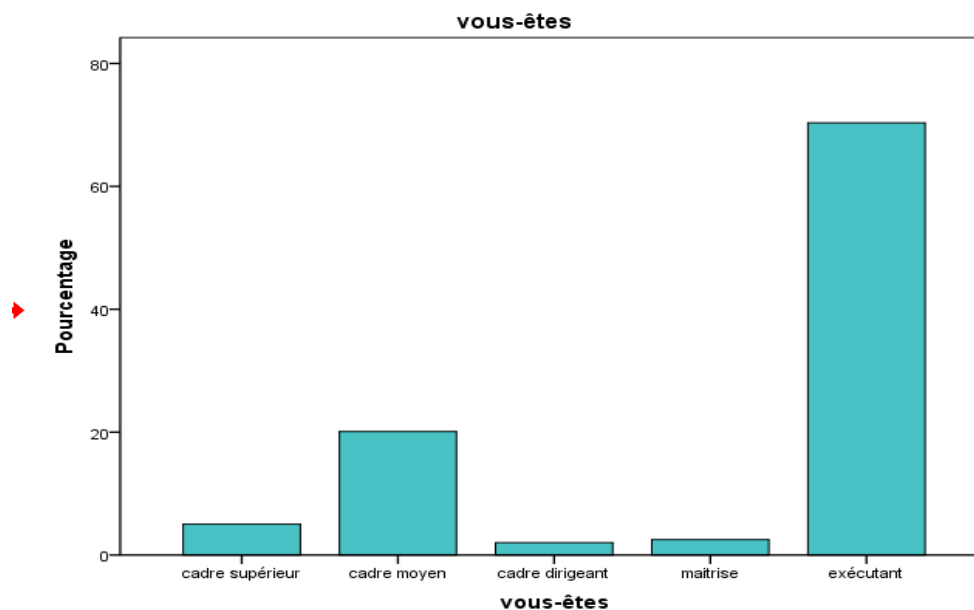
Tableau 4-5 : les pourcentages de différentes catégories de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide cadre supérieur	10	5,0	5,0	5,0
cadre moyen	40	20,1	20,1	25,1
cadre dirigeant	4	2,0	2,0	27,1
maitrise	5	2,5	2,5	29,6
exécutant	140	70,4	70,4	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise qui : cadre supérieur, cadre moyen, cadre dirigeant, maitrise, exécutant. A partir de cette enquête nous observons que le pourcentage de la catégorie exécutant est plus élevée 70.4% par rapport à les autres, puisqu'elle est considéré le cœur et la base de l'entreprise concernant la production de tout les types de pièces mécaniques (fonte et MNF) pour différents utilisateurs (hydraulique, électronique, BTP& carriers, maintenance industrielle).

Figure 4-3 : les pourcentages de différentes catégories de l'entreprise



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-6 : le statut civil de chaque salarié

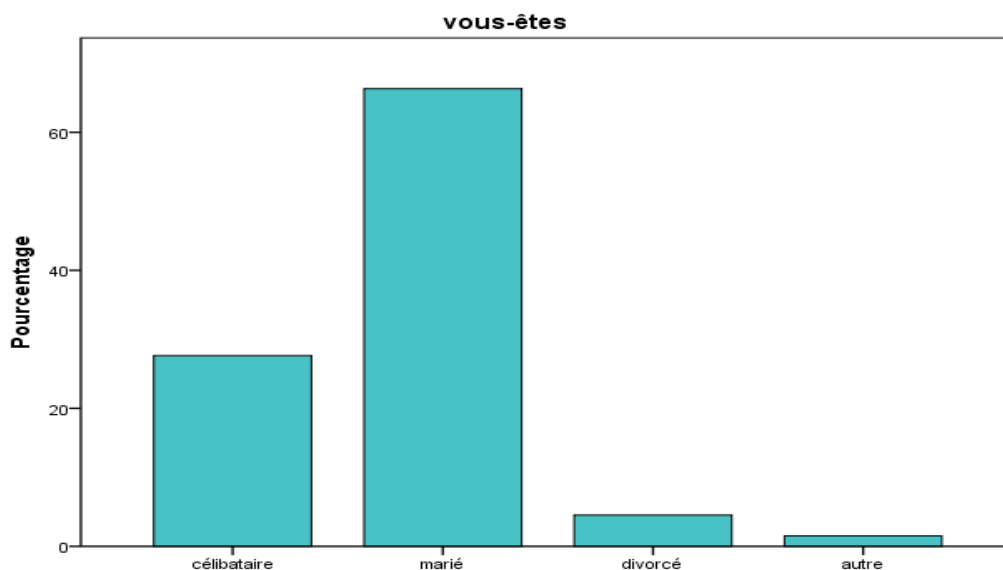
vous-êtes

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide célibataire	55	27,6	27,6	27,6
marié	132	66,3	66,3	94,0
divorcé	9	4,5	4,5	98,5
autre	3	1,5	1,5	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente la situation matrimoniale de chaque acteur de l'entreprise, nous remarquons que plus de la moitié des personnes interrogées sont mariées 66.3%, par contre moins de 50% des personnes interrogées sont célibataires 27.6%.

Figure 4-4 : le statut civil de chaque salarié



Source : Résultat SPSS

Tableau4-7 : le facteur de l'ancienneté des salariés

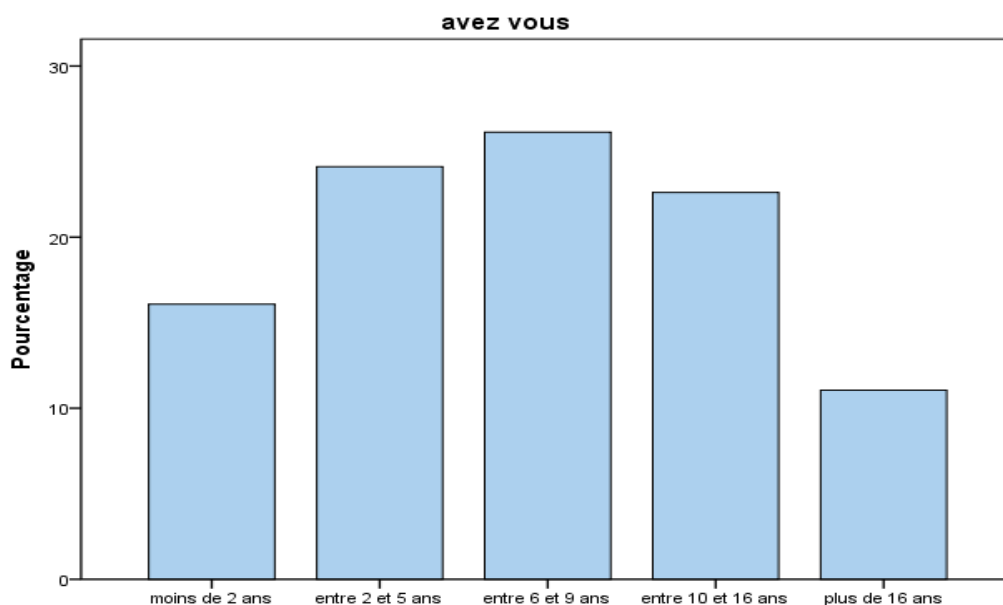
avez vous

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 2 ans	32	16,1	16,1	16,1
	entre 2 et 5 ans	48	24,1	24,1	40,2
	entre 6 et 9 ans	52	26,1	26,1	66,3
	entre 10 et 16 ans	45	22,6	22,6	88,9
	plus de 16 ans	22	11,1	11,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente des résultats proches entre les personnes interrogées 11.1% à 26.1% concernant l'ancienneté, nous pouvons dire que cet ensemble du personnel avoir presque le même degré de l'expérience dans cette entreprise.

Figure 4-5: le facteur de l'ancienneté des salariés



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-8 : les principaux objectifs du responsable RH

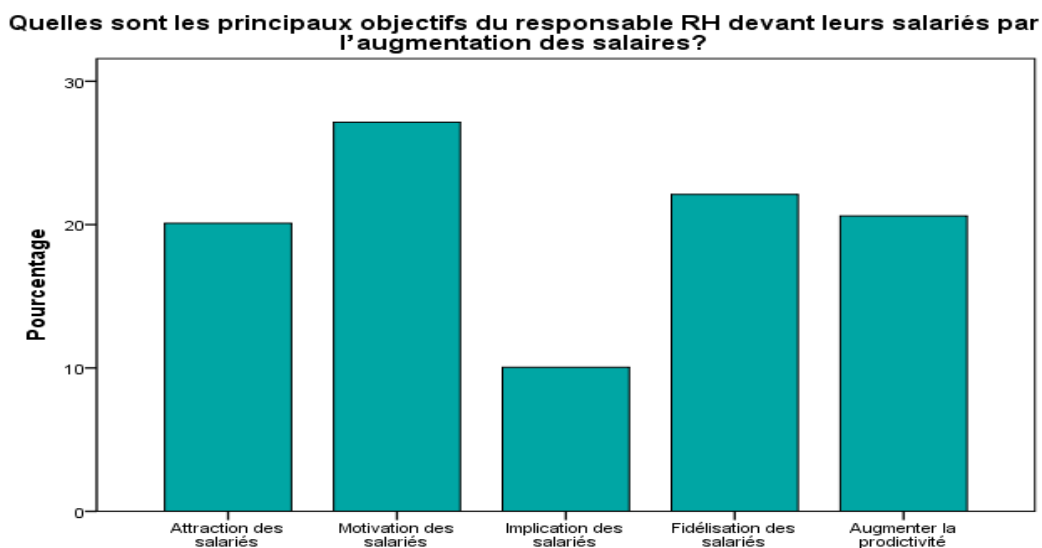
Quelles sont les principaux objectifs du responsable RH devant leurs salariés par l'augmentation des salaires?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→	Valide				
	Attraction des salariés	40	20,1	20,1	20,1
	Motivation des salariés	54	27,1	27,1	47,2
	Implication des salariés	20	10,1	10,1	57,3
	Fidélisation des salariés	44	22,1	22,1	79,4
	Augmenter la productivité	41	20,6	20,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau montre que le premier objectif du responsable RH devant leurs salariés est la motivation 27.1%, après ça vient l'objectif de fidélisation des salariés 22.1%. Cela veut dire que pour garantir et fidéliser les salariés par le responsable RH il faut concentrer sur le facteur de motivation par l'augmentation des salaires.

Figure 4-6: les principaux objectifs du responsable RH



Source : Résultat SPSS

2^{ème} partie : dans cette partie nous concentrons seulement sur la gestion de paie et leur importance au sein de l'entreprise ALFEL, leurs déterminants, le délai de distribuer le bulletin de paie...etc.

Tableau 4-9 : la valeur de la gestion de paie

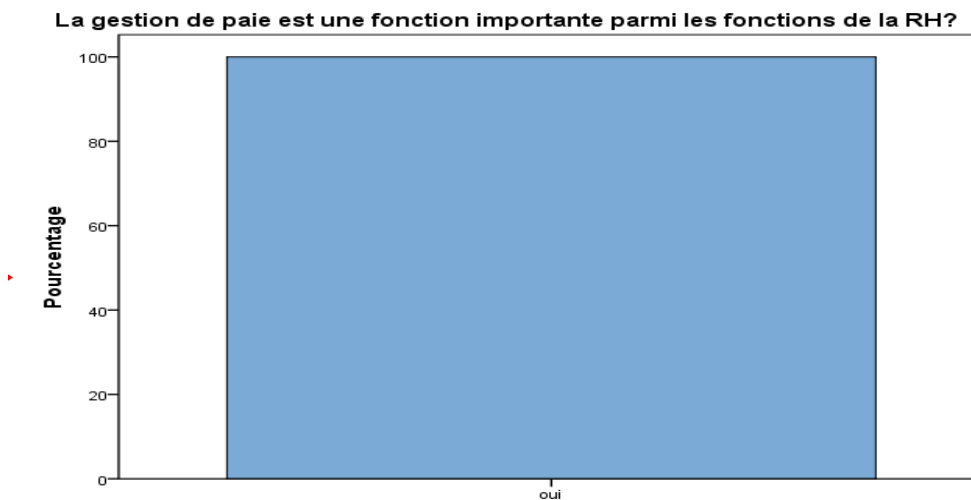
La gestion de paie est une fonction importante parmi les fonctions de la RH?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide oui	199	100,0	100,0	100,0

Source : Résultat SPSS

A partir de ce tableau nous observons que le pourcentage de 100% des personnes interrogées est confirmé que la gestion de paie est une fonction importante parmi les fonctions du RH. Cela veut dire que la gestion de paie joue un rôle très important dans cette entreprise.

Figure 4-7: la valeur de la gestion de paie



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-10 : les déterminants de la paie

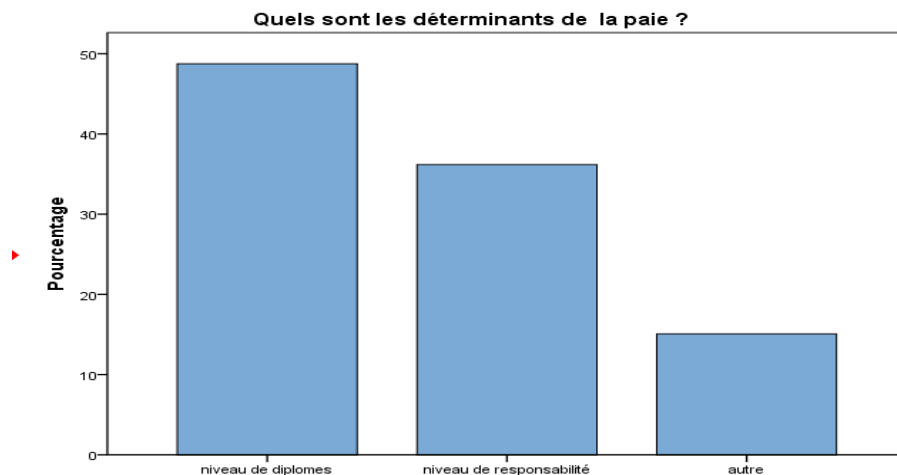
Quels sont les déterminants de la paie ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide	niveau de diplomes	97	48,7	48,7	48,7
	niveau de responsabilité	72	36,2	36,2	84,9
	autre	30	15,1	15,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un pourcentage important 48.7% des personnes interrogées qui sont choisi le niveau de diplômes, et 36.2% le niveau de responsabilité comme les déterminants de la paie.ces résultats représente que le niveau de diplômes est un facteur important qui détermine la paie de chaque salarié au sein de cette entreprise.

Figure 4-8 : les déterminants de la paie



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-11 : l'existence ou manque des erreurs dans le bulletin de paie

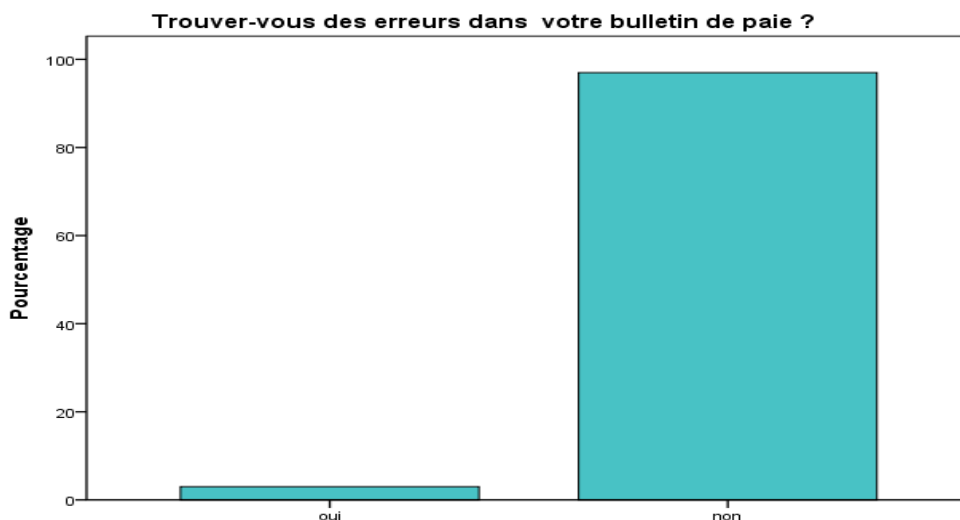
Trouver-vous des erreurs dans votre bulletin de paie ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	3,0	3,0	3,0
	non	193	97,0	97,0	100,0
Total		199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un pourcentage de 97% des personnes interrogées qui reflète d'un manque des erreurs sur leurs bulletin de paie. cet résultat démontre que il y a une haute performance avec des efforts remarquables au niveau de l'exécution le bulletin de paie par les responsables concernées.

Figure 4-9 : l'existence ou manque des erreurs dans le bulletin de paie



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-12 : le degré du respect le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés

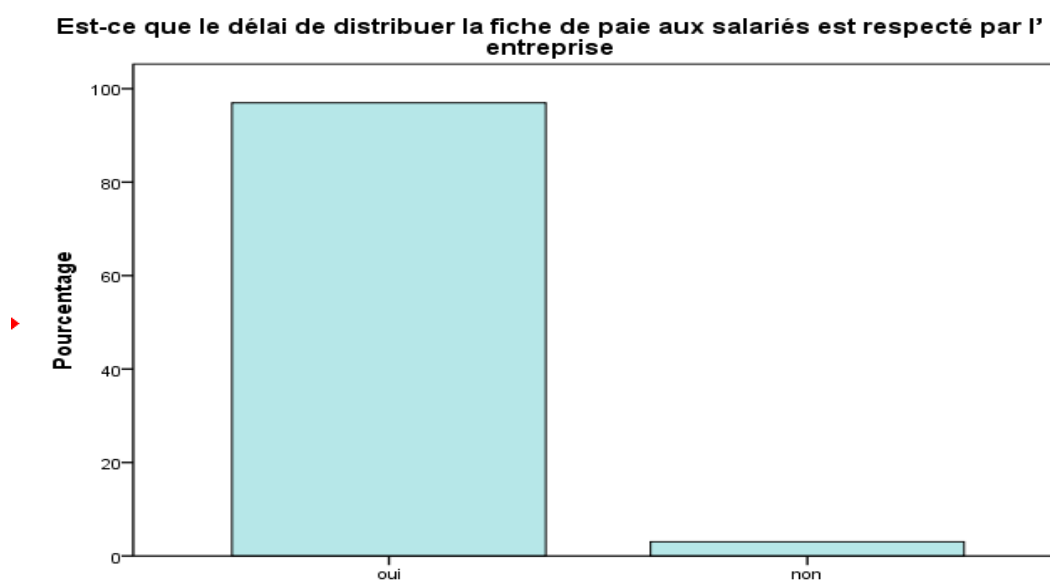
Est-ce que le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés est respecté par l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide	oui	193	97,0	97,0	97,0
	non	6	3,0	3,0	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un grand pourcentage de 97% des personnes interrogées qui est confirmé que le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés est respecté par l'entreprise. Nous observons que l'entreprise respecte le facteur de temps pour éviter tous les retards et les problèmes avec leurs salariés.

Figure 4-10 : le degré du respect le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-13 : le niveau de satisfaction pour chaque salarié

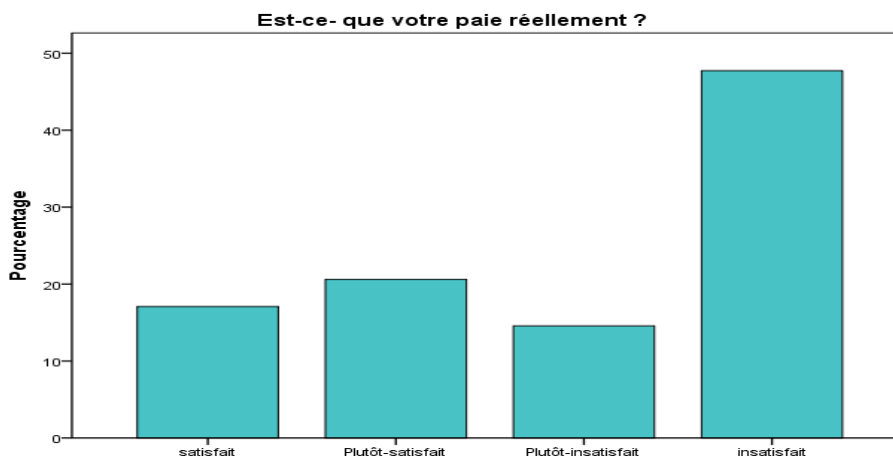
Est-ce- que votre paie réellement ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide satisfait	34	17,1	17,1	17,1
Plutôt-satisfait	41	20,6	20,6	37,7
Plutôt-insatisfait	29	14,6	14,6	52,3
insatisfait	95	47,7	47,7	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Nous remarquons que 47.7% des personnes interrogées sont insatisfaits concernant la paie, 17.1% des personnes interrogées sont satisfaits. Cela veut dire que la paie d'une majorité des salariés au sein de cette entreprise est moins par rapport aux leurs besoins dans la vie quotidienne.

Figure 4-11 : le niveau de satisfaction pour chaque salarié



Source : Résultat SPSS

3^{ème} partie : cette partie est basée sur la performance et l'effet de la paie sur elle, le degré de leur existence dans cette entreprise.

Tableau 4-14 : la paie est un élément déterminant de la performance

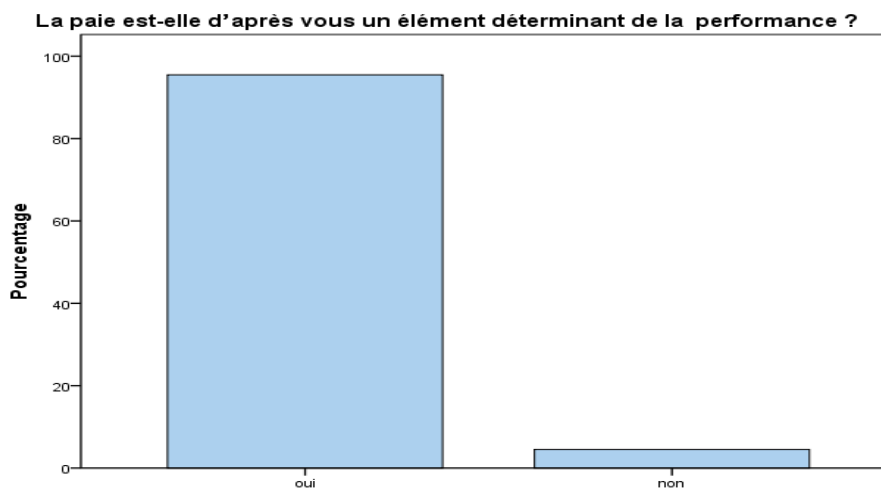
La paie est-elle d'après vous un élément déterminant de la performance ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	190	95,5	95,5	95,5
non	9	4,5	4,5	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un pourcentage de 95.5% des personnes interrogées qui est assuré que la paie est un élément déterminant de la performance. A partir de ce résultat nous remarquons qu'il y a une forte relation entre la paie et la performance puisqu'elle est considérée comme un facteur de motivation pour les salariés.

Figure 4-12 : la paie est un élément déterminant de la performance



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-15 : la présence ou l'absence de l'évaluation de la performance dans l'entreprise

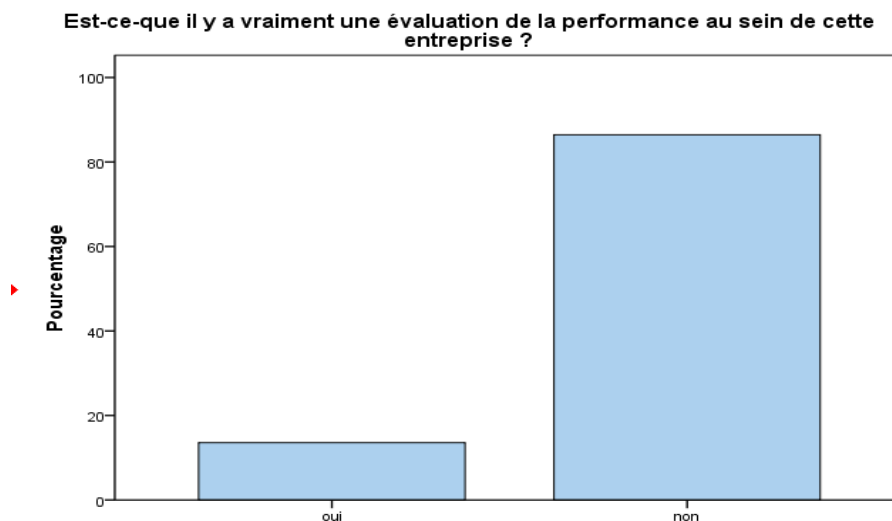
Est-ce que il y a vraiment une évaluation de la performance au sein de cette entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	27	13,6	13,6
	non	172	86,4	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

D'après les résultats obtenues 84.4%, nous remarquons que il n'est pas vraiment une évaluation de la performance au sein de cette entreprise. A travers de plusieurs causes qui sont comme suit : manque d'un contrôle continue sur les salariés, pas encore la culture de l'évaluation de la performance installer au sein de cette entreprise, un manque en des moyens financières...etc.

Figure 4-13 : la présence ou l'absence de l'évaluation de la performance dans l'entreprise



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-16 : le sens général de l'évaluation de la performance de la fonction RH

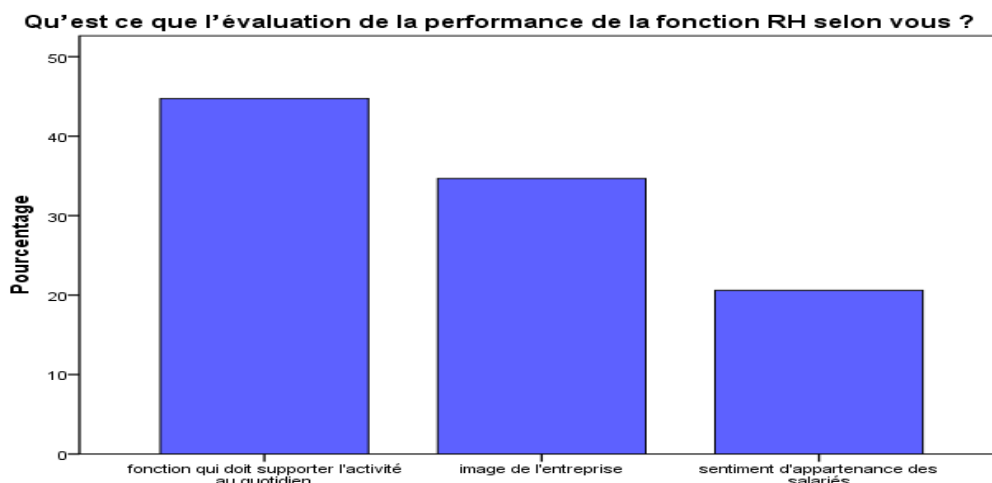
Qu'est ce que l'évaluation de la performance de la fonction RH selon vous ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide fonction qui doit supporter l'activité au quotidien	89	44,7	44,7	44,7
image de l'entreprise	69	34,7	34,7	79,4
sentiment d'appartenance des salariés	41	20,6	20,6	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un pourcentage de 44.7% des personnes interrogées qui est confirmé que la fonction de l'évaluation de la performance RH est une fonction qui doit supporter l'activité au quotidien , puis une catégorie de 34.7% des personnes interrogées qui est définit l'évaluation de la performance comme une image de l'entreprise et enfin il y a 20.6% des personnes interrogées sont considéré l'évaluation de la performance comme un sentiment d'appartenance des salariés. A partir de ces résultats nous observons que l'évaluation de la performance est un facteur clé pour améliorer la productivité de salarié chaque jour et un outil de l'observation pour marquer la variété de salarié par l'employeur.

Figure 4-14 : le sens général de l'évaluation de la performance de la fonction RH



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-17 : la structure salariale équitable

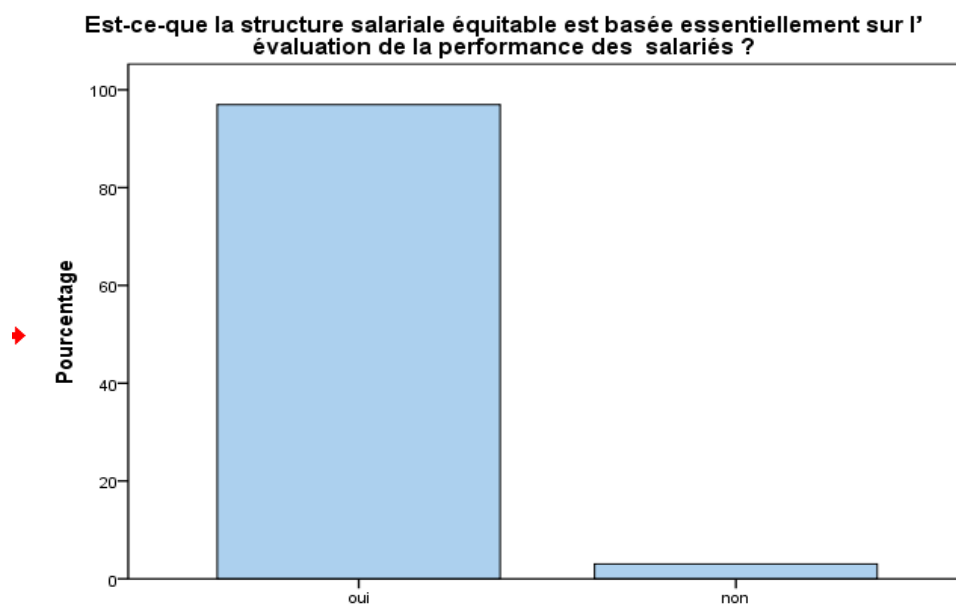
Est-ce-que la structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation de la performance des salariés ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	193	97,0	97,0	97,0
non	6	3,0	3,0	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un pourcentage important et élevée de 97% des personnes interrogées qui est déterminé que la structure salariale équitable est basée sur l'évaluation de la performance des salariés. Nous observons que pour assurer une haute performance des salariés il faut garantir l'équité entre les salariés concernant le salaire, puisqu'elle est considéré un outil essentiel qui permet de réaliser la justice et éviter tous les cas invisibles.

Figure 4-15 : la structure salariale équitale



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-18 : les paramètres qui déterminent la performance des salariés

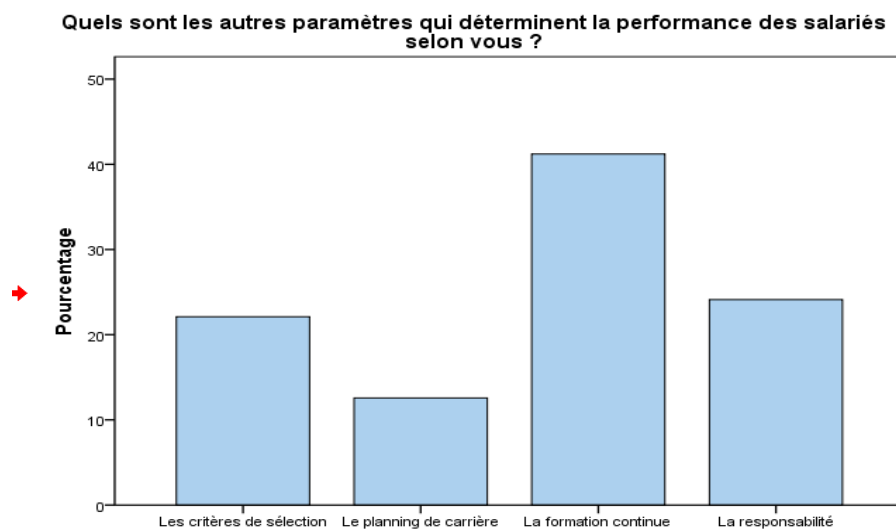
Quels sont les autres paramètres qui déterminent la performance des salariés selon vous ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les critères de sélection	44	22,1	22,1	22,1
	Le planning de carrière	25	12,6	12,6	34,7
	La formation continue	82	41,2	41,2	75,9
	La responsabilité	48	24,1	24,1	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Nous remarquons que il y a un pourcentage acceptable 41.% des personnes interrogées qui est déterminé que la formation continue parmi les autres paramètres qui déterminent la performance des salariés, ainsi la responsabilité avec 24.1%,et par la suite il y a 22.1% qui représente les critères de sélection. À partir de cette enquête nous observons que la formation continue joue un rôle crucial et essentiel dans la détermination de la performance au sein de cet entreprise à l'augmentation de l'expérience des salariés, découvrir de nouvelles activités et les fonctions, améliorer la communication et le facteur de l'esprit de l'équipe.

Figure 4-16 : les paramètres qui déterminent la performance des salariés



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-19 : l'importance de la performance dans la détermination de rémunération

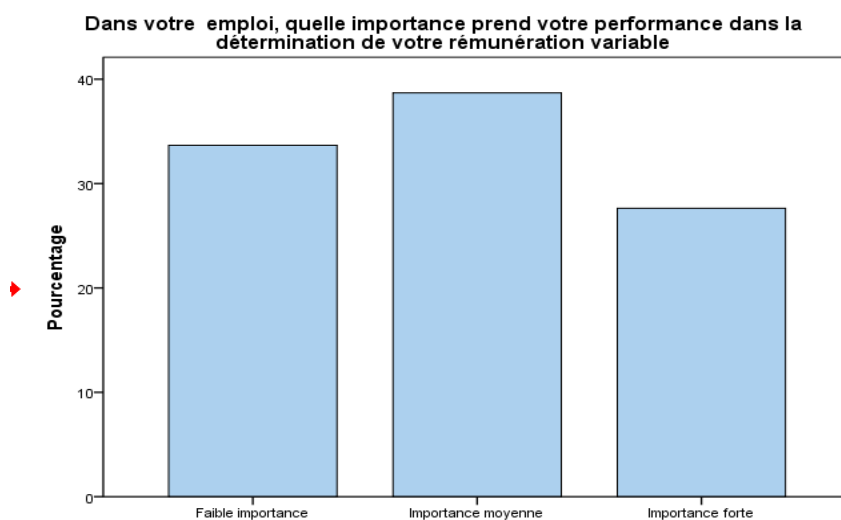
Dans votre emploi, quelle importance prend votre performance dans la détermination de votre rémunération variable

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible importance	67	33,7	33,7	33,7
	Importance moyenne	77	38,7	38,7	72,4
	Importance forte	55	27,6	27,6	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau montre que il y a une catégorie de 38.7% des personnes interrogées qui es confirmé que la relation entre la performance et la rémunération avoir une importance moyenne, un autre catégorie de 33.7% des personnes interrogées avoir une faible importance, et le reste ayant une forte importance. Nous observons qu'il y a une proximité remarquable entre les trois catégories concernant les résultats, les efforts individuels d'un salarié sont enregistrés par l'employeur sous forme de P.R.I (prime de rendement individuel) c'est-à-dire le temps que l'effort d'un salarié augmente le rendement apprendre aussi une augmentation au niveau de l'entreprise.

Figure 4-17: l'importance de la performance dans la détermination de rémunération



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-20 : la relation entre la performance et la paie

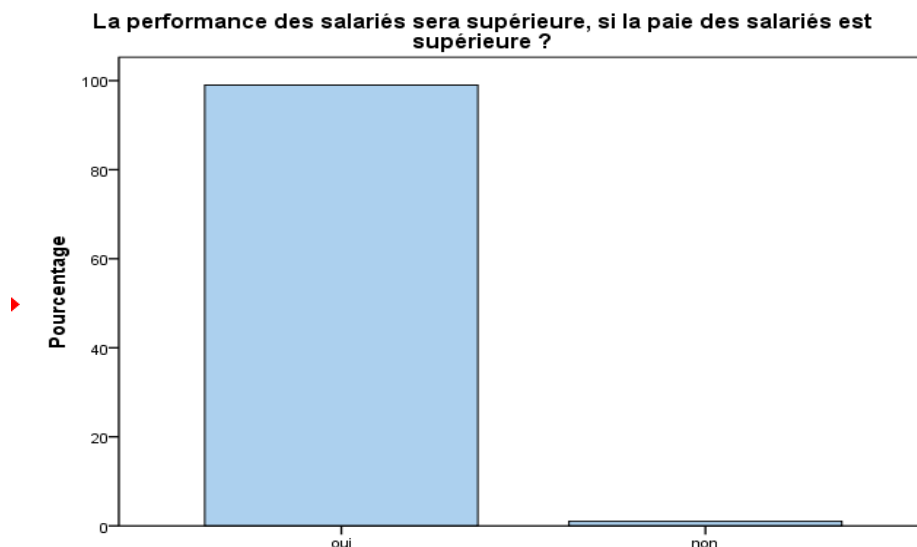
La performance des salariés sera supérieure, si la paie des salariés est supérieure ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	197	99,0	99,0	99,0
non	2	1,0	1,0	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau montre que la performance des salariés sera supérieure, si la paie des salariés est supérieur avec un pourcentage des salaries très élevée des personnes interrogées. Cela veut dire que la paie est le chemin qui gère la performance d'un n'importe salarié soit vers le meilleur ou vers le mal travail.

Figure 4-18 : la relation entre la performance et la paie



Source : Résultat SPSS

4^{ème} partie : cette partie concentre sur les différents efforts effectués par l'entreprise pour améliorer la performance des salariés, elle représente aussi les différents types de performance des salariés.

Tableau 4-21 : l'encouragement de l'entreprise leurs salariés en matière de performance

L'entreprise encourage les salariés pour augmenter leurs performances

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide acte principale	197	99,0	99,0	99,0
acte secondaire	2	1,0	1,0	100,0
Total	199	100,0	100,0	

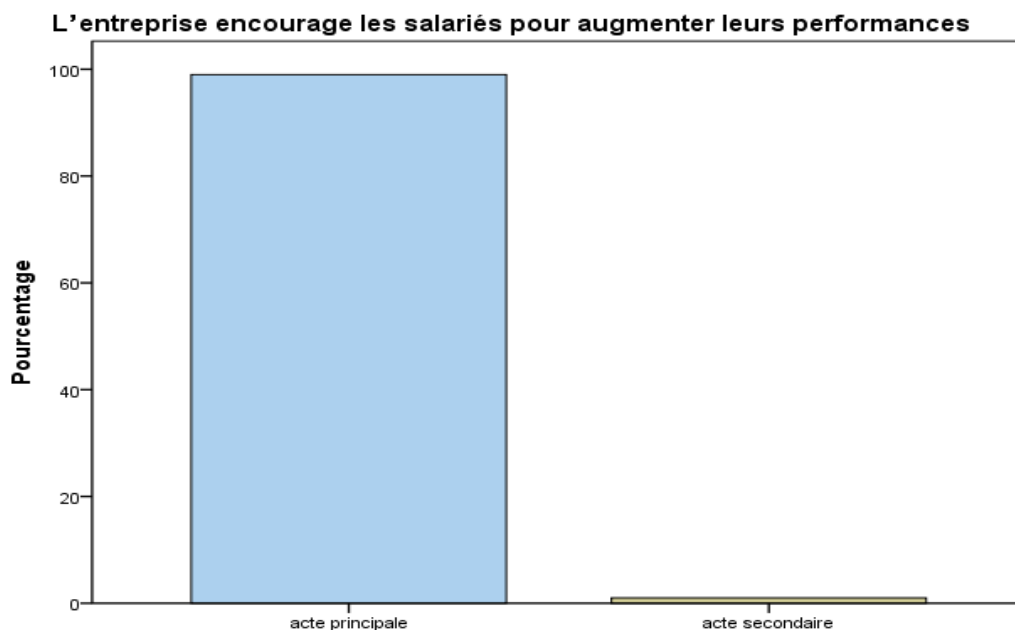
Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un grand pourcentage 99% des personnes interrogées qui est assuré que l'entreprise encourage les salariées pour augmenter leurs performances est un acte principale.

Cela veut dire que l'entreprise avoir un grand pouvoir qui permet de faire plusieurs choses pour changer la vision de salarié devant leurs efforts par la motivation, augmenter le

sentiment d'appartenance dans les différents projets et les activités de l'entreprise, organiser plusieurs compétitions et les réunions entre les salariés.

Figure 4-19 : l'encouragement de l'entreprise leurs salariés en matière de performance



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-22 : l'efficacité d'un salarié

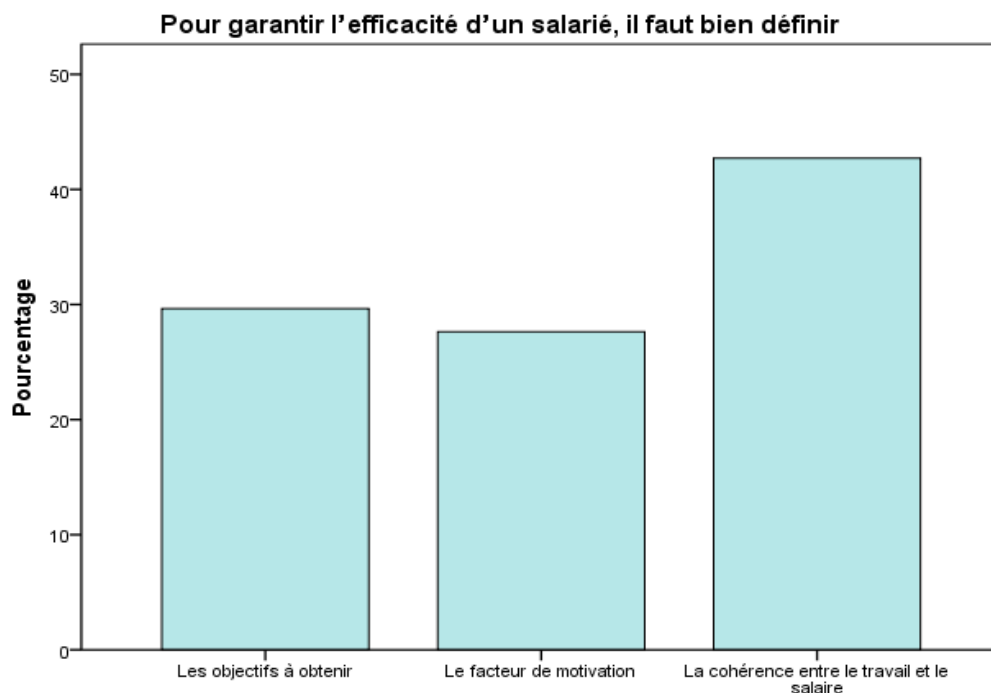
Pour garantir l'efficacité d'un salarié, il faut bien définir

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide	Les objectifs à obtenir	59	29,6	29,6	29,6
	Le facteur de motivation	55	27,6	27,6	57,3
	La cohérence entre le travail et le salaire	85	42,7	42,7	100,0
	Total	199	100,0	100,0	

Source : méthode de SPSS élaboré par lui-même

Ce tableau montre que pour garantir l'efficacité d'un salarié, il faut bien définir la cohérence entre le travail et le salaire avec 42.7% des personnes interrogées ou bien définir les objectifs à obtenir 29.6%, ou par le facteur de motivation 27,6% des personnes interrogées. Nous remarquons que l'équilibre entre le travail et le salaire est considéré comme un acte principale déterminé par l'entreprise pour confirmer l'équité entre les salariés et augmenter leurs efforts.

Figure 4-20 : l'efficacité d'un salarié



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-23 : les types de la performance

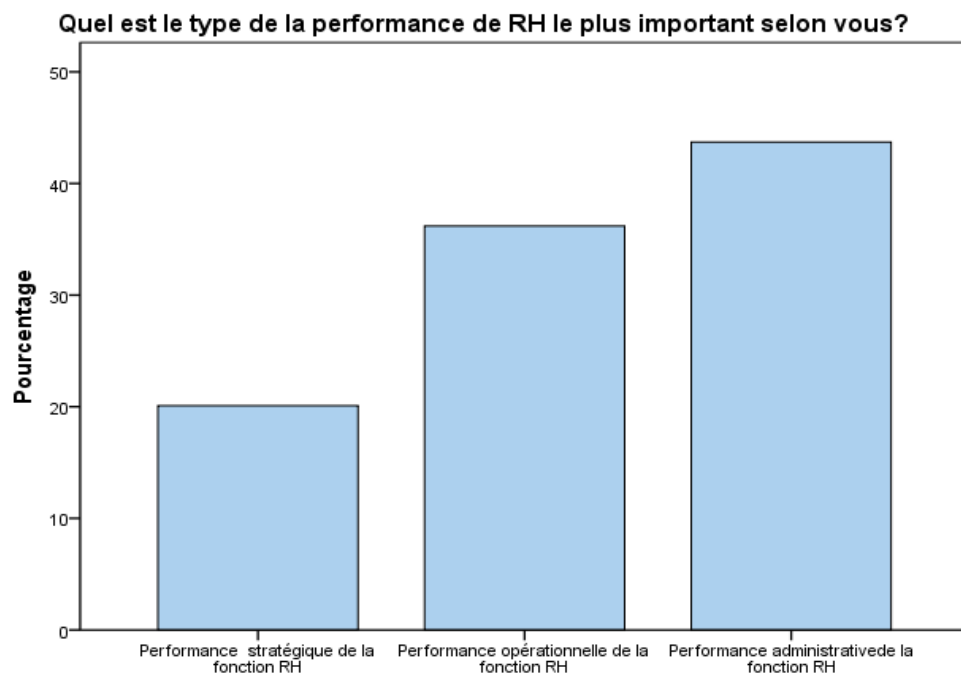
Quel est le type de la performance de RH le plus important selon vous?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Performance stratégique de la fonction RH	40	20,1	20,1	20,1
→ Valide Performance opérationnelle de la fonction RH	72	36,2	36,2	56,3
Valide Performance administrative de la fonction RH	87	43,7	43,7	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente les trois types de la performance de RH, nous remarquons que la performance administrative de la fonction RH est considéré le plus important 43.7 % par rapport à les autres qui sont : la performance opérationnelle de la fonction RH avec 36.2% des personnes interrogées, la performance stratégique de la fonction RH avec 20.1% des personnes interrogées.

Figure 4-21 : les types de la performance



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-24 : l'amélioration de la performance des salariés par l'entreprise

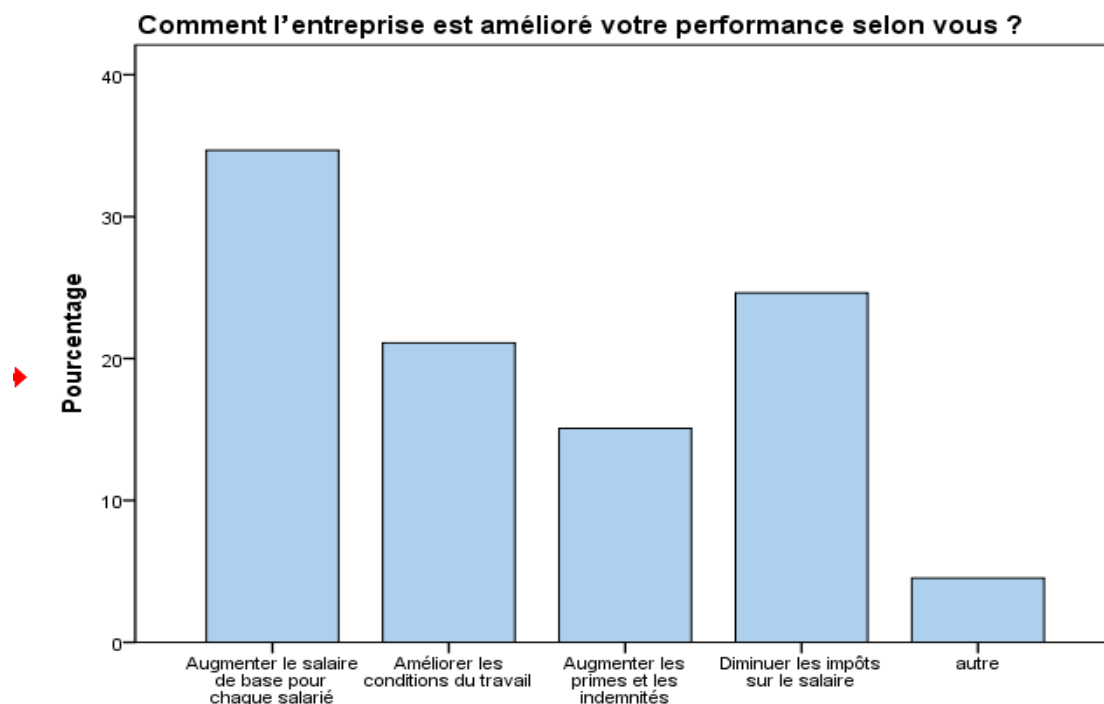
Comment l'entreprise est amélioré votre performance selon vous ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Augmenter le salaire de base pour chaque salarié	69	34,7	34,7	34,7
Améliorer les conditions du travail	42	21,1	21,1	55,8
Augmenter les primes et les indemnités	30	15,1	15,1	70,9
Diminuer les impôts sur le salaire	49	24,6	24,6	95,5
autre	9	4,5	4,5	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente les différents choix devant l'entreprise pour améliorer la performance des salariés. Une catégorie de 34.7% des personnes interrogées est choisie la solution d'augmenter le salaire de base, puis une autre catégorie 24.6% des personnes interrogées est choisie une diminution dans les impôts sur le salaire.

Figure 4-22 : l'amélioration de la performance des salariés par l'entreprise



Source : Résultat SPSS

Tableau 4-25 : La possibilité d'augmenter la performance des salariés par les RRH

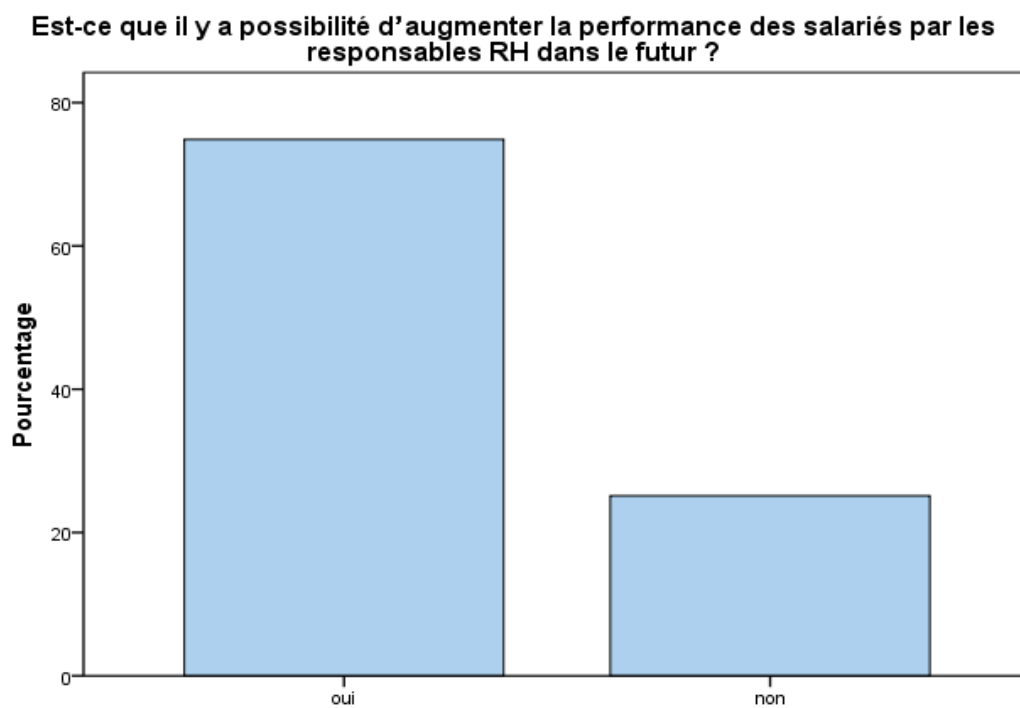
Est-ce que il y a possibilité d'augmenter la performance des salariés par les responsables RH dans le futur ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	149	74,9	74,9	74,9
non	50	25,1	25,1	100,0
Total	199	100,0	100,0	

Source : Résultat SPSS

Ce tableau représente un grand pourcentage 74.9% des personnes interrogées qui est assuré qu'il y a une grande possibilité en augmentation et amélioration de la performance des salariés par les responsables RH dans le futur. Cet objet est un projet étudié par l'entreprise qui souhaite exécuter réellement sur le terrain.

Figure 4-23 : La possibilité d'augmenter la performance des salariés par les RRH



Source : Résultat SPSS

Synthèse :

Grace à ce questionnaire ayant comptabilisé un total de 23 réponses, nous trouvons de plusieurs réponses sur nos questions concernant la gestion de paie et la performance des salariés et la relation entre eux. Ce questionnaire aide à développer notre vision sur le sujet de la performance qui est considéré un sujet invisible et intéressant au même temps pour tous les salariés dans les entreprises algériennes.

A partir de cette enquête, nous remarquons que la fonction de la gestion de paie constitue un aspect important de l'administration des salaires. L'augmentation des salaires est considérée comme un facteur clé qui aide à augmenter et améliorer la performance des salariés, le niveau de satisfaction des salariés est moins en matière de salaire selon les réponses d'un ensemble des personnes interrogées il faut le augmenter.

Nous pouvons dire qu'il y a une forte relation entre la paie et la performance des salariés, la performance des salariés sera supérieure, si la paie des salariés est supérieure.

En conséquence, une mauvaise gestion de la paie concerne à la fois l'entreprise, les salariés, les dirigeants, l'état et les organismes sociaux.

Conclusion générale

Conclusion :

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la gestion de paie et son influence sur la performance des salariés.

La gestion de paie constitue l'un des sujets sensibles d'une politique des ressources humaines, elle est une opération administrative plutôt délicate qui nécessite une mise à jour constante des conventions collectives, des connaissances en droit social et des pratiques de paie, notamment en raison de l'évolution permanente des règles de traitement administratif (modification des bases salariales, des taux de cotisations, des conventions collectives, etc.).

La gestion de paie fait partie des outils de la motivation car elle permet de récompenser les résultats obtenues et de satisfaire une partie très importante des besoins ressentie par les salariés.

L'amélioration de la performance des salariés avoir une place importante et essentiel dans les projets des responsables RH puisqu'elle est considéré le cœur et le moteur qui permet d'augmenter la productivité de l'entreprise et sa valeur ajoutée et de marquer une meilleure place dans leur marché.

A partir de ces résultats nous pouvons confirmer notre problématique principale de ce travail scientifique à travers de plusieurs critères : l'importance de ce sujet de recherche, les réponses des personnes interrogées, les informations théoriques et les anciens recherchent ...etc.

Ce travail nous permis de déduire que la gestion de paie a une grande influence sur la performance des salariés et a une valeur importante appliqué par l'entreprise pour fidéliser et motiver ses salariés, constitue la première hypothèse confirmé à travers d'une enquête effectué sous forme de questionnaire. Le facteur de respect le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés par l'entreprise et l'absence des erreurs dans le bulletin de paie d'un n'importe salarié participe d'améliorer la performance des salariés et de garantir l'organisation dans l'entreprise, ce résultat confirme aussi la deuxième hypothèse de notre recherche de travail.

Enfin, la meilleure solution concernant l'amélioration de la performance des salariés est faire une augmentation en salaires par l'entreprise, cette solution confirme la troisième hypothèse de notre recherche de travail.

Bibliographie

Introduction générale

- ❖ CADIN,(Loic),GUERIN(Francis)et PIGEYRE(Frédérique) :*Gestion des Ressources Humaines*, Paris,
- ❖ DOLAN, (Shimon L) et autres : *la gestion des ressources humaines*, Editions du Renouveau pédagogique Inc., 2002,
- ❖ DORIATH (Brigitte) et autres : *comptabilité et gestion des organisations*,7^eédition ,dunod,Paris,2010
- ❖ MERCIER, (Estelle) et SCHMIDT(Géraldine) : *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education France, 2004.
- ❖ PERETTI, (Jean-Marie) : *Gestion des ressources humaines*.
- ❖ ROMAN, (Bernard) : *Bâtir une stratégie de rémunération*,2e édition DUNOD, Paris, 2010.
- ❖ THEVENET, (Maurice) et autres : *Fonctions RH*, Pearson Education France, Paris, 2009.
- ❖ ARHAB.(N),document universitaire : *politique de rémunération*.
- ❖ Document de l'Institut de formation et d'amélioration des conditions de travail, *la pratique de la paie*.
- ❖ Manuel A des procédures de rémunération des ressources humaines de la société ALFEL.
- ❖ Manuel B des procédures de gestion des ressources humaines, janvier 2007.
- ❖ La convention collective de la société ALFEL.
- ❖ http://mba.rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Evaluation_de_la_performance_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf.
- ❖ https://wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_paie.
- ❖ <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf> .
- ❖ <http://www.liberte-algerie.com/contributions/snmg-element-de-protection-ou-de-regulation-236876>.
- ❖ http://mba.rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Evaluation_de_la_performance_de_la_fonction_RH_selon_DG.pdf.
- ❖ www.csmo-auto.com/documents/pdf/publications/CSMO-Auto_GuideRH_2014_04_22_v02_web.pdf

Questionnaire

Annexes

Questionnaire

1. vous êtes ?
 - un homme
 - une femme

2. avez-vous ?
 - Moins de 25 ans
 - Entre 25 et 34 ans
 - Entre 35 et 44 ans
 - Entre 45 et 54 ans
 - 55 ans et plus

3. Vous êtes ?
 - Cadre supérieur
 - Cadre moyen
 - Cadre dirigeant
 - Maitrise
 - exécutant

4. votre statut civil (situation matrimonial) ?
 - Célibataire
 - Marié
 - Divorcé
 - Autre

5. votre ancienneté est :
 - de moins de 2 ans
 - entre 2 et 5 ans
 - entre 6 et 9 ans
 - entre 10 et 16ans
 - plus de 16 ans

6. Quelles sont les principaux objectifs du responsable RH devant leurs salariés par l'augmentation des salaires?
 - Attraction des salariés
 - Motivation des salariés
 - Implication des salariés
 - Fidélisation des salariés
 - Augmenter la productivité

7. La gestion de paie est une fonction importante parmi les fonctions de la RH?
 - oui
 - non

8. Quels sont les déterminants de la paie ?

Questionnaire

- niveau de diplômes
- niveau de responsabilité managériale
- autre

9. Trouver-vous des erreurs dans votre bulletin de paie ?

- Oui
- Non

10. Est-ce que le délai de distribuer la fiche de paie aux salariés est respecté par l'entreprise ?

- Oui
- Non

11. Est-ce- que votre paie réellement ?

- Satisfait
- Plutôt-satisfait
- Plutôt-insatisfait
- Insatisfait

12. La paie est-elle d'après vous un élément déterminant de la performance ?

- Oui
- Non

13. Est-ce-que il y a vraiment une évaluation de la performance au sein de cette entreprise ?

- Oui
- Non

14. Qu'est ce que l'évaluation de la performance de la fonction RH selon vous ?

- Fonction qui doit supporter l'activité au quotidien
- Image de l'entreprise
- Sentiment d'appartenance des salariés

15. Est-ce-que la structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation de la performance des salariés ?

- Oui
- Non

16. Quels sont les autres paramètres qui déterminent la performance des salariés selon vous ?

- Les critères de sélection
- Le planning de carrière
- La formation continue

Questionnaire

- La responsabilité

17. Dans votre emploi, quelle importance prend votre performance dans la détermination de votre rémunération variable :

- Faible importance
- Importance moyenne
- Importance forte

18. La performance des salariés sera supérieure, si la paie des salariés est supérieure ?

- Oui
- Non

19. L'entreprise encourage les salariés pour augmenter leurs performances:

- acte principale
- acte secondaire

20. Pour garantir l'efficacité d'un salarié, il faut bien définir :

- Les objectifs à obtenir
- Le facteur de motivation
- La cohérence entre le travail et le salaire

21. Quel est le type de la performance de RH le plus important selon vous?

- Performance administrative de la fonction RH
- Performance opérationnelle de la fonction RH
- Performance stratégique de la fonction RH

22. Comment l'entreprise est amélioré votre performance selon vous ?

- Augmenter le salaire de base pour chaque salarié
 - Améliorer les conditions du travail
- Augmenter les primes et les indemnités
- Diminuer les impôts sur le salaire
- Autre

23. Est-ce que il y a possibilité d'augmenter la performance des salariés par les responsables RH dans le futur ?

- Oui
- Non

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	02
Chapitre 01 : Présentation générale de la GRH et de la gestion de paie	06
Section 1 : Généralités sur la GRH	07
1-1 Evolution de la fonction RH	07
1-1-1 Dénomination versatile	07
1-1-2 Fonction RH et mutations du système productif	08
a- Taylorisme	08
b- Cercle vertueux de Ford	09
c- Ecole des relations humaines	09
d- Courant socio- technique	09
e- Modernisation des entreprises	10
f- Management stratégique des ressources humaines	10
1- 2 Le sens de la gestion des ressources humaines	11
1-2-1 Gérer les ressources humaines ?	11
1-2-2 La démarche de gestion en matière de ressources humaines	12
d- Analyser	12
e- Décider	12
f- Contrôler	13
1-3 Définition de la gestion des ressources humaines	13
d- L'activité	13

e- Les personnes	14
f- Le temps	15
1- 4 Les objectifs de la gestion des ressources humaines	15
1- 4- 1 Les objectifs explicites de la GRH	16
3- 4- 2 Les objectifs implicites	16
1- 4- 3 Les objectifs à long terme	16
1- 5 Les activités de la fonction RH	16
1- 5-1 En amont	16
1- 5- 2 En aval	17
Section 2 : généralité sur la gestion de paie	18
2- 1 Deux visions complémentaires pour aborder la rémunération et la paie ...	18
2- 1- 1 La vision RH du système de rémunération	18
2- 1-2 La vision comptable du système de paie	20
2-2 Enjeux de la gestion de la paie	22
2 -2-1 L'externalisation de la gestion de la paie	22
2-2- 2 Les modalités et critères de rémunération.....	22
2-2-3 Les modes de rémunération	23
2-2- 4 La fixation du salaire	23
2-2-5 Le paiement du salaire	24
2-2-6 Structure et organisation de la paie.....	24
2-3 Les composants de la rémunération	25
2-3-1 Dans la pratique, les éléments composant la paie d'un travailleur	25
2-3-2 Etablissement de la paie	26
2-3-3 Éléments/Rubriques de la paie	26
2-3-4 La codification de la paie	27
2-3-5 Les documents de la paie	28
a- Le pointage du personnel	28
b- Le bulletin de paie	28
c- Description du bulletin de paie	29
d- Les documents de paie	29

3- 4 Base de calcul des droits et des obligations	30
2-4- 1 Le SNMG ?	30
2-4-2 Les primes et les indemnités	31
2-4-2-1 Exemple d'indemnités	31
a- Indemnité expérience professionnelle I.E.P	31
b- Indemnité pour heures supplémentaires et pour service permanent ..	31
2-4-2-2 Exemple de primes	32
a- Prime de rendement	32
b- Prime de fin d'exercice ou d'effort ou de bilan	32
2-4-3 base de calcul du salaire de base	32
2-4-4 Base de calcul de la retenue IRG	32
2-4-5 Base de calcul de la retenue de sécurité social	32

Chapitre 2 : qu'elle est le lien entre la gestion de paie et la performance des salariés..35

Section 1 : que est ce que la performance des salariés ?.....	35
1-1 Définition de la performance	35
1-2 Indicateurs de la performance de la fonction RH	36
1-3 La performance de la fonction RH	37
a- performance administrative de la fonction RH	38
b- performance opérationnelle de la fonction RH	38
c- performance stratégique de la fonction RH	38
1- 4 Quels critères d'évaluation de la performance de la fonction RH ? ...	40
1-4-1 L'efficacité du processus de recrutement etdes départs	40
1-4-2 L'efficacité et l'efficience du processus de formation du personnel ...	41
1-4-3 L'efficacité et l'efficience de la fonction RH en général	42
1-4-4 Les relations sociales	42
1-4-5 La fidélisation des collaborateurs et la gestion des carrières	43
1-4-6 Le Lean manufacturing	43
1-4-7 La maîtrise de la masse salariale	43
1-4-8 La capacité du DRH à être un partenaire stratégique	44

Section 2 : les différents facteurs qui sont influencé sur la performance des salariés par la rémunération	44
2- 1 La fonction Ressources Humaines, un rôle clé dans la politique de rémunération	44
2- 2 Le salaire, outil de motivation des salariés	45
2-3 L'importance des stratégies internes	46
2 3-1 l'organisation du travail et rémunération : construire la cohérence	46
2-3-2 Rémunération et motivation des salariés	46
2-4 La rémunération de la performance	48
2-4-1 Les conditions de réussite de la rémunération à la performance	49
2- 4-2 L'individualisation et la rémunération au mérite	50
d- Le système poste/performance	51
e- Le système diplôme/ancienneté	51
f- Le système potentiel/âge	52
2-4-3 La rémunération individualisée au mérite	52
Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise ALFEL, et sa gestion de paie	56
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise	56
1-1 Présentation du groupe industriel FONDAL	56
1-2 Historique de la filiale "ALFEL" Ex – UFE	57
1-2-1 Carte D'identité de l'entreprise	58
1-2-2 Quelques points de repères	58
e- Le patrimoine foncier	59
f- Financement	59
1-3 les moyens matériels.....	60
1-4 les différentes directions de la filiale « ALFEL »	61
1-4-1 : la direction générale	61
1-4-2 Direction commerciale	61
1-4-2-1 Responsabilité et autorité	61
1-4-2-2 Structure de la direction commerciale	62
1-4-3 Département production	62
1-4-3-1 Responsabilité et autorité	63

1-4-3-2 Structure de la direction production	63
1-4-4 Direction administration et personnel	64
1-4-4-1 Responsabilité et autorité	64
1-4-4-2 Structure de la direction administration et personnel	65
1-4-5 Direction finances et comptabilité	65
1-4-5-1 Responsabilité et autorité	66
1-4-5-2 Structures de la direction financière	67
1.5 Produits et services	68
a- Produits de Voirie	68
b- Pièces mécaniques & de sous-traitance	68
g- Produits d'Embellissement et Mobilier urbain	68
Section 2 : comment appliquer la gestion de paie au sein de la société ALFEL	69
2.1 Grille des salaires	69
2.1.1 Classification des postes de travail	69
2.1.2 Salaire de base	70
2-2 Procédure régissant la paie	71
2-2-2 Ayant droit	71
2-2-3 Fichier du personnel	71
a- Contenu du fichier du personnel	71
b- Consultation du fichier	72
2-2-4 Fonctionnement du système de paie	72
2-2-4-1 Déroulement des étapes de traitement de la paie	73
a- Préparation des éléments de paie	73
b- Planning de saisie des éléments de paie	74
c- Principes de calcul d'un bulletin de paie	74
d- Principes de calcul d'un bulletin de paie STC	77
e- Principes de calcul des congés- payés	77
2- 2- 4- 2 Contrôle de la paie	77
3- 2-4-3 contrôle des erreurs	78

2-2-5 dispositions finales	78
----------------------------------	----

Chapitre 04 : étude sur l'influence de la gestion de paie sur la performance des salariés..80

Section1 : quelques composantes de la fiche de paie qui sont aidés à d'augmenter la performance des salariés 80

1-2 Indemnité d'expérience professionnelle	80
--	----

1-1-1 Définition	80
------------------------	----

1-1-2 Mode de valorisation	80
----------------------------------	----

1-1-3 Avancement annuel au titre de l'I.E.P	80
---	----

1-1-4 Dispositions applicables au changement de grade.....	81
--	----

1-1-5 Modalités de versement	81
------------------------------------	----

1-1-6 Régime fiscal et assujettissement	81
---	----

1-1-7 Dispositions particulières	81
--	----

1-2 Heurs supplémentaires et heurs d'équivalence	81
--	----

1-2-1 Majoration pour heures supplémentaires	81
--	----

1-2-2 Heures d'équivalence	83
----------------------------------	----

1-3 Prime de rendement individuel	83
---	----

1-3-1 Cas d'annulation de la P.R.I et abattements	84
---	----

1-3-2 Sanctions disciplinaires	84
--------------------------------------	----

1-3-3Instructions détaillent	84
------------------------------------	----

1-4Prime de rendement collectif	85
---------------------------------------	----

Section 2 : l'analyse de l'impact de la gestion de paie sur la performance des salariés.86

2-1 Présentation de l'étude	86
-----------------------------------	----

2-2 Analyse des résultats	87
---------------------------------	----

Conclusion générale	113
----------------------------------	------------

