

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**Université ABOU Bekr Belkaid – Tlemcen -**

**Faculté des sciences économiques de gestion et des sciences commerciales**

## **Mémoire de Magister en Sciences de gestion**

**Option : Management des ressources humaines**

**Thème :**

**Politique De Rémunération Dans Les Entreprises Publiques  
Algériennes**

**Cas : De L'Unité D'Oran U.P.3 Affiliée A L'E.N.C.G**

**Présenté par :**  
Mr. Touami Samir

**Sous la direction de :**  
Mr. Bendi Abdellah Abdessalem  
Professeur, Directeur de recherche en management

**Jury :**

**Président :** Mr. Chérif Chakib Anouar, professeur, université de Tlemcen  
**Rapporteur :** Mr. Bendi Abdellah Abdessalem, professeur, université de Tlemcen  
**Examineur :** Mr. Benhabib Abderrezak, professeur, université de Tlemcen  
**Examineur :** Mr. Touil Ahmed, Maître de conférence, université de Tlemcen  
**Examineur :** Mr. Benbouziane Mohamed, Maître de conférence, université de Tlemcen

**Année Universitaire 2004-2005**

## DEDICACES

Je dédie cette thèse à ceux que je ne cesserais jamais de remercier pour leur soutien, à ma très chère mère, ainsi qu' à

l'être exceptionnel qu'est mon père dont le soutien prodigieux, les conseils précieux et la dimension humaine ont été pour beaucoup dans la réalisation de ce travail.

A mes chères petites soeurs :RACHIDA, FATIMA ZOHRA, SABIHA, NOUR HALIMA

A mes grands parents que dieu les gardes, à mes frères, oncles, tantes, cousins et cousines en particulier MARWA et RIMA.

Je n'oublierai surtout pas mes amis intimes WASSIL, NABIL, ALI, SAID, FOUAD, BOUMEDIENE, et en particulier IBRAHIM qui m'a tellement aidé par ses multiples conseils et encouragements.

## REMERCIEMENT

Je bénis dieu le tout puissant, nuit et jour pour m'avoir donner le courage de terminer ce que j' ai commancer.

Au terme de ce travail, je tiens à temoigner de toute ma gratitude et reconnaissance à monsieur le professeur BENDI ABDELLAH ABDESSELAM, pour ses encouragements continu, ses appréciations, sa patience et ses connaissances, ce qui a beaucoup contribué à la finalisation de cette étude.

Je tiens également à remercier les membres du jury chacun par son nom, pour avoir accepté l'évaluation de ce travail de recherche.

# SOMMAIRE

## Introduction générale

### CHAPITRE I : la politique du personnel

#### Introduction du chapitre

SECTION1 : la nécessité et la formulation des politiques du personnel

SECTION2 : le contenu des politiques

SECTION3 : évolution de la notion de rémunération

#### Conclusion du chapitre

### CHAPITRE II : les méthodes d'organisation et de gestion des

#### Rémunération : Les techniques

#### Introduction du chapitre

SECTION 1 : définition de la politique de rémunération

SECTION 2 : Les caractéristiques du système de rémunération

SECTION 3 : L'analyses et L'évaluation des postes de travail

SECTION 4 : La nature de la rémunération globale

SECTION 5 : La relation entre rémunérations et salaire

SECTION 6 : La gestion et le contrôle de la masse salariale

#### Conclusion du chapitre

### CHAPITRE III : logique d'élaboration de la politique de rémunération

Cas de l'unité d'Oran U.P.3 Es-Senia affiliée a l'entreprise nationale des corps gras E.N.C.G

#### Introduction du chapitre

SECTION1 : le dispositif légal et juridique des rémunérations en algérie.

SECTION 2 : présentation de l'unité d'Oran U.P.3 Es-Senia E.N.C.G

#### Conclusion du chapitre

## Conclusion Générale

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'homme est aujourd'hui au coeur de la performance de l'entreprise, les ressources humaines sont devenues l'élément vital et dynamique de l'entreprise et leur gestion doit faire l'objet de la plus grande attention.

Cette constatation est le fruit d'une longue évolution de la pensée et de la pratique de l'administration des hommes dans les organisations.

Désormais, les ressources ne sont plus matière première, elles sont matière grise et elles sont compétences humaines.

Dans ce contexte les ressources humaines s'affirment comme la principale richesse de l'entreprise, il est donc vital pour cette dernière d'en planifier la gestion.

Cette gestion ne doit être orientée exclusivement ni vers la satisfaction des besoins des individus, ni vers la protection des intérêts de l'entreprise, elle doit au contraire rechercher, entre ces deux éléments un équilibre harmonieux.

C'est dans ce but que la haute direction exprime un ensemble d'intentions, d'objectifs et de principes directeurs en matière de personnel, en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise.

Cet ensemble de principes directeurs, d'objectifs et d'intentions exprimés en matière de personnel est appelé "politique du personnel".

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques, ceci concerne essentiellement les politiques suivantes :

- l'emploi.
- l'organisation et la transmission du pouvoir.
- la rémunération et les avantages sociaux.

La rémunération du travail revêt une importance essentielle, que ce soit pour le salarié dont le niveau de vie est directement en cause ou pour l'entreprise dont les coûts de production sont largement tributaires des décisions prises en ce domaine.

La rémunération du travail ne peut, tout entière être ramenée au salaire et au compléments du salaire.

Le salarié en contrepartie de son travail, ne reçoit pas seulement une somme d'argent, mais bénéficie, au sein de l'entreprise, d'un certain nombre d'avantages dont l'ensemble consacre en quelque sorte son statut social.

La façon dont la rémunération est gérée est susceptible d'influencer l'efficacité globale de l'entreprise, une bonne gestion de cette dernière permet à l'entreprise d'attirer, d'encourager et de conserver une main d'œuvre efficace.

En plus de l'économie du marché dans laquelle est entré l'Algérie de plein pied, la conjoncture économique actuelle rend la situation des entreprises publiques algériennes préoccupantes.

Les réformes économiques amorcées en 1988 peuvent être identifiées comme étant un processus de transformation de l'économie algérienne.

Elles touchent aux fondements du mode de fonctionnement de l'économie basée sur la planification et l'allocation centralisée des ressources.

Les profondes transformations induites par les réformes économiques, ont entraîné des changements d'une grande portée dans les relations de travail, notamment à partir de 1990.

Ce travail de recherche a pour objet une contribution à la réflexion portant sur l'un des principaux axes de la gestion des ressources humaines: la rémunération des salariés en entreprise algérienne.

Il se propose à la lumière de la lecture d'une grille théorique de comprendre les mécanismes et les techniques d'organisation et de la gestion des rémunérations.

**La question centrale porte sur l'évolution de l'organisation et de la gestion des rémunérations dans l'entreprise publique, d'un système rigide arrêté administrativement dans le cadre d'une économie centralisée, à un système plus souple ou de nouvelles procédures de détermination des salaires, sont mises en œuvre.**

Il s'agit essentiellement de comprendre, si l'entreprise publique a innové en matière de système de rémunération ? Ou bien a-t-elle tout simplement repris le système de rémunération issue du S.G.T. ?

La pertinence de ce travail de recherche se traduit dans le fait que les changements intervenus dans le domaine de la législation du travail depuis une décennie sont en rapport direct avec les réformes économiques et ont un impact immédiat sur la gestion des rémunérations au niveau de l'entreprise publique.

### **- hypothèses de recherche :**

Notre hypothèse c'est que de nombreuses entreprises publiques continuent d'utiliser le système de rémunération issue du S.G.T, et n'ont donc que partiellement modifier le système ancien, ce qui complique d'avantage l'intégration de leur mode de rémunération dans les nouveaux mécanismes de marché.

Il s'agit alors de s'interroger sur la nécessité de l'introduction par l'entreprise publique algérienne de nouvelles techniques et modalités de fixation et de gestion des rémunérations, à la lumière des mesures induites par la nouvelle législation du travail.

### **- Champs de l'étude :**

Une étude de terrain est proposée pour tenter de vérifier notre hypothèse. Notre étude se focalisera sur l'un des aspects fondamentaux de la gestion des hommes, et se proposera de montrer que le passage d'une économie planifiée et centralisée vers une économie de marché n'a pas infléchi le comportement de l'entreprise publique en matière de détermination et de gestion des salaires. Cette étude concrète portera sur la politique salariale adoptée, au sein d'une unité affiliée à l'entreprise nationale des corps gras (E.N.C.G), à savoir l'unité d'Oran UP3

Es- Senia.



## **- Structuration de notre travail :**

Ce travail est scindé en trois chapitres :

Le Chapitre 1 intitulé « la politique du personnel », nous permettra :

- Dans une première section de montrer la nécessité de formuler une politique du personnel.
- Dans une deuxième section d'indiquer le contenu de cette politique.
- Enfin dans une troisième section de voir l'évolution historique des systèmes de rémunération.

Le Chapitre 2 s'intitule : « les méthodes et techniques d'organisation et de  
Gestion des rémunérations »

Ce chapitre expose les méthodes et les techniques spécifiques à l'organisation et la gestion des salaires, il expose en six sections :

La définition de la politique de rémunération (section 1), les caractéristiques du système de rémunération (section 2), les méthodes et les techniques d'analyse et d'évaluation des postes de travail (section 3), la nature de la rémunération globale (section 4), la relation entre la rémunération et le salaire (section 5), enfin la gestion et le contrôle de la masse salariale.

Le Chapitre 3 : Est réservé à notre étude concrète :

À partir de nos investigations sur le terrain, nous montrerons les modalités d'organisation et de gestion des salaires au sein de l'unité d'Oran U.P.3 ES-SENIA affiliée à l'entreprise nationale des corps gras. (E.N.C.G).

Nous nous intéresserons particulièrement aux questions relatives à la détermination du salaire de base et à la classification professionnelle des emplois, nous porterons enfin notre intérêt aux autres éléments de la rémunération, en l'occurrence les compléments indemnitaires.

## **CHAPITRE I :**

### **La Politique Du Personnel**

## **Introduction :**

Ce chapitre se propose d'expliquer la notion de politique du personnel (en deux sections). Cette dernière qui est une des quatre grandes politiques de l'entreprise avec les politiques financières, commerciales et techniques. Ces quatre politiques sont nécessairement cohérentes et complémentaires.

La politique du personnel est l'ensemble des attitudes, des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière d'acquisition, de conservation et de développement des ressources humaines.

Enfin ce chapitre nous permettra, dans une troisième section de voir l'évolution historique des systèmes de rémunération.

## **SECTION1 : La Nécessité Et La Formulation Des Politiques Du Personnel**

La politique du personnel est une des quatre grandes politiques de l'entreprise avec les politiques financières, commerciales et techniques. Ces quatre politiques sont nécessairement cohérentes et complémentaires.

la politique du personnel est l'ensemble des attitudes, des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière d'acquisition de conservation, de développement des ressources humaines, en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise.

### **1-La Nécessité D'une Politique Du Personnel:**

La présence de politiques générales et particulières, de directives et de règlements qui en découlent, viennent encadrer la prise de décision et les actions prises en matière de gestion des ressources humaines, les politiques sont donc autant de balises ou de guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une organisation.

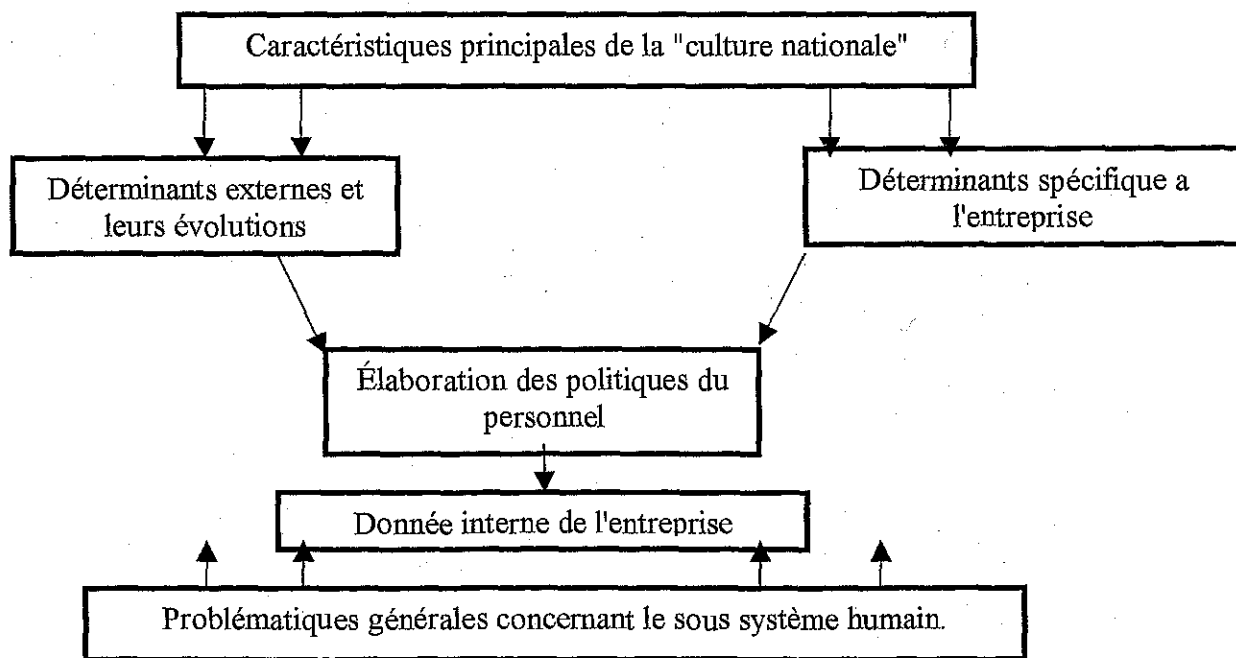
Lorsqu'elles sont judicieusement appliquées. Les politiques permettent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de la direction.

Ces politiques doivent traduire les orientations et les lignes de conduites à suivre en matière d'utilisation rationnelle des travailleurs à l'emploi d'une organisation.

## 2-La Formulation Et L'élaboration Des Politiques Du Personnel :

Les politiques du personnel ne sont que rarement formulées dans l'abstrait, elles s'élaborent le plus souvent de manière progressive par le jeu d'interactions entre des variables internes et externes à l'entreprise.

C'est au directeur des ressources humaines à prendre l'initiative dans l'élaboration des politiques, l'approbation finale étant réservée à la direction générale. Le processus d'élaboration des politiques du personnel figure dans le tableau suivant:

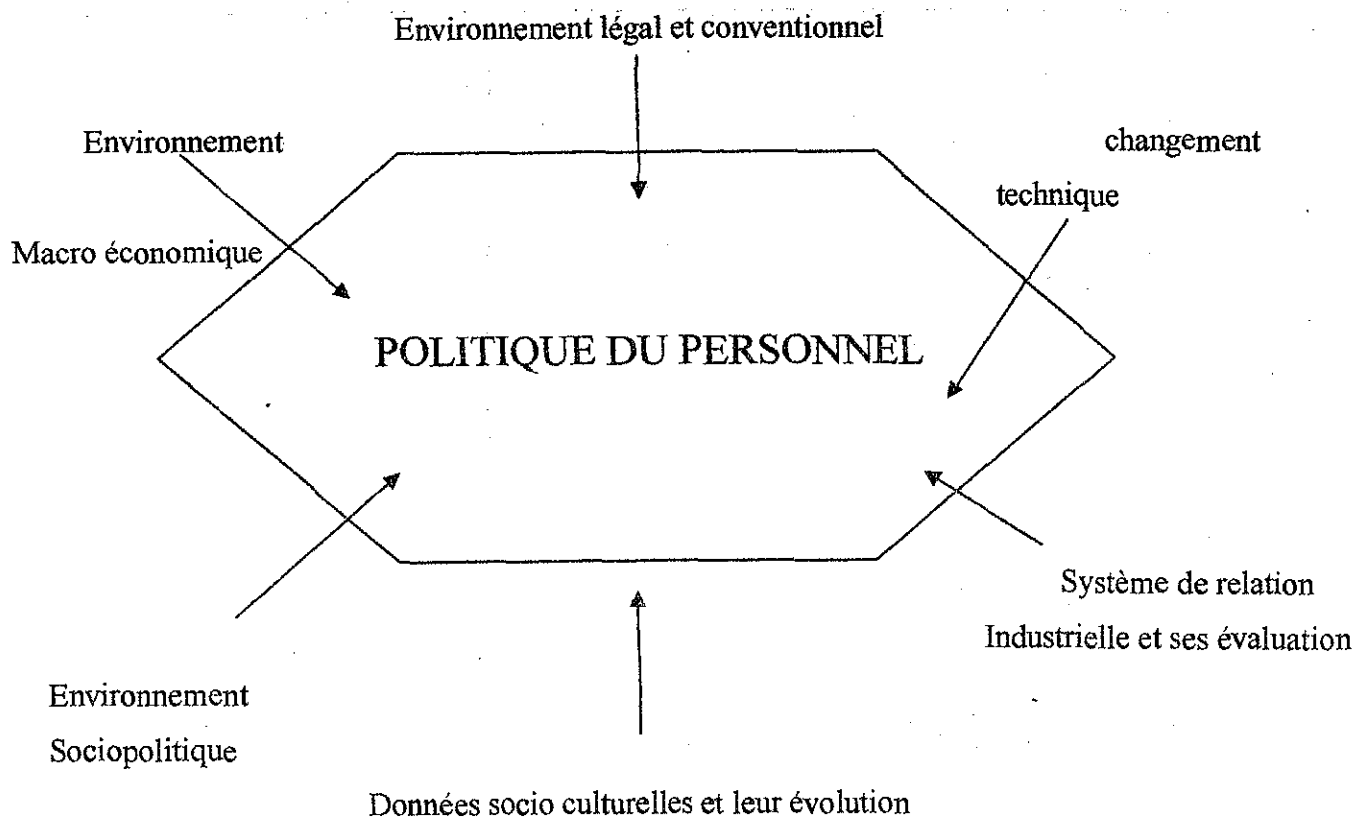


Sources : H.hamblard, P.poirson, S.roussilon, management des ressources humaines, édition, Eyrolles, 1990, page 190

## 2-1- les déterminants externes:

Dans le processus d'élaboration des politiques du personnel, l'entreprise doit obligatoirement tenir compte, sous peine d'échec, du contexte extérieur général et de son évolution.

Les politiques du personnel sont liées à des données d'environnement et d'une manière générale, il est possible de repérer six variables principales externes à l'entreprise qui influent sur les politiques du personnel.

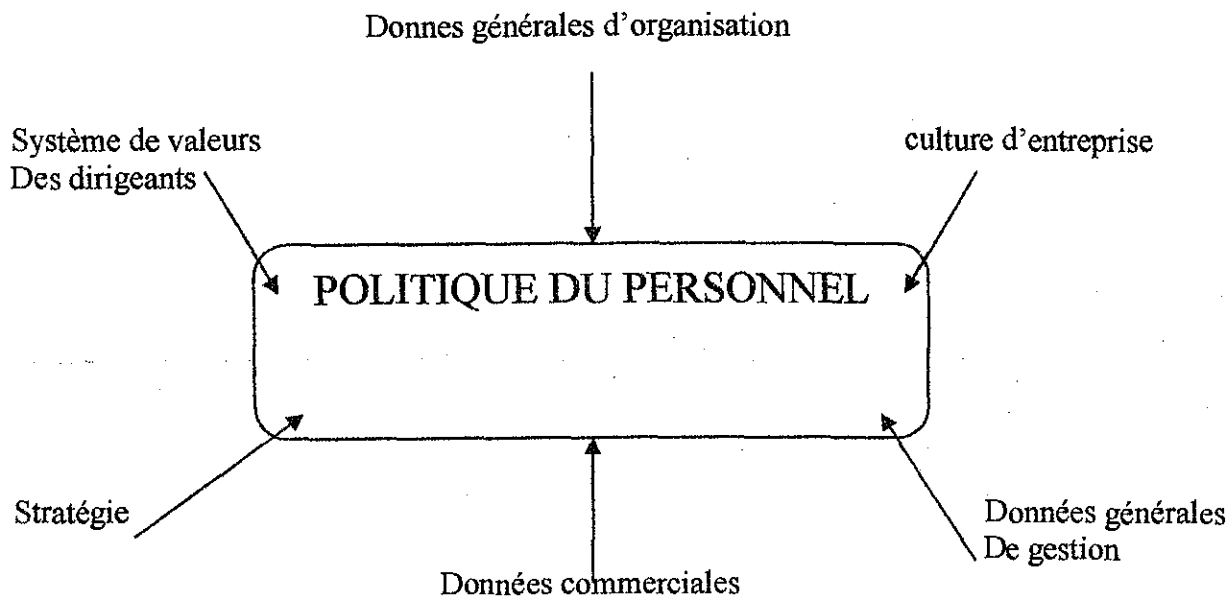


Sources : H.hamblard, P.poirson, S.roussilon, management des ressources humaines, édition, Eyrolles, 1990, page 191

## 2-2- les déterminants spécifiques à l'entreprise:

Les politiques du personnel sont fortement tributaires de facteur d'environnement et de leurs évolutions, mais ces dernières dépendent aussi

d'éléments propres à chaque entreprise, il s'agit des "déterminants spécifiques" qui figurent dans le schéma ci après :



#### LES DETERMINANTS SPECIFIQUES A L'ENTREPRISE

Sources : H.hamblard, P.poirson, S.roussilon, management des ressources humaines, édition, Eyrolles, 1990, page 193

#### **2-3- Les données internes:**

Il existe un ensemble de données internes qui donnent une physionomie aux politiques du personnel et concourent à leur dynamique.

Elles comprennent des données stables qui présentent un caractère structurel dont voici les quatre principales:

- 1-le lieu d'implantation.
- 2-la taille et l'effectif global.
- 3-les différentes catégories du personnel et leurs poids respectifs.
- 4-le niveau de qualification moyen du personnel.

A ces quatre paramètres s'ajoutent deux dimensions qui donnent une dynamique à ces données internes. Il s'agit d'abord de l'aspect très individuel des aspirations et attentes de chaque salarié. (Qu'attend t'il de son travail, que recherche t'il, qu'est il prêt à donner à l'entreprise en échange de quoi ?), et d'un point de vue collectif, de la "puissance revendicative" (quelles catégories du personnel sont syndiquées? Quelle force représente-elle? ).

Cette dynamique humaine fait que les politiques du personnel se construisent en interaction quelque fois même sous la pression du terrain.

Elles sont pour quelques unes d'entre elles -salaires- l'objet de compromis et de négociation mais aussi de rapport de force entre les directions d'entreprise et leurs salariés.

On définitive les politiques du personnel se construisent sous l'effet de force qui proviennent de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise, au carrefour d'un grand nombre d'influences d'origines diverses.

Il ne faut pas toute fois se laisser influencer par l'étendue de ces contraintes. Elles ne paralysent pas totalement l'autonomie de l'entreprise. Par contre, elles conditionnent en partie le style de la gestion du personnel et c'est de ce style que dépend le climat général de l'entreprise.

#### **2-4- Le Rôle Des Salaires Dans L'élaboration De La Politique Du Personnel:**

Pour qu'une politique du personnel atteigne son but, il faut qu'elle soit acceptée, cela signifie que le personnel se retrouve dans cette politique.

Les contacts établis entre les supérieurs hiérarchiques (personnel) et la direction du personnel à l'occasion de problèmes tels que les demandes d'augmentations salariales, mutations, condition de travail...etc.

Permettent à la direction du personnel de l'entreprise de connaître les aspirations principales du personnel.

Dans cette optique, on peut donc considérer que les salaires jouent toujours un rôle dans l'élaboration de la politique du personnel.

### **3- L'application Des Politiques :**

Pour être appliquée une politique doit d'abord être communiquée de préférence par écrit, en s'assure ainsi d'une plus grande uniformité au plan de l'interprétation du contenu et d'une possibilité de recours au texte écrit lorsque certains éléments échappent à la mémoire.

Cette précaution est d'autant plus nécessaire dans les organisations de grande taille ou il existe une plus grande mobilité des ressources managerielles, la politique doit être diffusée et expliquée à tous ceux qui sont responsables de son application, ce qui suppose l'organisation de sessions d'information.

L'application d'une politique implique également un aspect -contrôle- c'est à dire une surveillance exercée par les directeurs des ressources humaines et leurs collaborateurs pour vérifier le degré de réalisme et d'efficacité de la politique.

## **SECTION 2 : Le Contenu Des Politiques**

Il faut distinguer entre politiques générales et politiques particulières, les politiques générales servent d'encadrement aux politiques particulières. Elles expliquent les objectifs généraux en matière de gestion des ressources humaines en tenant en compte de ceux élaborés et arrêtés pour l'ensemble de l'entreprise.

Ces politiques générales se rapportent à des objectifs d'efficacité et de productivité en matière d'utilisation des ressources et à des objectifs touchant le développement des individus au travail, la création d'un milieu de travail générateur de satisfaction et de valorisation personnelles.



Les politiques particulières varient dans leur contenu selon l'objet traité, selon la catégorie de travailleurs (ouvriers, employés de bureau et cadres subalternes, intermédiaires et supérieurs) auxquels elle s'adresse, selon l'existence ou non d'une législation ou d'une convention collective qui s'applique au milieu, selon la taille de l'organisation et selon la philosophie de gestion.

Les politiques générales et particulières de la gestion des ressources humaines peuvent être regroupées sous les rubriques suivantes:

### **1- La politique d'emploi:**

La politique d'emploi encadre les activités reliées à la prévision en matière de personnel, au recrutement à la sélection et à l'intégration des nouveaux employés.

La politique de sélection précisera par exemple les critères minimaux propres à chaque catégorie de travailleurs. Elle indiquera également les moyens que la direction veut privilégier pour vérifier dans quelle mesure les candidats intéressés satisfont ou non aux critères préalablement retenus.

### **2- La politique de formation:**

La politique de formation traduit l'intérêt que la direction porte à l'endroit du développement et du perfectionnement des diverses catégories de travailleurs en vue d'une plus grande efficacité dans l'accomplissement des tâches actuelles et d'une meilleure préparation à la promotion, c'est à dire en vue de l'accomplissement de tâches comportant plus de responsabilités de prestige et une meilleure rémunération.

La politique de formation fait état des objectifs poursuivis en matière de formation, des possibilités de développement ou de perfectionnement mises à la disposition du personnel, et des sommes d'argent consacrées à la création de tels projets.

### **3- La politique de promotion:**

La direction indique si elle entend favoriser la promotion en recrutant au sein du personnel qualifié déjà au service de l'entreprise ou en recrutant à l'extérieur.

Dans l'un ou l'autre cas elle devra se donner les moyens d'évaluer le potentiel ou les qualifications des individus qui postulent à des postes comportent des responsabilités plus grandes.

### **4- La politique d'évaluation du personnel:**

Étroitement reliées à la politique de promotion, la politique d'évaluation se veut d'abord un énoncé des objectifs poursuivis en matière d'évaluation du rendement et d'évaluation du potentiel des employés.

### **5- La politique disciplinaire:**

Pour inciter les employés à adopter et à maintenir au travail les comportements qui révèlent un souci de l'ordre et une sensibilisation au bon fonctionnement interne de l'organisation, la direction adopte une politique en matière de discipline expliquant les conduites considérées acceptables au cours de l'exécution d'un travail ou sur les lieux mêmes du travail.

La direction doit veiller à bien expliquer la démarche à suivre dans le cas où elle doit intervenir pour inciter les personnes à amender leurs conduites lorsqu'elle est jugée répréhensible, elle doit aussi expliquer les mesures à prendre selon la nature des infractions ou des manquements aux règlements internes.

### **6- La politique de relations patronales syndicales:**

La qualité des relations du travail (patronales syndicales) que la direction souhaite instaurer et maintenir dépend avant tout de ses perceptions et de ses attitudes à l'endroit du syndicalisme et des institutions syndicales avec lesquelles elle doit fréquemment échangé.

Si la direction perçoit le syndicat comme un adversaire a éliminé les échanges seront continuellement empreints de tensions et de conflits.

par contre, si la direction perçoit le syndicat comme un partenaire avec lequel il faut transiger pour continuer à offrir un produit et un service de qualité à des coûts "raisonnables", il est probable qu'un climat de confiance mutuelle s'établira du moins périodiquement.

### **7- La politique de la qualité de la vie au travail:**

Politique de la qualité de la vie est une expression qui regroupe ici l'ensemble des actions, qu'une direction entend prendre en consultation ou en co-décision avec les catégories de personnel intéressées pour améliorer le travail en lui même et les conditions de son exécution. C'est un ensemble de décisions et d'actions qui vont au delà de celles reliées à l'acquisition, au développement et à la conservation des ressources humaines.

Elle touchent plus précisément la planification, l'organisation et le contrôle du travail par ceux la mêmes qui individuellement ou en groupe se chargeront de son exécution.

Elles touchent également les conditions d'accomplissement du travail comme les conditions physiques, les horaires, la santé et l'hygiène, le partage du travail,...etc.

La politique de la qualité de la vie au travail met avant tout l'accent sur des actions à prendre qui, tout en accroissant la productivité permettent aux individus de développer une image favorable ou positive d'eux mêmes.

Dans ce travail de recherche et par souci d'efficacité nous allons nous concentrer sur une seule politique qui est la politique de rémunération.

### **8- La politique de rémunération:**

La loi définit le salaire comme la somme d'argent que l'employeur s'engage à remettre périodiquement au salarié en contre partie de sa présence et du travail

effectué. Le terme de rémunération est plutôt employé pour désigner l'ensemble du salaire et des avantages en nature qui le complètent.

La direction exprime son intention d'assurer un degré de justice et d'équité au plan de la rémunération de façon que des contributions identiques à l'effort de production soient globalement rémunérées de la même manière.

Pour ce faire la direction explique les principaux critères de détermination et de comparabilité des rémunérations dans sa politique de rémunération.

Elles s'engagent à établir la valeur relative des fonctions et des tâches en adaptant un système d'évaluation des postes compte tenu des catégories socioprofessionnelles comme les ouvriers, les employés de bureau et le personnel cadre.

Elle indique également si l'ajustement ponctuel des rémunérations est relié ou non à des différences au plan du rendement.

La politique de rémunération tient une place de choix dans le domaine complexe des relations de toutes sortes nouées entre les salariés et l'employeur. Si cette politique est négligée ou seulement mal inspirée, les rapports humains peuvent être compromis et engendrer de nombreux conflits quelque fois difficilement maîtrisables.

### **SECTION3 : Evolution De La Notion De Rémunération :**

Dans l'antiquité perse ou grecque, la relation de travail étant une relation maître- esclave, la problématique de la rémunération ne se posait pas.

Dans les communautés rurales d'autre fois on vivait presque en autarcie (économie fermée), une grande partie du travail était exécuté par des esclaves qui ne recevait de leur maître que gîte et couvert, de nombreux autres salariés étaient occupés comme serfs, ils étaient attachés à la terre et travaillaient en participation recevant une partie de la récolte en contre partie de leur travail.

Au moyen age dans les périodes de pénurie de main d'oeuvre causée par les épidémies les salariés ont acquis une certaine liberté, les travailleurs étaient payés en grande partie en biens et services, mais leur "salaire" était contrôlé afin de garder chaque classe à sa place.

Dans l'économie ouverte de la période industrielle les forces du marché ont eu libre cours, les travailleurs étaient payés en fonction de leur production, payés en biens et services assortis d'argent comptant.

La part des salariés dans la population active se développant au début du XIX siècle, l'intérêt porté au salaire s'est accru et a donné lieu à de nombreuses théories et prises de positions.

La rémunération du travail est à la fois le principal moyen de subsistance de l'écrasante majorité des travailleurs, et un coût de production pour les employeurs.

Cette distinction va se refléter dans les courants fondateurs des théories économiques. Les classiques et les marxistes insistent sur le niveau de vie correspondant à la rémunération du travail et mettent en avant le caractère conflictuel de la détermination des salaires.

Les néo-classiques se situent davantage du côté de l'entrepreneur, à la recherche de la meilleure combinaison productive possible.

Le travail un facteur de production faisant l'objet d'un marché, la spécificité humaine ne se retrouvant que dans les caractéristiques particulières de l'offre de travail. Enfin Keynes, tout en reprenant les postulats de base néo-classiques, introduit la distinction entre salaire nominal et salaire réel.

### L'analyse des classiques anglais :

Pour Adam Smith la rémunération du travail en tant que catégorie économique distincte apparaît lorsqu'il y a dissociation entre le propriétaire de la terre, le détenteur du capital et le travailleur qui offre son temps de travail. La fixation de ce que perçoit le salarié est le résultat d'une négociation entre deux personnes et d'un rapport de force.

La loi de l'offre et de la demande est présente tant sur le marché des biens que sur celui du travail, le niveau du salaire s'établit spontanément au point d'équilibre entre l'offre des détenteurs de l'outil de production cherchant un employé productif et la demande des travailleurs cherchant à s'employer.

Le pouvoir de négociation des travailleurs peut être temporairement accru. La hausse des salaires qui en résulte permettra d'améliorer les niveaux de vie et à la population ouvrière de croître. À la génération suivante, l'afflux de main d'œuvre ramène les salaires au seuil de subsistance ou en dessous.

Ce raisonnement est appelé loi d'AIRAIN<sup>1</sup> des salaires, terme dû au socialiste allemand Ferdinand Lassalle (1825-1864).

Il existe toutefois une limite en dessous de laquelle il est impossible de faire descendre la rémunération du travail car l'ouvrier doit pouvoir vivre et entretenir sa famille.

---

1- Dominique Meurs, La rémunération du travail, presse universitaire de France, 1995, P15

### L'analyse marxiste : K. Marx (1818-1883)

Dans la théorie marxiste, le salaire est ce qui est payé à l'ouvrier pour rémunérer non pas son travail, mais sa force de travail ou plus exactement la reproduction de cette force.

Or la valeur du produit fabriqué par l'ouvrier et que s'approprie le capitaliste est supérieure à celle de la force de travail, la différence constitue la plus value ou le profit qui vient accroître la valeur du capital possédé par le capitaliste. Le travail salarié est pour K. Marx la dernière forme de servitude humaine, qui conduit à la pauvreté absolue.

### L'analyse néo-classique<sup>1</sup>:

Dans le courant de pensée néo-classique, le travail est placé à égalité avec les autres facteurs de production (le capital, la terre, les matières premières...). Tous les facteurs de production s'échangent sur des marchés. Le salaire, prix du facteur travail, dépend de la forme de la courbe d'offre de travail et de celle de la demande de travail.

L'école néo-classique raisonne sur deux notions importantes; l'hypothèse d'une concurrence parfaite sur tous les marchés et le marginalisme.

---

1- Dominique Meurs, La rémunération du travail, presse universitaire de France, 1995, P16

### L'analyse keynésienne :

Keynes ne rejette pas les postulats néo-classiques de recherche d'égalisation entre le salaire réel et la productivité marginale. Mais il opère une distinction entre le salaire nominale, fixé sur le marché du travail au terme de négociations entre travailleurs et entreprises, et le salaire réel, rapport entre salaire nominal et les prix, dont la détermination dépend des mouvements des prix enregistrés sur les marchés des biens.

Pour Keynes, les salariés se battent pour garder au moins leurs salaires nominal.

En ce sens, ils sont victimes de l'illusion monétaire : s'ils pouvaient être sûrs d'une baisse du niveau générale des prix, ils accepteraient éventuellement une baisse du salaire nominal car ils seraient certains de conserver le même pouvoir d'achat. Dans la réalité ils ne disposent pas d'éléments pour faire la part entre l'observation ponctuelle de baisse des prix et un mouvement économique générale. De plus, même avec une connaissance parfaite de l'indice des prix, cela ne signifierait pas pour autant que des salariés seraient prêts à accepter une baisse des salaires nominaux.

En effet intervient également la dimension collective de la rémunération. Les salariés cherchent à conserver leur position relative par rapport à d'autres groupes de salariés, accepter une baisse des salaires risque de les faire régresser dans la hiérarchie des rémunérations si les autres ne suivent pas le même mouvement.

Le salaire nominal désignant le salaire exprimé en monnaie et le salaire réel le salaire exprimé en pouvoir d'achat.

De nos jours, Pour prévenir les abus de nombreux pays se sont dotés de lois pour protéger les salariés et réglementer le système de rémunération.



Dans les pays industriellement avancé de même que dans les industries urbaines des pays en développement la totalité du salaire est versée en monnaies. Les salariés sont libre d'acheter au prix du marché ce qu'ils veulent.

Les salariés sont rémunérés en fonction de leur poste et de leur niveau dans la hiérarchie, et les avantages sociaux ont été introduits dans le système de rémunération.

### **Conclusion :**

Il ressort de la lecture de ce chapitre que la politique du personnel, proposé à la direction générale, est un énoncé clair des objectifs dans les domaines de l'emploi, des salaires, de la formation, des relations social, accompagné de la présentation des règles et des procédures facilitant l'application.

Lorsqu'elle est judicieusement préparé et appliquées, la politique du personnel permet l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de la direction.

## **CHAPITRE II**

### **Les méthodes d'organisation et de gestion des Rémunérations : les techniques**

## **SECTION 1 : Définition De La Politique De Rémunération**

### **Introduction :**

Ce chapitre est consacré aux techniques de rémunération, dans ce cadre en expliquera la notion de politique de rémunération, la nature de la rémunération globale, la notion d'analyse et d'évaluation des emplois, ainsi que la notion de la masse salariale et les différentes méthodes et techniques de son évolution.

### **1- Politique De Rémunération :**

La rémunération est définie selon Henri MAHE de bois LANDELLE<sup>1</sup> comme étant la contre partie d'un travail dont le montant dépend de l'accord entre les parties (salariés/ entreprise), sous réserve des dispositions légales et éventuellement conventionnelles (convention collectives, accords d'entreprise).

La rémunération peut prendre des formes diverses, salaire fixe, commissions, primes diverses à caractère régulier, primes à caractère exceptionnel, participation financière, plan d'épargne d'entreprise, avantage en nature .....etc.

Et selon Pierre Louart<sup>2</sup> on appelle rémunérations l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles, qu'elles soient prévues ou non dans leur contrat de travail.

En générale, la rémunération c'est ce que les employés reçoivent en échange de leur travail, une bonne gestion de cette dernière permet à l'organisation d'attirer, d'encourager et de conserver une main d'oeuvre efficace et d'assurer les profits.

---

1-henri Mahé de bois LANDELLE, dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils économique, 1998, page 425

2-Pierre Louart, gestion des ressources humaines, EYROLLES université, 1993, page 106

Une rémunération inadéquate entraîne une limitation de la productivité de l'organisation et une mauvaise qualité de vie au travail, puisque la rémunération à aussi une dimension sociale elle constitue un élément important de la motivation des salariés.

La gestion de la rémunération dans les entreprises en situation de concurrence (économie de marché), où le coût de la main d'oeuvre est élevé, est dominé par deux logiques qui ont donné lieu à deux paradigmes distincts dans les sciences de gestions<sup>1</sup>.

Le premier est relatif à la rentabilité financière, il se focalise sur le point de vue de l'actionnaire (importance aux dividendes), le second est relatif à la qualité total, il fait de la logique client son axe de réflexion, le client aux yeux du chef d'entreprise est la priorité majeure.

Les politiques de rémunérations constitue la clef de voûte de la médiation entre l'intérêt du clients est celui de l'actionnaire.

Si l'entreprise se focalise sur une question de rentabilité alors les arbitrages se feront en faveur d'une réduction relative de la masse salariale aux moyen, par exemple d'une réduction des effectifs ou d'un refus de toutes augmentation des niveaux de rémunération, dans ce cas peut on imaginer que la dégradation du climat social qui peut en résulter ne se traduisent par une baisse de la qualité du service finalement rendu au clients, et donc par un risque grave sur le développement de l'entreprise?

A l'inverse se focaliser exclusivement sur la satisfaction du client peut très vite avoir pour conséquence de réduire la rentabilité.

Deux raison explique ce risque d'une part la qualité à un coût ne se serait ce que par la valeur des compétences qu'il faut mobiliser.

---

1-j.m.peretti, p.roussel, les rémunérations -politique et pratiques pour les années 2000-, édition vuibert, 2000, page 15

D'autre part une telle stratégie place les salariés en position favorable en matière de négociation.

Ainsi la rémunération doit répondre à la fois au défi économique de l'organisation (condition de satisfaction de l'actionnaire) et à celui de l'équilibre social (condition nécessaire pour s'assurer la satisfaction des clients).

La recherche sur les déterminants des politiques<sup>1</sup> de rémunération permet d'apporter un éclairage sur les conditions de cet équilibre.

Un rappel de deux principes simples qui confinent à l'évidence et qui sont pourtant très souvent oublié:

1-la rémunération est avant tout un acte économique.

En d'autres termes, toute entreprise ne peut payer ses salariés que dans la mesure où sa production est vendue.

2-la façon dont sont gérés les rémunérations à une influence directe sur la perception d'équité des salariés et par voie de conséquence sur l'équilibre social.

Le gestionnaire des rémunérations a à résoudre un problème d'optimisation sous contraintes, ses contraintes viennent à la fois de l'environnement institutionnel et de l'exigence d'efficacité économique.

Les variables d'actions sont celles de la rétribution globale (RG) qui peut être scindée en cinq (5) sous ensembles:

$RG = R. \text{ fixe} + R. \text{ variable} + A. N + R. \text{ différées} + R. \text{ intrinsèques et symbolique.}$

---

<sup>1</sup>-j.m.peretti, p.roussel, les rémunérations -politique et pratiques pour les années 2000-, édition vuibert, 2000, page 16

Nous considérons que:

1-la rémunération fixe (salaire de base+ primes fixes) représente la contre partie de l'emploi occupé, c'est à dire l'activité confiée selon les termes du contrat du travail.

2-la rémunération variable (bonus individuels et collectifs, primes d'intéressement, ... etc.) représente la contre partie de la performance individuelle et collective.

3-les avantages en nature (AN) sont liée principalement au statut des emplois occupés (logement, voiture, adhésion à des clubs ... etc.).

4-les rémunération différés (stocks-options, retraites par capitalisation, complément de prévoyance, ..... etc.) sont liée principalement au statut des personnes.

5-les rétributions intrinsèques (intérêt des activités confiées, qualité de l'environnement du travail, opportunité de carrière) et symbolique (médaille du travail, signe distincts, .... etc.) interviennent de façon compensatoire pour expliquer les comportements individuels tels que la fidélité et l'implication.

A partir de cet ensemble de variables, tout l'art du gestionnaire sera de construire, en recherchant des consensus sur une base négocié (négociation salariale avec les partenaires sociaux) une politique de rémunération qui satisfasse les contraintes et permette d'atteindre les objectifs identifier.

## **2- Objectifs Et Contraintes Des Politiques De Rémunération:**

L'importance de la rémunération tient aux multiples buts qu'elle poursuit on peut généralement identifier quatre objectifs majeurs:

1-attirer le personnel qualifié dont on a besoin la politique de rémunération permet de s'assurer que le salaire soit suffisant pour intéresser au moment opportun des personnes qualifiées à se joindre à l'entreprise pour occuper des postes convenant à leur qualification. La rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.

2-conservé les employés compétents, si la politique de rémunération n'est pas perçus comme équitable, à l'intérieur de l'organisation et concurrentielles à l'extérieur. Les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'une occasion se présentera.

3-inciter les salariés à se mobiliser pour rendre l'entreprise efficace et rentable (motiver les employés), la politique salariale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement.

4-recomposer les comportements requis actuels et futurs une politique de rémunération peut aussi permettre de récompenser les comportements requis, il peut s'agir de valoriser l'initiative, l'assiduité, la loyauté ou de nouvelles responsabilités par exemple.

Même une entreprise qui recrute peu on forme elle même ses collaborateurs aux spécificités de ses activités, à tout intérêt à entretenir la motivation de ses salariés.

Si la rémunération permet de répondre efficacement à différents objectifs elle doit aussi respecter certaines contraintes.

En premier tout système de rémunération doit respecter la législation en vigueur. Selon les pays celle ci peut comporter des dispositions relatives au salaire minimum, à la rémunération majorée, des heures supplémentaires, du travail de nuit ou de week-end, ....etc.

Outre la contrainte externe que constitue la législation, l'entreprise est soumise à la contrainte interne de maîtrise des coûts. L'une des conditions essentielles pour que l'entreprise puisse augmenter ses salaires réside dans l'existence de gain de productivité dont une partie pourra servir à financer les

augmentations de la masse salariale. L'entreprise ne dispose donc que de moyen limiter, malgré l'importance des objectifs assignés à la politique de rémunération, elle ne doit pas alourdir exagérément ses charges pour ne pas mettre en péril sa survie.

"Une politique de rémunération efficace est celle qui permet d'embaucher, fidéliser et motiver le personnel, à un coût raisonnable, sans le sous payé ni le sur payé".<sup>1</sup>

Enfin on peut dire que le problème pour chaque entreprise est de chercher dans l'extrême variété des politiques salariales théoriquement possible celle qui sera le mieux adapté à son organisation, à son histoire, à sa situation économique.

---

1- Armand Dayan et group, manuel de gestion, édition ellipses, 1999, p 457



## **SECTION 2 : Les Caractéristiques Du Système De Rémunération**

### **1- Qu'est Ce Qu'un Système De Rémunération ?**

Un système de rémunération combine des variables de pilotage et des variables d'action. Les variables de pilotage sont celles qui répondent à la question "que doit on payer" ? Ou "que faut il payer"?

Les variables d'action sont celles qui répondent à la question "quelle doit être la structure des rémunérations?" ou "comment faut il payer"?

Ces deux questions et les réponses spécifiques que chaque entreprise devra élaborer, suggèrent que des choix sont à faire concernant la base du système de rémunération, ainsi que sur la façon d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.

Si l'on considère la rémunération comme un système c'est parce que :

1-il y a plusieurs éléments qui interviennent dans la détermination d'une politique salariale et que toute variation d'un élément affecte les autres.

2-la rémunération ne se borne pas à sanctionner monétairement un travail. Mais s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources.

3-la rémunération engage des processus multiples: évaluation des emplois, classification, négociation salariales, logistique de la paie...etc. qui font que celle ci n'est pas une opération simple mais une activité complexe.

La rémunération doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif, de dispositifs s'articulant autour de trois axes:

1-l'équilibre financier.

2-la cohérence externe.

3-l'équité interne.

### **L'équilibre financier:**

La nécessité de respecter un équilibre financier peut s'exprimer de la manière suivante:

$$\text{Capacité a payé} \geq \text{masse salariale.}$$

Selon C. D. ECHAUDEMAISON<sup>1</sup> La masse salariale représente l'ensemble des salaires verser pendant une période de temps (mois, années) dans une entreprise.

### **Cohérence externe:**

Certains niveaux de salaires constituent pour les entreprises des seuils incompressibles. Les salaires minima professionnels négociés au niveau de chacune des grandes branches professionnelles, ainsi que le S.M.I.G.

D'autre part, les niveaux moyens des rémunérations dans les différents secteurs, pour les différentes catégories professionnelles.

Une entreprise ne pourra payer des salaires très inférieurs au taux du marché sans le risque de détériorer la qualité de ses ressources humaines.

### **Équité interne:**

Tout sentiment d'injustice exprimé au vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est facteur de démotivation.

L'équité renverrait donc a la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et ceux de sa rémunération, l'équité peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise.

---

1- C. D. ECHAUDEMAISON, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition NATHAN, 1998, page 276

Le système de rémunération de l'entreprise doit conjuguer ces trois équilibres. mais ceux-ci sont en permanence remis en cause par l'action combinée de l'évolution des compétences, du vieillissement des populations salariées, des données économiques générales et propres à l'entreprise. L'ensemble de ces transformations fait que l'équilibre défini à l'instant T n'est pas stable dans la durée. L'apparition de déséquilibre est même quasiment automatique, et oblige l'entreprise à surveiller sans cesse les mécanismes de détermination de ses rémunérations.

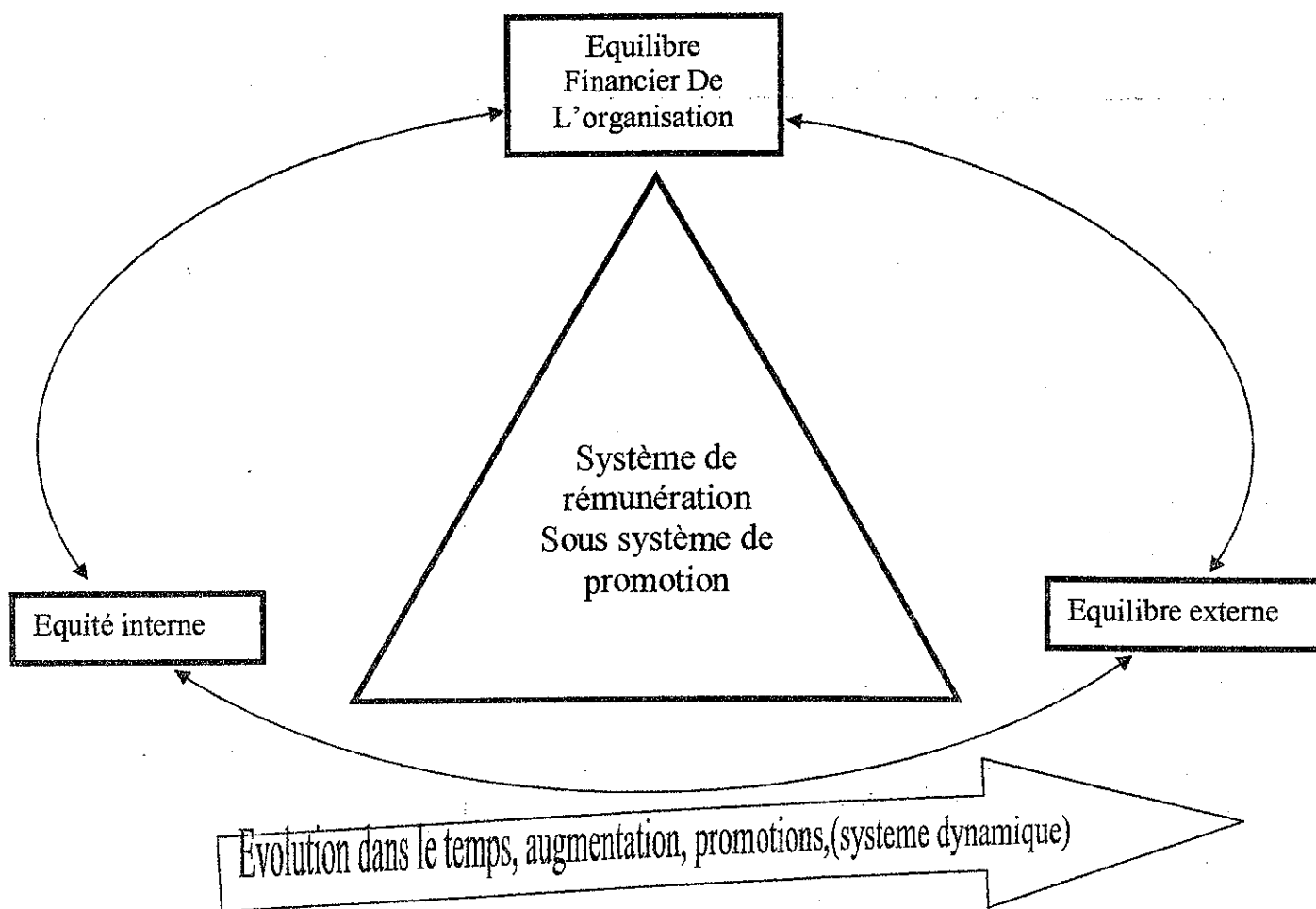


figure1 : le système de rémunération ; système dynamique a trois composants

Source : Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, édition DUNOD, 2001, page 109

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation, les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

## **2- Les Différents Systèmes De Rémunération:**

Quelle que soit les politiques salariales mises en oeuvre dans les entreprises, elles résultent toujours de choix entre différents systèmes de rémunération.

### **2-1- Le Salaire Fixe:**

Il correspond à la mise en oeuvre du principe "à travail égal, salaire égale" généralement revendiqué par les syndicats. Le plus souvent. Il s'agit d'un salaire au temps. Dans la réalité, les pratiques des entreprises tendent à différencier les rémunérations des individus même s'ils occupent des emplois identiques.

Cela s'explique par la nécessité de prendre en compte le fait que certains salariés ont une plus grande maîtrise de leurs emplois que d'autres.

Il ne s'agit pas de rémunérer seulement le temps passé dans un poste, ce qui se fait généralement à travers le versement de primes d'ancienneté, il s'agit de considérer qu'un individu peut voir sa rémunération augmenter même s'il ne change pas d'emploi pour cela, les entreprises élaborent généralement des fourchettes de rémunération pour chaque emploi qui indiquent une valeur minimale et une valeur maximale jugée raisonnable, afin de différencier les salariés.

### **2-2 Le Salaire Individualisé :**

Malgré les modalités très diverses que recouvrent les pratiques d'individualisations des salaires, il s'agit toujours de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération des apports productifs du salarié à l'organisation.

Le salaire au rendement mis en place par F. W. Taylor dans un système d'organisation rationnelle, n'est que la forme la plus élémentaire du salaire individualisé.

Sur la base de normes de temps élaborés par les spécialistes des bureaux des méthodes, le salaire au rendement vise à encourager l'ouvrier à travailler encore plus vite pour réaliser un plus grand nombre de pièces dans le même temps.

Bénédicte Reynaud<sup>1</sup> définit l'individualisation comme « toute règle de formation des salaires qui se fonde sur des critères individuels : ancienneté, diplôme, expérience, qualification, performance ..... ».

Par opposition à des règles salariales qui se fondent sur des critères organisationnels avec en particulier, le poste de travail.

L'individualisation est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique.

On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesuré sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe a pour objet de sanctionner (positivement ou négativement) au moyen d'une somme significative, remise en jeu à chaque exercice, les résultats obtenus par le collaborateur. Elle implique bien sur la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

---

<sup>1</sup>-v.marbache, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999, page

Elle ne peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines.

Comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle. De plus l'individualisation fait l'objet d'un débat dont les arguments sont résumés dans le tableau suivant :

<b>LES PARTISANS</b>	<b>LES ADVERSAIRES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est un phénomène inéluctable Dans une société industrielle moderne (+5% par an ou pour les cadres).</li> <li>▪ Les processus descend les échelons des hiérarchiques et concerne les cadres moyens et les non cadres.</li> <li>▪ C'est un outil de développement de la performance.</li> <li>▪ C'est l'instrument de la mobilisation et de la motivation.</li> <li>▪ Nous mettons en place des systèmes SMAC (...):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples.</li> <li>• Mesurables.</li> <li>• Accessibles.</li> <li>• Compréhensibles.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ C'est une mode passagère au goût du jour de vieux principes (salaires au rendement).</li> <li>▪ Que signifie individualisation pour des salaires de deux fois le SMIC (A.Riloud).</li> <li>▪ La performance individuelle n'existe pas.</li> <li>▪ C'est l'instrument de mobilisation des 20% a 30% les meilleurs.</li> <li>▪ Nous observons des systèmes CAFC :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexes.</li> <li>• Arbitraires.</li> <li>• Fluctuants.</li> <li>• Confus.</li> </ul> </li> </ul>

Source : b. martory, d. Crozet, gestion des ressources humaines- pilotage sociale et performance, édition Dunod, 2001, page 114

Olivier Servais aborde l'individualisation a travers l'analyse de deux formes de salaires idéal types qui s'opposent point par point ; le salaire uniforme Et le salaire individuel.

	<b>Salaire uniforme</b>	<b>Salaire individuel</b>
<b>Principe théorique</b>	« a travail égal, salaire égal »	« a implication différente, salaire différent »
<b>forme générale</b>	Au temps exclusivement	au temps, aux performance, au comportement.
<b>Dépendance</b>	Poste de travail	Intensité -qualité du travail
<b>Champ d'application</b>	Idem pour tous	Individu
<b>Détermination</b>	A priori	A posteriori
<b>variabilité</b>	Nulle	Forte (potentielle)

Sources : v. Marbache, Evaluer et rémunérer les compétences, édition

D'organisation, 1999, page 114

Le montant du salaire uniforme est déterminé à priori par les termes du contrat du travail sur la base d'une évaluation des postes de travail. A l'inverse, le montant du salaire individuel est établi à posteriori, au terme d'une période d'évaluation contractuelle, en fonction de critères d'implication dans l'activité et de résultats. La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaine entreprise pratique 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 classification du poste et qualification du titulaire sont disjoints.

L'individualisation désigne donc une forme salariale mixte à mi-chemin entre salaire uniforme et salaire individuel. Elle correspond à une autonomisation de la fixation du salaire par rapport au poste de travail, assortie d'une multiplication des facteurs déterminants du salaire.

La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salaires conduit un nombre croissant d'organisations à donner une importance accrue à la part de la rémunération concernant la façon d'occuper le poste.

Cette tendance s'accompagne du développement et de la formalisation des systèmes d'évaluation, on ne peut envisager, en effet, qu'une rémunération

individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles. Ensuite et une fois le système d'évaluation mis en place, l'entreprise associe une part variable de la rémunération aux résultats observés ou à l'atteinte des objectifs.

### **2-3- Le Salaires Liée Au Résultat De L'entreprise:**

le lien direct entre résultats de l'entreprise et rémunération des salariés peut prendre diverses formes; intéressement, partage des bénéfices, programme d'actionnariat....etc. ces dernier visant à permettre à certains salariés d'acquérir une partie du capital de l'entreprise.

L'intéressement consiste a reverser aux salariés une part du résultat réalisé, il est donc conditionnel. Il suppose qu'un accord existe pour définir la part de bénéfice qui sera versée aux salariés. Il est donc aléatoire, puisque généralement proportionnel au résultat.

### **SECTION 3 : L'analyse Et L'évaluation Des Postes De Travail**

L'analyse des postes est un processus permettant de décrire les diverses composantes d'un poste.

D'une part, les taches, les responsabilités et le contexte de travail et d'autre part, les habilités, les connaissances et les comportements requis.

L'analyse des postes nous permet de recueillir des informations sur les postes grâce à des enquêtes, des observations et des discussions avec les employés et leurs superviseurs.

A partir de l'information d'analyse des postes, des fonctions ont été identifiées et des descriptions de poste ont été produites.



Cette information peut servir de base pour les décisions de rémunération. L'analyse des postes constitue une source d'information pour l'évaluation des postes.

L'évaluation des postes constitue le fondement de tout système de rémunération équilibré.

L'évaluation des postes de travail d'une organisation est définie comme un processus de comparaison des postes par l'utilisation de procédures formelles et systématiques qui détermineront leur valeur relative.

D'une façon générale, on peut dire que l'évaluation des postes consiste à déterminer au sein d'une entreprise, la valeur des postes les uns par rapports aux autres, par référence à la notion d'équité, on peut dire aussi que l'évaluation des postes consiste à mesurer la contribution que chaque poste apporte à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'objectif finale de l'évaluation des postes est toujours de fournir un rangement par ordre d'importance (ou de valeur) des postes de l'entreprise ce qui permet de déterminer quels emplois doivent être rémunérer plus que d'autre.

Le processus d'évaluation est généralement confié à du personnel spécialisé, les analystes de poste et les aspects ou rémunération.

Parfois c'est un groupe de gestionnaires ou de spécialistes qui en est responsable, on le désigne alors par "comite d'évaluation des emplois", ces personnes passent d'abord en revue l'information d'analyse des emplois afin de mieux connaître les taches, les responsabilités et les conditions de travail qui devront se refléter dans leur évaluation, c'est à partir de cette information que la valeur relative de chaque emploi est déterminée au moyen d'une méthode d'évaluation.

## **1- Analyse Des Postes :**

### **1-1-Definition :**

On peut définir l'analyse des emplois comme « un processus qui permet de consulter par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de la rapporter. C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres' »

Presque toutes les activités de la gestion des ressources humaines, de même que la plupart des attitudes et des comportements des employés, dépendent de la relation particulière existant entre un individu et son emploi. Le lien entre l'individu et la structure organisationnelle se concrétise dans son emploi. Ainsi, lorsque les employés mettent à contribution toutes leurs habiletés et toutes leurs compétences pour réaliser un travail, l'entreprise peut tirer profits de ses échanges avec l'environnement, par conséquent, l'analyse des postes est un processus fondamental, sur lequel s'appuient toutes les autres activités des ressources humaines. Son but est de fournir aux gestionnaires toutes les informations sur la façon dont l'entreprise remplit ses fonctions et atteint ses objectifs.

---

1-gestion des ressources humaines, collectives, DEBOECK université, 2002 p99.

L'analyse des postes<sup>1</sup> permet de recueillir, d'évaluer et d'organiser l'information sur chaque poste.

Deux principes guident cette activité : le premier est que ce sont les postes eux-mêmes qui sont étudiés, et non pas leurs titulaires, le second principe est que l'analyse porte sur les postes tels qu'il sont et non pas tels qu'on voudrait qu'il soient.

Des personnes spécialement formées, les analystes des postes sont généralement responsables de l'établissement et de l'utilisation des méthodes de cueillettes, d'évaluations et d'organisations de l'information sur les postes.

Les renseignements recueillis pour chaque poste jouent un rôle de premier plan dans les services des ressources humaines, ils constituent l'information de base dont dépendent les autres activités de G.R.H.

#### Lien avec l'évaluation des emplois :

L'évaluation des emplois part de l'analyse des emplois pour évaluer les différentes tâches des postes de travail afin de déterminer, aussi rationnellement que possible, le niveau de rémunération qu'il convient d'assigner à ces tâches. L'analyse des emplois, précède l'évaluation des emplois. Elle est le processus<sup>2</sup> par lequel s'effectue la description des tâches et le profit des qualifications, lesquels doivent s'adapter aux différents objectifs que poursuit l'organisation, par exemple la détermination des besoins en ressources humaines.

Autrement dit, l'analyse conduit à l'évaluation en passant par la description des emplois, alors que l'évaluation aboutit à l'établissement d'une échelle de salaires en passant par la classification des emplois. L'analyse des emplois est donc la phase préparatoire à l'évaluation et l'une des phases importantes conduisant à l'échelle des salaires.

---

1- WERTHER, DAVIS, LEE -GOSSELIN, gestion des ressources humaines, édition MCGRAW-HILL, 1990, p145

2- collectifs, gestion des ressources humaines, DEBOECK université, 2002, p100

## **1-2- La Collecte Des Données :**

On peut résumer à quatre les questions fondamentales auxquelles l'analyse des emplois doit répondre (information que l'analyste tente d'obtenir pour chaque poste):

1-que fait la personne qui occupe ce poste ? Quelles sont les tâches principales et secondaires (physique et mentale) qui sont exécuter ?

2-comment se fait l'exécution ? Quelles sont les méthodes utilisées ? Et les instruments (physique ; outils, gestes, cadences, supervision reçue ou exercée, etc., psychologique : prévoir, jugée, décider, etc.....) ?

Quel est le soutien offert par l'organisation ? Quelles sont les conditions ambiantes ? Quelles sont les normes de rendement ?

3-pouquoi la personne occupe t-elle ce poste ? Quelle est la raison d'être de ce poste ?

4-avec qui la personne travaille t-elle ? (Déterminer les contacts normaux et nécessaires à l'exécution des tâches)

Les réponses à ces questions servent à élaborer un plan d'analyse de postes en identifiant les renseignements nécessaires, en classifiant l'information disponible et en mettant au point une stratégie qui permet la collecte de l'information recherchée.

Différentes méthodes s'offrent alors à l'analyste :

Une étude de document, entrevues, questionnaires, carnets de travail, incidents critiques, observations directes et observations participantes.

Les analyses des emplois impliquent des intervenants qui recueillent les informations et procèdent aux descriptions des emplois. Il est possible d'impliquer trois catégories de personnes :

- Les titulaires de postes.
- Les supérieurs immédiats.
- Les analystes professionnels.

La catégorie de personnes impliquées dans chaque organisation dépend du type d'emplois à analyser, de la qualité de l'information que l'on désire recueillir, du temps et de l'argent que l'on peut y consacrer, de la technique de cueillette d'information utilisées ainsi que des objectifs poursuivis par le programme d'analyse.

### **1-3- Les Méthodes De Collecte Et De Traitement De L'information :**

Le processus habituel de l'analyse de postes comporte plusieurs étapes<sup>1</sup> d'abord, les analystes déterminent les postes à étudier, ensuite ils déterminent la nature des résultats qu'ils souhaitent obtenir, puis ils mettent au point la démarche qui produira les résultats les plus valables et les plus sûrs. Ensuite, ils choisissent la méthode la plus appropriée pour recueillir les données. L'étape suivante consiste à faire la collecte proprement dite des informations, on procède ensuite à la compilation et à la vérification des données obtenues. Enfin, on assure le suivi de l'analyse et on détermine s'il y a lieu de procéder à d'autres collectes de données qu'il y a d'aspects à considérer dans les différents postes.

Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

1-examen des documents.

2-entrevues.

3-les questionnaires.

4-incidents critiques.

5-observation directe.

6-observation participante.

#### **1-3-1-examen des documents :**

C'est là le point de départ de toute analyse de poste. Les documents existants et pouvant être utiles comprenant les analyses de postes antérieurs, les projets de développement de l'entreprise et les plans stratégiques de l'organisation.

---

1- Shimon, L.Dolan, Handall, S.Shuler, gestion des ressources humaines, au seuil de l'an 2000, édition ERPI, 1995. p78

Les entrevues de départ, les rapports de mouvement du personnel, les plans d'effectifs, les conventions collectives, les manuels de politique et directive administrative, les carnet de travail ....Etc. Soit tous les documents pouvant informer l'analyste du contenu d'un poste, de ses conditions d'exécution, de ses exigences et de ses relations avec le reste de l'organisation. Cette étape permet a l'analyste de se familiariser avec le poste, ses caractéristiques et leurs effets, de rassembler des renseignements relativement objectifs et d'acquérir un certain nombre de connaissances qui pourront par la suite être vérifiées a l'aide de techniques complémentaire de cueillette de données.

Cette méthode de cueillette de données a l'avantage d'être applicable à n'importe quel poste que l'on analyse, toutefois elle doit être complétée par une autre méthode, puisqu'il est essentiel de vérifier si le poste actuel présente les caractéristiques qui se dégagent des documents<sup>1</sup>.

#### 1-3-2-entrevue :

Les entrevues de l'analyste avec le titulaire (ou l'un des titulaires) du poste analysé constituent un moyen de recueillir l'information sur le poste et ses exigences.

Cette méthode consiste à poser aux titulaires de postes une série de questions relatives aux taches qu'ils accomplissent.

L'analyste commence habituellement en interviewant un petit nombre de travailleurs occupant les postes analysés et il vérifie les renseignements obtenus en interviewant les superviseurs de ces travailleurs.

Une telle méthode est souvent considérée comme valable, assurant un haut niveau d'exactitude de l'information.

---

1- WERTHER, DAVIS, LE -GOSSELIN, la gestion des ressources humaines, édition MC GRAW-HILL, 1990, page 152

### 1-3-3-les questionnaires :

Cette méthode de collecte de l'information consiste à recourir généralement à deux types de questionnaires : les questionnaires structurés et les questionnaires non structurés.

Dans les questionnaires structurés, on demande aux répondants de cocher selon une échelle de notation, d'encrer des réponses à choix multiples ou de remplir des espaces. Dans les questionnaires non structurés les répondants doivent donner des réponses complètes à des questions précises.

Les principaux avantages des questionnaires résident dans le coût relativement bas et le traitement rapide des données par ordinateur, leur principal inconvénient est le caractère hautement subjectif des réponses.

### 1-3-4-incidents critiques :

Cette méthode mise au point par FLANNAGAN<sup>1</sup>, ne vise pas l'étude de la tâche dans son entier, elle se penche plutôt sur les éléments qui jouent un rôle important, soit ceux qui sont « critique », dans la bonne exécution de la tâche.

L'analyste peut procéder par entrevue ou par questionnaire, il demande à plusieurs titulaires du poste à analyser de rapporter des problèmes particulièrement difficiles qui se sont posés ou des réussites extraordinaires. Dans l'un et l'autre cas, l'analyste tente d'identifier les facteurs qui ont permis l'apparition d'un tel incident (positif ou négatif). Les éléments critiques de la tâche sont alors identifiés.

L'un des principaux problèmes reliés à cette méthode c'est que l'information fournie est filtrée par les titulaires.

---

1- WERTHER, DAVIS, LE -GOSELIN, gestion des ressources humaines, édition MC GRAWHILL, 1990, p 155

### 1-3-5- observation directe :

Cette méthode demande à l'analyste d'observer le travailleur pendant qu'il exécute ses tâches, l'analyste note alors les activités du travailleur, ses mouvements, les exigences de sa tâche, ses responsabilités, ...etc. cette méthode permet donc à l'analyste de constater « visu » la nature des tâches, leurs exigences et leurs conditions d'exécution. Elle réduit aussi le danger d'une mauvaise interprétation puisqu'elle se fonde uniquement sur ce qui est observé. Cela est particulièrement utile pour les postes avec lesquels l'analyste n'est pas familier.

### 1-3-6-l'observation participante :

L'analyste utilisant cette méthode doit occuper le poste à analyser, exécuter les tâches puis analyser le poste. Disposant alors d'une connaissance approfondie du travail, de ses conditions d'exécution et de ses effets, l'analyste peut alors utiliser son expertise l'appliquer au poste pour en retirer une information objective et complète.

Toute fois, il est nécessaire que l'analyste soit capable d'exécuter le poste c'est-à-dire qu'il doit posséder les aptitudes, les connaissances et la formation requise par le poste.

### 1-3-7- La combinaison des méthodes :

Etant donné que chaque méthode présente des limites et des inconvénients, les analystes utilisent, souvent en même temps plusieurs méthodes pour recueillir des informations sur les postes.

La combinaison des méthodes permet d'accroître l'exactitude des informations.



Figure 1 : Avantages Et Inconvénients Des Principales Techniques :

Technique	Avantages	Inconvénients
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie de temps et d'argent</li> <li>• Maximum d'information</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Libre expression du titulaire du poste</li> <li>• Minimum de stress</li> <li>• Maximum de personnes interrogées</li> <li>• Facilite dans l'exploitation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème avec la collaboration du titulaire du poste</li> <li>• Biais dans l'interprétation des questions</li> <li>• Aucune communication interpersonnelle</li> <li>• Objectivité réduite</li> <li>• Difficulté d'élaboration du questionnaire</li> <li>• Manque de spontanéité</li> </ul>
Entrevue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interpersonnelle</li> <li>• Aucune limite dans les questions à poser</li> <li>• Complément aux autres méthodes</li> <li>• Technique vivante, motivante et propice a la collaboration et a la participation</li> <li>• Standardisation du vocabulaire et de la terminologie</li> <li>• Applicable aux activités intellectuelles, psychologiques et autres</li> <li>• Maximum de données cueillies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous évaluation et sur évaluation de son travail par le titulaire du poste</li> <li>• Fort investissement en temps et en argent</li> <li>• Objectivité réduite</li> <li>• Interruption dans le travail du titulaire</li> <li>• Renseignements parfois non pertinents</li> <li>• Stress chez le titulaire</li> <li>• Nécessité d'analyse bien formés et expérimentés</li> </ul>
observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement direct et objectif de tous les mouvements requis pour chaque tache et du temps d'exécution</li> <li>• Utilisation d'un matériel électronique simple</li> <li>• Techniques utile pour le travail manuel et pour le poste a court cycle de travail</li> <li>• Maximum d'informations réelles et concrètes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress chez le titulaire méfiant</li> <li>• Pas utile pour les taches complexes et si le cycle de travail est long</li> <li>• Difficulté d'obtenir toute l'information souhaitée</li> <li>• Technique coûteuse</li> <li>• Nécessite d'observateurs bien formés et expérimenté</li> </ul>

Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif, P108

#### **1-4- La Description De Poste :**

L'analyste des postes conduits a la description des postes et à l'énumération des exigences qu'ils comportent<sup>1</sup> La description des postes comprend la liste de la plupart des aspects du poste, ainsi que l'énumération des connaissances, des aptitudes et des habiletés nécessaires a l'exécution des taches, cette description doit être suffisamment détaillée pour qu'il soit possible a la simple lecture de comprendre :

1-la nature du travail (domaines d'activité, tâches, comportements requis et résultats attendus).

2-les produits ou services engendrés par ces activités (les objectifs du poste).

3-les normes d'exécution.

4-les conditions de travail.

5- les caractéristiques des taches à accomplir.

---

1 - gestion des ressources humaines, au seuil de l'an 2000, L. DOLAN HANDALL, S. SHULER, édition ERPI, 1995.

## **2- Evaluation Des Emplois (Postes) :**

### **2-1-Definition :**

L'évaluation des postes cherche à répondre à une question simple posée à chaque entreprise qui est de savoir comment déterminer les différences relatives entre les divers postes et de fixer les échelles de salaires correspondantes, il s'agit de construire une classification (une hiérarchie des emplois).

Ce qui nous amène à retenir la définition suivante :

« L'évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer, sur une base logique leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois »<sup>1</sup>.

Parmi les finalités de l'évaluation des emplois nous citons :

-la construction d'une cartographie des emplois facilitant en particulier la gestion des parcours professionnels et des carrières.

-l'élaboration et la mise en place de système de rémunération cohérent et rationnels reposant sur un consensus interne.

---

1- la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif, P126

## 2-2-Processus De L'évaluation Des Emplois :

### 2-2-1-identification des besoins :

L'évaluation des emplois est l'une des bases essentielles pour l'établissement d'une rémunération juste et équitable. L'employeur ne peut déterminer au hasard cette rémunération, en raison de l'injustice qu'elle peut faire naître, soit au niveau interne (différence entre certains salaires dans l'organisation même), soit au niveau externe (les salaires peuvent être plus élevés hors de l'organisation pour un travail de même nature et de même exigences).

C'est pourquoi il est nécessaire de découvrir tous les besoins en rémunération avant de procéder à l'évaluation des emplois.

L'identification des besoins aide à l'établissement d'une structure de salaires qui soit simple, facilement compréhensible et acceptable par les salariés.

### 2-2-2-déroulement du processus :

Selon L. Dolan et S. Schuler<sup>1</sup>, le processus d'évaluation des postes de travail comprend quatre étapes :

1-la première étape correspond à l'analyse des postes.

Elle fournit des données sur les tâches et les responsabilités rattachées aux divers postes ainsi que les exigences que doit satisfaire l'employé pour fournir un rendement adéquat au travail.

2-la seconde étape consiste à déterminer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des postes. Ces critères servent de barèmes pour mesurer l'importance relative des postes.

---

1- la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, ERPI, 1995 P244.

Comme c'est critères aident à déterminer la valeur des postes (et non des personnes qui occupent ces postes), on les désigne sous le nom de **critères d'évaluation des postes**. Ces critères varient beaucoup d'une organisation à l'autre, mais ils doivent tous refléter des contributions pertinentes au poste.

Ils peuvent inclure par exemple la responsabilité, le savoir faire, l'habileté à résoudre des problèmes ainsi que les exigences physiques. En ce qui a trait au critères retenus, il faudrait veiller à ce qu'ils :

- Englobent tous les aspects importants du contenu du poste que l'entreprise souhaite prendre en compte dans la rémunération (critère d'évaluation) notamment les qualifications, l'effort, les responsabilités et les conditions de travail.
- Puissent être définis et mesurés.
- Puissent facilement être compris des employés et des administrateurs.
- Implique des coûts qui ne soient pas excessifs.

A la suite de la sélection des critères d'évaluation il faut préciser leur importance relative, c'est à dire établir la pondération de ces critères. Il s'agit d'attribuer des points ou un poids relatif à chacun des critères d'évaluation. Généralement, la méthode de pondération consiste à demander aux gestionnaires leur perception de l'importance relative des divers facteurs pour l'organisation.

Figure 2 : **Facteurs Et Sous Facteurs Pour Tous Les Emplois**

<b>Ensemble de facteurs susceptibles d'être utilisés</b>	<b>Facteurs et sous facteurs traditionnels</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation, analyse et jugement, aptitude a travaillé sous pression, aptitudes intellectuelles, apprentissage, autonomie</li> <li>• Capacité intellectuelles, conditions de travail, connaissances, contacts internes et externes, complexité du travail, créativité et ingéniosité</li> <li>• Dextérité manuelle, dextérité mentales, difficultés dans la fonction, discrétion</li> <li>• Effets d'erreurs, effort mental, effort physique, effort visuel, environnement du travail, expérience de travail</li> <li>• Formation</li> <li>• Gestion des ressources</li> <li>• Informations confidentielles, initiatives, instruction</li> <li>• Mémorisation</li> <li>• Planification, prévision, prise de décisions</li> <li>• Qualifications professionnelles</li> <li>• Relations humaines, responsabilité a l'égard de la sécurité d'autrui, responsabilité à l'égard des produits,..... a l'égard des équipements, de discernement, ... de surveillance, ... de travail, ... des rapports et de documents, ... pour les erreurs, ... financières, risques professionnels</li> <li>• Savoir-faire, sociabilité, solution de problèmes, souplesse, supervision a exercé, supervision subie</li> </ul>	<b>1<sup>ère</sup> partie</b> facteurs et sous facteurs pour travaux manuels
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualifications :</b>  1-instruction  2-experience  3-initiative et ingéniosité</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efforts :</b>  4-physique  5-mental ou visuel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilités :</b>  6-equipement  7-matieres ou produit  8-securite des autres</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conditions :</b>  10-conditions de travail  11-risques inévitables</li> </ul>
	<b>2eme partie</b> facteurs et sous facteurs pour travaux non manuels
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Qualifications :</b>  1-instruction  2-experience</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>initiative :</b>  3-physiquecomplexité du travail  4-surveillance subie</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Responsabilités :</b>  5-erreurs  6-contact avec autrui  7-données confidentielles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conditions :</b>  8-effort mental ou visuel  9-conditions de travail</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Surveillance :</b>  10-nature de la surveillance  11-etendue de la surveillance</li> </ul>

Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P137

3-la troisième étape consiste à concevoir un système d'évaluation des postes en fonction des critères retenus à la deuxième étape.

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation que les organisations peuvent adapter à leurs propres besoins.

4-la quatrième étape du processus d'évaluation des postes consiste à désigner la personne qui réalisera l'évaluation et la méthode qui sera utilisée.

#### 2-2-3- Formation d'un comité d'évaluation :

L'évaluation des emplois peut être effectuée par une ou plusieurs personnes, on peut généralement dire que tout dépend de l'objectif visé, de la taille des R.H, de l'organisation et du nombre de catégories d'emplois en présence.

La formation d'un comité réduit de beaucoup la subjectivité.

Plus le nombre de membre de ce comité sera élevé, plus le comité sera efficace.

Cette efficacité repose sur une condition : que les membres du comité soient représentatifs de toute les parties.

Si les salariés touchés n'y participent pas, il en résultera de l'hostilité de leur part. Par contre leur participation peut engendrer un climat d'échange favorable à l'établissement d'une structure de salaires satisfaisante dans l'entreprise.

### **2-3- Les Méthodes D'évaluation Des Postes :**

Le choix et l'application de l'une ou de l'autre des techniques par une organisation dépend de beaucoup de facteurs : ses besoins, sa taille, sa capacité de payer, son souci de la fiabilité des résultats, etc.....

Le point de départ de la plupart de ces techniques est l'analyse et la description des emplois, ceci dit il n'y a pas une technique éprouvée<sup>1</sup> scientifiquement qui produisent des résultats acceptés et compris par toutes les R.H concernés.

#### **2-3-1- Les Techniques Globales :**

##### **a- la méthode de rangement :**

Le rangement est la méthode la plus simple et consiste comme son nom l'indique à ranger globalement les postes du plus important au moins important.

Cette méthode convient particulièrement pour l'évaluation d'un nombre réduits de poste dont l'évaluateur a une bonne connaissance, les membres du comité d'évaluation comparent simplement deux emplois et décident lequel est le plus important, ils comparent ensuite un troisième emploi à chacun des deux premiers, et ainsi de suite jusqu'à ce que tout les emplois (ou poste) aient été évalués et rangés.

---

1- la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P139



b- la méthode de classification :

La méthode de classification des postes est semblable à la méthode du rangement, cette méthode consiste à créer et à définir des classifications, c'est à dire des regroupements d'emplois relativement homogènes et a créer et définir des paliers a l'intérieur des classifications. Ces classifications et paliers sont créés en analysant un échantillon de postes et en utilisant certains critères comme le degré de responsabilité, la nature des qualifications requises, ....etc.

Une fois que le système est bien établi on dispose de définitions assez élaborées pour chacune des classifications et chacun des paliers. La façon de ranger les postes consiste a comparer la description du poste en train d'être évalué aux définitions des classes et des paliers, pour ensuite situer le poste dans la classe qui semble le mieux lui convenir.

Cette méthode comporte l'avantage de pouvoir s'appliquer a un nombre et a une variété considérable de poste. Cependant à mesure que le nombre est la variété des postes augmentent, leurs classifications tend à devenir plus subjective.

**Figure 3 : Techniques Globales En Evaluation Des Emplois**

<b>Rangement</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>1-sélection et classement d'emplois repérés : cette étapes conduit a un choix limité et représentatifs d'emplois susceptibles de servir de point de comparaison</p> <p>2-rangement des autres emplois cette étape implique le classement de tous les autres emplois autour des emplois repérés</p> <p>3- attribution d'une classe aux emplois afin de créer une structure de salaires regroupant les emplois en un certain nombre de classes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple à exécuter</li> <li>• Rapide pour arriver à une hiérarchie des emplois</li> <li>• Emploi pris globalement sans division en éléments</li> <li>• Assez valable pour une organisation qui a peu d'emplois, ceux-ci étant indépendants les uns des autres</li> <li>• Approprié aux petites organisations la ou les emplois sont peu nombreux</li> <li>• Peu onéreux en temps et en argent</li> <li>• Accepter par certains syndicats a cause d'une certaines liberté de manœuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile d'obtenir une évaluation exacte</li> <li>• Difficile de trouver une seule personne ou un seul groupe d'individus au courant de l'ensemble des taches</li> <li>• Evaluations trop subjectives</li> <li>• Pas d'aboutissement a une évaluation très précise des emplois</li> <li>• Techniques compliquée si les emplois sont nombreux</li> <li>• Les taux de salaires existant et la compétence de titulaire influencent les évaluations</li> </ul>
<b>CLASSIFICATION</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>1-regroupement d'une famille d'emplois et choix des emplois repérés pour arriver a la détermination et a la définition de classes</p> <p>2-évaluation et classification des emplois par suite d'une comparaison des emplois les uns par rapport aux autres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de classer automatiquement chaque emploi</li> <li>• Permet une évaluation centralisée</li> <li>• Réduit le nombre de familles d'emplois</li> <li>• Permet une certaine souplesse et liberté de manœuvre</li> <li>• S'applique facilement aux nouveaux emplois ou lors d'une modification</li> <li>• S'avère utile dans les petites organisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige une grande connaissance de l'emploi</li> <li>• N'est pas très précise</li> <li>• Est subjective</li> <li>• S'applique mieux aux organisations de petite taille</li> <li>• S'avère difficile pour la rédaction des descriptions</li> <li>• Permet moins de justifier les familles d'emplois face aux salaires</li> <li>• Implique une démarche subjective et arbitraire pour définir les classes</li> </ul>

Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P142

## **2-3-2- Les Techniques Analytiques :**

### **a- la méthode des points :**

Il s'agit de la méthode d'évaluation des postes la plus utilisée.

La méthode des points consiste à assigner (attribuer) des valeurs en points aux critères d'évaluation déterminés antérieurement et à les additionner pour obtenir le total.

Cette méthode comprend les étapes suivantes:

-le choix et la définition de (facteur) critère d'évaluation.

-l'identification et la définition pour chacun des facteurs d'une série de degré illustrant la présence variable d'un facteur donné dans l'ensemble des postes couverts.

-la pondération et l'attribution de points à chacun des degrés et facteurs.

-l'utilisation du "manuel d'évaluation" (résultat des étapes précédentes) pour l'évaluation proprement dite des postes couverts par le système.

Ces postes recevront pour chacun des facteurs un nombre spécifique de points et pourront ensuite être rangés du plus importants (plus grand nombre total des points) au moins important (moins grand nombre total des points).

### **b- la méthode de comparaison par facteurs :**

La méthode de comparaison par facteur vise à atteindre simultanément l'objectif de ranger les postes et d'en déterminer le taux de salaire de base.

Elle comprend les étapes suivantes:

1-le choix d'un échantillon de postes clés dont on estime que le salaire actuel est adéquat.

2-le choix de facteurs d'évolution et le rangement de chaque poste clé sous chacun des facteurs qui comprennent habituellement les éléments suivants:

- les exigences mentales requise par le poste.
- les exigences physiques.
- les exigences de formation (c'est à dire les connaissances et les habilités Particulières)
- le degré et la nature des responsabilités.
- les conditions de travail.

3- Cette troisième étape consiste à reprendre chacun des postes clés et a diviser le salaire total précédemment prévu pour le poste entre chacun des facteurs. Nous obtenons ainsi un tableau ou chaque poste clé est situé selon le taux de salaire obtenu en fonction de chacun des facteurs, ce tableau devient l'instrument de base pour évaluer les autres postes qu'on comparera systématiquement aux postes clé.

Figures 4 : techniques analytique en évaluation des emplois

<b>points</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>1-identification du nombre de facteurs nécessaire a l'évaluation                      2-ponderation des facteurs                      3-determination et définition du nombre de niveaux                      4-attribution de points aux facteurs, aux sous facteurs et a tous les niveaux                      5-elaboration d'un manuel de points                      6-evaluation et classement des emplois l'un par rapport a l'autre                      7-etablissement de la structure salariale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande simplicité dans son application</li> <li>• Acceptation facile par les employeurs et par les syndicats</li> <li>• Cotation standardisée des emplois</li> <li>• Techniques fréquemment utilisée dans la plupart des pays</li> <li>• Possibilité d'intégrer les nouveaux emplois en les classant dans la hiérarchie des salaires</li> <li>• Facilité et rapidité dans le classement des emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longue à implanter</li> <li>• Difficile a expliquer dans tous ses menus détails</li> <li>• Ne permet pas de réévaluer les emplois</li> <li>• Demande beaucoup de temps et de ressources</li> <li>• Complexité en raison de la définition des facteurs</li> <li>• Trop onéreux pour les PME</li> <li>• Risque d'erreurs dans la pondération des facteurs et dans l'établissement des valeurs a accordé aux divers niveaux</li> </ul>
<b>Comparaison de facteurs</b>		
<b>Etapes</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p>1-determination des familles d'emplois a évalué                      2-identification et définition des facteurs d'évaluation                      3-selection des emplois repérés                      4-classement relatif des emplois repérés par facteur                      5-attribution des valeurs monétaires aux emplois repérés                      6-etablissement d'une échelle de comparaison des emplois par facteur et évaluation des autres emplois</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet comparer et d'analyser tous les emplois en fonction de facteurs communs</li> <li>• Permet de déterminer un classement d'emplois repérés</li> <li>• Peut s'adapter à différentes organisations et à divers emplois</li> <li>• Attribue des salaires directement sans avoir à procéder à d'autres étapes intermédiaires</li> <li>• Implique une double vérification des emplois repérés, ce qui donne une fiabilité aux résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son application implique une grande part de subjectivité, car les taux de salaires des emplois repérés sont considérés exacts et définitifs</li> <li>• Complexe dans son application pratique et difficile à expliquer aux salariés, surtout lors de la distribution de valeurs monétaires aux différents facteurs</li> <li>• Risque de biais à cause de l'utilisation des salaires des emplois repérés pour établir les salaires des titulaires des autres emplois</li> </ul>

Source : la gestion des ressources humaines, Deboek université, collectif P145

### 2-3-3- Autres Techniques :

#### a- la méthode HAY :

Cette méthode a été mise au point par E. HAY en 1940 aux états unis elle s'appuie sur 3 trois critères pour tenir le poste:

- la compétence c'est le niveau de connaissances nécessaires pour tenir le poste.
- l'initiative créatrice, elle désigne la part d'initiative dont le titulaire doit faire preuve en fonction de la nature des difficultés à résoudre dans le poste, s'il y a beaucoup de routine par exemple, cette initiative sera très limitée, voire inexistante, à l'opposé l'initiative sera totale dans les emplois où tout est à créer et imaginer comme dans la recherche.
- la finalité elle mesure l'importance du poste pour l'entreprise et l'atteinte des résultats.

chacun de ces critères est à son tour divisé en sous-critère et fait l'objet d'une évaluation chiffrée en nombre de points à partir de tables préétablies, l'évaluation globale du poste est ensuite obtenue par simple addition des valeurs obtenues pour chaque critère.

## **SECTION 4 : La Nature De La Rémunération Globale.**

La rémunération globale ou rémunération totale comprend l'ensemble des moyens qui constituent une rémunération dont même s'ils ne figurent pas directement sur le bulletin de salaire, des avantages matériels, annexes ou indirects représentant des améliorations substantielles de pouvoir d'achats.

Élaborer une politique de rémunération consiste à faire des choix, veut-on attirer et fidéliser du personnel qualifié? Veut-on développer la motivation des salariés? Veut-on développer la flexibilité?...etc. Autant de choix qui correspondent à des objectifs en fonction desquels seront rendus les arbitrages nécessaires.

Pour atteindre les objectifs assignés à la politique de rémunération la notion de rémunération globale permet d'agir de façon dynamique en combinant les outils disponibles en fonction de choix:

- quelle part variable peut-on déterminer par rapport à la partie fixe de la rémunération?

- quelle répartition choisir entre un versement différé et un versement immédiat?

- quelle importance accordée à la rétribution non monétaire par rapport à la rétribution monétaire?

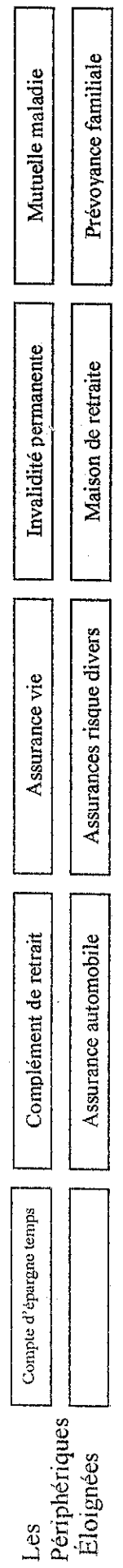
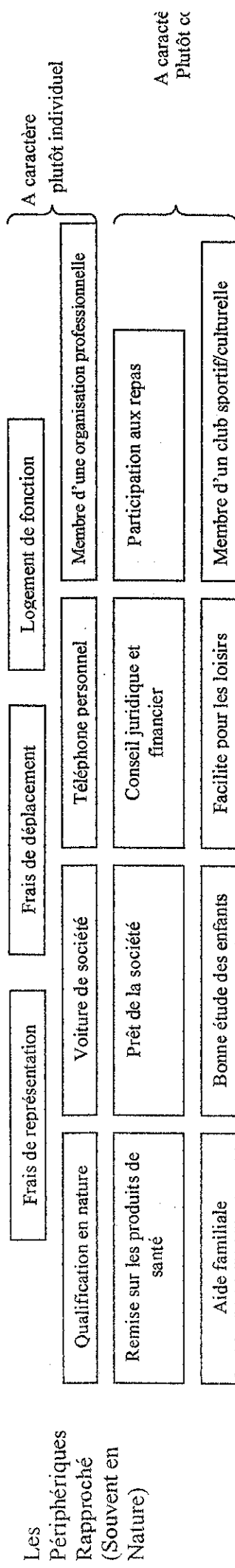
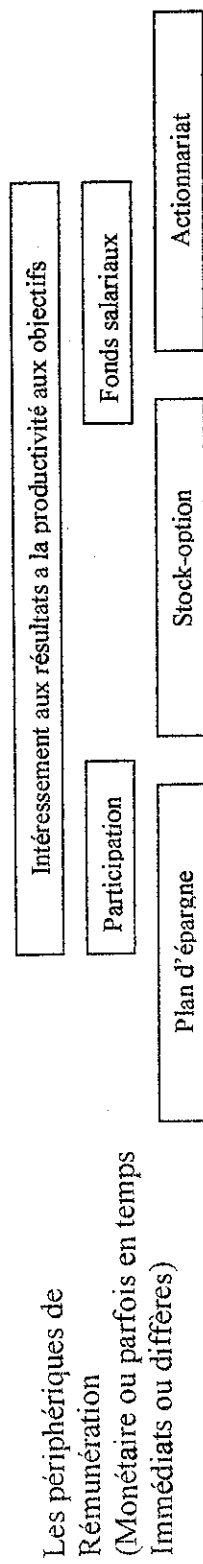
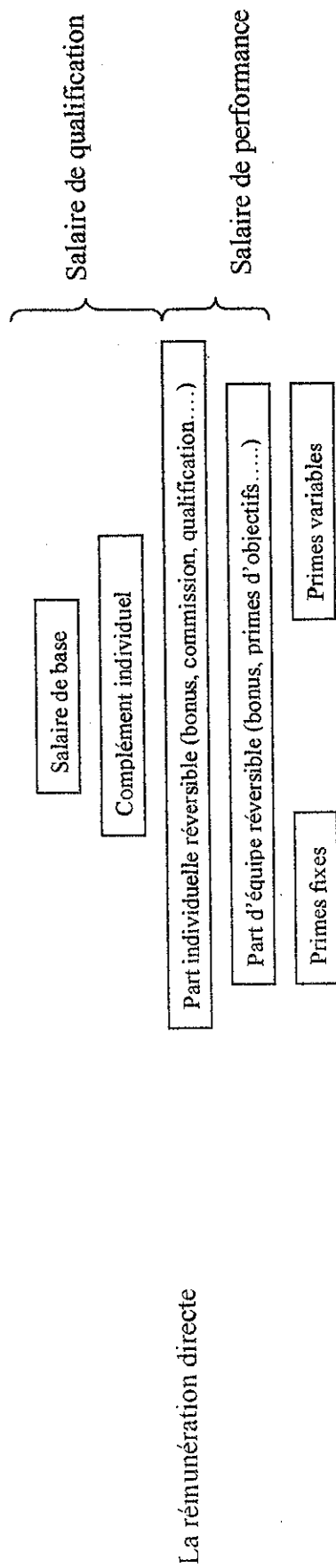
Bien entendu, tout dépend des marges de manoeuvre dont dispose l'entreprise, de la structure de ses qualifications et de l'importance qu'elle accorde à certains objectifs plutôt qu'à d'autres.

De façon générale il s'agit de mettre en place des pratiques qui garantissent la flexibilité économique tout en assurant une implication suffisante des salariés. Cette double exigence peut être résolue par le recours à la notion de rémunération globale.

Celle ci englobe tous les périphérique qui peuvent être utilisés par les entreprises. La pyramide des rémunérations représente les différents composants de la rémunération globale.

Les quatre rubriques de cette pyramide contiennent des outils dont certains méritent d'être détaillé





## REMUNERATION TOTALE

## **1- La Rémunération Directe:**

### **Entre part fixe et part variable**

Elle se décompose en trois (3):

- 1-le salaire fixe dit aussi le salaire de qualification.
- 2-le salaire de performance qui est réversible.
- 3-les diverses primes (ancienneté, de poste, de panier,.....etc.)

### **Le salaire de qualification:**

C'est la part fixe et rémanente du salaire, généralement considérée comme le salaire de base, elle peut néanmoins se décomposer en salaire de base et complément individuel, exprimé selon les cas directement en monnaies ou en nombre de points. Les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont par nature irréversibles et cumulatives, ces augmentations peuvent dépendre de nombreux paramètre: âge, ancienneté, niveau de l'emploi, potentiel, etc.

### **Le salaire de performance:**

Partie réversible de la rémunération, elle a pour but lorsqu'elle existe de sanctionner les résultats obtenus au cours de l'année, cette somme se veut généralement significative et par nature, elle est remise en cause chaque année. Son existence suppose afin de garantir l'équité, qu'un système de mesure de ces résultats soit mis en place pour tous les salariés, et qu'il fonctionne régulièrement.

La tendance actuelle est de renforcer la part variable de la rémunération total, les justifications de ces pratiques les plus fréquemment avancées portent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants.

Lier l'évolution des salaires a l'évolution des résultats de l'entreprise est en effet une façon simple de limiter les coûts, elle permet de répondre aux besoins de réversibilité des rémunérations: puisque le résultat de l'entreprise n'est jamais garantie il parait logique de ne pas garantir un niveau de rémunération.

La garantie minimale, qui s'exprime dans la contrepartie de la subordination du salarié à l'entreprise; est jugée assurée par l'intermédiaire du salaire de qualification. Dans certain cas, principalement pour des emplois commerciaux, il arrive même que certains salaires de qualification soient extrêmement faibles, l'essentiel de la rémunération étant calculée en fonction des performances réalisées par le salarié.

Les principes qui fondent ces pratiques se voient pourtant parfois détournés, il n'est pas rare d'observer des pratiques "déviantes": rémunérer la performance individuelle pose en effet le problème du respect de l'équité. Un salarié qui assume correctement ses responsabilités sans pour autant obtenir de performance exceptionnelles ne saurait être indéfiniment tenu à l'écart de toute augmentation individuelle. Le dilemme qui consiste pour un supérieur hiérarchique à distribuer une faible somme d'argent aux membres de son équipe, en cherchant à motiver les meilleurs sans démotiver les performant, se résout par une alternative simple:

- Soit donner peu à chacun; c'est du "saupoudrage"
- Soit donner d'avantage à quelques-uns et faire de même l'année suivante en changeant les bénéficiaires, de façon à ce qu'en deux ou trois ans, toute l'équipe en ait profité; c'est la "distribution tournante".

Mettre en place une rémunération de la performance n'est pas toujours aussi simple qu'il n'y paraît, il faut d'abord définir avec précision ce qu'est la performance et comment elle sera mesurée.

## **2- Les Différents Types De Périphériques :**

Les périphériques légaux, outre l'intéressement et les participations concernent également le plan d'épargne d'entreprise et les options d'achat d'actions.

Ces périphériques sont distribués en termes monétaires, parfois de façon différée (participation) et sont le plus généralement de nature collectives. Ils ne constituent pas un salaire.

Les périphériques sélectifs (3e rubrique de la pyramide) s'apparentent aux avantages en nature, ils présentent un caractère plus réversible que les précédents. Mais il est souvent difficile de les chiffrer avec précision, si bien que leur utilisation est rarement systématique. Dans la 4e rubrique entrent les périphériques statutaires qui correspondent en fait aux avantages acquis, prévoyance, compléments de retraite, assurance vie, .....etc. ils sont collectifs et ne permettent guère de souplesse, pour les salariés, ils ne revêtent aucun caractère exceptionnel et sont considérés comme "normaux".

L'usage relatif des uns ou des autres repose sur différents critères: les avantages fiscaux et sociaux (limitation des coûts), la souplesse (réversibilité), le caractère incitatif et l'acceptabilité sociale pour le salarié.

### **3-Le Mix Du Système De Rémunération:**

Sur la base de la rémunération globale élaborer un mix consiste à combiner les outils disponibles en fonction de choix bipolaires;

- part fixe / part variable.
- versement différé / versement immédiat.
- rétribution monétaire / rétribution non monétaire.

On peut aussi donner le choix aux salariés, il n'est pas sur en effet que les choix de l'entreprise conviennent à tous, certains salariés peuvent être attachés à un bon système de prévoyance par exemple d'autres préféreront ne recevoir que de l'argent et immédiatement.

On peut imaginer en effet que les salariés n'ont pas forcément tous les mêmes besoins en la matière, un père de famille nombreux accordera sans doute plus d'importance à un système de prévoyance, d'assurance vie ou de mutuelle maladie qu'un jeune célibataire attiré par la bourse et intéressé par des stock-options.

Aux États-Unis il est courant de donner à choisir aux salariés une formule parmi plusieurs pré-établies, on parle "d'effet cafétéria", permettant à chacun de se

constituer le système de rétribution convenant le mieux à ses besoins, en France par exemple ces possibilités de salaire "à la carte" sont très réduites dans la mesure où la législation interdit d'exclure une catégorie de salariés d'un accord d'intéressement par exemple et où les systèmes de prévoyance collective s'adressent à tous sans distinction.

L'enjeu pour l'entreprise consiste à élaborer un "menu" voire plusieurs. Qui puisse satisfaire les individus sans pour autant alourdir ses coûts.

Lorsque l'on parle de rémunération, c'est donc bien la notion de rémunération globale qui est à prendre en compte. Bien que l'entreprise cherche à réduire les coûts directs du travail.

Les sommes engagées dans ces périphériques ne sont pas négligeables et doivent être prises en compte. De même dans une perspective d'évaluation comparative des rémunérations entre entreprises, il est indispensable de tenir compte de la rémunération globale perçue par chaque salarié. Elle varie en effet de façons sensibles entre catégories professionnelles, les cadres étant les grands bénéficiaires de ces pratiques.

## **SECTION 5 : La Relation Entre Rémunération Et Salaire:**

### **"Le cadre général"**

toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contrepartie qui se traduit, d'abord par la fixation de ce qui est couramment appelé le "prix du travail" et, ensuite par le versement d'une rémunération, cette dernière est la plupart du temps synonyme de bulletin de salaire, mais une époque récente a vu se développer d'autres formes de rémunération et ceci d'autant plus que l'on se trouve en période d'inflation basse où les faibles augmentations de salaires ne stimulent plus réellement les collaborateurs.

## 1- Les Diverses Formes De Rémunération:

Avant de développer l'analyse de la rémunération sous l'angle du salaire, il est utile de préciser quelles peuvent être les différentes formes de rémunération dans un contexte où l'on entend de plus en plus parler de rémunération différées ou d'individualisation des rémunérations.

### 1-1- La rémunération monétaire à court terme:

Elle constitue la forme de rémunération la plus classique puisqu'il s'agit ici simplement de payer le prix du travail dans le cadre d'un échange en général négocié.

Cette forme de rémunération correspond essentiellement au salaire fixe prévu pour le type d'activité exercée par le collaborateur, ce fixe peut évidemment varier en fonction de l'ancienneté et d'autres facteurs comme la formation de base ou l'expérience dans l'activité.

A ce salaire fixe, se rajoutent des rémunérations monétaires plus conjoncturelles liées le plus souvent à la performance individuelle ou collective.

### 1-2- La rémunération monétaire à moyen terme:

Cette forme de rémunération entre dans la catégorie de la rémunération différée, cette rémunération est différée car le collaborateur n'obtient sa compensation financière qu'après un laps de temps qui peut durer plusieurs années.

### 1-3- La rémunération à long et très long terme:

Cette forme de rémunération est différée à long terme car il s'agit souvent d'une capitalisation pour couvrir les risques survenant en fin de vie professionnelle.

Dans cette catégorie de rémunération on trouve toutes les formules récentes de retraite et de prévoyance assurant au collaborateur un certain niveau de revenu

lorsqu'il atteindra l'âge de la retraite (et même avant si la formule de retraite prévoyance prévoit une couverture en cas de pré-retraite).

#### 1-4- La rémunération sous la forme d'avantages en nature:

Il s'agit de la forme la plus discutable de rémunération car elle est souvent difficilement évaluable. Ces avantages en nature se traduisent habituellement par des réductions sur les produits de l'entreprise, ou par une voiture ou un logement de fonction.

Ces quatre formes se complètent dans le cadre de la politique globale suivie par l'entreprise en matière de rémunération, elles correspondent cependant à des orientations différentes qui sont résumées dans la figure.

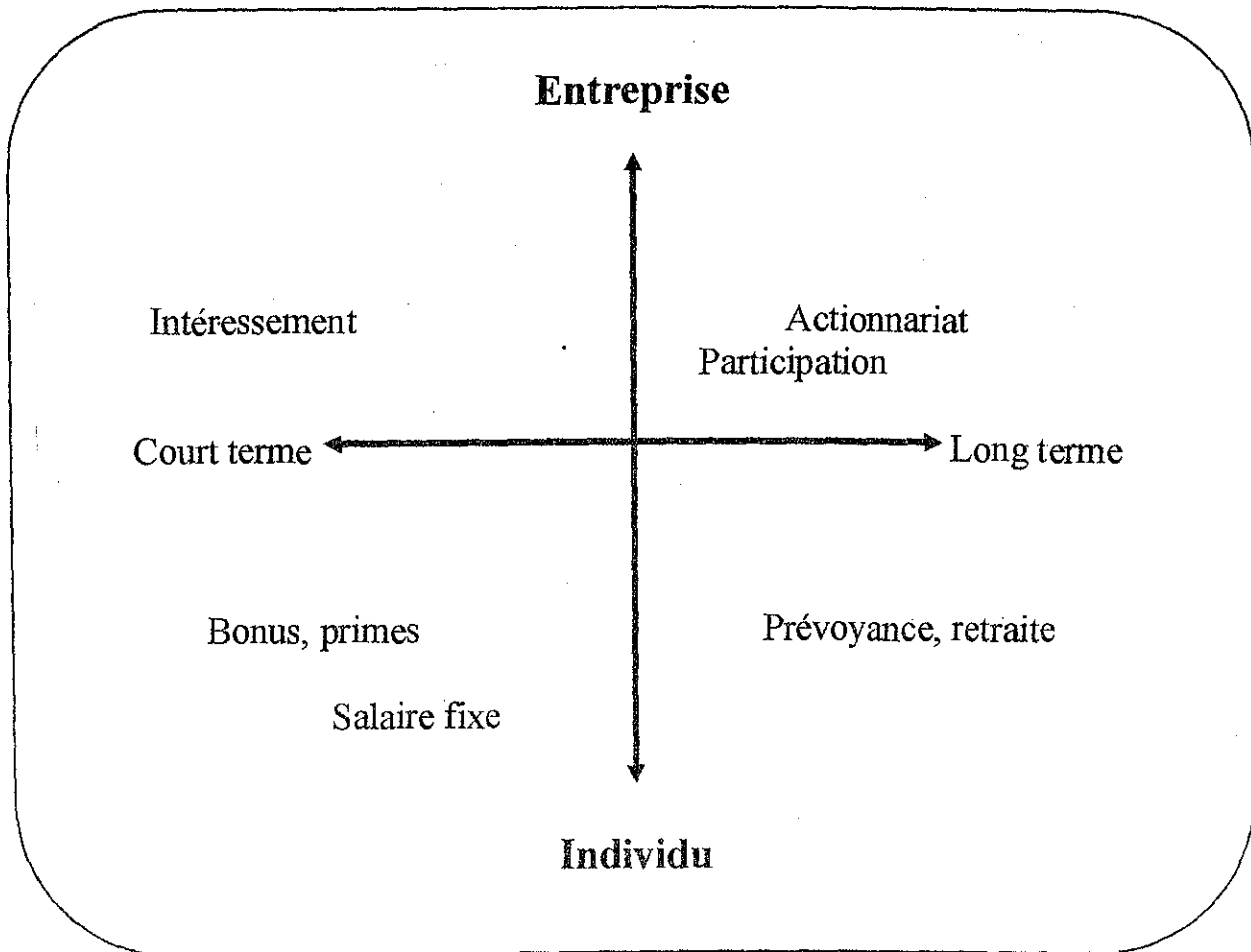


Figure : le positionnement des diverses formes de rémunération.

Source : C.H.B. Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, édition d'organisation, 1992, page 82

L'existence des diverses formes de rémunération ne doit cependant pas faire oublier que les rémunérations se posent avant tout à l'entreprise en termes de salaires et d'accessoires de salaire.

## **2-Les Différents Types De Salaires:**

En tant que rémunération à court terme d'un travail effectué le salaire est généralement payé en fonction de trois critères suivants:

1-le temps.

2-le rendement.

3-la tâche.

Ces trois critères de mesure de la contribution du salarié, déterminent trois types de salaires différents (même si le premier est le plus important en pratique).

### **2-1-Le Salaire Au Temps Passé :**

Il est calculé en fonction du temps passé à effectuer le travail et ceci quelle que soit la valeur du travail fourni. La qualité et la quantité du travail sont supposées être conformes aux normes. Ceci implique un acte de confiance entre le collaborateur et l'entreprise.

Cette dernière est d'ailleurs plus souvent amenée à exercer un contrôle a posteriori sur le travail fourni. On distingue habituellement trois types principaux de salaire au temps : à l'heure, mensualisé et forfaitaire.

- salaire à l'heure: le salarié est payé au nombre d'heures effectuées (taux horaires de base x nombre d'heure), en vigueur pour certains travaux peu qualifiés et/ ou saisonnier (ex; travailleurs agricoles) ou à l'inverse, très qualifiés (ex: consultants).

- salaire mensualisé: constitue le type le plus courant de salaire, le salarié perçoit chaque mois un douzième de son salaire annuel auquel se rajoutent, le cas échéant des heures supplémentaires et des compléments divers (primes diverses, treizième mois .....), en vigueur pour la très grande majorité des salariés non cadres.



- appointements mensuels et forfaitaire: Il s'agit d'un salaire mensualisé forfaitaire pour lequel le décompte des heures supplémentaires n'est pas effectué.

Ce type de salaire est en vigueur au niveau des cadres pour lesquels les horaires réels hebdomadaires atteignent souvent cinquante heures, cette surcharge effective de travail est souvent sous-estimée par l'entreprise qui doit pour continuer à stimuler les collaborateurs, leur offrir d'autres compensations plus qualitatives (responsabilités effectives, chances de promotion.....)

### 2-2- le salaire au rendement:

Ce type de salaire a été développé dans des contextes où le contrôle du travail effectué est difficile et réalisable d'où la méfiance de l'entreprise à l'égard des collaborateurs existe, à ce dernier titre, il est de moins en moins utilisé sous forme de traditionnel salaire aux pièces.

On distingue trois types de salaire au rendement: aux pièces, à prime et à commission.

- salaire aux pièces: traditionnellement le salarié est payé au nombre de pièces réalisées, ce type de salaire est devenu très marginal avec l'évolution de la législation et des mentalités.
- salaire à prime: ce type de salaire consiste à rajouter au salaire de base une prime qui peut être basée sur des critères tels que l'économie du temps, réalisée, la qualité ou le présentisme ce type de salaire a eu tendance à se développer pour stimuler les salariés notamment sur les aspects qualité.
- salaire à commission: ce type de salaire très classique pour les postes commerciaux où le titulaire est directement intéressé au chiffre d'affaire (pourcentage du montant des ventes) qu'il réalise avec cependant un minimum garanti.

### 2-3- le salaire à la tache:

Ce dernier type de salaire est particulier puisqu'il s'agit d'un montant forfaitaire négocié à l'avance entre le collaborateur (souvent externe) et l'entreprise, il est particulièrement fréquent dans le cas de taches (missions) très spécialisées et qualifiées confiées à des spécialistes externes, l'importance dans cas tient aux résultats du travail et non aux moyens utilisés pour l'effectuer.

Ces divers types de salaires correspondent à des choix que fait l'entreprise compte tenu des contraintes légales et surtout de sa politique salariale. En peut toute fois noter que les salaires au "temps" sont faciles a calculer mais souvent peu équitables car ils ne traduisent pas la quantité (et la qualité) du travail fourni, a l'inverse les salaires au rendement sont beaucoup plus équitables car leur montant est directement liées au travail fourni, mais il ont conduits à des abus qui ont amené les entreprise a privilégier les types de salaires au temps.

## **SECTION 6 : La Gestion Et Le Contrôle De La Masse Salariale**

Quelle que soit le système de rémunération choisis, l'importance de la portée économique de la rémunération explique la préoccupation constante des entreprises à maintenir l'évolution de la masse salariale.

Cette dernière qui est au cœur des équilibres économique et sociaux de l'entreprise, elle constitue donc une variable stratégique de la gestion des ressources humaines, il est donc tout a fait essentiel pour l'entreprise de maîtriser sa définition et son évolution.

### **1-Definition Et Structure De La Masse Salariale :**

La définition de la masse salariale n'est pas stabilisée et comme le remarque Gérard Donnadiou<sup>1</sup> il n'y a pas de définition normalisée concernant la masse salariale, elle peut différer d'une entreprise a l'autre, mais en prend habituellement en considération trois masses salariales :

#### **a-la masse salariale totale (MST) ou masse salariale comptable :**

Elle reprend l'ensemble de la rémunération directe ainsi que les charges sociales patronales et salariales liées à cette rémunération.

Dans la définition de la masse salariale totale, on exclut souvent les avantages en nature, mais on exclut aussi les autres périphériques de la rémunération ainsi que les charges exceptionnelles telles que les indemnités de licenciement

---

1- Gérard donnadiou, du salaire à la rétribution, Edition liaisons, 1993, page 36

b-la masse salariale fiscale (MSF) :

Elle correspond à la déclaration annuelle des salaires (DADS) et comprend :

-tous les salaires, appointement, primes, commissions et avantage en nature.

-la part de charges sociales obligatoires payée par le salarié.

On définit cependant les indemnités ou remboursements de frais professionnels non imposables, les sommes ayant caractère de dommage et intérêts (indemnités de licenciement par exemple) et les sommes bénéficiant d'exonérations (médaille du travail).

c-la masse salariale versée aux salariés (MSV) :

Il s'agit de la masse salariale fiscale augmentée des indemnités non imposables incluses dans la feuille de paie, diminuée des avantages en nature. Et selon Jean Pierre Citeau<sup>1</sup> :

« La masse salariale est représentée par l'ensemble des charges directes et indirectes imputés au « coût du travail » a savoir :

- salaire bruts versés.
- Les indemnités et primes non imposables et non soumises à cotisation.
- Les charges sociales patronales légales et conventionnelles.
- Les charges fiscales assises sur le salaire.
- Les frais de formation et d'apprentissage.
- Les charges liées à divers chapitres de l'action sociale de l'entreprise. »

---

<sup>1</sup>-Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, édition Armand Colin, 1997, page 189

## 2- Les Facteurs D'évolution De La Masse Salariale :

Deux types de facteurs ont des incidences sur l'évolution de la masse salariale :

- les variations quantitatives et qualitatives de la main d'œuvres et de son emploi à savoir :

- Les évolutions des effectifs (par catégorie)
- Les changements de qualification, soit liée au système de promotion, soit associé a certaines modifications des structures d'emploi et de travail (en effet certaines disparitions ou requalifications de catégories professionnelles ont un impact sur la masse salariale)

- Les variations dans la durée du travail.

-les évolutions de prix et de taux concernant :

- Les augmentations générales.
- Les augmentations catégorielles (ou différentielles)
- Les augmentations individuelles liées au mérite, à l'ancienneté et à la promotion.
- Le versement de primes liées a l'activité.
- Les changements du taux des cotisations sociales et des plafonds.

Toute variation des rémunérations à des incidences d'une part sur le revenu de salarié et d'autre part sur les dépenses engagées par l'entreprise.

Ces incidences sont appréciées a travers trois variables fondamentales : « l'effet niveau » : relatant l'évolution du salaire nominale des salariés sur une période, « l'effet masse » traduisant la variation de la dépense pour l'entreprise des augmentation en niveau.

« l'effet report » : significatif d'une incidence différé sur la masse salariale des augmentations en niveau, a ces trois effets qui rendent compte de la spécificité de l'impact de certaines variation sur l'évolution des salaires et de la masse salariales d'une année à l'autre, il convient d'ajouter d'autre effets.

### 3-Les Effets D'évolution De La Masse Salariale :

#### 3-1-effet report :

Il mesure l'incidence sur l'année n+1 d'augmentation de salaire intervenu en année n. cet effet de report se manifeste par une augmentation de la masse salariale en année n+1 a effectif constant même si aucune augmentation n'a lieu en année n+1.

Exemple : soit un salaire mensuel brut de 1250 euros, l'entreprise décide de procéder a 2 augmentation au cours de l'année A ; l'une de 1,5 % au 1<sup>er</sup> juin, l'autre de 1 % au 1<sup>er</sup> décembre.

Soit M, la masse salariale au 31 décembre de l'année A :

$$M = (1250 \times 5) + (1268,75 \times 6) + 1281,40 = 15143,9 \text{ euros}$$

Sachant que 1268,5 correspond a 1,5 % d'augmentation sur 1250 et 1281,40 correspond a 1 % d'augmentation sur 1268,75.

En année A+1 l'entreprise n'accorde pas d'augmentation de salaire, la masse salariale M', en A+1 sera de :  $M' = 1268,40 \times 12 = 15376,80$  euros.

Le rapport  $M'/M$  égale a 1,015 indique que la masse salariale aura augmentés de 1.5 % en A+1. On appelle cette hausse l'effet report de A sur A+1.

#### 3-2-effet de noria :

il mesure l'effet du remplacement, aux même postes de salariés âgés par des salariés plus jeunes, aux mêmes niveaux de qualifications, ces derniers en générale moins bien payés, permettent a l'entreprise de dépenser moins (diminution de la masse salariale), on parle ici d'effet de noria positif.

Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgé ou plus jeune et surtout plus qualifié et donc mieux payés.

### 3-3- effet d'effectif :

Il est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise, s'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué dans le but de voir la masse salariale baisser.

### 3-4-effet de structure :

il apparaît lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise, par exemple, si l'acquisition d'une nouvelle machine entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, (percevant un salaire supérieur), la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.

### 3-5-Gvt Glissement, Vieillissement, Technicité :

Le GVT permet de connaître précisément les conséquences sur la masse salariale des augmentations individuelles réalisées en cours d'année, il mesure les évolutions de la masse salariales liées à trois catégories d'augmentations :

- Le glissement : il mesure les augmentations accordées sans qu'il ait transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail.
- Le vieillissement : il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatique.
- La technicité : elle correspond aux augmentations de salaire consécutives aux changements de qualification.

### **Conclusion :**

La rémunération des salariés est située au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes, en premier lieu la rémunération constitue un coût pour l'entreprise et généralement c'est le plus important, dont le montant et l'évolution doivent être suivie avec la plus grande attention. En second lieu la rémunération est un instrument de motivation du personnel.

La question de la fixation des rémunérations et leur évolution se posent avec acuité dans l'entreprise, la gestion de la masse salariale constitue une des préoccupations majeurs des gestionnaires



## **CHAPITRE III :**

### **Logique d'élaboration de la politique de rémunération**

**Cas de l'unité d'Oran U.P.3 ES-SENIA affiliée de  
L'entreprise Nationale des corps gras (E.N.C.G)**

## **Introduction :**

Ce chapitre se propose d'étudié en premier lieu, la rémunération à travers la législation du travail algérienne (section 1), en second lieu il se propose d'expliquer la logique d'élaboration de la politique salariale dans l'unité d'Oran UP3 ES-SENIA affiliée a l'entreprise nationale des corps gras. (E.N.C.G)

## **SECTION1 : Le Dispositif Légales Et Juridique Des Rémunérations En Algérie**

Les relations professionnelles en Algérie sont régies, à partir de 1990, par de nouvelles lois. Celles-ci se substituent aux dispositions de l'ordonnance portant gestion socialiste des entreprises et de la loi portant statut général du travailleur.

Ces lois consacrent la séparation du travailleur (la force de travail) de l'employeur (le propriétaire ou son représentant).

Ces lois introduisent des relations de travail de type contractuel (contrat de travail et conventions collectives), de même elles s'inscrivent en droite ligne avec le processus des reformes économiques qui consacre le principe de la séparation entre l'entreprise économique-publique et l'état puissance publique d'une part et le principe du droit de grève a tous les travailleurs.

Le droit conventionnel<sup>1</sup> une des principales innovations introduite par ces lois, constitue le nouveau cadre légal pour transformer les relations de travail et introduire de nouvelles règles de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

---

1-R. Bettahar et M. Khelifi, et si on reparlait salaire ? Les relations sociales au sein de l'entreprise, édition Bettahar, 1992

## **1-Reformes Economiques Et Politiques De Rémunération :**

La gestion institutionnelle des rémunérations a trouvé son « ancrage » juridique dans le statut générale du travailleur mis en place 1978. Les principes sous tendant la politique de rémunération issue du SGT traduisent l'option arrêtée par l'état, pour un encadrement centralisé de la gestion des rémunérations, elle s'est opérée par l'uniformisation des conditions de déterminations des rémunérations la dite politique de rémunération avait pour principales caractéristiques<sup>1</sup> : l'uniformisation, la rigidité et la centralisation de la gestion des rémunérations.

Les reformes économiques amorcées en 1988 peuvent être identifiées comme étant un processus de transformation de l'économie Algérienne. Elles correspondent ainsi a une reforme globale. Elles touchent aux fondements du mode de fonctionnement de l'économie basé sur la planification et l'allocation centralisée des ressources.

Les reformes économiques sont fondée sur la redéfinition du rôle de l'état dans la sphère économique et la transformation du statut et du rôle de l'entreprise publique.

### **1-1-le fonctionnement de l'entreprise publique avant les reformes économiques :**

Pour comprendre les transformations entraînées par les reformes économiques sur le statut de l'entreprise publique, il serait peut être nécessaires de caractériser son fonctionnement avant la mise en œuvre des dites reformes.

On peut relever globalement que l'entreprise publique :

---

1- M. arabi et Y. ferfera, reformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne, les cahiers du cread n 49, 1999, page 35-56

- N'était pas libre d'organiser ses relations économiques et commerciales et dans le choix de ses fournisseurs et clients.
- Ne maîtrisait pas son fonctionnement, son plan de financement, la gestion de sa trésorerie, car soumise au contrôle de sa banque.
- Ne maîtrisait pas son développement, le renouvellement de son potentiel et sa maintenance, puisque la décision concernant les investissements était contrôlée par la tutelle.
- Ne gérait pas ses ressources humaines, monopolisées par la tutelle à travers l'application de la gestion socialiste des entreprises (GSE) et du statut générale du travailleur (SGT).

### 1-2-l'autonomie de l'entreprise publique :

les reformes économiques ont restitué à l'entreprise la prise en charge directe de ses fonctions, l'organisation de ses relations économiques, le choix de ses partenaires, sa responsabilité sur le marché et à la gestion de son potentiel humain.

Le principe retenu de l'autonomie des entreprises publiques implique des changements importants, ceux-ci trouvent leur signification dans l'introduction de la distinction entre les pouvoirs du propriétaire du capital de l'entreprise et les prérogatives d'administration et de gestion. Ainsi l'entreprise devient une personnalité morale distincte de l'état, ce dernier est propriétaire actionnaire du capital de l'entreprise publique mais il ne gère plus.

L'entreprise publique quand elle est, est une personne morale, commerçante dotée d'un capital social, de l'autonomie financière et soumise à l'obligation de résultats,

En contre partie de l'obligation de résultats et de la sanction du marché, l'entreprise autonome dispose de prérogatives dans les domaines suivants :

- Etablissement de son organigramme en fonction des spécificités de son activité.
- Fixation libre des prix.
- Le choix de ses réseaux de distribution,
- L'élaboration de la politique de rémunération a travers la mise en œuvres des conventions collectives, après l'abrogation du SGT et de la GSE par la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

Le nouveau dispositif législatif régissant les relations de travail tend à redéfinir le cadre institutionnel de la formation et de la gestion des rémunérations.

## **2-La Nouvelle Législation Du Travail :**

La nouvelle législation du travail constitue une rupture par rapport a la législation et la réglementation du travail d'avant l'année 1990, date a la quelle ont été promulguée.

Les lois sociales, au nombre de cinq, constituant la nouvelle trame du dispositif juridique régissant les relations du travail.

Il s'agit en l'occurrence des lois relatives aux relations de travail, au droit de grève, au droit syndical, au règlement des conflits individuels du travail et à l'inspection du travail.

Cette refonte devait permettre le passage d'un système de relation de travail fonde sur la gestion par injonctions administratives à un système basé sur la promotion des formes contractuelles et l'utilisation d'instrument économiques de régulation et de répartition des revenus.

Les réaménagements institutionnels opérés par la nouvelle législation du travail s'inscrivent en droite ligne avec l'objectif de l'autonomie des entreprises. Les nouvelles lois visent ainsi à limiter les prérogatives et le champs d'interventions de l'état, elle visent en outre a doter l'entreprise publique des instruments qui lui permettront de développer ses propres politiques de gestion des

ressources humaines, conformes a ses besoins et assises sur ses potentialités économiques et financières.

On peut constater que la nouvelle législation du travail s'articule autour de 3 principes généraux :

- 1-le désengagement de l'état.
- 2-la libre expérience des employeurs et des salariés.
- 3-la gestion contractuelle de la main d'œuvre.

### **3-Le Rôle De L'état Dans La Réglementation Du Travail :**

La nouvelle législation du travail définit le rôle de l'état dans les relations de travail en opérant des restrictions dans l'objet de ses intervention, il faut préciser que l'action de l'état ne relève plus de son rôle d'employeur, mais de ses attributions en tant que puissance publique, l'intervention de l'état dans le domaine de la réglementation des relations de travail se limiterait a définir les règles générales concernant :

- Les conditions générales de travail et d'emploi, la participation et la négociation collective.
- La prévention et le règlement des conflits collectif de travail et l'exercice du droit de grève.
- Le règlement des conflits individuels de travail.
- Les modalités d'exercice du droit syndical.

Par ailleurs l'état assume son rôle (classique) a travers l'inspection du travail, pour s'assurer de l'application des dispositions légales (législation du travail), procéder à la conciliation dans les conflits collectifs de travail et assister les employeurs et les travailleurs dans la mise en œuvre des conventions ou accords collectifs de travail.

#### **4-La Nouvelle Législation Du Travail Et Ses Implications Sur Les Politiques De Rémunération :**

La nouvelle législation du travail nous montre clairement qu'une rupture par les textes a été opérée.

Cette rupture est la conséquence du passage d'une gestion institutionnelle (statutaire) à une gestion contractuelle de la main d'œuvre.

La centralisation du système de rémunération issu de SGT et la rigidité qui le caractérise sont incompatibles avec les nouveaux impératifs de responsabilité de l'entreprise dans la prise en charge de façon autonome de ses activités.

La nouveauté en ce qui concerne la nouvelle législation réside dans l'introduction du principe de la négociation salariale, elle constitue ainsi une rupture par rapport à l'intervention de l'état en matière de rémunération, c'est ce qui remet en cause le principe constitutifs de la politique de rémunération issue du SGT qui précise que la « fixation des salaires, qui doit être liée aux objectifs de plan est une prérogative du gouvernement »<sup>1</sup>

L'abrogation du SGT vise ainsi à mettre un terme à un mode de détermination des salaires centralisé.

---

1- Article 127 du S.G.T.

Et c'est en 1990, avec la promulgation de la loi 90-11 que les jalons d'une nouvelle politique de rémunération, basée sur la négociation salariale, ont été mis en place.

#### 4-1 la négociation collective :

La négociation collective est érigée par la nouvelle législation du travail comme un instrument de régulation sociale.

La négociation collective constitue le cadre de dialogue et de rapprochement des positions spécifique à chacune des parties de la relations de travail. Elle est aussi un moyen d'action des groupes sociaux dans le but de fixer notamment les conditions de travail et de déterminer les niveaux de rémunération du travail.

La négociation collective peut aussi permettre aux partenaire sociaux d'harmoniser leurs positions sur les questions objet de la négociation et être par la même un moyen de prévention des conflits collectifs de travail.

##### 4-1-1- la convention collective : Définition :

La convention collective désigne un accord collectif écrit et signé :

- Du côté patronal par un employeur, un regroupement d'employeurs, une association d'employeurs, ou un syndicat d'employeurs,
- Du côté salarié par un ou plusieurs syndicats salariés représentatifs dans le domaine d'application de l'accord, les signataires définissent le domaine d'application de l'accords c'est-à-dire l'ensemble des établissements et entreprises assujettis à l'accord.

La convention collective contient des dispositions régissant les rapports entre employeurs et salariés, les conditions d'emploi et de salaires, les avantages sociaux et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise.



#### 4-1-2- le contenu de la convention collective :

L'article 120 de la loi 90-11 indique que les conventions collectives traitent des conditions d'emploi et de travail.

Les éléments intégrés dans les conventions collectives sont :

- La classification professionnelle.
- Les normes de travail y compris les horaires de travail et leur répartition.
- Les salaires de base minimum correspondants.
- Les indemnités liées à l'ancienneté aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats du travail.
- Les modalités de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernées.
- Le remboursement des frais engagés.
- La période d'essai et les préavis.
- La durée de travail effectif pour les emplois à forte sujétion ou comportant des périodes d'inactivité.
- Les absences spéciales.
- Les procédures de conciliation en cas de conflit collectifs de travail.
- Le service minimum en cas de grève.
- L'exercice du droit syndical.
- La durée de la convention et les modalités de reconduction, de révision ou de dénonciation.

Concernant les rémunération il s'agit de responsabilises les entreprises dans la gestion des salaires et des postes de travail.

#### 4-2-la nouvelle politique de rémunération :

La loi 90-11 se contente d'énoncer les principes constitutif de la nouvelle politique de rémunération, la nouvelle législation a définis le cadre générale (les limites), sans se soucier des procédures de la mise en œuvre de cette politique, c'est procédure sont laissées a l'appréciation de l'entreprise qui elle est responsable de la mise en œuvre de la politique de rémunération dans le cadre de la négociation collective.

La loi 90-11 ne fait pas mention de renvois a des textes de mise en application, les conditions d'emploi, de travail et de rémunération doivent faire l'objet d'une convention ou d'accords collectifs.

#### 4-3-les nouvelles attributions de l'état en matière salariale:

Une des caractéristiques fondamentale de la nouvelle législative du travail consiste dans le désengagement de l'état de l'encadrement des relations sociales, le rôle de l'état dans ce cadre se limite a :

1-la fixation du minimum légal, l'art 87 de la loi 90-11 précise que le salaire national minimum garanti applicable dans les secteurs d'activité est fixe 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 la productivité moyenne nationale enregistrée.
- De l'indice des prix a la consommation.
- De la conjoncture économique générale.

2- la fixation de la fiscalité et de la parafiscalité sur les revenus salariaux.

L'introduction du principe de la négociation salariale vient ainsi marquer la rupture avec la gestion institutionnelle (SGT) des salaires, cette rupture devrait se traduire par des changements concernant la formation et la gestion des salaires.

## **SECTION 2 : Présentation De L'unité D'Oran U.P.3 Es-Senia**

**(E.N.C.G)**

### **1- Présentation Et Historique De L'unité :**

L'huilerie raffinée d'ES-Sénia (up3) est l'une des plus anciennes unités d'Algérie elle fut créée par les autorités coloniales en 1938 sous le nom de SOHER. En 1940 une deuxième unité (STELLA) a été créée qui n'exerce aucune activité actuellement.

L'unité de production des corps gras u.p.3 se trouve à 10km de la ville d'Oran, dans la région d'es-senia, cette unité est restée son grand changement jusqu'au 14-11-1965 date de naissance d'une unité économique autogérée par l'état, deux années après et par ordonnance ministérielle 72-45 du 7 août 1967, cette unité fut nationalisée et intégrée à la S.N.C.G. (Société nationale des corps gras).

En date du 1-10-1973 et par ordonnance 73-63, le regroupement de la S.N.C.G avec d'autres sociétés du secteur alimentaire a donné naissance à la société de gestion et de développement des industries alimentaires « SOGEDIA ».

En 1982 et suite à la restructuration des entreprises publiques, la SOGEDIA a été découpée en plusieurs entreprises, ce qui a permis la création de L'E.N.C.G (entreprise nationale des corps gras).

En décembre 1997, il y a eu la naissance d'un groupe au niveau d'Alger qui préside 5 filiales sur le territoire national

Filiale : Alger compris 3 unités.

Filiale : Oran compris 2 unités (Es Senia, SIG).

Filiale : Bejaia compris 2 unités.

Filiale : Maghnia compris 1 unité.

Filiale : Seybouse Annaba compris 1 unité.

## ▪ Répartition des unités a travers le pays

Le potentiel de production se compose de neuf unités de production a travers le territoire nationale, repartis comme suit :

### 1- Région centre :

- raffinerie margarinerie d'Alger U.P.1
- huilerie raffinerie savonnerie d'Alger U.P.5
- raffinerie savonnerie d'Alger U.P.6

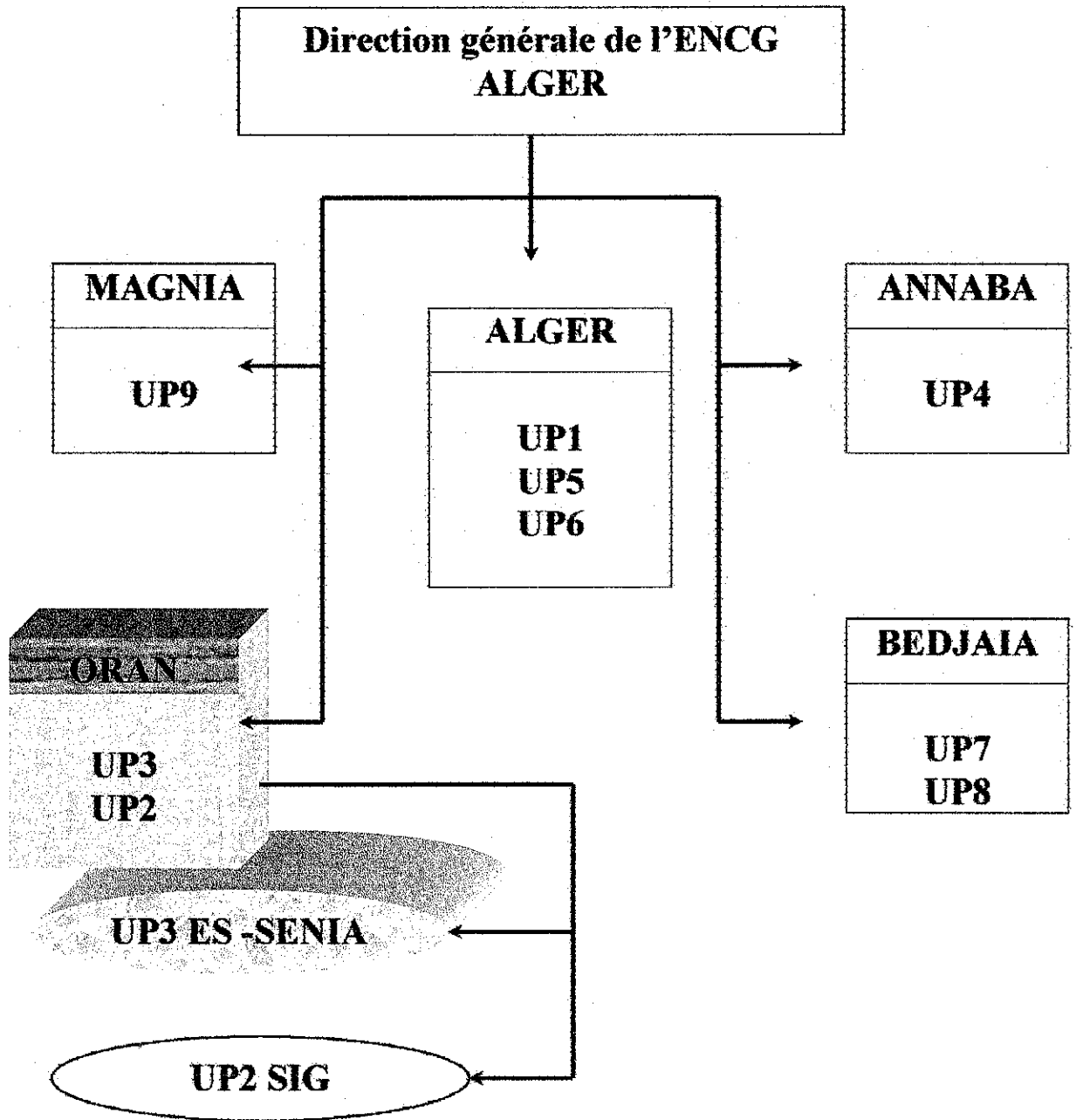
### 2- Région ouest :

- complexe corps gras de Maghnia U.P.9
- huilerie raffinerie de Sig U.P.2
- huilerie raffinerie D'ES-SENIA U.P.3

### 3- Région est :

- complexe corps gras de Bejaia U.P.7
- raffinerie savonnerie de Bejaia U.P.8
- huilerie raffinerie D'Annaba U.P.4

L'ENCG (entreprise nationale des corps gras), se compose d'un siège à Alger qui assure la coordination entre ses 9 unités de productions.



**DIAGRAMME DE L'ENCG**

L'unité D'Oran U.P.3 se situe sur la périphérie de la ville d'Oran dans la zone industrielle d'ES- Senia, elle est composée de 4 zones :

Zone1 : (ex Stella) n'exerce aucune activité 14700M2

Zone2 : (up3) 77000M2, y compris extension

Zone3 : stockage stratégique 21600M2

Zone4 : le port, l'up3 y est locataire d'une superficie de 12000M2

Les principales activités de l'huilerie raffinerie D'ES-Senia sont le raffinage et le conditionnement des huiles alimentaires, ainsi que la fabrication de produit végétal aromatisé (PVA) et de graisse végétale.

Pour pouvoir satisfaire les besoins du consommateur sur l'ouest du territoire nationale en huile alimentaire l'U.P.3 est chargé de la production des huiles ainsi que de la fabrication des produits végétaux aromatisés et la graisse végétale, ceci grâce à deux ateliers l'un d'une capacité de production de 150t/j et l'autre de 100t/j.

L'unité dispose aussi d'une chaîne plastique destinée à la fabrication de bouteilles et de bouchons, cette chaîne se compose de plusieurs salles équipées en machines de production commencent par la préparation de la matière première jusqu'au stockage.

Les pays fournisseurs de la matière première sont :

- France.
- Espagne.
- Canada.
- Australie.

## GAMME DES PRODUITS FABRIQUES :

### -HUILES :

- Huile de tournesol.
- Huile de palme.
- Huile de soja.
- Huile d'arachide.
- Huile de COLZA.
- Huile de maïs.



Figure 2 : Gamme produits Alimentaires  
(Huiles Alimentaires)

### -SAVON ET SAVONNETTES :

- Savon de ménage.
- Savon de glycérine.
- Savon liquide.
- Savonnettes de toilette, de luxe et ordinaire.

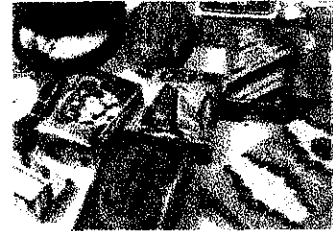


Figure 3 : Gamme produits hygiènes  
corporelle et domestique  
(Savons , Savons de toilette)

### -MARGARINE ET GRAISSE VEGETALE :

- Margarine de TABLE.
- Margarine pâtissière.
- Produit végétale aromatisé.
- Graisse végétale.

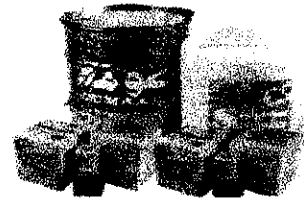


Figure 4 : Gamme produits alimentaires  
(Margarines)

### -GLYCERINE :

- Glycérine industrielle.
- Glycérine codex.

### -ACIDE GRAS :

- Colle pour emballage

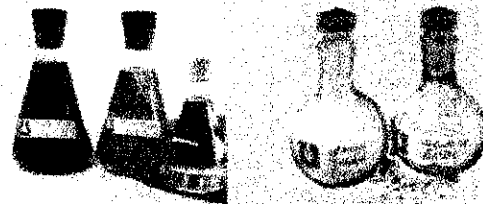


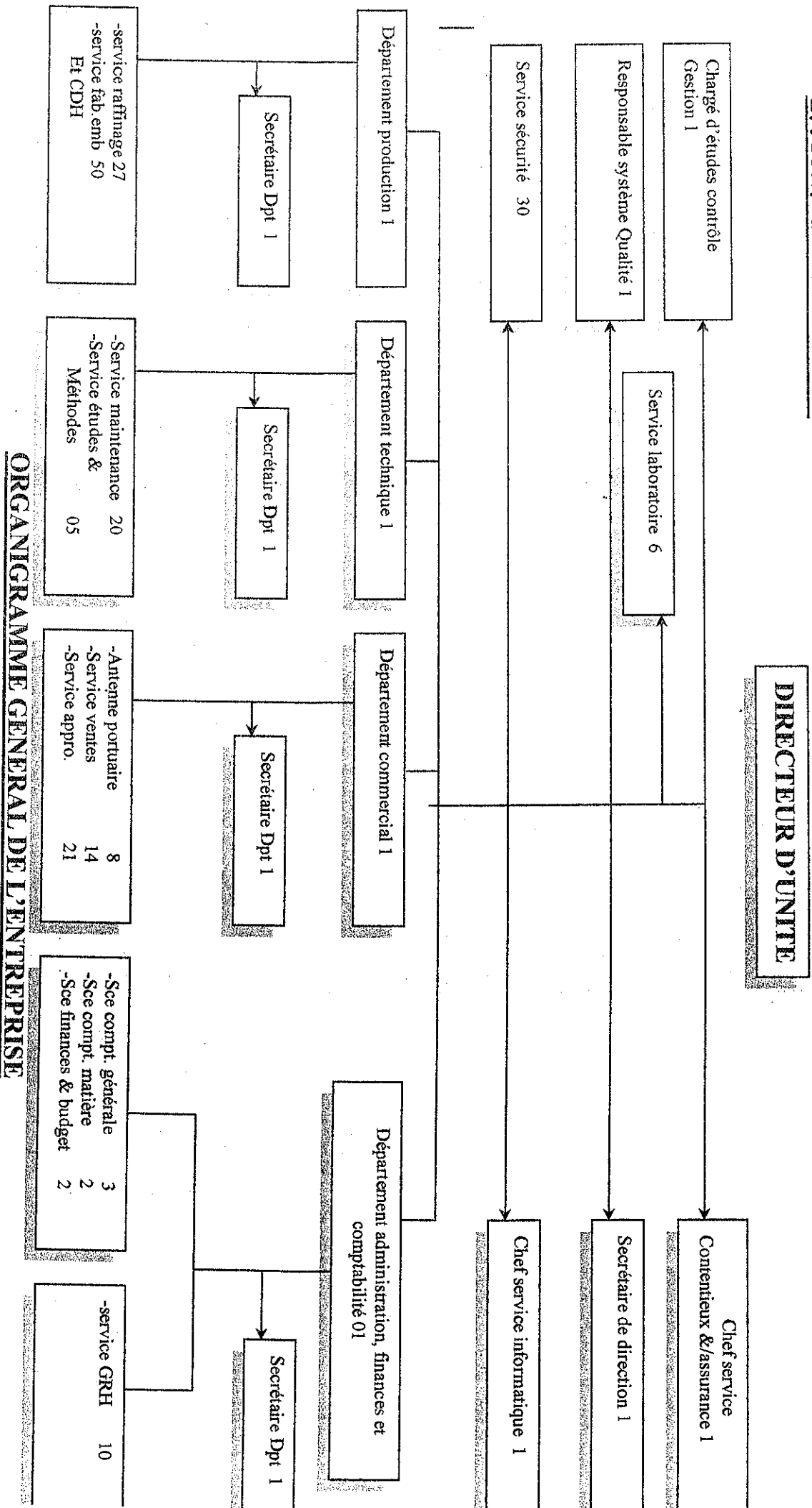
Figure 5 : Gamme Corps Gras Industriels  
(Glycérines, Acides Gras, Colle, Copeaux de savon )

**ORGANIGRAMME GENERAL DE  
L'ENTREPRISE**



Unité des-senia

Effectif de l'unité : 212



ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENTREPRISE

## 2- Définition Des Différents Services

### 2-1 - département de production :

La production est au cœur de l'entreprise, l'objectif de cette dernière et de fabriquer des produits de qualité dans les délais requis, au meilleur coût, ce département comprend les services suivants :

#### Service de raffinage :

On trouve deux types de raffinage

- Raffinage discontinue : capacité 90t /jour comprenant une chaîne de neutralisation continue de type ALFA , Laval mise en service en 1970, et un raffinage physique (décoloration, dévalorisation et filtration) en discontinue sous vide.
- Raffinage continue : capacité 100t/jour comprenant une chaîne de neutralisation(continue) de type West Failli et un raffinage physique continue KRUPP mis en service 1990.

#### Service conditionnement des huiles :

Le conditionnement des huiles se fait en 4 types :

A : conditionnement en bidons de 5 litres.

Le Conditionnement en 5 litres se fait manuellement, la capacité est de 70t/ jour.

B : conditionnement cylindres 50 kg.

Cet atelier a subi de profonds changements ces derniers temps, extension de superficie, et rénovation de tout le matériel de conditionnement, actuellement sa capacité est de 35-40t/jour.

C : conditionnement 1L, 2L :

Mis en production en 1994, sa capacité globale est de 150t/jour, la production ce fais en 3 équipes (3x8).

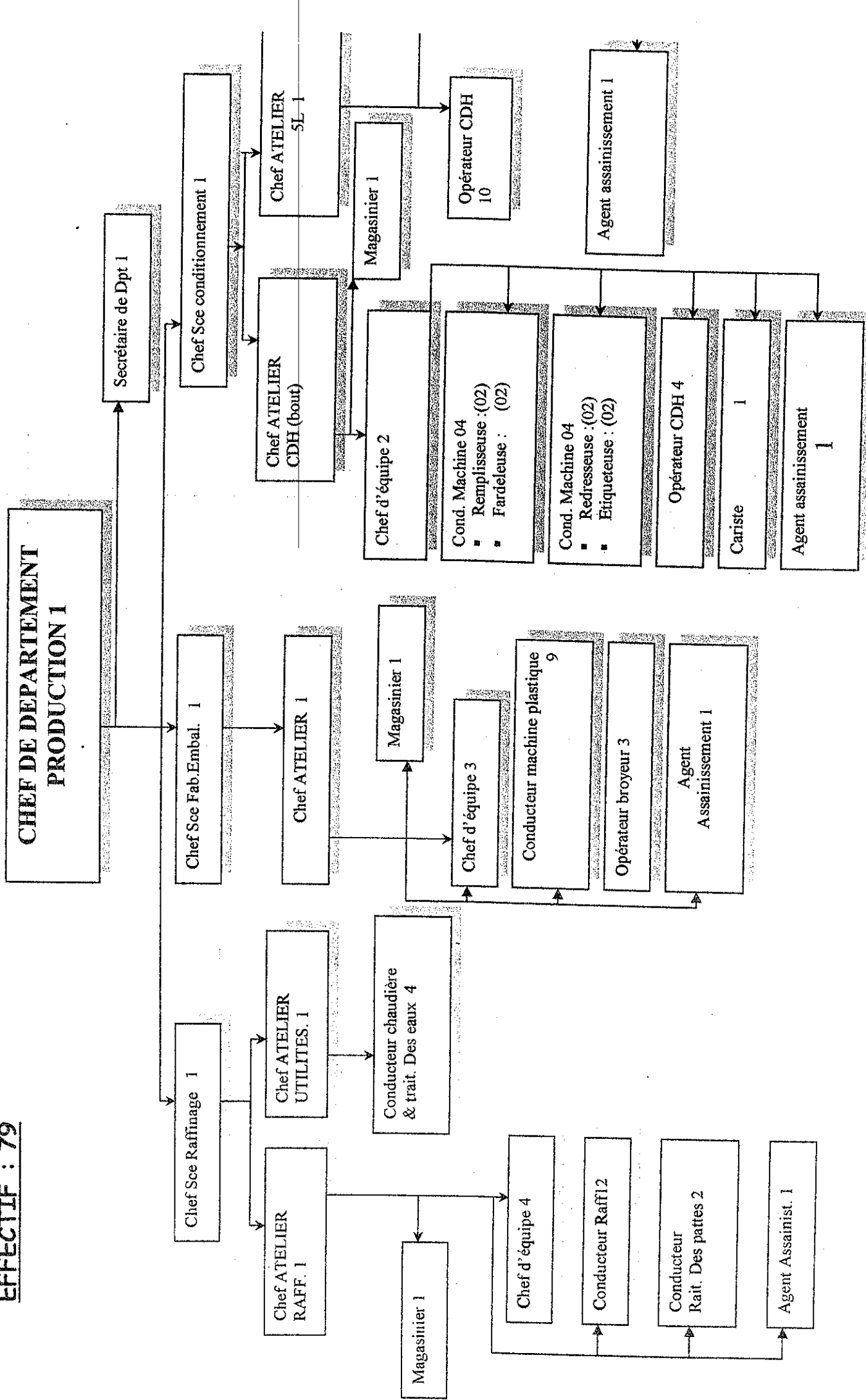
D : atelier PVA et graisse végétale:

Cet atelier était dans l'ancien cite de l'ex Stella actuellement, il se trouve dans l'unité, sa capacité est de 10t/jour pour le PVA, cependant la production de la graisse végétale se fais sur commande.

Service Fabrication Plastique

Mis en service en 1994, il s'occupe de la fabrication de bouteilles 1L et 2L, ainsi que les bouchons. Son objective est de varier la qualité et la forme du produit présenté au client, et d'assurer la continuité du travail dans l'unité.

**UNITE D'ES-SENIA**  
**EFFECTIF : 79**



## **2-2- département commercial**

La fonction commerciale recouvre un large éventail de tâches, ce département englobe 2 services :

Service approvisionnement : s'occupe des achats, du transport et de la réception des matières premières (brut, matières consommées et emballage) ainsi que les pièces de rechanges.

Service de vente : s'occupe de la vente des produits finis, la recherche des clients et la distribution des produits.

## **2-3- département technique :**

Ce département est indispensable à l'unité de fabrication, il assure l'entretien et la réparation des équipements, il suit en permanence le bon fonctionnement des différents équipements, et doit prévoir les solutions en cas de panne, Il comprend 2 services :

### Service bureau d'études et méthodes:

Ses principales tâches sont :

L'acquisition du matériel de production et de ses pièces de rechange importées.

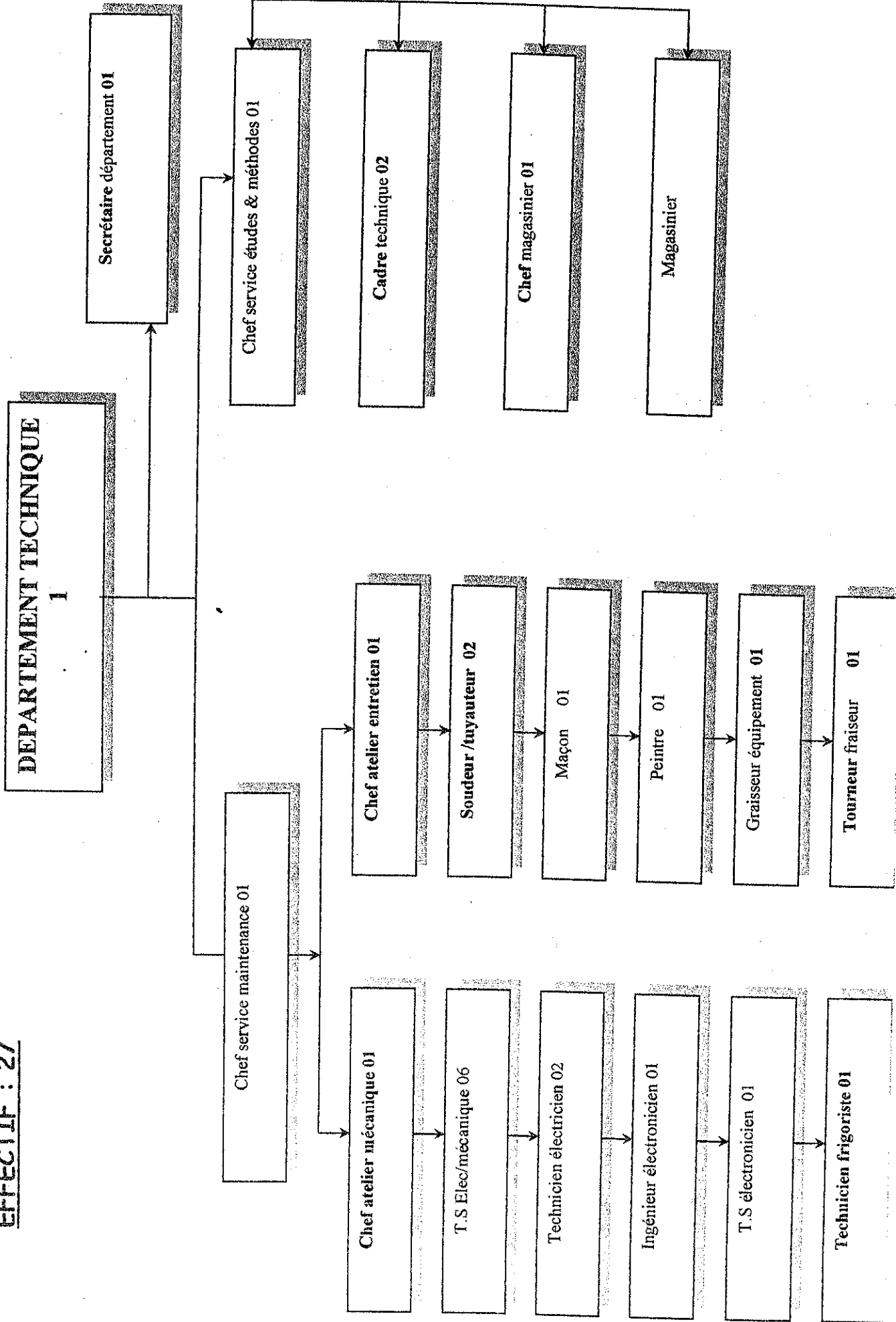
L'entretien du matériel de production.

L'installation du nouveau matériel.

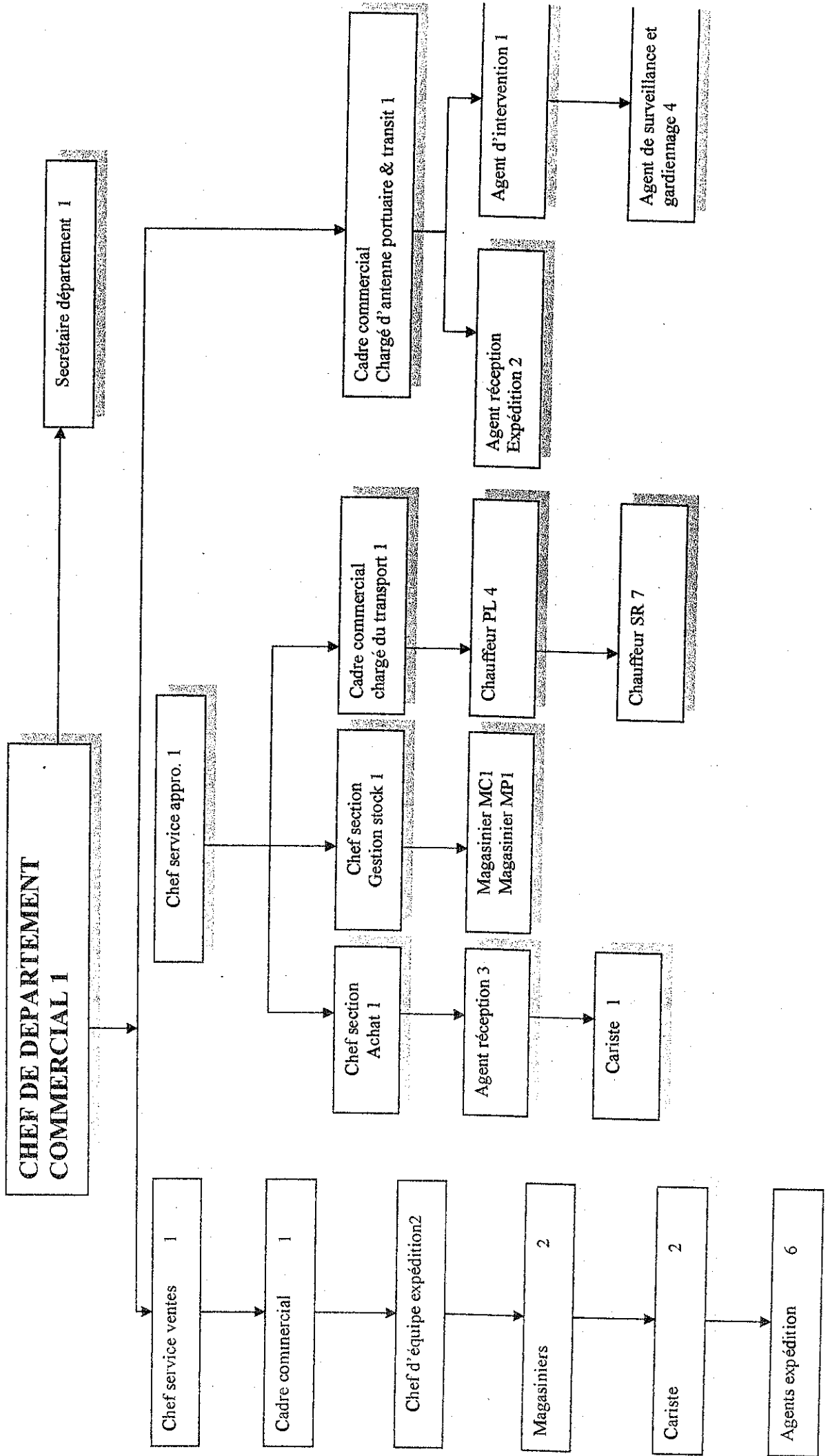
### Service maintenance :

S'occupe de la maintenance de tout le matériel de production, et du matériel qui se trouve à l'unité, ainsi que les travaux comme électricité, mécanique, peinture, maçonnerie.....

**UNITE D'ES-SENIA**  
**EFFECTIF : 27**



**UNITE D'ES-SENIA**  
**EFFECTIF : 45**



## 2-4- département administration, comptabilité et finance

Ce département se compose des services suivants :

### -service de comptabilité de matières :

S'occupe du Contrôle de la situation des matières premières dans les stocks.

### -service de comptabilité générale :

S'occupe de la comptabilisation des opérations effectuées par l'entreprise comme les achats etc.....

### Service de finances, budget :

A pour tâche le financement des achats ainsi que le contrôle de la gestion des différents services (vente, approvisionnement, production).

### Service gestion des ressources humaines :

Ce service s'occupe de la gestion du personnel, en générale et se compose des sections suivantes :

- Section VRH

S'occupe de la formation des stagiaires et des employés.

- Section des moyens généraux :

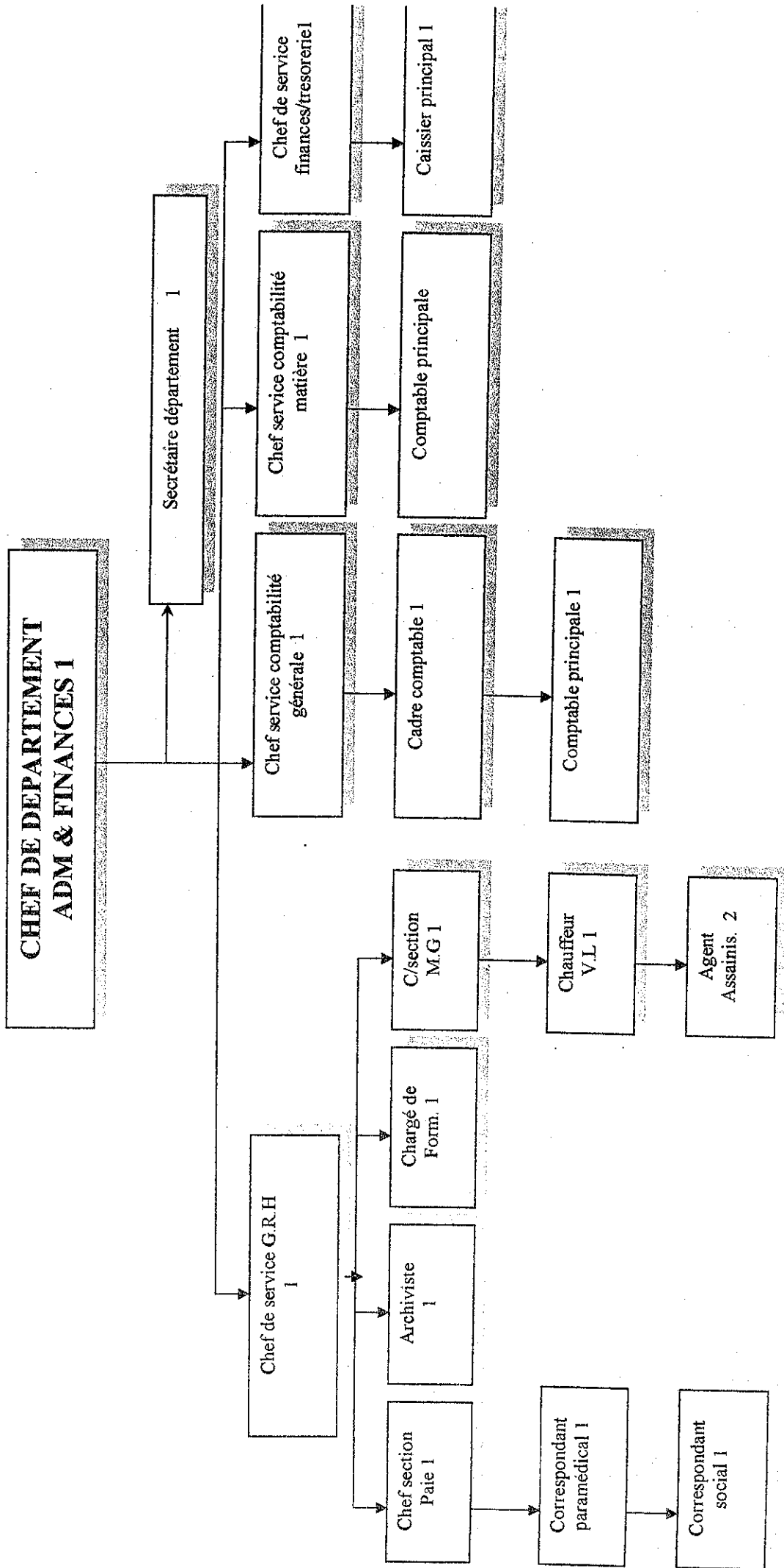
S'occupe des achats et de la distribution des équipements et des fournitures de bureau.

- Section sociale.

S'occupe des affaires sociales des employés.



**UNITE D'ES-SENIA**  
**EFFECTIF : 19**



## 2-5- Direction :

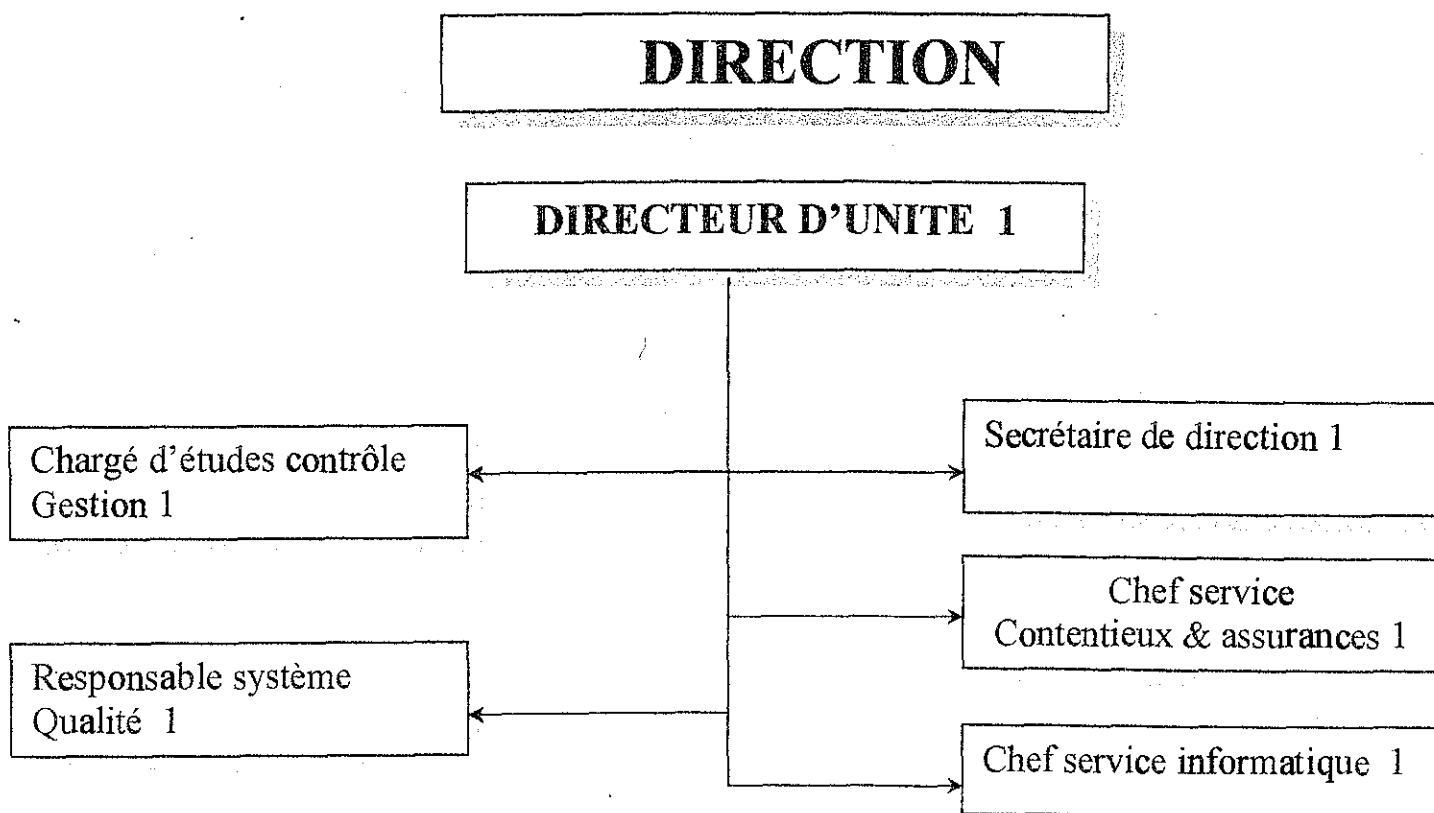
Son rôle consiste à faire le suivie, le pilotage, et d'assurer la coordination entre les différents services, pour bien mener les missions de l'unité, Plusieurs services dépendent de la direction :

a- laboratoire : l'U.P.3 dispose d'un laboratoire qui assume une grande tâche dans le contrôle de la qualité des matières premières ainsi que le contrôle durant toutes les phases de production jusqu'à la phase final (produit finis), ceci pour assurer la fiabilité des produits.

b- Service de sécurité :

Sa tache est de bien veillez sur la sécurité de l'unité, et d'intervenir en cas d'incendie.

**UNITE D'ES-SENIA**  
**EFFECTIF : 45**



L'effectif global de l'unité UP3 Es-Senia est relativement important. Le tableau n°1 montre l'évolution de l'effectif durant la période de référence (1998-2003). Une baisse des effectifs permanents est à relever, elle s'explique par le départ à la retraite et le départ volontaire.

### 3-Evolution Des Effectifs :

Tableau N°1

statut	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Actif (permanent)</b>	407	393	376	323	308	293
<b>Occasionnel actifs (C.DD)</b>	16	44	03	30	/	1
<b>En suspension relation travail</b>	12	12	/	/	/	/
<b>TOTAL</b>	435	449	379	353	308	294
<b>% CDD/ CDI</b>	3,95%	11,20%	0,80%	9,30%	/	0,35%

Source bilans sociaux de l'entreprise

## TABLEAU DESCRIPTIF N° 2

### Des mouvements du personnel au sein de l'unité.

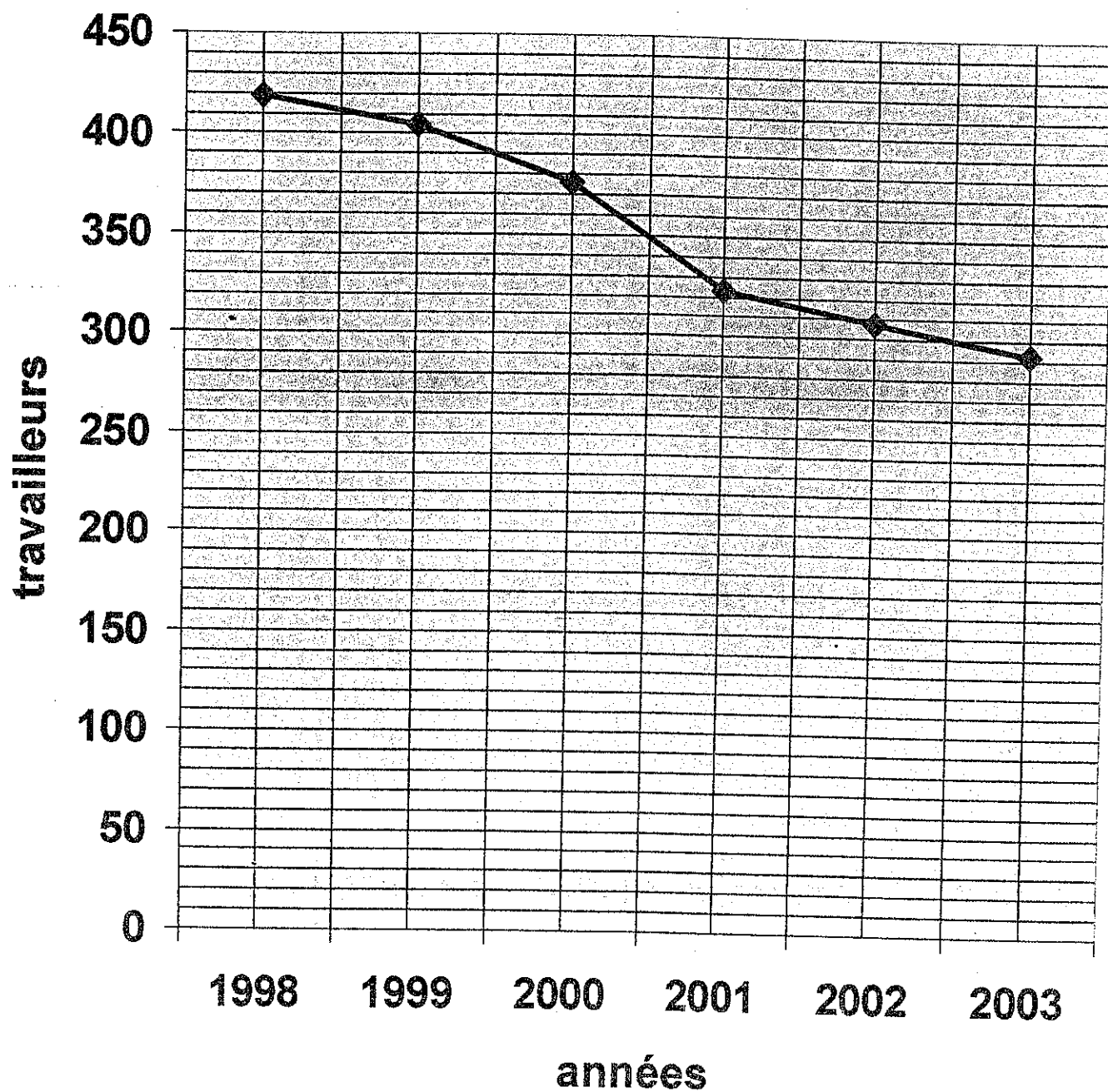
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Effectif au 1/1/x</b>	428	435	449	379	353	308
<b>Entrée :</b>	25	51	40	95	52	26
<b>CDD</b>	16	43	35	88	48	18
<b>CDI</b>	2	4	02	2	1	5
<b>Autre entrées</b>	7	4	03	5	3	3
<b>Départs :</b>	18	37	110	121	97	40
<b>Départ en retraite</b>	7	04	09	48	09	10
<b>Démission</b>	/	/	01	/	/	01
<b>Licenciement</b>	/	06	02	03	03	/
<b>Départ volontaire</b>	03	03	18	06	06	03
<b>Fin de CCD</b>	/	15	76	61	78	17
<b>Autre</b>	08	09	04	03	01	09
<b>Effectif au 31-12-x</b>	435	449	379	353	308	294

### Source bilans sociaux de l'entreprise

Le départ volontaires n'est pas très important par ce que l'entreprise n'a jamais connu une situation de cessation de paiement des salaires (les salaires ont été toujours et a terme échu payés, et il ont même connu des augmentations) cet argument n'a pas favorise le départ volontaire puisque les salariés étaient régulièrement payés.

Les tableaux 1 et 2 explique l'état des effectifs au sein de l'unité. La courbe représentative des effectifs permanents montre clairement la tendance vers la baisse.

## **courbe représentant l'evolution des effectifs permanents**



Cette tendance (baisse des effectifs permanents) se précise à partir de 1999. Elle est due dans une large proportion à la retraite normale, retraite à 32 ans, retraite anticipées, et proportionnelle ainsi que le départ volontaire et les mutations inter unité/ filiale (autre). Le recours au contrat CDD est à relever depuis 1999, les contrats CDD porte sur quelque mois pour les exécutants (manutentionnaires) et ils représentent la majorité des recrutements par CDD parce que l'entreprise durant les périodes de crise, ou il y a une grandes demandes sur l'huile, spécialement le mois de ramadhan et les vacances d'été, est obliger de recruter pour renforcer la production. le recrutement se fait sur la base de C.D.D, cette remarque est valable pour les années 1999-2000-2001-2002 cependant pour les années 2003-2004 l'entreprise a un problème d'approvisionnement en matière première (huile brut), cette dernière s'approvisionne toute seule de l'étranger (l'huile brut).

La politique du groupe E.N.C.G sur les approvisionnement est claire, chaque unité achète seule sa matière première, le groupe ne finance plus, ceci dit est avec les résultats déficitaire de l'entreprise (elle n'a pas réalisé de bénéfice pendant les six année étudier le tableau est démonstratif).

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Résultat	-299650111,68	-240376008,93	-186321220,41	-41523275,07	-283345622,52	-418785187,91

L'entreprise ne peut pas s'approvisionné comme et quand elle veut, elle doit recouvrir ses créances en premier, est mettre l'argent de la matière première de coté et ne pouvant pas le faire, elle demande des crédits à sa banque, celle-ci a permis à l'entreprise de s'approvisionner et de continuer à exister, mais durant l'exercice 2004, l'unité UP3 ne s'est pas approvisionner depuis presque 2 mois est ses stocks sont à zéro, parce que la banque a refuser d'accorder un crédit supplémentaire.

Ces mêmes contrats CDD touche les cadres et les maîtrise et il portent généralement sur un exercice.

Remarque : par la cause du peut d'approvisionnement (matière première) l'entreprise a du fermé une chaîne de raffinage d'une capacité de 150t/j, actuellement l'entreprise produit avec la deuxième chaîne, d'une capacité de 100 t/j.

**Effectif par catégorie socioprofessionnelle :**

**Tableau N°5**

<b>Année</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Exécution</b>	186	207	154	151	125	118
<b>Maîtrise</b>	197	192	181	154	144	134
<b>Cadres</b>	48	48	40	42	33	36
<b>Cadres supérieurs</b>	4	2	04	6	6	6
<b>TOTAL</b>	435	449	379	353	308	294

Le tableau N°5 explique l'état des effectifs par catégorie socioprofessionnelle, ainsi que leur évolution, les différentes catégories se définissent comme suit :

Catégorie 08 à 10 inclus : exécution.

Catégorie 11 à 13 inclus : maîtrise.

Catégorie 14 à 17 inclus : cadres.

Catégorie 18, 19, 20 inclus : cadres supérieurs.

Remarque :

L'exécution va de l'agent d'assainissement (8.02) au facturier (10.1) jusqu'à L'acheteur demandeur (10.4)

La catégorie maîtrise va du conducteur de machines (11.1) au chef magasinier (12.1) jusqu'au chargé de formation (13.4)

La catégorie cadre regroupe tout les chefs de services (c'est les cadres moyen)

La catégorie cadre supérieur regroupe les chefs département ainsi que le directeur de l'unité.

## **4- Système De Rémunération De L'unité :**

### **4-1 système de classification et grille des salaires :**

La mise en œuvre d'une politique de rémunération commence par une opération de classification (ou de qualification), cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectifs des différents postes ou emplois.

L'évaluation s'effectue par l'attribution d'une cotation (nombre de point) a chaque postes cette dernières correspond a un niveau de rémunération (salaire de base). La loi 90/11 du 21 avril 1990 relatifs aux relations de travail réserve le titre quatre (IV) à la question de la rémunération. Le salaire de base est défini comme étant le résultat de la classification professionnelle de l'organisme employeur et dont la manière d'agir (méthode) est prévu dans le cadre de la convention collective.

« Une convention collective est un accords conclu entre un ou plusieurs employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés, d'autre part. Dans le but de fixer les conditions de travail, de rémunération de congés, ..... »<sup>1</sup>.

La convention collective d'entreprise du groupe E.N.C.G a été signé à Alger en octobre 1991, et depuis la convention collective n'a pas été réviser jusqu'à nos jour.

« Pourtant l'article 274 de cette convention stipule que cette dernière est conclu pour une durée indéterminée est qu'elle est révisable annuellement »

Cette dernière qui est en vigueur depuis 1991, continue de s'appliquer aux filiales issues de la restructuration de cette entreprise et organisé désormais en groupe industriel (groupe E.N.C.G).

---

1- H.M. De Bois Landelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept, outils, édition Economica, 1998, page 108



A l'étude de cette convention collective l'article 41 à attirer mon attention cet article stipule :

« la nomenclature des postes de travail en vigueur dans l'entreprise au 31 décembre 1990, est reconduite, compte tenu des rangements cités ci-dessous, jusqu'à révision du **système de classification** »

Article 42 stipule que :

« Aucune révisions des cotations des postes de travail ne peut intervenir en dehors des modalités ci après :

Justification de la révision sur la base d'un dossier technique d'évaluation des critères de la méthode d'évaluation en vigueur= qualification, responsabilité, efforts, conditions de travail, spécificités des postes.

Examen et adoption par la direction générale, après avis du comité de participation »

Ces deux articles sont explicites, la méthode de classification issue du S.G.T ainsi que ces résultat ont été reconduits (cotations, nomenclature des postes)

Au cours de la période S.G.T la classification professionnelle au sein de l'entreprise publique s'effectuait conformément à la M.N.U.C<sup>1</sup> (méthode nationale unique de classification).

Cette méthode instituée par le décret N°82-356 du 20 novembre 1982 est basé sur cinq (05) critères et treize (13) sous critères avec leur pondération :

1-qualification : 40.42%

Formation de base (26.25%) de 50 a 315 points.

Expérience professionnelle (14.7%) de 25 a 170 points.

---

1- voir annexe

2- responsabilité : 21.66 %

Responsabilité matérielle ou immatérielle (7.50%) de 10 a 90 points.

Responsabilité sur l'intégrité physique au tiers (2.50%) de 5 à 30 points.

Responsabilité directe et fonctionnelles (5.83%) de 5 à 70 points.

Responsabilité hiérarchique diffusée (5.83%) de 5 à 70 points.

3- effort : 14.50%

Effort physique (4.17%) de 6 a 50 points.

Effort neuro-psychique (2.50%) de 5 a 30 points.

Effort intellectuel (7.83) de 5 a 94 points.

4- conditions de travail : 13.42%

Ambiances physiques (10.50%) 126 points.

Risques d'accidents de travail (2.92) de 5 a 35 points.

5- contraintes et exigences particulières : 10%

Contraintes (5%) de 5 a 60 points.

Exigences particulières (5%) de 5 a 60 points.

La principale caractéristique de la M.N.U.C réside dans le fait qu'elle s'apparente à la méthode d'évaluation et classification dite méthode des points<sup>1</sup>. Pour déterminer la valeur relative de chaque poste, cette méthode procède par les étapes suivantes

- L'identification des facteurs (critères) communs à tous les postes de travail.
- La détermination du nombre de degrés affecté à chaque facteur choisi.
- L'établissement de la valeur relative de chaque facteur dans l'évaluation globale.
- L'attribution d'un nombre de points à chacun des degrés d'un facteur.

La somme des points attribués permet de positionner le poste dans la grille de classification.

La classification professionnelle des postes de travail a été accompagnée par la mise en œuvre de la grille nationale indiciaire des salaires<sup>2</sup>.

Cette dernière comprend 20 catégories subdivisées en 78 sections.

- 3 sections pour les catégories d'exécution allant de 1 à 9.
- 4 sections pour les catégories de maîtrise allant de 10 à 13.
- 5 sections pour les catégories des cadres allant de 14 à 20.

Il y a 78 positions de classement qui sont autant de salaire de base.

Le salaire de base est le résultat de la multiplication du nombre de points par la valeur monétaire du point.

---

1-M. arabi et Y. ferfera, réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne, les cahiers du CREAD, n 49, 1999, page 66

2-cette grille instituée par le décret 85-03 du 5 janvier 1985, fixant l'échelle nationale indiciaire relative aux salaires ainsi que la grille nationale des salaires

Tableau N°3: « la grille nationale indiciaire des salaires ».

**La grille nationale indiciaire des salaires**

	Catégories	sections				
		1	2	3	4	5
<b>Exécutant</b>	1	102	106	110		
	2	114	118	122		
	3	126	138	134		
	4	139	144	149		
	5	154	160	166		
	6	172	179	185		
	7	192	199	205		
	8	213	221	228		
	9	236	245	253		
<b>Maîtrise</b>	10	260	267	274	281	
	11	288	296	304	312	
	12	320	328	336	345	
	13	354	364	373	383	
<b>cadre</b>	14	392	400	408	416	424
	15	434	443	452	462	472
	16	482	492	502	512	522
	17	534	545	556	569	581
	18	593	606	619	632	645
	19	658	672	686	700	714
	20	730	746	762	778	794

Source : cahier du C.R.E.A.D, N49, page 68 (voir annexe)

En ce qui concerne notre entreprise. Le résultat que nous pouvant avancée c'est que le groupe industrielle E.N.C.G ainsi que ces 9 filiales n'on pas pris en compte le caractère rigide et uniforme du dispositif salariale issue du S.G.T puisque ce groupe continu de travailler avec.

Ceci nous pouvant le vérifier a l'étude de la grille des salaires de l'unité UP3 Es-Senia, la structure de la grille des salaires de l'entreprise E.N.C.G est conforme a celle de la grille indiciaires des salaires issus du S.G.T.

Tableau N°4: « grille des salaires ».

## GRILLE DES SALAIRES

APPLICABLE A PARTIR DE JUILLET 2001

CATEGORIES	SECTIONS				
	1	2	3	4	5
08	8766	9100	9323		
09	9462	9754	10019		
10	10 114	10339	10562	10799	
11	10 831	10868	11063	11244	
12	11 397	11591	11800	12056	
13	12 093	12245	12524	12816	
14	12 941	13066	13164	13303	13523
15	13 678	13901	14109	14332	14750
16	14 834	15112	15404	15683	15975
17	16 086	16392	16753	17088	17408
PR 18	17 727	18047	18367	18686	19006

POSTES	SEUILS	SALAIRES
CHEF DE DEPARTEMENT (PU) MEDECIN GENERALISTE ET CHEF CMS ENTREPRISE	01	19 421
CHEF DE DEPARTEMENT (GU) ET MEDECIN SPECIALISTE	02	20 163
CHEF DE DEPARTEMENT CENTRAL, MEDECIN DE TRAVAIL DIRECTEURS ADJOINTS DES COMPLEXES UP 7 ET UP 9	03	21 902
DIRECTEURS (PU) ET CHARGES D'ETUDES ET DE SYNTHESSES	04	22 097
DIRECTEURS (GU°)	05	23 530
DIRECTEUR CENTRAL ET ASSISTANT CENTRAL DE SECURITE	06	23 975
DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	07	25 423

Source : document de l'entreprise.

La principale caractéristique de la grille des salaires en vigueur dans l'entreprise est son caractère rigide puisqu'elle est restée strictement conforme au dispositif S.G.T qui avait instauré un salaire unique et uniforme pour chaque poste.<sup>1</sup>

En seconde position il y a lieu de formuler quelques remarques concernant cette grille des salaires :

1-nous remarquerons la faiblesse des écarts dans les catégories :

Pour l'exécution : de 557 Da en catégorie 08 a 655 Da en catégorie 10.

Pour la maîtrise : de 431 Da en catégorie 11 a 723 Da en catégorie 13.

Pour les cadres : de 582 Da en catégorie 14 a 1279 Da en catégorie 18.

2-les écarts sont très réduits entre les sections (positions) la plupart des écarts entre deux positions sont insignifiants et ne justifie pas la différence de qualification ou de responsabilité correspondante.

Par exemple :

1-entre la 10.4 et 11.1 la différence est de 14 Da, cette différence est de 28 Da entre la 12.4 et la 13.1.

Et à cause du tassement des salaires de base. La promotion d'une catégorie à une autre ou d'une section à une autre est devenue peu motivante pour le personnel.

Cette grille qui est en vigueur n'a pas connu de changement, mais elle a connu des augmentations, au cours des 13 dernières années, elles sont réparties comme suit :

En 1993 augmentation de 20%

En 1994 augmentation de 10%

En 1995 augmentation de 20%

En 2001 augmentation de 15%

---

<sup>1</sup>-rapport d'analyse élaboré par le cabinet d'étude partenaires

Ces augmentations trouvent leurs sources dans les mesures de relèvements du minimum légale ainsi que les mesures internes d'augmentation des salaires de base dû à la pression du syndicat au niveau de ce groupe et par la flambée des prix (baisse du pouvoir d'achat des salariés).

Remarque :

Selon la nomenclature des postes (document contenant la liste des postes de travail existants dans l'entreprise) :

La catégorie socioprofessionnelle exécution va de la catégorie 8.02 à 10.4

La catégorie socioprofessionnelle maîtrise va de la catégorie 11.1 à 13.4

La catégorie socioprofessionnelle cadre va de la catégorie 14.4 à 17.5

La catégorie socioprofessionnelle cadre supérieur va de la catégorie S1 à S5

Ainsi la grille des salaires de l'unité UP3 Es-Senia, permet tout juste une évolution verticale ou horizontale par le biais de la promotion, l'évolution (dite horizontale) par le biais de l'avancement est absente. La convention de l'entreprise précise les conditions de la promotions<sup>1</sup>.

Ainsi la promotion est définie comme étant la sanction de l'expérience professionnelle acquises par le travailleur au sein de l'entreprise, les aptitudes du travailleur et son mérite, ainsi que les titres et diplômes acquis à l'issue de la formation. (L'article 166 de la convention collective d'octobre 1991 stipule que toutes actions de formation dont la durée est égale ou supérieure à 720 heures, ouvre droit pour le travailleur concerné, à une promotion.)

**4-2 les compléments indemnitaires :**<sup>2</sup>

Les primes et les indemnités (les compléments) constituent une partie intégrante de la rémunération perçue par le personnel.

Ces dernières représentent aussi un poids non négligeable dans la rémunération globale.

---

1-article 44 et 45 de la convention collective, page 17

2-prime est indemnité qui s'additionne au salaire de base

Certaines de ces primes et indemnités dépendent du poste de travail occupé, de la nature du travail effectué, ou de la performance du salarié.

L'unité UP3 Es-Senia possède un régime indemnitaire qui peut être analysé comme suit :

4-2-1- les primes et indemnités a caractère permanent : (générale)

Les primes et indemnités a caractère permanent sont celles qui sont payés mensuellement est tout au long de l'année, c'est primes et indemnités sont au nombre de 12 et peuvent être définis comme suit :

- indemnités d'expérience professionnelle : I.E.P article 138 c.c

Cette indemnité est attribuée à tous les travailleurs de l'entreprise.

Elle rémunère l'ancienneté et l'expérience professionnelle acquise par l'argent au sein de l'entreprise, le montant de cette indemnité est fixé au taux de 1.5% du salaire de base.

- prime de rendement individuelle P.R.I et prime de rendement collective P.R.C : article 140 et 141 c.c

La PRC et PRI comme leurs nom l'indique sont des primes liées aux résultats est aux performances réalisés par les travailleurs (individuellement ou collectivement).

Les deux primes sont exprimées en pourcentage du salaire de base et le taux maximal est de 10% pour la PRI et 30% pour la PRC.

- indemnités de nuisance : article 142 c.c

Cette indemnités est allouée aux salariés occupant des postes de travail présentant des inconvénients de salissure, de pénibilité d'insalubrité et ou de danger, elle est calculé en pourcentage du salaire de base.

- indemnités de travail posté : A 143, 144 c.c

Cette indemnité rémunère le travail exercé en équipe, elle est exprimée en pourcentage du salaire de base. Son calcul s'effectue selon le système de travail adopté (ex : système continu (3x8), système discontinu (2x8))



- indemnité forfaitaire de service permanent : A 145 c.c

elle est allouée aux travailleurs occupants des postes de travail entraînant des recours fréquents aux heures supplémentaires, ainsi qu'aux salariés astreints à des présences en dehors des heures normales de travail (secrétaire de direction, chauffeur directeur), cette indemnité est calculée en pourcentage du salaire de base.

-10% du salaire de base pour un supplément horaire qui ne dépasse pas 12 heures par mois.

-20% du salaire de base lorsque le supplément horaire est supérieure à 12 heures et inférieure à 24 heures par mois.

-30% du salaire de base lorsque le supplément horaire est supérieure à 24 heures et inférieure à 36 heures par mois.

- prime de panier (A.158) et prime de transport (A.154) :

Ces deux primes sont à caractère de remboursement, la prime de panier est attribuée aux travailleurs qui ne peuvent prendre leur repas à leur domicile, elle est exprimée en montant (deux fois et demi le salaire horaire).

La prime de transport est allouée pour les salariés qui ne bénéficient pas du transport de l'entreprise, elle est exprimée en montant et son calcul est déterminé en fonction de la distance séparant le domicile du lieu de travail.

- prime de caisse : article 150 c.c

Une prime de caisse est allouée mensuellement aux comptables et caissiers de l'entreprise, le montant de cette prime est fixé à 300 Da.

- indemnité de salaire unique : article 149 c.c

Le salarié marié dont le conjoint n'exerce aucune fonction ou activité libérale, perçoit une indemnité mensuelle dite de salaire unique son montant est de 250 Da.

▪ indemnités de véhicule : article 159 c.c

Cette indemnité est allouée aux travailleurs qui utilisent leur véhicule personnel pour le compte de l'entreprise, les montants fixés pour cette indemnité sont les suivant :

Cadre et maîtrise 1050 Da/ mois

Cadre supérieure 1740 Da/ mois

Les travailleurs qui bénéficient de cette indemnité sont exclus du bénéfice de la prime du transport.

▪ indemnisation des travailleurs ayant la qualité d'enfants de Chahid :

« Indemnité différentiel fils de Chahid »

Cette indemnités qui n'est pas prévu dans la convention collective du groupe E.N.C.G, elle a été crée en application de la législation en vigueur en la matière (article<sup>1</sup> 39 de la loi n°97-07 du 5 avril 1999 relative au moudjahid et au Chahid) qui prévoit l'ajout de 2 catégories.

Les filiales d'Alger, Oran et Annaba ainsi que le siège du groupe ont mis en application cette disposition de la loi en accordant 2 catégories sous forme « d'indemnité différentiel », cette indemnité est égal à la différence entre le salaire de base actuelle du travailleur et le salaire de base du poste qu'il doit occupé (après l'ajout de 2 catégorie). C'est-à-dire d'une façon plus simple, il reçoit le salaire de base d'un poste qu'il n'occupe pas (la principal raison est le manque de qualification pour la promotion).

La principale remarque que nous pouvons formulée à l'encontre de ces primes et indemnité (permanente) c'est que la quasi-totalité de ces dernières sont héritée de la période S.G.T.

---

1- art39 : « les moudjahidine, les veuves et enfants de Chouhada en activité bénéficient, une fois dans leurs carrières du droit a une promotion spéciale par l'ajout de deux catégories dans leur classement et de la dispense des concours professionnelle au sein des organisme publics ou ils exercent, lorsqu'ils remplissent les condition requise ».

Les primes et indemnités issues du S.G.T sont au nombre de huit (08) :

- 1- indemnité d'expérience professionnelle article 160-162 du SGT.
- 2- indemnité de nuisances article 152 du SGT.
- 3- indemnité de travail posté article 153-154 du SGT.
- 4- prime de rendement individuel article 155 - 156 du SGT.
- 5- primes de rendement collective article 166-168 du SGT.
- 6- indemnité forfaitaire de services permanent article 157-159 du SGT.
- 7- indemnité de transport article 184 du SGT.
- 8- indemnité de panier article 184 du SGT.

Toutes ces primes et indemnité sont issue du SGT (statut générale du travailleur), elles sont donc antérieure a l'année 1990 correspondant a la mise en place du nouveau dispositif régissant les relations de travail, ces primes et indemnités ont été dans leur totalité, reconduites dans le cadre de la convention collective d'entreprise E.N.C.G.

Avec l'introduction du principe de la négociation collective, l'entreprise a mis en œuvre de nouvelles primes et indemnités, nous citerons à titre d'exemple :

- prime de caisse.
- indemnités de salaire unique.
- prime de fidélité.
- prime d'encouragement.

#### 4-2-2-les primes et indemnités particulières :

Ces primes et indemnités sont celle qui ne sont pas payés d'une façons continue, ces dernieres peuvent être définis comme suit :

- indemnités différentielle : article 53 c.c

Cette indemnité est allouée a tout travailleur qui occupe a titre de remplacement provisoire un poste supérieur au sien.

Le montant de l'indemnité est égal à la différence entre son salaire de base et celui correspondant au poste de remplacement.

▪ primes d'encouragement : article 153 c. c

Cette prime est liée à l'obtention de résultats bénéficiaires au niveau de l'entreprise, et elle vise l'amélioration des niveaux de productivité et de performances du personnel, elle est sanctionnée par l'octroi d'une quote-part du bénéfice.

▪ primes de fidélité : article 195c.c

Cette prime est allouée aux travailleurs au titre de compensation pour sa fidélité à l'entreprise, en fonction du nombre d'années de service effectuées et selon le barème suivant :

- 1-1<sup>ère</sup> catégorie : 25 années de service attribution d'une médaille de bronze.
- 2- 2eme catégorie : 32 années de service attribution d'une médaille d'argent.
- 3- 3eme catégorie : 35 années de service attribution d'une médaille de vermeil (argent recouvert d'or)

Cette compensation est assortie d'une gratification financière, calculée sur la base du taux de 0.5% du salaire de base mensuel moyen de l'entreprise multiplié par le nombre de mois de service effectués.

Exemple : pour 25 ans de service.

Nombre d'année	s/ de base moyen	Taux de calcul	Nombre de mois	Montant imposable	IRG a 15 %	Net a payer
25	14.674.04	0.5 %	300	22011.06	3.301.70	18709.36

Source : document de l'entreprise

▪ indemnité de départ a la retraite : article 147 c.c

Cette indemnité est allouée a l'ensemble des travailleurs de l'entreprise lors de leurs mise a la retraite cette indemnité est établit comme suit.

-trois mois du dernier salaire perçu par le travailleur si celui-ci totalise plus de cinq (05) années de service.

-cinq mois du dernier salaire perçu, s'il totalise plus de (15) quinze années de service.

-six mois du dernier salaire de base perçus s'il totalise plus de (25) vingt année de service.

Le régime indemnitaire de l'unité UP3 Es- Senia que nous venons de passer en revue et pour moi un régime simple et dont la principale raison d'être, c'est d'assurer l'esprit de justice et une plus au moins paix social, la principale critique que nous pouvons formulée a l'endroit de ce régime indemnitaire, et le détournement de certaines primes et indemnité, ces dernières ne remplissent plus les fonctions pour lesquelles elles ont été mises en œuvres, par ces dernières nous visons :

-Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)

-PRI/ PRC (prime de rendement individuel/ collectif).

1-indemnité d'expérience professionnelle :

La fonction de cette indemnité consiste dans la compensation de l'expérience professionnelle exprimée en année, mais a mon sens L'IEP, t'elle qu'elle est en œuvre au sein de l'entreprise se réduit à une indemnité d'ancienneté qui est beaucoup plus liées à la carrière des travailleurs qu'a l'expérience professionnelles acquises.

2-PRI / PRC les primes de rendement :

La mise en œuvre des primes de rendement vise la stimulation et l'amélioration des niveaux de production le constat concernant notre entreprise est paradoxal, l'entreprise verse régulièrement des primes de rendement (PRI /PRC) alors que le volume de la production baisse et les résultats des exercices (période de référence) sont déficitaires.

Enfin la principale remarque que l'on peut formuler est la persistance de l'héritage SGT, nous pouvons dire que l'entreprise a mis en œuvre de nouvelles primes et

indemnités, avec l'introduction du principe de la négociation collective, mais le nombre de ces nouveaux éléments est relativement peu important (poids) par rapport a ceux existant antérieurement a l'année 1990, le tableau ci-dessous est démonstratif :

Primes et indemnités	1998	1999	2000	2001	2002	2003
IEP ind.exp	19,62%	24,10%	24,50%	24,97%	27,52%	30,40%
IN ind.nuisance	10,24%	8,75%	8,29%	7,75%	8,68%	9,03%
ITP ind.tra. posté	7,85%	6,80%	5,60%	4,55%	5,51%	5,50%
IFSP ind.for.ser. permanent	0,33%	0,63%	0,50%	0,52%	0,80%	0,83%
PP prime de panier	16,76%	14,09%	13,70%	11,45%	11,90%	12,53%
PT prime de transport	1,48%	1,26%	1,15%	1,02%	1,06%	1,15%
PRI	7,11%	5,87%	5,40%	5,68%	6,35%	6,55%
PRC	10,15%	11,75%	7,22%	8,92%	8,62%	10,76%
<b>Total</b>	<b>73,54%</b>	<b>73,25%</b>	<b>66,36%</b>	<b>64,86%</b>	<b>70,44%</b>	<b>76,75%</b>
Divers autre	26,46%	26,75%	33,64%	35,14%	29,56%	23,25%
<b>Total général</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : bilans sociaux de l'entreprise.

#### 4-3 Masses Salariales :

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Salaire de base</b>	44.132.003,90 43,64%	42.168.940,81 39,39%	41.570.197 38,7%	43.775.255 36,96%	41.744.294 40,40%	37.780.792 41,30%
<b>Totale prime et indemnité</b>	56.986.859,52 56,36%	64.899.629,10 60,61%	65.854.265 61,30	74.662.963 63,04	61.611.841 59,60%	53.687.917 58,70%
<b>Masse salariale</b>	101.120.863,42 100%	107.068.569,91 100%	107.424.462 100%	118.438.218 100%	103.356.134 100%	91.468.709 100%
<b>Taux d'évolution de la masse salariale</b>	/	105,9%	100,35%	110,25%	87,27%	88,50%

Source : bilans sociaux de l'entreprise.

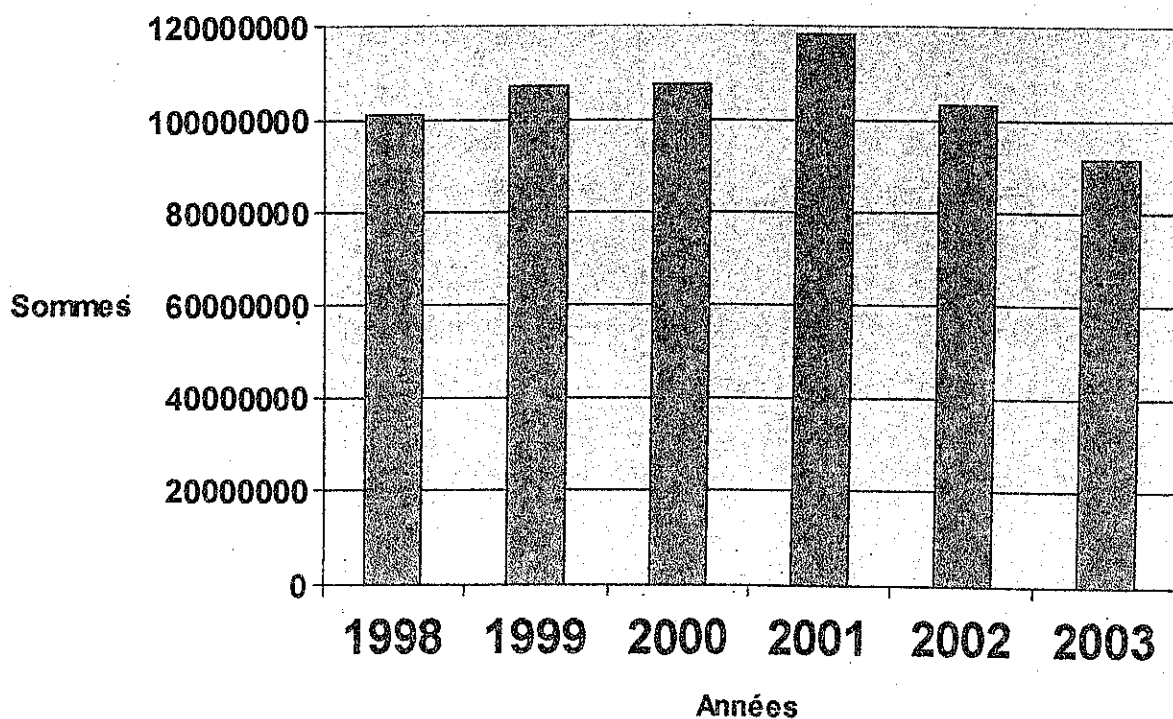
Remarque : les montants sont en DA

Il ressort de l'analyse des données un certain nombre de remarque.

- une augmentation de la masse salariale des exercices 1999 et 2001, elle s'explique par l'augmentation de L'IEP, PRI / PRC, en 1999, et par le départ en retraite ainsi que le départ volontaire en 2001 (indemnités et primes de départ)
- une baisse significatif de la masse salariale des exercices 2002 et 2003, cette dernière est dû a une baisse continu des effectifs ainsi qu'a une meilleure gestion du régime indemnitaire.

Ce dernier qui représente un poids excessif 59,95 % (en moyenne) de la rémunération devrait faire l'objet d'une plus grande attention.

**Evolution de la masse salariale**



## **5-Les Perspectives :**

Les dirigeants au niveau du siège de la direction générale du groupe E.N.C.G sont particulièrement préoccupés par la rubrique « frais du personnel » et ils accordent une attention particulière à la masse salariale et son évolution.

L'objectif poursuivi par ces dirigeants est celui de sauver l'entreprise de la faillite et par la même préserver les emplois (les leurs aussi) par le biais de la maîtrise des frais du personnel et particulièrement de la masse salariale.

Dans ce souci l'entreprise a mis en œuvre plusieurs actions :

- la suppression des heures supplémentaires.
- le blocage des recrutements sauf pour les CDD.
- le départ volontaire, les retraites anticipées et proportionnelles.

La compression des effectifs pour les raisons économiques est considérée par la direction des ressources humaines comme la dernière solutions face aux difficultés financières de l'entreprise.

Compte tenu des contraintes du terrain et de la pression interne, la direction de l'E.N.C.G a pris engagement (non encore finalisé) à changer son système de rémunération. (Système de classification, grille des salaires et régime indemnitaire).

Le nouvel engagement de l'entreprise est cité dans l'avant projet de convention collective du groupe ENCG daté d'octobre 2001 (cette convention n'a pas encore été signer), ce document présente la vision future de l'entreprise en matière de rémunération, de ce document nous pouvons résumé que :

- les emplois et postes de travail sont classés dans l'un des groupes socioprofessionnels suivant :

- cadre supérieurs.
- Cadres seniors.
- Cadre (simple).
- Agent de haut maîtrise.



- Agent de maîtrise.
- Agent de petite maîtrise.
- Agent d'exécution hautement qualifiée.
- Agent d'exécution qualifiée.
- Agent simple d'exécution.

Chaque groupe socioprofessionnel se subdivise en catégorie, les articles 110 à 118 de cette convention définissent les caractéristiques de chaque G.S.P et dénote des conditions nécessaires pour être classé dans tel ou tel groupe (apparemment la méthode utilisée est la méthode de classification)

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Valeur échelon</b>
<b>Exécution simple</b>	1	100
	2	120
<b>Exécution qualifiée</b>	3	140
	4	160
<b>Exécution hautement qualifiée</b>	5	180
	6	200
	7	220
	8	240
<b>Petite maîtrise</b>	9	260
	10	280
<b>Maîtrise</b>	11	300
	12	320
<b>Haute maîtrise</b>	13	340
<b>Cadres simples</b>	14	360
	15	380
	16	400
	17	420
<b>Cadres seniors ou supérieurs</b>	18	440
	19	460
	20	480
	21	500

Source : projet de convention collective, octobre 2001

En ce qui concerne le salaire de base, la grille des salaires fixés dans ce projet de convention collective est la suivante :

**GRILLE DES SALAIRES DE BASE ENCG**

CAT/ECH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	9.000	9.100	9.200	9.300	9.400	9.500	9.600	9.700	9.800	9.900	10.000	10.100
2	9.380	9.500	9.620	9.740	9.860	9.980	10.100	10.220	10.340	10.460	10.580	10.700
3	9.910	10.050	10.190	10.330	10.470	10.610	10.750	10.890	11.030	11.170	11.310	11.450
4	10.190	10.350	10.510	10.670	10.830	10.990	11.150	11.310	11.470	11.630	11.790	11.950
5	10.720	10.900	11.080	11.260	11.440	11.620	11.800	11.980	12.160	12.340	12.520	12.700
6	11.000	11.200	11.400	11.600	11.800	12.000	12.200	12.400	12.600	12.800	13.000	13.200
7	11.280	11.500	11.720	11.940	12.160	12.380	12.600	12.820	13.040	13.260	13.480	13.700
8	11.560	11.800	12.040	12.280	12.520	12.760	13.000	13.240	13.480	13.720	13.960	14.200
9	12.090	12.350	12.610	12.870	13.130	13.390	13.650	13.910	14.170	14.430	14.690	14.950
10	12.370	12.650	12.930	13.210	13.490	13.770	14.050	14.330	14.610	14.890	15.170	15.450
11	12.900	13.200	13.500	13.800	14.100	14.400	14.700	15.000	15.300	15.600	15.900	16.200
12	13.180	13.500	13.820	14.140	14.460	14.780	15.100	15.420	15.740	16.060	16.380	16.700
13	13.710	14.050	14.390	14.730	15.070	15.410	15.750	16.090	16.430	16.770	17.110	17.450
14	14.290	14.650	15.010	15.370	15.730	16.090	16.450	16.810	17.170	17.530	17.890	18.250
15	14.720	15.100	15.480	15.860	16.240	16.620	17.000	17.380	17.760	18.140	18.520	18.900
16	15.150	15.550	15.950	16.350	16.750	17.150	17.550	17.950	18.350	18.750	19.150	19.550
17	15.580	16.000	16.420	16.840	17.260	17.680	18.100	18.520	18.940	19.360	19.780	20.200
18	16.360	16.800	17.240	17.680	18.120	18.560	19.000	19.440	19.880	20.320	20.760	21.200
19	17.040	17.500	17.960	18.420	18.880	19.340	19.800	20.260	20.720	21.180	21.640	22.100
20	18.020	18.500	18.980	19.460	19.940	20.420	20.900	21.380	21.860	22.340	22.820	23.300
21	19.000	19.500	20.000	20.500	21.000	21.500	22.000	22.500	23.000	23.500	24.000	24.500

**Source : projet de convention collective, octobre 2001**

Le mode de gestion des carrières dans cette convention se constitue de la promotion et de l'avancement au mérite.

La promotion d'une catégorie à une autre, est la sanction de la réussite à une formation (conditions fixées par les articles 11 et 12), et de la bonne performance du salarié. L'avancement au mérite consiste en l'octroi d'un ou deux échelons dans la grille des salaires de base.

L'avancement découle d'une part de l'évaluation de la performance globale (entreprise) et d'autre part de l'évaluation des performances individuelles.

Concernant le régime indemnitaire, toutes les primes et indemnités antérieures ont été maintenues, on remarque simplement :

1- l'ajout de deux indemnité :

a- indemnité de responsabilité et disponibilité liée a une fonction supérieure.

« Cette indemnité est allouée aux cadre supérieurs affectés à des fonction supérieure non éligibles au statut de cadre dirigeant »

b- indemnité de licenciement :

Cette indemnité est allouée à tous les travailleurs licenciés, sauf ceux licenciés pour faute grave.

2- changement de calcule :

La deuxième remarque concerne L'IEP (ind. Expérience. Professionnelle), et l'indemnité de nuisance, ces deux indemnité sont actuellement fixer en pourcentage du salaire de base, dans le projet de convention collective elle sont fixer en montant pour chaque catégorie socio professionnelle et pour chaque degrés, et cela pour une plus grande équité et justice (même nuisance même indemnité), mais surtout pour une meilleure et plus grande maîtrise de ces deux indemnité qui ne sont pas de moindre.

### Conclusion :

La nouvelle législation du travail (1990) privilégie les formes contractuelles pour organiser les relations de travail. Elle institutionnalise la négociation collective comme un instrument privilégié pour la gestion et l'organisation des rapports entre individus dans le travail.

La principale remarque que l'on peut formuler est la persistance de l'héritage ( S.G.T. ), l'unité d'Oran U.P.3 affiliée de l'E.N.C.G. a reconduit presque le même système de rémunération en vigueur dans la période antérieure à l'année 1990. Les postes sont classés suivant les critères et les procédures de la M.N.U.C.

La structure de la grille des salaires de l'entreprise est conforme à celle de la grille indiciaire des salaires issue du S.G.T.

La quasi-totalité des primes et indemnités en vigueur dans l'entreprise sont héritées de la période S.G.T.

Mais compte tenu des contraintes du terrain et de la pression interne, la direction de L'E.N.C.G a pris engagement (non encore finalisé) à changer son système de rémunération. (Système de classification, grille des salaire et régime indemnitaire), le nouvel engagement de l'entreprise est cité dans l'avant projet de convention collective du groupe E.N.C.G daté d'octobre 2001.

## **CONCLUSION GENERALE**

Dans le contexte actuel de développement de l'économie nationale caractérisé par des mutations profondes de par Les réformes engagées, le principe de l'autonomie, déclaré noyau central des réformes économiques, permet la transformation du mode de fonctionnement de l'entreprise publique.

Cette dernière est désormais, du moins sur le plan du principe, considérée comme un centre autonome où se combinent les facteurs de production et où se prennent les décisions relatives à l'affectation des ressources en fonction des contraintes, en vue de la réalisation des objectifs propres à l'entreprise publique.

Dans ce contexte de changement la question de la rémunération des salariés se pose avec acuité, et suppose, comme nous l'avons vu, le respect de certains principes.

En effet, la rémunération des salariés est située au carrefour de plusieurs intérêts et contraintes : en premier lieu la rémunération constitue un coût pour l'entreprise (et généralement c'est le plus important), dont le montant et l'évolution doivent être suivis avec la plus grande attention. En second lieu la rémunération est un instrument de motivation du personnel, elle est donc source de compétitivité et de dynamisme lorsqu'elle est gérée en ce sens.

Toute entreprise a une politique de rémunération ou au moins des pratiques de rémunération. Au delà des pratiques, une politique de rémunération se doit d'être équitable, compétitive, incitative, et enfin conforme aux lois, conventions et accords en vigueur.

La législation du travail de 1990 privilégie les formes contractuelles pour organiser les relations de travail.

Elle institutionnalise la négociation collective qui s'érige comme un instrument privilégié pour la gestion et l'organisation des rapports qu'entretiennent les individus dans le travail.

L'introduction du principe de la négociation salariale vient ainsi marquer la rupture avec la gestion institutionnelle (S.G.T) des salaires. Cette rupture devrait se traduire par des changements concernant :

- le contenu du salaire qui devrait se définir par rapport a des critères économiques.

- le volume des salaires versés par l'entreprise qui devrait tenir compte de ses engagements financiers.

Ces changements devraient donc normalement avoir des conséquences notables sur la mise en œuvre d'une politique de rémunération au niveau de l'entreprise publique.

Or il ressort clairement de notre étude empirique que la politique salariale de l'entreprise publique reste fortement imprégnée par la législation antérieure (S.G.T.).

Les mécanismes salariaux issus du S.G.T. sont en effet encore utilisés pour la détermination du salaire du poste (de base) et des attributs qui en découlent (les primes, les indemnités).

Quelques entretiens avec d'autres responsables d'entreprises de la wilaya d'Oran, ont confirmés en partie notre opinion sur la situation que vit l'entreprise publique algérienne, partagée entre l'ancien système et les nouveaux mécanismes.

Mais, ne l'oublions pas, Cette dernière qui fait face à un contexte instable marqué au niveau interne par le problème des sureffectifs et de la pression sociale et au niveau externe par les plans de privatisation, à toute intérêt, pour survivre, à se doter d'une politique de rémunération cohérente avec les défis actuels

## **BIBLIOGRAPHIE**



1. B.Martory, D.Crozet, Gestion des ressources humaines, -pilotage sociale et performance-, édition DUNOD, Paris, 2001.
2. G.Donnadieu, du salaire a la rétribution, édition Liaison, 1993.
3. J.F.Amadieu, le management des salaires, édition Economica, 1995.
4. J.M.Peretti, la Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 8eme édition, paris, 2000.
5. p.Roussel, j.m.Peretti, les rémunérations -politiques et pratiques pour les années 2000-, édition Vuibert, 2000.
6. J.P.Taib, F.Le Huerou, la masse salariale, -Techniques De Calcul Et Stratégie D'évolution-, édition DUNOD, 1997.
7. W.B.Werther, K.Davis, H.Lee Gosselin, Gestion des ressources humaines, édition MACGRAW, 1990.
8. L.Belanger, A.Petit, J.L.Bergeron, Gestion des ressources humaines, -Une Approche Globale Et Intégrée-, édition Gaetan Morin, 1984.
9. L.Cadin, F.Guerin, F.Pigeyre, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris, 1997.
10. C.H. Des Horts, gérer les ressources humaines dans l'entreprise - concepts et outils-, les éditions d'organisation, paris, 1992.
11. M.Deguy, politique des ressources humaines dans l'entreprise, édition d'organisation, 1989.
12. A.Douillet, J.C.Pierson, les techniques modernes de rémunération, édition Chotard, 1972.
13. R.Bettahar, M.Khelifi, et si en reparlait salaire ? , édition Bettahar, 1992.
14. A.Meignant, ressources humaines, -déployer la strategie-, édition LIAISON, paris, 2000.
15. M.Despax, J.Dellissier, la gestion du personnel -aspect juridique-, édition d'organisation, 1980.
16. J.P.Citeau, gestion des ressources humaines -principes généraux et cas pratiques-, édition ARMAND COLIN, 1997.

17. Armand Dayan et groupes, MANUEL de gestion, édition Ellipses, 1999.
18. DIMITRI Weiss et groupe, la fonction ressources humaines, édition d'organisation, 1993.
19. Patrice Roussel, Rémunération motivation et satisfaction au travail, édition economica, 1996.
20. V.Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.
21. G.Lautier, les rémunérations -comment faire évoluer son système de rémunération ?-, édition MAXIMA, paris, 1993.
22. B.Sire, gestion stratégique des rémunérations, édition liaison, paris, 1993.
23. C.Bussenault, M.Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 3eme édition, édition Vuibert, 2002.
24. J.M.Auriac, H.Bougault, économie de l'entreprise, édition techni-plus, 1994.
25. C.Lesnard, S.Verbrugge, organisation et gestion de l'entreprise, édition DUNOD, 1994.
26. S.Mouhoubi, l'Algérie a l'épreuve des reformes économiques, O.P.U, Alger, 1998.
27. L.Dollan, S.Schuler, gestion des ressources humaines -au seuil de l'an 2000-, édition ERPI, 1995.
28. J.F.Amadiou, J.Rojot, gestion des ressources humaines et relations professionnelles, édition LITEC, 1996.
29. P. Romelaer, gestion des ressources humaines, édition ARMOND COLLIN, 1993.
30. Dimitri Weiss et groupe, les ressources humaines, édition d'organisation, 2001.
31. Dimitri Weiss et groupe, pratique de la fonction personnel, édition d'organisation, 1982.
32. P.louart, gestion des ressources humaines, édition EYROLLES, 1991.

33. B.Matory, D.Crozet, gestion des ressources humaines, -manuel de pilotage social-, édition NATHAN, paris, 1998.
34. J.P.Jobard, P.Gregory, gestion, édition DALLOZ, 1995.
35. J.A.Krier, E.Y.Rio, C.A.Vailhen, gestion de l'entreprise -activités et politiques-, édition presse Universitaire de France, paris, 1977.
36. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, peretti, Alis, chevalier, gestion des ressources humaines, édition DE BOECK université, 2001.
37. N.equilibey, L.Boyer, gestion des ressources humaines -nouvelle pratique-, édition EMS, 2003.
38. B.Martory, contrôle de gestion sociale, édition Vuibert, 1990.
39. J.Diverser, politiques et techniques de direction du personnel, entreprise moderne d'édition, paris, 1972.
40. J.DUBOIS, les salaires, édition d'organisation, 1986.
41. H.Amblard, P.POIRSON, S.Roussilon, management des ressources humaines, édition EYROLLES, 1990.
42. INSEE liaison sociale, politique des rémunérations, édition liaison, 1997.
43. J.M. Le Gall, la gestion des ressources humaines, édition presse universitaire de France, 6eme édition, 2002.

### **DICTIONNAIRES :**

1. P.Joffre, Y.Simon, Encyclopédie de gestion, édition economica, 1998.
2. H. M. de bois LANDELLE, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition economica, 1998.
3. R. le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, 1999.
4. C.D.Echard de maison, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Nathan, 1998.

## **LES REVUES :**

1. M.ARABI et Y.FERFERA, -réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne-, les cahiers du cread, N°49, 1999, P.P 35-84.
2. B.Sire, -la gestion des rémunérations au service de la flexibilité-, revue français de gestion, N°98, avril, mai 1994, P.P. 104-113.
3. B.Martory, -la gestion des emplois et des salaires-, gestion des ressources humaines, cahiers français N°5, juillet, septembre 1993, P.P. 24-33.
4. AIT.Aouazzou, -l'application des dispositions de la loi 90-11 portant relation de travail-, revue algérienne des sciences juridiques économique et politique, N°02, 1993, P.P 281-285.
5. D.EUSTACHE, -politique salariale, régulation et échange social-, revue française de sociologie Avril- juin 2001, P.P 295-325.
6. Olivier Servais, -les enjeux de l'individualisation des salaires-, revue française de gestion, N°73, mars, avril, mai 1989, P.P 5-14.

## **THESES ET MEMOIRES :**

1. khaldi khadidja, « problématique des rémunérations et performances des Entreprises », thèse de magister en sciences de gestion ( en arabe ), université de tlemcen, 2002.
2. BELHADJ Abdelbaki, « la nouvelle approche de la politique salariale en Entreprise algérienne », thèse de magister en sciences commerciales, université D'Oran, 2003.
3. MENNAD ALIA & BELKAID LYNDIA, « la politique de rémunération dans les entreprises algérienne », mémoire de fin d'étude licence en science de gestion, université d'Oran, 2002.

## **Les cahiers :**

1. Code du travail, édition BERTI, Alger, 2003.

## **ANNEXES**

# ANNEXE 1: TEXTES et Lois RELATIFS à la question DES SALAIRES

15 avril 1980

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE

465

— d'un représentant du secrétariat national de l'union nationale de la jeunesse algérienne,

— d'un représentant du secrétariat national de l'union nationale des femmes algériennes,

— d'un représentant du secrétariat national de l'organisation nationale des moudjahidines,

— d'un représentant de chaque fédération de l'union générale des travailleurs algériens,

— d'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique,

— d'un représentant de l'entreprise la plus représentative du secteur relevant de la tutelle des ministères ci-après :

— ministère chargé de l'industrie lourde,

— ministère chargé des industries légères,

— ministère chargé de l'énergie et de la pétrochimie,

— ministère chargé de l'habitat, de la construction et de l'urbanisme,

— ministère chargé des transports,

— ministère chargé de la santé publique,

— ministère chargé de l'information et de la culture,

— ministère chargé du tourisme,

— ministère chargé de l'intérieur,

— ministère chargé du commerce,

— ministère chargé de l'agriculture et de la révolution agraire.

Art. 3. — Les membres du comité national des salaires sont désignés par décret, sur proposition du ministre ou de l'organisme concerné.

Art. 4. — Le président fait participer aux travaux du comité national des salaires, le président de l'assemblée des travailleurs et le directeur général de l'entreprise socialiste concernée par l'ordre du jour de la réunion programmée. Il peut en outre faire appel à toute personne qui, en raison de ses compétences ou de ses qualifications, est susceptible d'apporter sa contribution.

Art. 5. — Le secrétariat du comité national des salaires est assuré par le ministère chargé du travail.

Art. 6. — Le comité national des salaires se réunit sur convocation de son président.

Art. 7. — Le comité national des salaires donne son avis sur les questions qui lui sont soumises dans un délai de deux (2) mois, à compter de la date de la saisine.

Art. 8. — Le comité national des salaires élabore et adopte son règlement intérieur.

Art. 9. — Le comité national des salaires crée en son sein, selon les conditions et les modalités définies par son règlement intérieur, des commissions chargées de préparer les travaux du comité national et d'accomplir des missions d'études ou d'enquêtes déterminées.

Art. 10. — Le comité national des salaires peut entreprendre ou faire effectuer, notamment par les administrations et les organismes employeurs, tous rapports, enquêtes ou études qu'il estime utiles pour la réalisation de ses objectifs.

Art. 11. — Le comité national des salaires élabore, sur ses activités, un rapport annuel qu'il présente au Gouvernement en même temps que des propositions sur la politique nationale des salaires.

Art. 12. — Les dispositions du décret n° 74-10 du 30 janvier 1974, portant création de la commission nationale chargée de l'étude, de l'harmonisation des statuts et des rémunérations applicables aux personnels des secteurs public et para-public, sont abrogées.

Art. 13. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 avril 1980.

Chadli BENDJEDID.

Décret n° 80-119 du 12 avril 1980 portant création des comités et commissions de classification des postes de travail.

Le Président de la République,

Sur le rapport du ministre du travail et de la formation professionnelle,

Vu la Constitution et notamment ses articles 111-10° et 152 ;

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978, portant statut général du travailleur ;

Décète :

TITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — Il est institué des comités chargés de l'animation, de l'harmonisation et du contrôle de la classification des postes de travail.

La liste des comités prévus ci-dessus est fixée par arrêté du ministre chargé du travail.

Art. 2. — Il est institué des commissions d'entreprises et, ou d'unités chargées des travaux de classification des postes de travail.

Les listes des commissions d'entreprises et, ou d'unités, ainsi que celles de l'administration et des

collectivités locales sont établies par arrêté du ministre de tutelle concerné, sur proposition des comités institués à l'article précédent.

## TITRE II

### DES COMMISSIONS D'ENTREPRISES ET OU D'UNITES

#### Paragraphe 1

##### Objet

Art. 3. — Les commissions d'entreprises et ou d'unités sont chargées :

- de la description des tâches inhérentes à chaque poste de travail,
- de la cotation des postes de travail suivant les règles fixées par la méthode nationale,
- de la classification des postes de travail conformément à l'échelle nationale de référence des postes-types.

#### Paragraphe 2

##### Composition

Art. 4. — Les commissions d'entreprises et ou d'unités instituées au sein des organismes de production de biens et ou de services, comprennent :

- le directeur de l'organisme employeur ou son représentant, président,
- les représentants des travailleurs, aptes à analyser et évaluer le niveau des exigences fondamentales de chaque poste de travail, et désignés par les assemblées des travailleurs ou l'instance syndicale concernée, selon le quotas définis à l'article 6 ci-dessous,
- les représentants de la direction de l'organisme de production de biens ou services ayant acquis une expérience dans l'organisation du travail, la gestion de la production ou la gestion administrative, selon les quotas définis à l'article ci-dessous.

Art. 5. — Dans les entreprises socialistes, les représentants des travailleurs, prévus à l'article 4 ci-dessus, sont désignés en priorité parmi les membres de la commission permanente du personnel et de la formation.

Art. 6. — La représentation des travailleurs et de la direction visée aux alinéas 2 et 3 de l'article 4 ci-dessus, s'effectue selon les quotas respectifs suivants :

- dans les organismes de production de biens ou services comptant de 9 à 100 travailleurs : 3 représentants,
- dans les organismes de production de biens ou services comptant de 101 à 250 travailleurs : 4 représentants,
- dans les organismes de production de biens ou services comptant de 251 à 500 travailleurs : 5 représentants

— dans les organismes de production de biens ou services comptant plus de 500 travailleurs : 6 représentants.

## TITRE III

### DES COMITES DE CLASSIFICATION

#### Paragraphe 1

##### Mission

Art. 7. — Les comités de classification prévus à l'article premier sont chargés :

- d'animer et d'orienter les travaux des commissions d'entreprise,
- de contrôler et d'harmoniser les classifications des postes de travail proposées par la commission d'entreprises,
- de soumettre, pour étude et avis au comité national des salaires, la classification des postes de travail réalisée au niveau du secteur ou de la branche,
- d'élaborer et de mettre à jour le catalogue des postes de travail de la branche d'activité.

#### Paragraphe 2

##### Composition

Art. 8. — Chaque comité comprend :

- un représentant du ministère chargé du travail, président,
- un représentant du ministère chargé de la planification,
- un représentant du ministère de tutelle, le plus représentatif du secteur ou de la branche,
- trois (3) représentants des organismes employeurs, les plus représentatifs de la branche, désignés par le ou les ministères de tutelle concernés,
- trois (3) représentants de la ou des fédérations syndicales concernées.

## TITRE IV

### DISPOSITIONS COMMUNES

Art. 9. — Les comités de classification et les commissions d'entreprises et ou d'unités peuvent contacter directement l'organisme employeur toute information qu'ils estiment nécessaire à l'exercice de leurs attributions.

Les comités et les commissions prévus à l'alinéa précédent peuvent, s'ils le jugent utile, faire appel à des personnes qualifiées pour l'accomplissement de leur mission.

Art. 10. — Pour l'accomplissement de la mission d'évaluation et de classification des postes de travail, les organismes employeurs sont tenus de former les membres des commissions prévues à l'article 5 ci-dessus.

Art. 11. — La classification des postes de travail dans chaque organisme employeur est approuvée par arrêté conjoint du ministre chargé du travail et du ministre de tutelle concerné.

Art. 12. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 12 avril 1980.

Chadli BENDJEDID.

### MINISTÈRE DES AFFAIRES RELIGIEUSES

Décret n° 80-120 du 12 avril 1980 modifiant et complétant le décret n° 66-45 du 18 février 1966 portant création d'un conseil supérieur islamique.

*Algerie, conseil sup. islamique*

Le Président de la République, *p. 467.468*

Sur le rapport du ministre des affaires religieuses,

Vu la Constitution, notamment son article 111-10° ;

Vu le décret n° 66-45 du 18 février 1966 portant création d'un conseil supérieur islamique ;

Vu le décret n° 80-30 du 9 février 1980 portant attributions du ministre des affaires religieuses ;

Décète :

Article 1er. — Les dispositions des articles, ci-après énumérés, du décret n° 66-45 du 18 février 1966 susvisé, sont modifiées et complétées comme suit :

« Article 1er. — Il est créé auprès du ministère des affaires religieuses un conseil supérieur islamique ».

« Art. 2. — Le conseil supérieur islamique est chargé de réaliser les objectifs suivants :

1°) affirmer le véritable visage de l'Islam, extirper toutes falsifications et fictions introduites dans la vie islamique et combattre les fléaux sociaux.

2°) prononcer des fetouas religieuses pour les institutions officielles ou autre.

3°) divulguer les enseignements islamiques, l'apprentissage et la compréhension du Coran et faire connaître la sunna et la sira, du Prophète.

4°) promouvoir l'organisation spirituelle par la tenue de cours, prédications, conférences et par les divers moyens d'information.

5°) promouvoir le patrimoine islamique d'une façon générale et algérien d'une façon particulière, par voie de l'édition et de la traduction.

6°) encourager la recherche, la publication, l'édition et la traduction dans le domaine des sciences islamiques.

7°) consolider les relations avec le monde musulman par voie de l'échange culturel avec les pays islamiques.

8°) représenter l'Algérie dans les mouvements islamiques ».

« Art. 3. — Le conseil supérieur islamique est composé de 25 à 40 membres.

Le ministre des affaires religieuses désigne les membres de ce conseil ainsi que leurs remplaçants, en cas de vacance pour cause de décès, de démission ou de révocation ».

« Art. 4. — Les membres du conseil supérieur islamique désignent parmi eux, pour une durée de 3 ans, un bureau composé de 7 membres ; le président, 3 vices-présidents, un secrétaire général, un secrétaire général adjoint et un trésorier ».

« Art. 5. — Le conseil supérieur islamique comprend 4 commissions. Chacune d'elles est présidée par un membre du bureau :

— commission de fetoua, de préche et de l'orientation,

— commission des enseignements islamiques et de l'apprentissage du coran,

— commission du patrimoine islamique,

— commission des relations extérieures.

« Art. 6. — Le conseil supérieur islamique se réunit une fois par trimestre, en session ordinaire ou en session extraordinaire, à la demande des deux tiers des membres, ou du bureau du conseil ou par décision du ministre des affaires religieuses ».

« Art. 7. — Le traitement du président du conseil est assimilé à celui d'un directeur d'administration centrale. Le traitement des autres membres du bureau est assimilé à celui d'un sous-directeur d'administration centrale ».

« Art. 8. — Les membres du conseil supérieur islamique perçoivent des indemnités conformément à la législation en vigueur pour frais de mission dans le cadre des activités du conseil supérieur islamique ».

« Art. 9. — Le conseil supérieur bénéficie d'une subvention financière dans le cadre du budget du ministère des affaires religieuses, afin de couvrir ces dépenses ».

« Art. 10. — Le membre du conseil supérieur islamique peut être relevé de ces fonctions si son comportement est incompatible avec sa qualité. L'exclusion est prononcée par arrêté du ministre des affaires religieuses, sur proposition du conseil. Cette proposition doit être prise à la majorité des deux tiers. De même la qualité de membre de conseil peut être retirée dans les mêmes conditions et à la majorité absolue, à tout membre du conseil qui se trouverait, pour quelque raison que ce soit, dans l'impossibilité d'assurer normalement sa tâche sous réserves que cette proposition obtienne l'accord du ministre des affaires religieuses ».



## MINISTERE DE L'INTERIEUR

Décrets du 31 octobre 1982 mettant fin aux fonctions de directeurs de la réglementation et de l'administration locale, aux conseils exécutifs de wilayas.

Par décret du 31 octobre 1982, il est mis fin aux fonctions de directeur de la réglementation et de l'administration locale à la wilaya d'Oran, exercées par M. Omar Belhamiti, appelé à d'autres fonctions.

Par décret du 31 octobre 1982, il est mis fin aux fonctions de directeur de la réglementation et de l'administration locale à la wilaya de M'Sila, exercées par M. Mohamed Terai, appelé à d'autres fonctions.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion du président de l'assemblée populaire de la wilaya de Tiaret.

Par décret du 31 octobre 1982, M. Henri Henri, président de l'assemblée populaire de la wilaya de Tiaret, est exclu de ses fonctions électives.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion d'un membre de l'assemblée populaire de la wilaya d'Annaba.

Par décret du 31 octobre 1982, M. Abdelmadjid Merzougui, membre de l'assemblée populaire de la wilaya de Annaba, est exclu de ses fonctions électives.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion du président de l'assemblée populaire communale de Boussemgoun (wilaya de Saïda).

Par décret du 31 octobre 1982, M. Belkacem Semghouni, président de l'assemblée populaire communale de Boussemgoun (wilaya de Saïda), est exclu de ses fonctions électives.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion d'un membre de l'assemblée populaire communale de Sendjas (wilaya d'Ech Cheliff).

Par décret du 31 octobre 1982, M. Mohamed Aïssa Boukhtache, membre de l'assemblée populaire communale de Sendjas (wilaya d'Ech Cheliff), est exclu de ses fonctions électives.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion d'un membre de l'assemblée populaire communale de Aïn El Hadjar (wilaya de Saïda).

Par décret du 31 octobre 1982, M. Berrezoug Kassaïr, membre de l'assemblée populaire communale de Aïn El Hadjar (wilaya de Saïda), est exclu de ses fonctions électives.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion d'un membre de l'assemblée populaire communale de Z'Malet Emir Abdelkader (wilaya de Tiaret).

Par décret du 31 octobre 1982, M. Ahmed Guessas, membre de l'assemblée populaire communale de Z'Malet Emir Abdelkader (wilaya de Tiaret), est exclu de ses fonctions électives.

Décret du 31 octobre 1982 portant exclusion d'un membre de l'assemblée populaire communale d'El Bayadh (wilaya de Saïda).

Par décret du 31 octobre 1982, M. Cheikh Belarbi, membre de l'assemblée populaire communale d'El Bayadh (wilaya de Saïda), est exclu de ses fonctions électives.

Décrets du 1er novembre 1982 portant nomination de directeurs du travail, de la formation professionnelle et des moudjahidine aux conseils exécutifs de wilayas.

Par décret du 1er novembre 1982, M. Mohamed Traïkia est nommé en qualité de directeur du travail, de la formation professionnelle et des moudjahidine de la wilaya de Tizi Ouzou.

Par décret du 1er novembre 1982, M. Bendehiba Ferraouf est nommé directeur du travail, de la formation professionnelle et des moudjahidine au conseil exécutif de la wilaya d'Ouargla.

Par décret du 1er novembre 1982, M. Abderrahmane Ettayeb est nommé en qualité de directeur du travail, de la formation professionnelle et des moudjahidine de la wilaya de Tlemcen.

Décret du 1er novembre 1982 portant nomination du directeur de l'urbanisme, de la construction et de l'habitat de la wilaya d'Alger.

Par décret du 1er novembre 1982, M. Mohamed Cherrouk est nommé directeur de l'urbanisme, de la construction et de l'habitat auprès du conseil exécutif de la wilaya d'Alger.

## MINISTERE DU TRAVAIL

Décret n° 82-356 du 20 novembre 1982 portant fixation de la méthode nationale de classification des postes de travail.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 111-10° et 152 ;

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur, notamment ses articles 104 et 105 ;

Décreté :

Article 1er. — La méthode nationale de classification des postes de travail, prévue à l'article 104 de la loi n° 78-12 du 5 août 1978 susvisée, est fixée conformément aux dispositions figurant en annexe au présent décret.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 20 novembre 1982.

Cnadih BENJEDID.

#### A N N E X E

##### PONDERATION DES CRITERES ET SOUS-CRITERES

I — QUALIFICATION	485 points	40,42 %
— Formation de base	315 points	26,25 %
— Expérience professionnelle	170 points	14,17 %
II — RESPONSABILITE	260 points	21,66 %
— Responsabilité matérielle ou immatérielle	90 points	7,50 %
— Responsabilité sur l'intégrité physique des tiers	30 points	2,50 %
— Responsabilité directe et fonctionnelle	70 points	5,83 %

— Responsabilité hiérarchique diffusée	70 points	5,83 %
III — EFFORT	174 points	14,50 %
— Effort physique	50 points	4,17 %
— Effort neuro-psychique	30 points	2,50 %
— Effort intellectuel	94 points	7,83 %
IV — CONDITIONS DE TRAVAIL	161 points	13,42 %
— Ambiances physiques	126 points	10,50 %
— Risques d'accidents de travail	35 points	2,92 %
V — CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES	120 points	10 %
— Contraintes	60 points	5 %
— Exigences particulières	60 points	5 %
<b>TOTAL :</b>	<b>1200 points</b>	<b>100 %</b>

I — QUALIFICATION : 40,42 %

C'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exécution convenable des tâches de travail.

— Formation de base : C'est la formation générale et professionnelle requise pour l'accomplissement convenable des tâches de travail.

a) Formation générale : C'est l'ensemble des connaissances générales ou savoir théorique non spécifique à une profession.

b) Formation professionnelle : C'est l'ensemble du savoir théorique spécifique à une profession.

##### FORMATION EN SEMESTRES

Degrés	A	Jusqu'à	1	2	3	4	5	6
1	Comptage simple	50	55	—	—	—	—	—
2	Sait lire et écrire	55	60	65	—	—	—	—
3	C.E.P.	65	70	75	80	85	90	95
4	2ème année moyenne	75	80	85	90	95	100	105
5	3ème année moyenne	85	90	95	100	105	110	115
6	4ème année moyenne	95	100	105	110	115	120	125
7	1ère année secondaire	105	110	115	120	125	130	135
8	2ème année secondaire	115	120	125	130	135	140	145
9	3ème année secondaire ou BAC	135	145	155	165	175	185	195
10	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 6 semestres	195	205	215	225	235	245	255
11	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 8 semestres	215	225	235	245	255	265	275
12	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 10 semestres	235	245	255	265	275	285	295
13	Diplôme d'études supérieures dont la durée est de 12 semestres	255	265	275	285	295	305	315

Expérience professionnelle :

C'est l'ensemble du savoir-faire nécessaire à l'accomplissement convenable des tâches de travail en qualité et en quantité.

L'expérience professionnelle est acquise par une activité pratique dans le poste de travail. Elle est mesurée par le temps nécessaire à son acquisition.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Points
1	Jusqu'à 2 mois	25
2	Supérieure à deux mois et inférieure ou égale à six mois	30
3	Supérieure à six mois et inférieure ou égale à douze mois	35
4	Supérieure à un an et inférieure ou égale à deux ans	45
5	Supérieure à deux ans et inférieure ou égale à quatre ans	55
6	Supérieure à quatre ans et inférieure ou égale à six ans	70
7	Supérieure à six ans et inférieure ou égale à huit ans	85
8	Supérieure à huit ans et inférieure ou égale à dix ans	110
9	Supérieure à dix ans et inférieure ou égale à douze ans	140
10	Supérieure à douze ans	170

#### II — RESPONSABILITE : 21,66 %

Ce critère mesure la responsabilité découlant de l'exécution des tâches de travail. Celle-ci est fonction de l'importance des risques d'erreurs susceptibles d'être encourus dans l'accomplissement de ces tâches.

#### A) RESPONSABILITE MATERIELLE OU IMMATERIELLE

— Elle est constituée par l'ensemble des tâches inhérentes à chaque poste de travail exigeant :

— pour la responsabilité matérielle : l'utilisation des ressources matérielles telles que produits, outillages, équipements etc...

— pour la responsabilité immatérielle : le contrôle l'application ou l'interprétation des lois, règlements et procédures, dans les domaines de l'administration, de la santé, de l'éducation, de la formation, de la sécurité, de la prévention... dont l'accomplissement des tâches peut entraîner des préjudices sociaux.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Points
1	a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la conduite d'équipements simples ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, produits, outillages...) dont les conséquences sont réparables et limitées au poste de travail.	10
	b) Risques très rares d'erreurs dont le préjudice social est limité à des relations individuelles et facilement réparables.	

Degrés (Suite)	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Points (Suite)
2	a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans la conduite d'équipements ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, produits, outillages...) dont les conséquences sont réparables et limitées à quelques postes de travail.	15
	b) Risques d'erreurs dans l'exécution d'instructions dans le domaine de l'administration, de la culture, de la formation, de la santé, de la sécurité, de la prévention... dont le préjudice social est limité à des relations individuelles et réparables.	
3	a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans l'exécution de procédés et méthodes au niveau d'une équipe ou au niveau d'une section ou l'utilisation de ressources matérielles (équipements, outillages, produits...) dont les conséquences sont limitées et réparables.	20
	b) Risques d'erreurs dans l'exécution de procédures dans le domaine de l'administration, de la culture, de l'éducation, de la formation, de la santé... dont le préjudice social est limité et porté à un groupe d'individus.	
4	a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans l'exécution de procédés et méthodes au niveau d'un atelier ou d'une chaîne ou l'utilisation de ressources matérielles (équipements, outillages, produits...) pouvant affecter un secteur de l'unité, un atelier ou une chaîne.	30
	b) Risques d'erreurs dans le contrôle et l'application de procédés dans le domaine de l'administration, de la culture, de la formation, de l'information, de la santé, de la sécurité, de la prévention... pouvant entraîner un préjudice social au public ou à une collectivité de base située dans une commune.	
5	a) Risques de dommages matériels découlant d'erreurs éventuelles dans l'adaptation ou l'application de procédés ou de méthodes au niveau d'un secteur de l'unité	45

Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Points
5	a) Risques de dommages matériels décollant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou l'application de programmes au niveau d'une unité ou l'utilisation de ressources matérielles (produits, équipements, finances) pouvant affecter le programme de l'unité. b) Risques d'erreurs dans l'exécution de directives ou orientations dans le domaine de l'admission, de l'éducation, de la culture, de l'information, de la santé ou le respect des normes, de lois, règlements pouvant avoir une influence sur le secteur d'une daira ou d'une commune.	45
6	a) Risques de dommages matériels décollant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou l'application de programmes au niveau d'une unité ou l'utilisation de ressources matérielles (produits, équipements, finances) pouvant affecter le programme de l'unité. b) Risques d'erreurs dans la mise en œuvre des modalités d'application d'une politique nationale en matière d'éducation, d'administration, de culture, d'information, de santé ou le respect des lois et règlements pouvant avoir une influence sur le secteur d'une wilaya ou d'une daira.	60
7	a) Risques de dommages matériels décollant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou dans le contrôle et la coordination d'une entreprise moyenne ou plusieurs unités intégrées (complexes) ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, finances, projets) pouvant affecter la réalisation du plan au niveau de l'entreprise ou un secteur important de l'entreprise. b) Risques d'erreurs dans l'interprétation ou le contrôle des modalités de mise en œuvre d'une politique nationale ou d'orientation en matière d'éducation, d'administration, de culture, d'information, de santé ou le respect des lois et règlements pouvant avoir une influence sur une collectivité à l'intérieur d'un secteur national ou d'une wilaya.	75

Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Points
8	a) Risques de dommages matériels décollant d'erreurs éventuelles dans la gestion ou l'élaboration de définition d'objectifs d'une entreprise importante ou plusieurs entreprises ou dans l'utilisation de ressources matérielles (équipements, finances, instruments...) pouvant affecter la réalisation d'un plan au niveau sectoriel ou national. b) Risques d'erreurs dans l'analyse et la conception des modalités de mise en œuvre d'une politique nationale ou d'orientations en matière d'administration, d'éducation, de culture, d'information de santé... ou d'élaboration ou de modification des lois et règlements pouvant avoir une influence sur la collectivité nationale.	90
B) RESPONSABILITE SUR L'INTEGRITE PHYSIQUE DES TIERS Ce sous-chiffre évalue l'importance de la responsabilité décollant de l'exécution des tâches de travail pouvant entraîner une atteinte à l'intégrité physique des tiers, malgré le respect des consignes de sécurité.		
Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Points
1	Responsabilité faible, décollant de risques très rares, conséquences négligeables sur la santé des tiers, blessures légères.	5
2	Responsabilité légèrement élevée, décollant de risques rares, aux conséquences éventuelles assez graves sur la santé des tiers, sans atteindre l'invalidité.	10
3	Responsabilité élevée, décollant de risques relativement fréquents, aux conséquences éventuelles graves sur la santé des tiers entraînant une invalidité partielle.	15
4	Responsabilité très élevée, décollant de risques fréquents, aux conséquences très graves sur la santé des tiers entraînant une invalidité totale.	20
5	Responsabilité considérable, décollant de risques très fréquents, aux conséquences très graves sur la santé des tiers, entraînant la mort d'une ou plusieurs personnes.	30

C) RESPONSABILITE DIRECTE ET FONCTIONNELLE

Degrés	Complexité des tâches de travail	A	B	C	D	E
		<p>Groupe de travailleurs ayant un programme de travail stable et limité aux activités dont la technologie ou les procédés de travail sont homogènes. Réalisation selon des instructions précises, détaillées ; contrôle strict.</p>	<p>Groupe de travailleurs ayant un programme de travail stable et limité aux activités dont la technologie ou les procédés de travail sont homogènes. Réalisation selon des instructions précises ; contrôle différencié.</p>	<p>Groupe de travailleurs ayant un programme de travail limité aux activités assez complexes dont la technologie et les procédés sont en évolution rapide, initiative assez large.</p>	<p>Groupe de travailleurs ayant un programme de travail défini à moyen terme, élaboration de projets d'études, d'analyses, actions de coordination et de contrôle rendus difficiles par la complexité et la variété des tâches ; autonomie dans la prise de décisions.</p>	<p>Groupe de travailleurs ayant un programme de travail de portée nationale, défini à long terme selon des orientations générales. Les activités sont complexes et exigent du collectif de travail :</p> <p>a) une prise d'initiative avec autonomie totale,</p> <p>b) un esprit de création et d'application de découvertes scientifiques.</p>
1	2 à 4	10	17	24	31	38
2	5 à 10	14	22	30	38	46
3	11 à 20	18	27	36	45	54
4	21 à 30	22	32	42	52	62
5	31 et plus	26	37	48	59	70

**D) RESPONSABILITE HIERARCHIQUE DIFFUSEE**  
Ce sous-critère évalue l'importance des responsabilités de commandement hiérarchique.

Pour ce sous-critère, il est tenu compte du nombre total de personnes dépendant hiérarchiquement du titulaire du poste et non du commandement direct.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Points
8	5.001 à 10.000 travailleurs	50
9	10.001 à 15.000 travailleurs	60
10	Plus de 15.000 travailleurs	70

**III - EFFORT : 14,50 %**

Ce critère apprécie l'importance et la continuité de l'effort tant physique, neuropsychique, qu'intellectuel nécessaire à l'exécution substantielle des tâches de travail.

**A) EFFORT PHYSIQUE :**

Ce sous-critère évalue l'importance de l'effort physique, qu'il soit dynamique ou statique exigé pour l'exécution des tâches de travail. Dans ce sous-critère, sont pris en considération, la nature de l'effort (posture), le degré d'intensité (charge manipulée) et la durée de position (temps de travail). Ce sous-critère comprend deux colonnes de pondération : la première correspond à la durée normale de la journée de travail (soit 75%) et la deuxième correspond à une partie de la journée de travail (soit 40%).

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Points
1	10 à 50 travailleurs	5
2	51 à 100 travailleurs	10
3	101 à 200 travailleurs	15
4	201 à 500 travailleurs	20
5	501 à 1000 travailleurs	25
6	1001 à 2500 travailleurs	30
7	2501 à 5000 travailleurs	40

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	NOMBRE DE POINTS	
		Toute la journée (soit 75 %)	Partie de la journée (soit 40 %)
1	Effort physique très faible, déployé dans une position assise ; rares déplacements avec une charge minimale.	6	8

2	<p>a) Effort physique faible, déployé par tout le corps (effort dynamique) consistant dans la manipulation continue de charges ne dépassant pas 3 kg ou dans des déplacements fréquents (à pied) avec une charge minimale.</p> <p>b) Effort physique faible, déployé dans la position debout en utilisant les deux bras.</p> <p>c) Effort physique faible, déployé dans la position assise en utilisant les bras, sans appui.</p> <p>d) Effort physique faible, déployé par tout le corps (effort statique) en position inconfortable, mais temporairement (accroupi) avec charge minimale.</p>	12	6
3	<p>a) Effort physique modéré, déployé par tout le corps (effort dynamique) consistant dans la manipulation continue de charges de 3 à 10 kg (levage, déplacement, utilisation d'outils nécessitant temporairement certains mouvements de force, déplacement avec une charge ne dépassant pas 15 kg.</p>	19	8

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	NOMBRE DE POINTS	
		Toute la journée (soit 75 %)	Partie de la journée (soit 40 %)
3	<p>b) Effort physique modéré, déployé dans la position debout, en utilisant les deux bras et souvent dans une position inconfortable et nécessitant de fréquents mouvements de force équivalant à une charge de 25 kg.</p> <p>c) Effort physique modéré, déployé dans la position assise en utilisant de manière fréquente, intense, mais limitée, les deux bras et, éventuellement, les deux pieds.</p> <p>d) Effort physique modéré, déployé par tout le corps (effort statique) parfois dans des positions inconfortables, mouvements de force correspondant à une manipulation continue d'une charge de 3 kg.</p>	18 (suite)	8 (suite)

4	<p>a) Effort physique moyen, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) consistant dans la manipulation continue de charge d'un poids de 10 à 25 kg (levage, déplacement des matières en vrac ou en pièces) à l'aide d'outils simples, position de travail inconfortable (à genoux, accroupies) ou nécessitant des mouvements de force d'une intensité et d'une fréquence variable.</p> <p>b) Effort physique moyen, déployé dans une position debout en utilisant les deux bras dans des positions inconfortables et nécessitant de fréquents mouvements d'une force équivalente à une charge dépassant 25 kg.</p> <p>c) Effort physique moyen, déployé dans une position assise en utilisant les deux bras et les deux pieds ou nécessitant de fréquents mouvements de force avec charge variable.</p> <p>d) Effort physique moyen, déployé par tout le corps dans des positions inconfortables (effort dynamique et statique) (à genoux, accroupies) avec manipulation continue de charge de 10 kg ou nécessitant des mouvements d'une force équivalente.</p>	27	11
---	--	----	----

5	<p>a) Grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) consistant dans la manipulation continue de charges de 25 à 40 kg (levage, déplacement de matières en vrac ou en pièces) à l'aide d'outils simples selon un rythme de travail imposé par l'organisation de travail ; positions de travail parfois inconfortables dues à l'exécution du travail dans un espace limité.</p> <p>b) Grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) dans des positions inconfortables (accroupies, à genoux) nécessitant d'importants mouvements de force.</p>	36	15
---	--	----	----

Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)		NOMBRE DE POINTS	
	Toute la journée (soit 75%)		Partie de la journée (soit 40%)	

6	a) Très grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) consistant dans la manipulation combinée de charges de 40 kg environ (levage) nécessitant des mouvements de tout le corps dans des positions différentes.	50	20
	b) Très grand effort physique, déployé par tout le corps (effort dynamique et statique) dans des positions inconfortables (accroupies, à genoux) exigeant des capacités physiques élevées avec manipulation de charges d'un poids variable, effectuées sur des hauteurs, des espaces étroits ou en sous-sol.		

**B) EFFORT NEURO-PSYCHIQUE**

Ce sous-critère évalue l'importance de la tension sensorielle, qu'elle soit visuelle ou auditive, découplant de l'exécution de tâches de travail.

Ce sous-critère s'applique uniquement à la nature de l'attention, à son intensité, à sa fréquence ainsi qu'à la précision dans la perception et aux réactions de celle-ci.

Il apprécie donc la fatigue nerveuse qui résulte de la monotone et des cadences imposées par l'organisation du travail.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES		Points
	Tension sensorielle peu élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail répétitives (monotonie due aux opérations et gestes limités) ou à un contrôle visuel de procédés technologiques, de machines, d'installations, effectuée sur la base de la perception de signaux (attention inintermittente).		
1	5	Tension sensorielle peu élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail répétitives (monotonie due aux opérations et gestes limités) ou à un contrôle visuel de procédés technologiques, de machines, d'installations, effectuée sur la base de la perception de signaux (attention inintermittente).	5
		Tension sensorielle très élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail variées ou à un contrôle de procédés technologiques complexes, groupes de machines ou d'installations, effectuée sur la base d'informations variées (auditives-visuelles) (attention diffuse par suite de la diversité des objets à exécuter ou à surveiller).	
2	10	Tension sensorielle assez élevée, consécutive à l'exécution de tâches de travail répétitives (monotonie due aux opérations et gestes faits selon des cadences imposées par l'organisation du travail) ou à un contrôle visuel de procédés technologiques, de machines, d'installations, effectuée sur la base de la perception de bruits et de signaux avec réaction immédiate (attention concentrée).	10
		Tension sensorielle extrême consécutive à l'exécution de tâches de travail délicates, nécessitant une précision extraordinaire et une rapidité élevée où aucune défaillance n'est permise parce qu'elle est irréparable.	

**C) EFFORT INTELLECTUEL**

Ce sous-critère évalue le degré de concentration mentale découplant de l'exécution de tâches de travail de reproduction ou de création.

Par tâches de reproduction, il faut entendre les tâches répétitives liées à la mémoire.

Par tâches de création, il faut entendre les tâches de conception liées à l'analyse critique et à la synthèse des données, aux propositions de solutions, à la coordination rationnelle de moyens matériels et humains en vue de la réalisation d'objectifs déterminés.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES		Points
	Effort intellectuel très faible, consécutive à l'exécution de tâches de travail simples répétitives, selon les instructions précises - aucune décision à prendre.		
1	5	Effort intellectuel très faible, consécutive à l'exécution de tâches de travail simples, répétitives, selon des instructions complètes - aucune autonomie, seul dans le choix de portée des opérations à exécuter.	10
		Effort intellectuel peu élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail simples mais variées, exigeant la prise de décisions de portée limitée au poste de travail ou découlant d'une méthode de travail préalablement établie.	
2	15	Effort intellectuel légèrement élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail variées, exigeant soit une réflexion au niveau de l'application, soit la prise de décision limitée au mode de réalisation des tâches de travail et de coordination.	25
		Effort intellectuel élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail complexes selon des plans, programmes, instructions générales ou exigeant des capacités d'analyse, de synthèse et d'application avec autonomie de prise de décisions.	
3	35	Effort intellectuel très élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail complexes exigeant un degré élevé de réflexion dans l'application et la coordination de plusieurs activités avec autonomie dans la prise de décisions dans le cadre d'objectifs fixés par le programme ou instructions générales.	50
		Effort intellectuel très élevé, consécutive à l'exécution de tâches de travail complexes et variées selon des plans, programmes et projets exigeant de grandes capacités d'analyse et de synthèse, avec adaptation de procédés et de méthodes ; large autonomie dans la prise de décisions.	
4	75	Effort intellectuel considérable, consécutive à l'exécution de tâches de travail très variées et très complexes exigeant de grandes capacités d'analyse et de synthèse très large autonomie dans la prise de décisions.	94

**IV - CONDITIONS DE TRAVAIL 13,42 %**

Ce critère évalue le degré d'influence de l'environnement du poste de travail sur la santé du travailleur, malgré le respect des consignes de sécurité.

**AY AMBIANCE PHYSIQUE**

Ce sous-critère évalue le degré d'inconfort, de gêne, voire de risques d'altération de la santé du travailleur, qui résulte des conditions physiques dans lesquelles les tâches de travail sont exécutées, malgré l'absence de dispositifs de sécurité.

Nature de la nuisance	Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Nombre de points en fonction de la durée d'exposition	
			40-50 % de la journée	50 % de travail
Bruit intense porteur atteinte à un organe sensoriel malgré l'utilisation de moyens individuels de protection.	1	Conséquences : altération temporaire de l'ouïe durant l'exposition et diminution de la capacité de travail.	6	3

Nature de la nuisance	Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Nombre de points en fonction de la durée d'exposition	
			+ 50 % de la journée	- 50 % de travail
Bruit	2	Bruit très intense pouvant porter atteinte à plusieurs organes sensoriels malgré l'utilisation obéissante des moyens individuels de protection. Conséquences : altération de l'ouïe et d'autres organes.	10	2
	1	Vibrations importantes pouvant atteindre le seuil de tolérance de l'organisme humain (fréquence jusqu'à 30 Hz environ). Conséquences : altération au niveau des os, articulations, muscles, tendons, éventuellement de tout le corps.	8	3
Vibrations	2	Conséquences : endommagement des os, articulations, muscles, tendons, mais aussi des vaisseaux sanguins, des nerfs, se traduisant en maladies professionnelles.	15	6
	1	Charge thermique obtenue par reconversion ou radiation au cours de travaux manuels effectués à une température de l'air de 35° C minimum ou à une humidité relativement moyenne pendant toute l'année, indépendamment des saisons. Sudation due à un excès de température ou charge thermique obtenue par refroidissement de l'organisme au cours de travaux manuels effectués à une température de l'air de - 0° C ; nécessité d'utiliser des vêtements de protection. Ou charge thermique obtenue par changement répété au cours de la journée de travail dont l'amplitude dépasse 25° C.	8	3
Micro-climat	2	Charge thermique obtenue par reconversion au cours de travaux manuels lourds, effectués à une température de l'air de 35° C minimum et à une humidité relativement moyenne pendant toute l'année, indépendamment des saisons. Forte sudation due à un excès de température.	15	6
	1	Reajustage du lieu de travail insuffisant, nécessitant pour des raisons techniques un éclairage artificiel restant au-dessous de 100 lux ; seuil d'éclairement pouvant entraîner la fatigue visuelle.	4	2
Eclairage	2	Edouissements permanents de forte intensité, produits par rayonnements directs ou réfléchis (contraste de 2 ou plusieurs superficies), difficultés d'adaptation de la vue. Conséquences : sensations désagréables.	7	3

Nature de la nuisance	Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Nombre de points en fonction de la durée d'exposition	
			+ 50 % de la journée	- 50 % de travail
Pression de l'air	1	Pression de l'air importante, nécessitant l'utilisation d'un scaphandre, d'un casque ou d'une chambre hyperbarique (haute pression) et une bonne constitution physique, notamment des reins, du cœur, des poumons, de l'appareil auditif et du système nerveux. Conséquences : risques de maladies professionnelles causées par le nitrogène atmosphérique.	15	6
	1	Travail effectué dans un milieu sale ou répugnant avec nécessité de l'utilisation de moyens individuels de protection et d'une hygiène corporelle à la fin de la journée de travail ou travail de manière permanente dans l'eau.	6	2
Milieu répugnant et risques d'infection	2	Travail effectué dans un milieu très répugnant ou très odorant (odeurs persistantes malgré l'hygiène corporelle). Conséquences : risques d'infection.	10	4
	3	Travail effectué dans un milieu où le risque d'infection est très élevé. Conséquences : graves risques d'infection.	19	8
Rayonnement électromagnétique	1	Exposition éventuelle ou rayonnement électromagnétique à haute fréquence, utilisé comme source d'énergie dans diverses technologies ; effets thermiques et non thermiques défavorables ou exposition éventuelle au rayonnement ionisant d'appareils fermés, radio-écrits ou d'appareils à rayons dans les lieux de travail avec système de protection (biologique).	10	4
	2	Exposition à des radiations externes et des contaminations internes par rayonnement de molécules, atomes et leurs structures sur le tissu vivant. Conséquences : ionisant et excitation de molécules, atomes et leurs structures sur le tissu vivant.	19	8
Intempéries	1	Travail effectué dans les espaces ouverts sans abri, exposés aux conditions climatiques ; variations de températures au cours de la journée et de la nuit suivant les saisons.	7	3
	1	Nuisances chimiques provoquant une gêne dans le travail. Elles ont des effets irritants, pouvant se traduire par une inflammation locale de la muqueuse ou de la peau. Risques mineurs sans conséquences durables. Poussières solides, visibles, non toxiques, mais entraînant une irritation et une allergie éventuelle en cas de concentration élevée. Conséquences : très faible altération de la santé.	6	2

Niveau de la nuisance	Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Nombre de points en fonction de la durée d'exposition	
			+ 50 % de la journée	- 50 % de travail
Nuisances chimiques ou poussières industrielles	2	Nuisances chimiques provoquant une légère altération de la santé, se traduisant par une inflammation de la peau, légères intoxications, sans conséquences graves. Poussières aux effets nocifs sur l'organisme humain, entraînant une forte irritation et allergie. Conséquences : altération éventuelle de la santé.	10	4
	3	Nuisances chimiques à l'état gazeux ou liquide, considérées comme toxiques et dangereuses, risques éventuels malgré l'utilisation de moyens individuels de protection. Conséquences : durables dues aux effets du mercure, du plomb, de carbo-sulfure, etc... Poussières toxiques (plomb, fibroplastique, amiante). Conséquences : altération de la santé malgré l'utilisation de moyens de protection.	19	8

## B) RISQUES D'ACCIDENTS DE TRAVAIL

Ce sous-critère évalue les risques d'accidents de travail découlant de l'exécution de tâches de travail. Ces accidents sont inhérents au poste de travail malgré l'utilisation de moyens individuels et collectifs de protection.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Nombre de points	Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Nombre de Points
2	Exposition à des risques relativement élevés (risques individuels) : coupures larges et profondes, fractures des doigts, des bras, chutes de hauteur peu élevée. Conséquence : Incapacité de travail de longue durée.	10	4	Exposition à des risques graves (risques individuels et collectifs). Blessures internes graves : fractures compliquées, perte d'organes, brûlures au 2° et 3° degrés ; exposition à la radioactivité, chutes de hauteur élevée, malgré le niveau élevé des moyens de protection. Conséquences : Invalidité.	25
3	Exposition à des risques élevés (risques individuels) : blessures internes : larges blessures causées par des matières caustiques. (Les moyens collectifs de protection sont limités en raison des techniques existantes).	15	5	Exposition à des risques très graves (risques individuels et collectifs) dus à des éboulements, incendies, fabrication d'explosifs, travaux en plongée, larges brûlures au 3ème degré, malgré le niveau élevé des moyens de protection. Conséquences : Risques pouvant entraîner la mort.	35

## V - CONTRAINTES ET EXIGENCES PARTICULIERES

Ce critère évalue les contraintes et les exigences particulières engendrées par l'exécution de certaines tâches de travail n'apparaissant pas dans les autres critères.

## A) CONTRAINTES

Ce sous-critère évalue les contraintes à caractère exclusivement professionnel découlant de l'exécution de certaines tâches de travail.

Ce sont des exigences imposées par la nature même des tâches exécutées et de l'organisation du travail. Ces exigences ne sont pas prises en compte dans les autres critères.

## a) Discretion :

Ce facteur définit les contraintes imposées au travailleur découlant de la connaissance d'informations dont la divulgation peut porter atteinte à l'Etat, à l'organisme employeur ou à l'Etat.

## b) Disponibilité :

Ce facteur définit les contraintes imposées au travailleur découlant des changements fréquents des horaires et du lieu de travail.

## c) Comportement :

Ce facteur définit les contraintes imposées au travailleur découlant de ses relations humaines avec les tiers.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES (SUITE)	Noté
2	b) Disponibilité : Obligation imposée par la nature du travail (système d'organisation du travail) exigeant une disponibilité fréquente en dehors de la durée normale de travail et du lieu habituel de travail. c) Comportement : Comportement exigeant de la délicatesse et de l'auto-discipline, de l'influence dans un sens positif dans les relations avec certaines catégories de personnes.	1
3	a) Discretion : Informations confidentielles dont la divulgation a des conséquences très importantes sur le plan politique pour l'Etat. b) Disponibilité : Obligation imposée par la nature du travail (système d'organisation du travail irrégulier) exigeant une disponibilité fréquente en dehors de la durée normale de travail et des changements fréquents de résidence pouvant affecter le travail dans son environnement social.	20
3	c) Comportement : Comportement exigeant un sens très développé de la persuasion, de l'influence dans un sens positif sur certaines catégories de personnes (jeunes, adolescents, enfants).	20
5	B) EXIGENCES PARTICULIERES Ce sous-critère évalue les capacités et qualités particulières indispensables pour l'exécution de tâches de travail limitées à un nombre très restreint de postes. — Capacités particulières ou dextérité : Ce facteur évalue les capacités particulières de création nécessaires pour l'exécution de certaines tâches de travail. Ces exigences supposent des connaissances spécifiques liées à une dextérité particulière en vue de l'exécution d'un objet déterminé. — Qualités particulières : Ce facteur évalue les qualités particulières nécessaires pour l'exécution de tâches de travail limitées à certains postes de gestion complexe, tels que : esprit d'initiative, faculté de réussir à entretenir de bonnes relations humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme.	20

Art. 2. — Le bureau d'études et de réalisation en urbanisme de Tizi Ouzou est chargé dans le cadre du plan de développement économique et social :

- d'étudier et d'établir les plans d'urbanisme de toute nature, exécutés pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et des organismes publics, des agglomérations urbaines,
- de mener toutes les études de développement et d'aménagement de zones rurales,
- de réaliser des études relatives aux zones d'habitat, aux lotissements et aux zones de dépôt ou de stockage,
- d'effectuer les études et les travaux d'aménagement des zones industrielles ou des zones à utilisation spécifique, telles que zones d'activité, zones de dépôt ou de stockage.

— d'assurer en liaison avec les services concernés et en relation avec les autorités locales, sous l'autorité du ministre de l'habitat et de l'urbanisme, le suivi et le contrôle de l'exécution des études et des plans élaborés,

— d'assurer la coordination des actions de tous les intervenants au niveau des projets qui lui sont confiés,

— d'apporter, dans le cadre de ses attributions, et dans la limite de ses moyens, son concours technique aux collectivités locales.

Outre les missions définies ci-dessus, le bureau d'études et de réalisations en urbanisme de Tizi Ouzou peut être chargé par le ministre de l'habitat et de l'urbanisme, de toutes actions à caractère national ou local, en rapport avec son objet.

Art. 3. — Le bureau d'études et de réalisation en urbanisme de Tizi Ouzou est placé sous la tutelle du ministre de l'habitat et de l'urbanisme.

Art. 4. — Pour accomplir sa mission, le bureau d'études et de réalisations en urbanisme de Tizi Ouzou est doté par l'Etat dans le cadre de la réglementation en vigueur, du patrimoine, des activités, des structures, des moyens et des personnels préétablis détenus par l'entreprise de travaux d'Alger au niveau de ses structures d'études générales de Tizi Ouzou.

Art. 5. — A ce titre, sont transférés dans les conditions ci-dessous :

- 1) les activités exercées par l'entreprise de travaux d'Alger au niveau de ses structures d'études générales,
- 2) les biens, droits et obligations, moyens et structures attachés aux activités principales et accessoires relevant des objectifs de la structure d'études générales de Tizi Ouzou.
- 3) les personnels liés à la gestion au fonctionnement des structures, moyens et biens visés ci-dessus, affectés à l'activité de la structure d'études générales de Tizi Ouzou.

Art. 6. — Le transfert des activités comporte :

1) la substitution du bureau d'études et de réalisation en urbanisme de Tizi Ouzou à la structure d'études générales de Tizi Ouzou ;

2) les compétences, en matières d'études générales, exercées par l'entreprise de travaux d'Alger au niveau de sa structure d'études générales de l'habitat et de l'urbanisme.

Art. 7. — Le transfert donne lieu à l'établissement :

- 1 — d'un inventaire quantitatif, qualitatif et estimatif dressé conformément aux lois et règlements en vigueur, par une commission comprenant les représentants du ministre de l'habitat et de l'urbanisme du ministre des finances et, éventuellement, toute autorité concernée.
- La commission est présidée par le ministre de l'habitat et de l'urbanisme ou son représentant.
- 2 — d'un bilan de clôture des activités et des moyens utilisés, pour la réalisation des études indiquant la valeur des éléments du patrimoine faisant l'objet du transfert au bureau d'études et de réalisations en urbanisme.
- Ce bilan de clôture doit faire l'objet, dans un délai maximal de trois (3) mois, d'un contrôle et d'un visa des services compétents du ministère des finances.

B) à la définition des procédures de communication des informations et documents se rapportant à l'objet du transfert. A cet effet, le ministre de l'habitat et de l'urbanisme édicte les modalités nécessaires à la sauvegarde, à la protection des archives ainsi qu'à leur conservation et à leur communication au bureau d'études et de réalisations en urbanisme.

Art. 8. — Les droits et obligations des personnels concernés demeurent régis par les dispositions légales, soit statutaires, soit contractuelles, qui les régissent, à la date d'entrée en vigueur du présent décret.

Le ministre de l'habitat et de l'urbanisme fixera, en tant que de besoin, pour les personnels concernés, les modalités relatives aux opérations requises pour assurer le fonctionnement régulier et continu des structures du bureau d'études et de réalisation en urbanisme.

Art. 9. — Le siège du bureau d'études et de réalisation en urbanisme est fixé à Tizi Ouzou.

Il peut être transféré, en un autre endroit du territoire national par décret pris sur le rapport du ministre chargé de l'urbanisme,

Art. 10. — Le bureau d'études et de réalisations en urbanisme de Tizi Ouzou exerce ses activités, conformément à son objet, sur le territoire de la wilaya de son lieu d'implantation et, éventuellement, les wilayas limitrophes.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Nombre de Points
3 (suite)	ganisme ; ce qui suppose un esprit d'initiative et/ou la faculté d'établir des relations humaines favorables avec le personnel, et l'environnement de l'organisme ayant une influence très importante sur le développement d'un secteur vital de l'économie nationale.	60
20	Décrets du 1er novembre 1982 portant nomination de sous-directeurs.	
	Par décret du 1er novembre 1982, M. Abdelkader Chordi est nommé sous-directeur de la régulation de l'emploi.	
	Par décret du 1er novembre 1982, M. Mansour Benzine est nommé sous-directeur de la planification.	

**MINISTRE DE L'HABITAT ET DE L'URBANISME**

Décret n° 82-357 du 20 novembre 1982 portant création du bureau d'études et de réalisation en urbanisme de Tizi Ouzou (U.R.U.O.).

Le Président de la République,  
Sur le rapport du ministre de l'habitat et de l'urbanisme,  
Vu la Constitution et notamment ses articles 111-10° et 152 ;  
Vu le décret n° 80-53 du 18 mars 1980 portant création de l'inspection générale des finances ;  
Vu le décret n° 80-242 du 4 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises ;

Art. 1er. — Dans le cadre de la restructuration des entreprises et organismes placés sous l'autorité du ministre de l'habitat et de l'urbanisme, il est créé un bureau d'études et de réalisations en urbanisme de Tizi Ouzou, par abréviation « U.R.U.O. » doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière.

Degrés	DEFINITION DES DEGRES	Nombre de Points
1	a) Capacités particulières ou dextérité : Capacités particulières nécessaires pour l'exécution de certaines tâches telles que : fabrication d'articles à caractère artisanal et d'objets d'art, ce qui suppose une dextérité extraordinaire.	40
2	a) Capacités particulières ou dextérité : Capacités particulières exigées par le degré élevé de complexité de la gestion de l'organisme ; ce qui suppose un esprit d'initiative et/ou la faculté d'établir des relations humaines favorables avec le personnel ayant une influence sur le développement d'un secteur de l'économie nationale.	60
3	a) Capacités particulières ou dextérité : Capacités particulières nécessaires à l'exécution de certaines tâches telles que : fabrication d'objets d'art très compliqués, très complexes et très esthétiques (reproduction fidèle d'œuvres historiques très précieuses) ce qui suppose une dextérité exceptionnelle.	80
	b) Qualités particulières : Qualités particulières exigées par le degré très élevé de la complexité de la gestion de l'or-	



Décret n° 84-03 du 5 Janvier 1985 fixant l'échelle nationale indiciaire des salaires.

Le Président de la République

Sur le rapport du ministre de la formation professionnelle et du travail

Vu la Constitution, notamment ses articles 111, 10 et 152,

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur, notamment ses articles 149 et 150 ;

Le conseil des ministres entendu ;

Décrète :

Article 1er. — Les bornes inférieure et supérieure prévues pour chaque catégorie à l'article 150 de la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur sont fixées dans l'échelle nationale indiciaire figurant à l'annexe n° 1 du présent décret.

Art. 2. — Chaque catégorie est subdivisée en sections dont le nombre est déterminé en fonction des secteurs d'activités.

Art. 3. — Le nombre de sections est déterminé en fonction de l'éventail des postes, de la complexité des postes de travail, de la concentration dans les catégories, est au plus égal :

- 3 sections pour les catégories 1 à 9,
- 4 sections pour les catégories 10 à 13,
- 5 sections pour les catégories 14 à 20.

Art. 4. — Chaque section comprend, outre l'indice minimal et l'indice maximal figurant à l'annexe n° 2 du présent décret, un indice médian figurant à l'annexe n° 3 du présent décret et qui détermine le salaire de base afférent aux postes de travail classés dans la section considérée.

Art. 5. — Un poste de travail est classé dans une section donnée, lorsque l'indice, découlant de sa cotation, est situé entre l'indice minimal et l'indice maximal de ladite section.

Art. 6. — Le salaire de base mensuel afférent à chaque poste de travail est le produit de l'indice médian de la section dans laquelle est situé ce poste par la valeur monétaire du point indiciaire.

Art. 7. — A titre transitoire et avant l'année 1986, les salaires de base afférents à chaque section sont fixés à :

a) — l'annexe n° 4 pour les secteurs de l'administration publique, de l'agriculture, des forêts, de l'hydraulique, de l'habitat et des travaux publics,

b) — l'annexe n° 5 pour les autres secteurs d'activités.

Art. 8. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 5 janvier 1985.

Chadli BENDJEDID

ANNEXE N° 1

ECHELLE NATIONALE INDICIAIRE

CATÉGORIES	INDICES MINIMAUX	INDICES MAXIMAUX
1	100	111
2	112	123
3	124	136
4	137	151
5	152	168
6	169	187
7	188	208
8	209	231
9	232	256
10	257	284
11	285	315
12	316	349
13	350	387
14	388	429
15	430	478
16	477	528
17	529	586
18	587	650
19	651	721
20	722	800

CATE- GORIES	S. I. O. N. S.									
	I		II		III		IV		V	
	Mini- maux	Maxi- maux	Mini- maux	Maxi- maux	Mini- maux	Maxi- maux	Mini- maux	Maxi- maux	Mini- maux	Maxi- maux
1	100	103	104	107	108	111				
2	112	115	116	119	120	123				
3	124	127	128	131	132	136				
4	137	141	142	145	147	151				
5	152	156	157	162	163	168				
6	169	175	176	181	182	187				
7	188	195	196	201	202	208				
8	209	216	217	224	225	231				
9	232	240	241	248	249	256				
10	257	263	264	270	271	277	278	284		
11	285	291	292	299	300	307	308	315		
12	316	323	324	331	332	340	341	349		
13	350	358	359	367	368	377	378	387		
14	388	395	396	403	404	411	412	420	421	429
15	430	438	439	447	448	456	457	466	467	476
16	477	486	487	496	497	506	507	512	513	523
17	529	539	540	550	551	562	563	574	575	586
18	587	599	600	612	613	625	626	638	639	650
19	651	664	665	678	679	692	693	706	707	721
20	722	737	738	753	754	769	770	785	786	800

ANNEXE N° 3  
INDICES MEDIANS

CATEGORIES	SECTIONS				
	I	II	III	IV	V
1	100	100	100		
2	113	113	122		
3	126	130	134		
4	139	144	149		
5	154	160	166		
6	172	179	185		
7	192	199	205		
8	213	221	228		
9	236	245	252		
10	260	270	277	281	
11	286	296	304	312	
12	320	328	338	345	
13	354	364	373	383	
14	392	400	408	416	424
15	434	443	452	462	472
16	482	492	502	512	522
17	532	545	556	569	581
18	593	606	619	632	645
19	656	672	688	700	714
20				778	788

20

730

746

762

778

794

ANNEXE N° 4  
GRILLE NATIONALE DES SALAIRES

CATEGORIE	SECTIONS				
	I	II	III	IV	V
1	1115	1140	1165		
2	1190	1210	1230		
3	1250	1265	1280		
4	1310	1330	1350		
5	1385	1440	1495		
6	1550	1610	1665		
7	1730	1790	1845		
8	1920	1990	2050		
9	2125	2205	2275		
10	2340	2405	2465	2530	
11	2590	2665	2735	2810	
12	2880	2950	3025	3105	
13	3185	3275	3355	3445	
14	3530	3600	3670	3745	3815
15	3905	3985	4070	4160	4250
16	4340	4430	4520	4610	4700
17	4805	4905	5005	5120	5230
18	5335	5455	5570	5690	5805
19	5920	6050	6175	6300	6425
20	6570	6715	6860	7000	7150

## ANNEXE N° 5

## GRILLE NATIONALE DES SALAIRES

CATEGORIE	SECTIONS				
	I	II	III	IV	V
1	1120	1160	1190		
2	1215	1250	1280		
3	1315	1345	1375		
4	1415	1445	1495		
5	1540	1600	1660		
6	1720	1790	1850		
7	1920	1990	2050		
8	2130	2210	2280		
9	2360	2450	2530		
10	2600	2700	2740	2810	
11	2880	2950	3040	3120	
12	3200	3280	3360	3450	
13	3640	3640	3730	3830	
14	3920	4000	4080	4160	4240
15	4340	4430	4520	4620	4720
16	4820	4920	5020	5120	5220
17	5340	5450	5560	5690	5810
18	5930	6060	6190	6320	6450
19	6570	6720	6860	7000	7140
20	7260	7440	7620	7780	7940

20

7300

7460

7620

7780

7940

## Annexe 2

Tableau 1 : lois relatives à l'autonomie.

lois	objectifs
Loi N° 88 du 12/01/1988	portant loi d'orientation sur les entreprises économiques.
Loi N° 88-02 du 12/01/1988	Relative à la planification.
Loi N° 88-03 du 12/01/1988	Relative aux fonds de participation.
Loi N° 88-04 du 12/01/1988	Modifiant et complétant l'ordonnance N° 75-59- du 26 septembre 1975 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicables aux entreprises publiques économiques.
Loi N° 88-04 du 12/01/1988	Modifiant et complétant la loi N° 84-17 du 07 juillet 1984 relative aux lois de finances.
Loi N° 88-06 du 12/01/1988	Modifiant et complétant la loi N° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

Source: M.ARABI et Y.FERFERA, -réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne-, les cahiers du cread, N°49, 1999, P. 56.

### Annexe 3

Tableau 2 : la nouvelle législation du travail

<b>LOIS ET DECRETS</b>	<b>OBJETS</b>
Loi 90-02 du 06/02/1990	Relative à la prévention et au règlement des conflits de travail et l'exercice du droit de grève.
Loi 90-03 du 06/02/1990	Relative à l'inspection du travail.
Loi 90-04 du 06/02/1990	Relative au règlement des conflits individuels du travail.
Loi 90-11 du 21/04/1990	Relative aux relations de travail.
Loi 90-14 du 02/06/1990	Relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
Loi 91-27 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-02
Loi 91-28 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-04
Loi 91-29 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-11
Loi 91-30 du 21/12/1991	Modifiant et complétant la loi 90-14
Décret exécutif 90-290 du 29/09/1990	relative aux cadres dirigeants des entreprises publiques économiques.

Source: M.ARABI et Y.FERFERA, -réformes économiques et gestion de la rémunération au sein de l'entreprise publique algérienne-, les cahiers du cread, N°49, 1999, P. 56.

## Annexe 4

### **LE COMPTE 63 FRAIS DE PERSONNEL**

#### **LE COMPTE 63 FRAIS DE PERSONNEL:**

- 630. Rémunération du personnel
  - 6300 Traitements et salaires
  - 6301 Heures supplémentaire
  - 6302 Primes
    - 63013 Congés payés
- 631 Rémunération des associés
  - 6320 Indemnités
  - 6322 Prestations directes
- 634 Contributions aux activités sociales
- 635 Cotisations sociales
  - 6350 Cotisation de sécurité sociale
  - 6351 Cotisations aux mutuelles.
  - 6352 Cotisation aux caisses de retraites

Source: plan comptable nationale.



# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>5</b>
 <b>CHAPITRE I : La Politique Du Personnel</b>	
Introduction.....	11
 <b>SECTION 1 : La Nécessite Et La Formulation Des Politiques Du Personnel</b>	
1. La nécessité d'une politique du personnel.....	11
2. La formulation et l'élaboration des politiques du personnel.....	12
2.1. Les déterminants externes.....	13
2.2. Les déterminants spécifiques a l'entreprise.....	13
2.3. Les données internes.....	14
2.4. Le rôle des salaires dans l'élaboration des politiques du personnel.....	15
3. L'application des politiques.....	16
 <b>SECTION 2 : Le Contenu Des Politiques</b>	
1. La politique d'emploi.....	17
2. La politique de formation.....	17
3. La politique de promotion.....	18
4. La politique d'évaluation du personnel.....	18
5. La politique disciplinaire.....	18
6. La politique de relations patronales syndicales.....	18
7. La politique de la qualité de la vie au travail.....	19
8. La politique de rémunération.....	19
 <b>SECTION 3 : Evolution De La Notion De Rémunération</b>	
Conclusion.....	25

**CHAPITRE II** : les méthodes d'organisation et de gestion des rémunérations :  
Les Techniques.

Introduction.....27

**SECTION 1** : Définition De La Politique De Rémunération

1. La Politique De Rémunération.....27  
2. Objectifs et contraintes des politiques de rémunération.....30

**SECTION 2** : Les caractéristiques du système de rémunération

1. Qu'est ce qu'un système de rémunération ?.....33  
2. Les différents systèmes de rémunérations.....36  
    2.1. Le salaire fixe.....36  
    2.2. Le salaire individualise :.....36  
    2.3. Le salaire liée au résultat de l'entreprise:.....40

**SECTION 3** : L'analyse Et L'évaluation Des Postes De Travail

1. Analyse Des Emplois.....42  
    1.1. Définition.....42  
    1.2. La Collette des données.....44  
    1.3. Les méthodes de collecte et de traitement de l'information.....45  
        1.3.1. Examen de documents.....45  
        1.3.2. Entrevue.....46  
        1.3.3. Les questionnaires.....47  
        1.3.4. Incidents critiques.....47  
        1.3.5. Observation directe.....48  
        1.3.6. Observation participante.....48  
        1.3.7. La combinaison des méthodes.....48  
    1.4. La description du poste .....50

2. L'évaluation Des Emplois.....	51
2.1. Définition.....	51
2.2. Processus de l'évaluation des emplois.....	52
2.2.1. Identification Des Besoins.....	52
2.2.2. Déroulement du processus.....	52
2.2.3. La formation d'un comite d'évaluation.....	55
2.3. Les Méthodes D'évaluation .....	56
2.3.1. Les techniques globales.....	56
a- La méthode de rangement.....	56
b- La méthode de classification.....	57
2.3.2. Les techniques analytiques.....	59
a- La méthode des points.....	59
b- La méthode de comparaison par facteurs.....	59
2.3.3. Autre technique : la méthode HAY .....	62

#### **SECTION 4 : La Nature De La Rémunération Globale**

1. La Rémunération Directe Entre Part Fixe Et Part Variable.....	66
2. Les différents types de périphériques.....	67
3. Le mix du système de rémunération.....	68

#### **SECTION 5 : La relation entre Rémunération Et Salaire:**

1. Les Diverses Formes De Rémunération.....	70
1.1. La Rémunération Monétaire A Court Terme.....	70
1.2. La Rémunération Monétaire A Moyen Terme.....	70
1.3. La Rémunération A Long Et Très Long Terme.....	70
1.4. La Rémunération Sous La Forme D'avantages En Natur.....	71
2. Les Différents Types De Salaires.....	72
2.1. Le salaire au temps passe.....	72
2.2. Le salaire au rendement.....	73
2.3. Le salaire a la tache.....	74

## SECTION 6 : La gestion et le contrôle de la masse salariale

1. Définition et structure de la masse salariale.....	75
2. Les facteurs d'évolution de la masse salariale.....	77
3. Les effets d'évolution de la masse salariale....	78
3.1. Effet de report.....	78
3.2. Effet de noria.....	78
3.3. Effet d'effectif.....	79
3.4. Effet de structure.....	79
3.5. GVT glissement, vieillissement, technicité.....	79
Conclusions.....	80

## CHAPITRE III:

Logique D'élaboration De La Politique De Rémunération  
Cas de l'unité d'Oran UP.3 ES-SENIA affiliée de l'entreprise nationale des corps  
gras (ENCG)

Introduction.....	82
-------------------	----

## SECTION 1 : Le Dispositif Légaux Et Juridique Des Rémunérations En Algérie

1. Réformes économiques et politiques de rémunération.....	83
1.1. Le fonctionnement de l'entreprise publique avant les reformes Économiques.....	83
1.2. L'autonomie de l'entreprise publique.....	84
2. La nouvelle législation du travail.....	85
3. Le rôle de l'état dans la réglementation du travail.....	86
4. La nouvelle législation du travail et ses implications sur les politiques de rémunération.....	87
4.1. La Négociation Collective.....	88
4.1.1. La Convention Collective : Définition.....	88
4.1.2. Le contenu de la convention collective.....	89
4.2. La nouvelle politique de rémunération.....	90
4.3. Les nouvelles attributions de l'état en matière salariale.....	90

## **SECTION 2 : Présentation De L'unité D'Oran Up3 Es-Senia (ENCG)**

1. Présentation et historique de l'unité.....	91
2. Définition Des Différents Services.....	97
2.1. Département de production.....	97
2.2. Département Technique.....	100
2.3. Département Commercial.....	100
2.4. Département Administration Et Finance.....	103
2.5. Direction.....	105
3. Evolution Des Effectifs.....	106
4. Système de rémunération de l'entreprise.....	111
4.1. Système de classification et grilles des salaires.....	111
4.2. Les compléments indemnitaire.....	118
4.2.1. Les primes et indemnités a caractère permanent.....	119
4.2.2. Les primes et indemnités particulières.....	122
4.3. Masses salariales.....	125
5. Les perspectives.....	127
 Conclusion.....	 131
 <b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	 <b>132</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	 <b>135</b>
 <b>ANNEXES</b> .....	 <b>140</b>