

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique**



**Ecole supérieure de Management – Tlemcen**

**Département : Management**

**Spécialité : Management stratégique des entreprises**

**Mémoire de Fin d'Etudes**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master académique**

**Thème**

**Essaie d'analyse l'effet de la contribution  
de la rémunération liée aux compétences  
sur la performance au travail**

**Présenté par :**

**KHOUDI Walid**

**Soutenu le : Juillet 2019**

**Devant le jury composé de :**

	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			

**Année universitaire : 2018 / 2019**

# *Remerciement*

Nous remercions avant tout Allah le tout puissant de nous avoir donné la volonté, la santé et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Nos remerciements s'adressent en particulier à madame RAHALI, notre encadreur, qui nous aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Nous remercions également les dirigeants de groupe Deriche (IRS) qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout monsieur DERICHE Sid Ali, le président directeur général.

Nous tenons d'autre part à remercier vivement tous nos enseignants de l'école des hautes études commerciales ainsi que les bibliothécaires d'ESM pour leur aide en matière de documentation.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

## Résumé

La politique de rémunération consiste en la configuration d'un système de rémunération basé sur différents éléments comme (salaire de base, les primes, les indemnités, et les avantages périphérique. . .etc.) qui vise à attirer des candidats potentiels, on trouve qu'il existe deux grandes structures dans les politiques de rémunération, la structure individuelle et la structure collective. La rémunération selon les compétences cherche à pallier les limites de la rémunération fondée sur les postes et les responsabilités, pour ainsi atteindre la performance au travail, dans le but de réaliser les objectifs préalablement définis est indispensable à la réussite de l'entreprise. Dans ce cadre, notre travail de recherche analyse l'effet de la rémunération liée aux compétences sur la performance au travail au sein de l'entreprise IRS Deriche. A travers l'essai d'analyse qualitative, nous avons présenté la fiabilité de la politique de rémunération liée aux compétences adoptée par IRS et son effet sur la performance au travail au sein de la société. Les résultats de notre enquête nous ont permis de suggérer des solutions à l'attention de la DRH.

***mots clés*** : rémunération; compétence; performance; travail; entreprise

## **Abstract**

The remuneration policy consists in the setup of a remuneration system based on different elements such as (base salary, bonuses, allowances, and perquisites... etc.) which aims to attract potential candidates, there are two main structures in remuneration policies, the individual structure and the collective structure. Competency-based remuneration seeks to overcome the limits of remuneration based on positions and responsibilities, thus achieving work performance, in order to achieve previously defined objectives, are essential to the company's success. In this context, our study analyses the effect of compensation linked to skills on work performance within the IRS Deriche Company. Through the qualitative analysis test, we presented the reliability of the competency-based remuneration policy adopted by IRS and its effect on work performance within the company. The results of our survey allowed us to suggest solutions to the attention of the HRD.

**Keywords :** remuneration; competence; performance; work; company

## خلاصة

تتكون سياسة المكافأة في وضع نظام مكافآت يستند إلى عناصر مختلفة مثل ( الأجر القاعدي الأقساط التعويضات الفوائد الطرفية...) يهدف إلى جذب المرشحين المحتملين. نجد أن هناك هيكلان رئيسيين في سياسات المكافآت. و هما. الهيكل الفردي و الهيكل الجماعي. يسعى نظام المكافئة القائم على الكفاءة إلى التغلب على قيود الأجر حسب الوظيفة و المسؤولية . و هذا تحقيقا للأداء في العمل. من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا و هذا أمر ضروري لنجاح الشركة. و في هذا السياق تحلل دراستنا العلمية تأثير المكافئة بالمهارات على الأداء الوظيفي في مصلحة الشركة ارس. من خلال اختبار التحليل النوعي . قدمنا موثوقية سياسة التعويض المتعلقة بالمهارات التي اعتمدها الشركة . سمحت لنا نتائج تحقيقنا باقتراح حلولاً لعناية تنمية الموارد البشرية

**كلمات مفتاحية :** المكافأة، الكفاءة، الأداء

# Table des matières

<b>Table des Figures</b>	<b>i</b>
<b>Table des Symboles</b>	<b>ii</b>
<b>Table des Tableaux</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1: Les systèmes de rémunération</b>	<b>3</b>
1.1 Généralités sur la rémunération . . . . .	4
1.1.1 La rémunération . . . . .	4
1.1.2 Les différents types de systèmes de rémunération . . . . .	6
1.1.3 Les différentes théories de salaire . . . . .	9
1.1.4 Les composantes de la rémunération totale . . . . .	11
1.1.5 La structure de la rémunération . . . . .	16
1.1.6 Les objectifs d'un système de rémunération . . . . .	18
1.1.7 La place du système de rémunération dans l'entreprise . . . . .	19
1.2 La compétence . . . . .	20
1.2.1 La notion de compétence . . . . .	20
1.2.2 La rémunération de compétences . . . . .	24
<b>Chapitre 2: Performance et Rémunération</b>	<b>29</b>
2.1 Notions sur la performance . . . . .	30
2.1.1 Définition de la performance . . . . .	30
2.1.2 Les différents types de la performance . . . . .	32
2.1.3 Caractéristiques de la performance . . . . .	40
2.1.4 Interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficacité . . . . .	41
2.2 Rémunération, compétence et performance . . . . .	43
2.2.1 Performance de la fonction RH . . . . .	43
2.2.2 La rémunération de la performance . . . . .	48

<b>Chapitre 3: Étude de cas IRS</b>	<b>51</b>
3.1 Présentation de l'entreprise . . . . .	52
3.2 L'historique du système de rémunération en Algérie . . . . .	53
3.3 Présentation de l'enquête . . . . .	54
3.3.1 L'échantillon d'étude . . . . .	55
3.3.2 La conception du questionnaire . . . . .	56
3.3.3 Le contenu du questionnaire . . . . .	56
3.3.4 Dépouillement et analyse du questionnaire . . . . .	57
<b>Conclusion générale</b>	<b>74</b>
<b>Chapitre A: Questionnaire</b>	<b>80</b>
<b>Chapitre B: Tableau de corrélation</b>	<b>85</b>

# Table des figures

1.1	Le système poste/performance . . . . .	6
1.2	Le système grade/ancienneté . . . . .	7
1.3	Le système potentiel/ Age . . . . .	7
1.4	L'ensemble des rétributions potentielles retirées de travail . . . . .	15
1.5	La pyramide de rémunération . . . . .	17
2.1	La pyramide de la performance . . . . .	43
2.2	Les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils . . . . .	44
2.3	Le modèle d'Ulrich . . . . .	46
3.1	Genre . . . . .	57
3.2	Age . . . . .	58
3.3	Niveau d'instruction . . . . .	59
3.4	L'ancienneté . . . . .	60
3.5	Poste et formation . . . . .	61
3.6	Satisfaction du salaire . . . . .	61
3.7	Satisfaction du salaire . . . . .	62
3.8	Avantages en nature . . . . .	63
3.9	Système de rémunération équitable . . . . .	64
3.10	Rémunération selon la compétence . . . . .	65
3.11	Choix des salaires . . . . .	65
3.12	Suivis de la performance des employés . . . . .	66
3.13	Rémunération et la performance individuelle . . . . .	67
3.14	Effets de système de rémunération sur la performance de l'entreprise	68
3.15	Les différents facteurs qui définissent le salaire . . . . .	68
3.16	Le rendement dans l'entreprise de IRS . . . . .	69

TABLE DES FIGURES

---

3.17 Les facteurs de motivation . . . . .	70
3.18 les relations au sein de l'entreprise . . . . .	71
3.19 Corrélations . . . . .	72

# Liste des tableaux

1.2	Termes et définitions. . . . .	8
1.3	Comparaison entre différents types de rémunération conditionnelles	28
2.1	Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell . . . . .	37
3.1	Genre . . . . .	57
3.2	Age . . . . .	58
3.3	Niveau d'instruction . . . . .	59
3.4	L'ancienneté . . . . .	60
3.5	Poste et formation . . . . .	61
3.6	Satisfaction du salaire . . . . .	62
3.7	Satisfaction du salaire . . . . .	62
3.8	Avantages en nature . . . . .	63
3.9	Système de rémunération équitable . . . . .	64
3.10	Rémunération selon la compétence . . . . .	65
3.11	Choix des salaires . . . . .	66
3.12	Suivis de la performance des employés . . . . .	67
3.13	Rémunération et la performance individuelle . . . . .	67
3.14	Effets de système de rémunération sur la performance de l'entreprise	68
3.15	Les différents facteurs qui définissent le salaire . . . . .	69
3.16	Le rendement dans l'entreprise de IRS . . . . .	69
3.17	Les facteurs de motivation . . . . .	70
3.18	Les relation au sein de l'entreprise . . . . .	71

# Liste des symboles

FIFA Fédération Internationale de Football Association

GRH Gestion des Ressources Humaines

GRH Gestion des Ressources Humaines

IRS Infrastructure et Revêtement Sportif

PME Petite ou Moyenne Entreprise

RH Ressources Humaines

SGF Synthetic Grass Factory

# Introduction générale

Le contexte économique actuel caractérisé par la mondialisation et le développement accéléré des technologies ainsi que l'environnement qui devient de plus en plus concurrentiel exige aux entreprises d'être innovantes. Pour cela la plupart des entreprises cherchent à attirer, mobiliser et garder les talents en jouant sur des leviers classiques tels que la rémunération.

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise se doit d'obtenir de ses salariés une productivité et une qualité de travail importantes. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences et d'assurer l'implication de chacun des salariés ce qu'il permet au personnel d'utiliser ses qualités pour remplir son rôle et pour apporter sa contribution à la mission et à l'objet de l'organisation. Mais aussi il doit voir la rémunération comme contrepartie du travail fourni par lui.

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines. Ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Encore plus qu'hier, la rémunération devient un atout stratégique. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

Les politiques de rémunération doivent résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vrai semblable que sa motivation en est affectée.

Notre étude sera focalisée sur la gestion de la rémunération liée aux compétences des salariés au travail. Dans ce sens, notre problématique se posera comme suit :

**Quelles sont les actions correctrices pour une gestion plus efficaces des salaires favorisant la mobilisation des compétences ?**

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle de la rémunération ? et quelle relation a-t-elle avec les compétences et la performance ?
- La rémunération liée aux compétences est-elle la seule et la principale source qui nous mène à la performance des salariés au travail ?
- La rémunération selon les compétences a-t-elle tout jour un impact positif ?

Nous formulons les hypothèses de travail suivantes :

H1 : la rémunération selon les compétences est un facteur clé qui nous conduit vers la performance au travail.

H2 : la rémunération selon les compétences reste insuffisante pour atteindre la performance des salariés au travail.

H3 : la rémunération selon les compétences est injuste et aussi une source de conflit au travail.

Pour bien se rapprocher de ce thème, nous avons divisé notre travail en trois parties : deux d'entre elles sont théoriques, l'autre est pratique. D'abord, concernant le premier chapitre, il aborde des généralités sur le système de rémunération – la définition, typologie et les composantes, il aborde dans une seconde partie la notion de compétence et sa relation avec la rémunération. Le deuxième chapitre est consacré à la performance, ses caractéristiques et comment est-elle impactée par la rémunération ? Enfin le troisième chapitre représente la partie empirique, ce dernier est articulé autour d'une enquête de terrain pour aboutir à une analyse et l'interprétation des résultats.

# Chapitre 1

## Les systèmes de rémunération

### Sommaire

---

<b>1.1</b>	<b>Généralités sur la rémunération . . . . .</b>	<b>4</b>
1.1.1	La rémunération . . . . .	4
1.1.2	Les différents types de systèmes de rémunération . . . . .	6
1.1.3	Les différentes théories de salaire . . . . .	9
1.1.4	Les composantes de la rémunération totale . . . . .	11
1.1.5	La structure de la rémunération . . . . .	16
1.1.6	Les objectifs d'un système de rémunération . . . . .	18
1.1.7	La place du système de rémunération dans l'entreprise . . . . .	19
<b>1.2</b>	<b>La compétence . . . . .</b>	<b>20</b>
1.2.1	La notion de compétence . . . . .	20
1.2.2	La rémunération de compétences . . . . .	24

---

## Introduction

La rémunération reste l'une des premières attentes des salariés, elle est la contrepartie du travail fourni par l'employé. La rémunération constitue comme facteur déterminant de la motivation et c'est pour cette raison que l'on voit apparaître depuis quelques années des nouvelles formes de rétribution.

Les entreprises concentrent de plus en plus sur les méthodes de rémunération et l'emploi de chacune de ces méthodes. Elles essaient de limiter les augmentations collectives des salaires et tendent vers une plus grande individualisation de ceux-ci, dans le but d'impliquer le personnel en l'associant au succès de l'entreprise tout en récompensant les salariés les plus performants. Ainsi, les entreprises cherchent à utiliser l'ensemble des nouvelles formes de rémunération afin de maintenir un fort degré de motivation et de performance des salariés.

Dans ce présent chapitre on va essayer de donner tout d'abord une définition à la notion de rémunération et le système de rémunération afin d'expliquer son évolution dans le temps par la présentation des différentes théories, leurs composantes, leur structure et leurs objectifs.

### 1.1 Généralités sur la rémunération

#### 1.1.1 La rémunération

Bref historique de la rémunération : Le facteur de la rémunération est d'abord considéré comme un centre de coût jusqu'à la première guerre mondiale où la loi de l'offre et de la demande joue un rôle important dans la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et le renforcement de pouvoir syndical, il devient nécessaire d'établir une politique salariale qui contient des objectifs multiples dont les principaux sont <sup>1</sup> :

- Identification et classification des principales composantes de la rémunération.
- Identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération.
- Définition et utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

---

1. [www.cbo-eco.ca/etablir-un-systeme-de-remuneration](http://www.cbo-eco.ca/etablir-un-systeme-de-remuneration), 10-04-2016, 12 :25.

Pendant les tentes glorieuses le contexte économique est caractérisé par une production de masse et une forte croissance de profit, le salarié est rémunéré en fonction du nombre d'heures de travail effectué. Or, le travail dans sa vraie conception est une combinaison des heures travaillées et l'effort fourni au travail. La rétribution de la partie qualitative par le biais de la participation au bénéfice serait alors le chaînon manquant.

A la fin des années 1970, la crise économique marque une rupture, les entreprises sont tenues de diversifier leur offre, ce qui nécessite le recours à une main d'œuvre plus qualifiées, plus chère et rendre leurs activités plus flexibles. Les directions sont persuadées de la nécessité à se servir de la rémunération non seulement comme d'une simple ligne budgétaire mais désormais également comme un outil de gestion des ressources humaines.

### **Qu'est-ce-que la rémunération ?**

Selon THEVENET, la rémunération « représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier »<sup>2</sup>.

« C'est l'ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail »<sup>3</sup>.

Selon ROUSSEL (1996) : « la rémunération sera définie comme étant l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie de travail effectué pour l'organisation qui l'emploie »<sup>4</sup>.

La rémunération comprend donc d'autres éléments (des avantages psychologiques et matériels) qui découlent de la relation de travail et que chez certains auteurs peut<sup>5</sup> englober davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle que soit la forme.

Rémunération, salaire, traitement se sont des appellations faisant partie des

---

2. THEVENET, (Maurice) et autres : Fonctions RH : politiques, métiers et outils de ressources humaines, édition la source, 2007, P.258

3. DENJEAN, (M) : la motivation, CEPID, paris, décembre 2006.

4. ROUSSEL, (P) : « à travail égal salaire égale », revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N° 64, 2007, pp.2-33.

éléments explicites et substantiels du contrat de travail, constituant la contrepartie de l'exécution du travail.

Mais dans sa conception large, il est fréquent de confondre la rémunération (sous-entend « cadre ») avec le traitement et le salaire (« ouvrier »), ce dernier est un mot utilisé dans une conception plus étroite, de portée plus restreinte que rémunéré, pour désigner la « somme versée pour le paiement du travail et convenue entre un salarié et son employeur »<sup>5</sup>. Tandis que, « la notion de traitement désigne la rémunération perçue par les fonctionnaires »<sup>6</sup>.

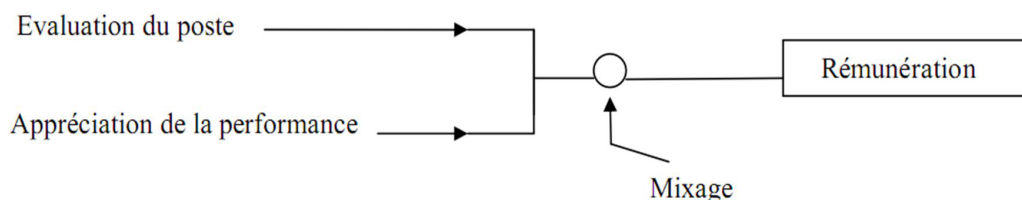
La rémunération offre donc la définition la plus large.

### 1.1.2 Les différents types de systèmes de rémunération

Nous distinguons plusieurs types de systèmes de rémunération dont les suivants<sup>7</sup>.

#### 1.1.2.1 Le système poste/performance

Ce système indique le repérage des différents postes dans l'entreprise, évaluation de ces postes et l'appréciation de la performance. La rémunération des salariés sera obtenue par le mixage entre l'évaluation du poste (variable principale) et l'appréciation de la performance (variable secondaire).



Source : DONNADIEU, (G) : du salaire à la rétribution, éd. Liaison, DL, 1997, p .153.

FIGURE 1.1 – Le système poste/performance

---

5. CADIN, (Loïc) et autres : GRH : Gestion des ressources humaines, 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2012, P.240.

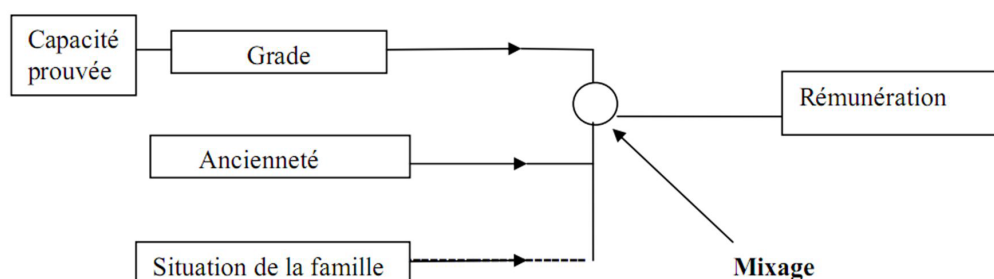
6. LETHIELLEUX, (Laetitia) : L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10ème édition, édition Lextenso, Issy-les-Moulineaux, 2016, P.83.

7. DONNADIEU, (G) : du salaire à la rétribution, éd. Liaison, DL, 1997, pp. 153-158.

### 1.1.2.2 Le système grade/ancienneté

selon ce système, on rémunère le grade caractéristique attaché à la personne. On suppose que ce grade est corrélé avec la capacité prouvée. (Le grade c'est le variable principale, ancienneté c'est le variable secondaire).

Quelque fois on rajoute un deuxième variable secondaire à ce système (la situation familiale).

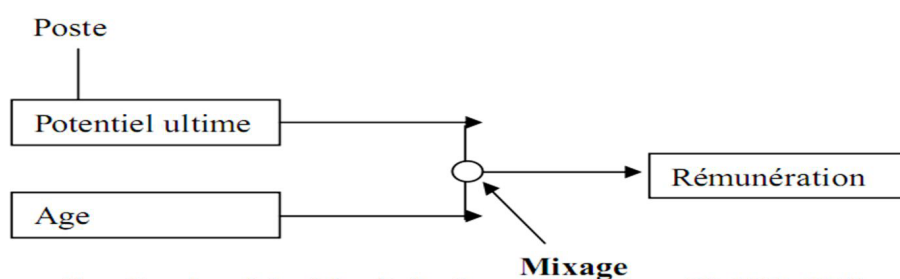


**Source :** DONNADIEU, (G) : du salaire à la rétribution, éd. Liaison, DL, 1997, p. 154.

FIGURE 1.2 – Le système grade/ancienneté

### 1.1.2.3 Le système potentiel/age

Ce système n'applique généralement qu'aux seuls cadres, et principalement aux cadres diplômés, à la différence du système poste/ performance. (Le potentiel ultime c'est le variable principale et l'âge de l'intéressé c'est la variable secondaire).



**Source :** DONNADIEU, (G) : du salaire à la rétribution, éd. Liaison, DL, 1997, p. 158.

FIGURE 1.3 – Le système potentiel/ Age

Dans ce tableau nous définissons les principaux éléments de la rémunération :

Termes	Définitions
Salaire	Rémunération direct de travail effectué sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou en fonction de la production, régie explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié à un employeur.
Le plan d'épargne	C'est un périphérique légal, permet aux salariés de constituer avec l'aide de leur entreprise une épargne.
Traitement	Rémunération sur une base annuelle dont le mode de versement peut se faire en différents intervalles.
Salaire de base	Montant versée au salarié, fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi, désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire catégorie d'emploi.
Salaire réel	Salaire qui vient à l'esprit lorsqu'on mesure et compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par rapport à celui d'une période antécédente donnée (généralement une année).
Régime d'incitation	Stimulants sous forme pécuniaire ou autre qui pousse le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement, tels que les bonus, les primes liées au travail à la pièce. . .
Régime d'intéressement	Moyens par lesquels l'organisation associé ces salariés à des résultats économiques, par exemple la remise d'actions, d'un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices.
Salaire individualisé	Salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération, la tendance veut que même dans une structure formelle de salaire, où on associe à l'emploi des valeurs minimales et maximales, tout supplément du salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement et non l'ancienneté, ni l'âge, ni l'augmentation des coûts de vie de salarié.

**Source :** SEKIOU, (L) et autres, gestion des ressources humaines, édition De Boeck université, 2ème éd. 2001, p.159.

TABLE 1.2 – Termes et définitions.

### 1.1.3 Les différentes théories de salaire

Les théories de salaire permettent d'expliquer les mécanismes de formation et de détermination des niveaux de salaires.

#### 1.1.3.1 L'école classique

Pour les classiques, particulièrement A.SMITH et D.RECARDO, n'ont pas élaboré une théorie du salaire.

Il utilise la notion du « salaire naturel »<sup>8</sup> ou du « salaire de la subsistance » pour désigner la rémunération du facteur travail. Les salaires se déterminent sur la base de la négociation entre les employeurs et les employés. Les niveaux de salaire ainsi déterminés ne peuvent se placer au-dessous d'un certain niveau appelé le « salaire de subsistance » ou encore le « salaire naturel », ils introduisent également la notion du salaire réel. Ce dernier peut être supérieur ou inférieur au salaire naturel.

Il reprend la notion de « salaire naturel » d'A.SMITH, il montre que le facteur travail a un prix naturel. D. RECARDO introduit la notion du « prix courant » ou de prix de marché, aussi le salaire est déterminé selon l'offre et la demande, il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché.

L'analyse marxiste n'élabore pas une théorie du salaire, la question de la formation des salaires est abordée dans le cadre de la théorie d'exploitation<sup>9</sup>. Si pour les classiques le salaire constitue la contrepartie du travail, il constitue pour K.MARX l'expression monétaire de la force du travail, constitue donc un prix, le salaire fluctue à l'instar des prix des autres marchandises autour de cette valeur selon le jeu de l'offre et de la demande, l'explication fournie par K.MARX sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation. Lors de l'établissement d'un contrat de travail, le salarié met à la disposition du capitaliste toute sa force de travail, c'est-à-dire sa valeur d'usage, il obtient en contrepartie la valeur d'échange. Selon K.MARX, la valeur d'usage crée une valeur supérieure à la valeur d'échange ce qui explique l'apparition d'une plus-value qui revient au capitaliste.

---

8. REYNAAUD, (B) : les théories du salaire, éd. La découverte, Paris, 1994, pp. 85-86.

9. Ibid. p.9

Pour les différentes des niveaux de salaires, K.MARX explique cette différenciation par la distinction entre « travail simple » et « travail complexe ».

Pour lui le travail simple se définit comme étant une dépense du travail qualifié, qui correspond à un coût supérieur de la force de travail. Pour les deux formes de salaire c'est à- dire le salaire au temps et le salaire aux pièces, K.MARX précise que la première forme ne permet pas d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et la dépense effective de la force de travail, par conséquent le salaire au temps ne garantit pas une certaine intensité de la force de travail.

La deuxième forme présente un avantage dans le sens où elle permet d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et le niveau de la production, ainsi la qualité et l'intensité du travail sont garanties par la forme même du salaire, c'est-à-dire le salaire aux pièces.

### 1.1.3.2 L'analyse néoclassique

La question de la détermination des niveaux des salaires est abordée par l'analyse néoclassique dans le cadre de la théorie de l'équilibre<sup>10</sup>. Selon cette théorie la fixation de la rémunération du facteur travail « le salaire » se déroule dans un marché concurrentiel. Le salaire fixé sur ce marché assure un équilibre instantané entre l'offre de travail du salarié et la demande de travail de l'entreprise. L'offre et la demande de travail proviennent de comportements rationnels des agents mus par la recherche de leurs intérêts<sup>11</sup>. La demande de travail correspond à la quantité de travail nécessaire à la production de la quantité optimale des biens. L'offre de travail est obtenue à partir du choix du salarié qui opère un arbitrage entre le travail et le loisir.

On considère le salaire du marché comme une donnée, il détermine son offre de travail en égalisant le salaire réel offert au taux marginal de substitution entre consommation de bien et de loisirs. Le salaire d'équilibre est déterminé par l'égalité entre la demande de travail des entreprises et l'offre des salariés.

Pour l'approche néoclassique, le marché de travail possède des vertus d'autoré-

---

10. PERROT,(A) : les nouvelles théories du marché de travail, éd. La découverte, Paris, 1992, pp. 6-7.

11. L'HERITIER, (JL) : les déterminants du salaire, revue de L' INSEE (mensuel), N 257, septembre 1992, pp. 3-5.

gulation qui exécutent toutes possibilités de chômage involontaire. La restitution de l'équilibre qui conditionne la disparition du chômage involontaire passe, pour le néoclassique, par la restitution du marché du travail concurrentiel et la « flexibilité » salariale.

### 1.1.3.3 L'analyse keynésienne

La question de la détermination des salaires a été abordée par Keynes dans le cadre de la théorie de l'emploi, il se distingue des néoclassiques en opérant une différenciation entre le salaire réel et le salaire nominal<sup>12</sup>.

Keynes a expliqué la formation de la demande de travail de la même façon que les néoclassiques, il a proposé que le salaire est égal à la productivité marginale du travail, c'est à- dire le manque à gagner pour l'employeur, si l'emploi diminuait d'une unité. Quant à la formation de l'offre, Keynes s'oppose aux explications des néoclassiques qui considéraient que le taux de salaire réel caractérisé par la flexibilité, constitue le seul critère déterminant de l'offre de travail, il établit que l'offre de travail est déterminée par le taux du salaire nominal et précise que ce taux est rigide à la baisse.

### 1.1.4 Les composantes de la rémunération totale

On peut subdiviser la rémunération totale en deux composantes :

1. La rémunération extrinsèque ou tangible.
2. La rémunération intrinsèque ou intangible.

#### 1.1.4.1 Les reconnaissances extrinsèques ou tangibles

On peut distinguer deux types qui sont<sup>13</sup> :

---

12. REYNAUD, (B) : op. cit. p. 16.

13. ST-ONGE,(S) et THERIAULT (R) : gestion de la rémunération, théorie et pratique, 2eme éd, Gaëtan Morin, Montréal, 2006, pp. 5-7.

## **La rémunération directe ou versée en espèces**

Elle contient l'ensemble des éléments suivants :

### **A. Les salaires**

Le salaire correspond au montant d'argent, garanti par l'employeur, qu'un employé reçoit par son travail sur une base annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou horaire.

### **B. Les primes et les allocations**

Les primes incluent les montants forfaitaires liés à l'exécution du travail dans des conditions particulières, à savoir les heures supplémentaires, le quart de travail de soir ou de nuit, le travail en un lieu éloigné, le travail le week-end ou un jour de congé, le travail effectué dans des conditions dangereuses.

### **C. La rémunération variable**

La rémunération variable recouvre toutes les formes de reconnaissances (augmentation de salaires, primes (montant forfaitaires), commissions, actions, options d'achat d'actions) que l'employé peut recevoir s'il est admissible à des régimes de rémunération qui tiennent compte du rendement à court terme ou à long terme de la personne, de l'équipe, de l'unité administrative ou de l'entreprise.

Cette composante est offerte aux employés, ou à certains entre eux, sous forme de régime divers ; salaire au mérite ou selon les compétences, participation aux bénéfices, partage des gains de productivité, partage de la réalisation des objectifs, octroi d'actions, achat d'actions, option d'achat d'action, etc.

## **La rémunération indirecte ou non versée en espèces**

### **Les avantages sociaux et le temps chômé**

Les avantages sociaux comprennent les régimes privé et publics de retraite et d'assurances qui visent à protéger les employés contre diverse aléas de la vie, mala-

dies, invalidité, mortalité... etc<sup>14</sup>. quant au temps chômé, il comprend les jours de vacances et d'absences équivalents aux exigences légales ou supérieures à celle-ci. Pendant ces absences (pour les jours fériés, pour des raisons personnelles, à cause d'une maladie, de la maternité, de la paternité, d'un décès, du mariage, etc.), les employés peuvent être payés en totalité ou en partie.

### **A. Le régime de retraite**

Il s'agit pour les employeurs, avec la coopération des syndicats, de repenser de l'offre en termes de régimes de retraite pour être un outil d'attraction et de rétention valable, le régime de retraite devra répondre aux besoins des employés, pour attirer une main d'œuvre jeune et mobile, il vaudra mieux d'offrir des régimes où l'employeur et l'employé cotisent de façon équitable sans pour autant que ces régimes deviennent un poids mettant en danger la santé financière de l'entreprise<sup>15</sup>.

### **B. Les avantages complémentaires et les conditions de travail**

Les avantages complémentaires comprennent les gratifications accordées à un employé ou des dépenses remboursées par l'employeur, comme une automobile, une place de stationnement, des repas, des frais de scolarité ou des conseils financiers<sup>16</sup>.

Les conditions de travail, qui incluent notamment les heures de travail et les congés sans solde, ont des répercussions directes et indirectes sur la rémunération du temps travaillé pour l'employeur.

#### **1.1.4.2 Les reconnaissances intrinsèques, intangibles ou psychologiques**

En dehors des reconnaissances extrinsèques, les employés retirent un ensemble de reconnaissances intrinsèques de leur travail, pensons aux effets bénéfiques qu'un travail est susceptible d'avoir sur l'estime personnelle, l'autonomie et la confiance en soi pensons aussi au plaisir de travailler avec des collègues agréables, à la satisfaction de se développer ou de relever des défis sur le plan professionnel, à la reconnaissance

---

14. WILLIAMSON, (C), COLVIN (G) et MCDONALD (A) : gestion des ressources humaine, traduction de BOURLON, (E), NGUEFFO (N) et GRAGGS (L), Tearfund, Teddington, 2008, p.320.

15. Ibid, p.23.

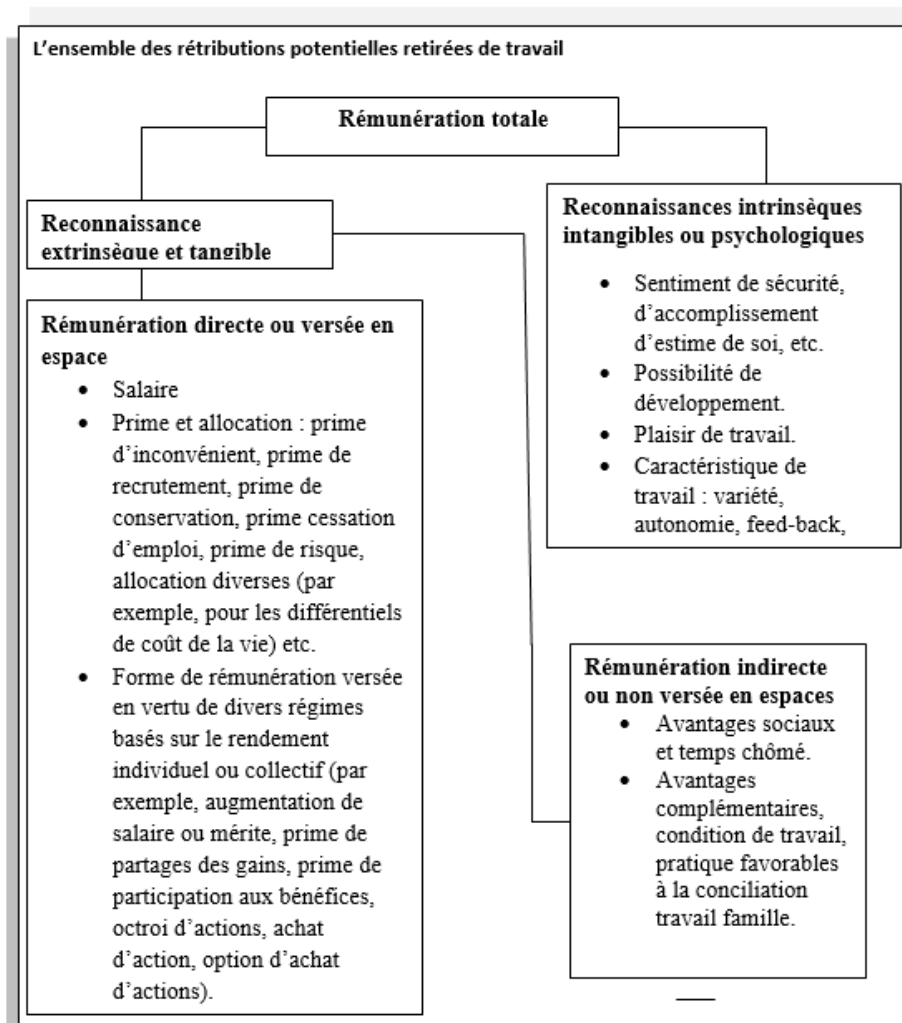
16. ST-ONGE, (S) et THERIAULT (R) :op.cit, p.6.

exprimée par son supérieur ou ses collègues de même qu'au bonheur de faire un travail intéressant et varié<sup>17</sup>.

Ainsi, les employés reçoivent divers rétribution (par exemple, un salaire, des avantages sociaux et des conditions de travail) pour les contributions qu'ils offrent à leur employeur (par exemple du temps, des compétences et des efforts). Les rétributions retirées de travail comportent un ensemble de reconnaissances (ou récompenses) tant extrinsèques ou tangibles qu'intrinsèques ou intangibles. Donc on va présenter l'ensemble des rétributions potentielles retirées de travail dans la figure numéro 04 de la page suivante.

---

17. ST-ONGE,(S) et THERIAULT (R) :op.cit, p.6.



Source : ST-ONGE, (S) et THERIAULT(R) : gestion de la rémunération, théorie et pratique, 2ème éd. Gaëtan Morin, Montréal, 2006, p. 4.

FIGURE 1.4 – L'ensemble des rétributions potentielles retirées de travail

Ce schéma présente l'ensemble des rétributions potentielles retiré de travail, il permet de nous expliquer qu'il y a deux types de rémunération, la première sous forme de reconnaissance extrinsèque et tangible qui contient deux éléments :

1. La rémunération directe ou versée en espace qui englobe les salaires et les primes.
2. La rémunération indirecte ou non versée en espaces qui contient les avantages sociaux, le temps chômé et les avantages complémentaires. . .etc.

Le deuxième type de rémunération totale c'est la reconnaissance intrinsèque, intangible ou psychologique (c'est l'ensemble des conditions de l'échange « récompense-contribution » qui n'est pas précis par écrit), ce type engendre les sentiments ou les attentes de l'employé.

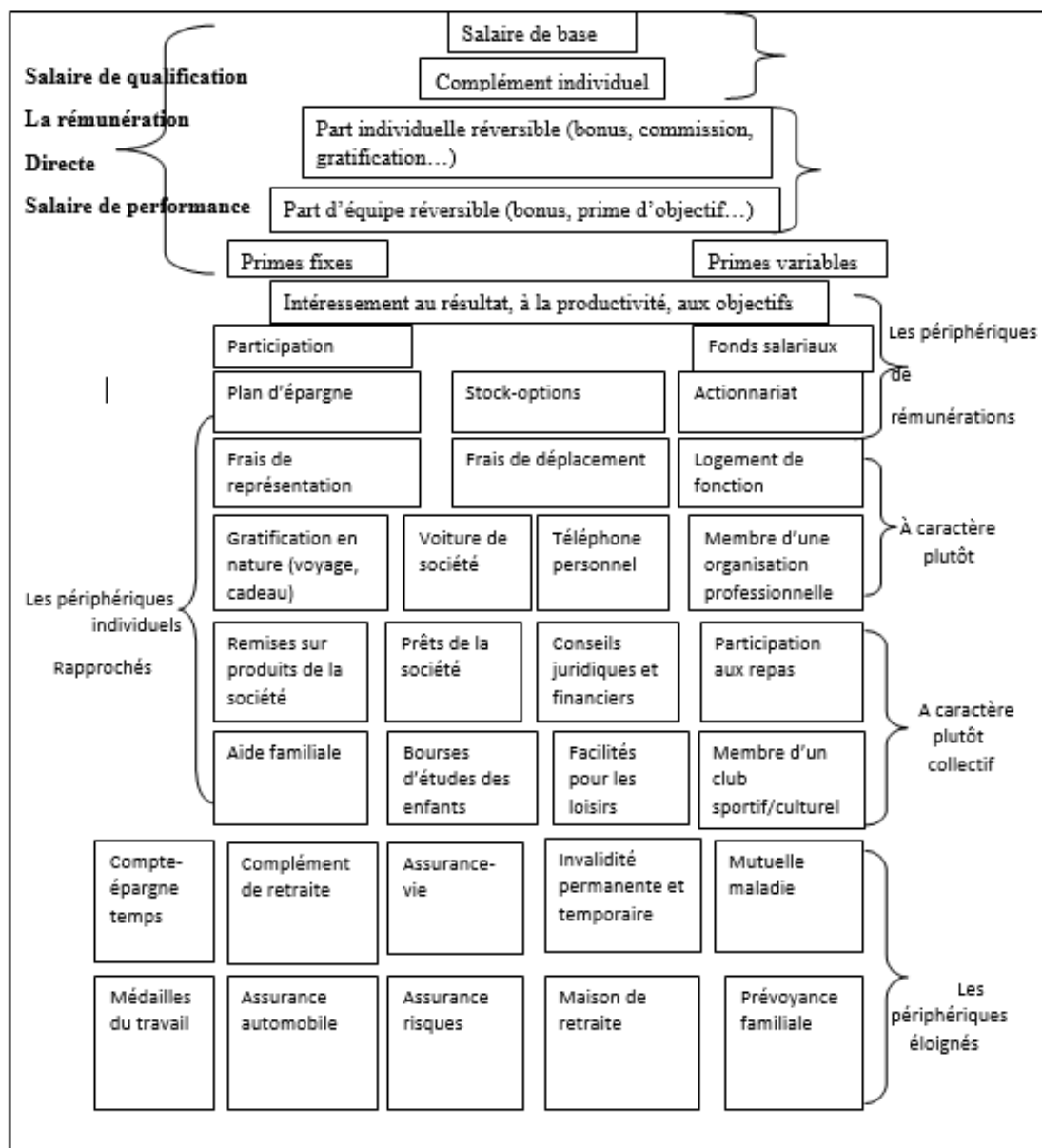
### 1.1.5 La structure de la rémunération

La rémunération d'un salarié peut être définie comme une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises mais dans des proportions diverses.

Chaque salarié se trouve en face de cette pyramide de rémunération. Elle est construite sur la base de la rémunération globale, c'est-à-dire en prenant en compte tous les avantages périphériques ainsi que les éléments de la rémunération différée ou salaire à long terme qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération<sup>18</sup>. Le schéma ci-dessous présente les éléments et les différents niveaux de la rémunération totale.

---

18. BERNRD, (R) : bâtir une stratégie de rémunération, systèmes de rémunération et management de la performance, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p.99



Source : PERETT, (J.M) et autres : ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2003p.341.

FIGURE 1.5 – La pyramide de rémunération

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

En conclusion, les composantes de la rémunération totale (notamment le salaire,

les primes et les avantages sociaux) influencent significativement la satisfaction et la motivation au travail des employés et de multiples comportements au travail.

De fait, les différentes composantes de la rémunération totale et / ou les manières de les gérer peuvent contribuer à expliquer qu'une majorité d'employés d'une organisation présentent des attitudes ou des comportements semblables, notamment sur les plans suivants<sup>19</sup> :

- La motivation à améliorer leur motivation.
- La recherche ou l'acceptation de promotions, de mutation dans une autre unité d'affaires de l'organisation, d'expatriations, etc.
- Le désir de se perfectionner, de se développer, de devenir plus polyvalents.
- La volonté de se syndiquer
- La volonté de faire des heures supplémentaires
- Le nombre d'absences, de retards au travail, de congés de maladie et d'invalidité.
- Le désir de s'engager dans le travail ou, au contraire, de se retirer psychologiquement.
- La volonté de rejoindre les rangs d'une organisation, de rester au service d'une organisation ou de prendre sa retraite.
- L'adoption de comportement en accord avec l'éthique et le professionnalisme.

### 1.1.6 Les objectifs d'un système de rémunération

Les attentes des deux parties ne sont pas les mêmes, ainsi si pour l'employé la rémunération doit permettre la satisfaction de tous ses besoins et de ceux de toutes les personnes qui sont à sa charge car pour la plus part des travailleurs la rémunération constitue la principale source de revenu, le salaire doit être stable, il doit être juste et surtout transparent (on peut savoir facilement et simplement comment il a été déterminé).

Pour les responsables de l'entreprise la rémunération doit être un facteur de motivation aux employés pour améliorer la qualité du produit et augmenter la pro-

---

19. ST-ONGE, (S) et THERIAULT (R) : op. cit, pp. 11-12.

ductivité du travail. Les trois grands objectifs que doit poursuivre un bon système de rémunération sont <sup>20</sup> :

- Au niveau du recrutement par l'intégration au sein de l'entreprise des personnes de qualité en nombre suffisant.
- Maintenir un certain degré de stabilité au sein des salariés de l'entreprise.
- Offrir aux employés des conditions de rémunération propres à susciter leur motivation au travail.

L'entreprise peut lier son système de rémunération aux objectifs propres à lui permettre un déploiement efficace de sa stratégie <sup>21</sup> :

- Le renforcement chez les salariés du sentiment d'appartenance et la reconnaissance des efforts collectifs, avec une perception d'équité, d'équilibre et de cohérence.
- La motivation des salariés, l'encouragement à la performance, à l'obtention de résultats et à la progression individuelle,
- La compétitivité et la flexibilité permettant l'adaptation et la réactivité aux différents contextes, tant internes qu'externes, et à leurs évolutions rapides.

### 1.1.7 La place du système de rémunération dans l'entreprise

Pour chaque entreprise, le système de rémunération est un système cohérent et évolutif dont l'équilibre repose sur trois éléments <sup>22</sup> :

- Le niveau de la masse salariale : les premières difficultés des entreprises en situation des crises se résolvent par la réduction de la masse salariale (dégraissage) que l'on appelle restructuration, parce que le versement des

---

20. [www.ccopmte.fr](http://www.ccopmte.fr), 22-03-2016, 23 :05.

21. Benchmarking @fthm.mg, 12-01-2016, 15 :23.

22. CHLOE GUILLOT, (S) : la gestion des ressources humaines, 2ème éd, Lextenso édition, paris, 2010, p.153.

salaires constitue dans la plupart des cas, le poste le plus important des engagements financiers de l'entreprise.

- La compétitivité externe : toute entreprise, qui proposerait des rémunérations inférieures à celles propres au marché du travail, s'exposerait à deux dysfonctionnements graves, son recrutement deviendrait difficile et elle aurait des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.
- L'équité interne : l'équilibre de la rémunération repose sur deux composantes :
  - Le sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires et le caractère incitatif de la rémunération. - Elle doit globalement encourager le salarié à améliorer sa performance.
  - Elle doit globalement encourager le salarié à améliorer sa performance.

Il est important de comprendre et connaître le rôle et les composantes de la rémunération, parce que cette dernière a été considérée comme un facteur essentiel dans les organisations (elle peut influencer les attitudes, les comportements et le rendement de l'employé). De ce fait l'entreprise doit connaître les méthodes de gestion de la rémunération et aussi elle doit élaborer une politique salariale efficace pour assurer son évolution et la satisfaction de ses salariés.

## 1.2 La compétence

### 1.2.1 La notion de compétence

« La notion de la compétence est un mot ancien qui s'est affirmé, un premier temps, dans sa signification juridique, comme reconnaissance à accomplir un acte, mais à la fin du dix-septième siècle, cette signification est dérivée, à une reconnaissance des connaissances approfondies, qui accordent le droit de juger ou de prendre des décisions (Béliston, 2012).

Depuis la fin du dix-huitième siècle et au début du dix-neuvième siècle, la compétence s'est étendue au niveau individuel et elle désigne la capacité due au savoir et

à l'expérience (Béliston, 2012 ; Gilbert, 2005). La notion de compétence émerge dans les années 1970, dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe, elle apparaît dans le cadre de la concurrence générée par la globalisation. Les entreprises ont été confrontées à cette concurrence et ont tenté de trouver des méthodes pour conserver et renforcer leur avantage compétitif. En accordant plus d'importance à la ressource que constitue l'humain comme facteur de réussite (Beirendonck, 2006). La compétence s'impose dans les discours sociaux ».

*La notion de compétence donne lieu à de nombreux débats dans les écrits scientifiques, mais on décèle néanmoins une certaine uniformité dans la manière de la définir, comme en témoignent ces quelques définitions proposées depuis le début des années 1990 par des auteurs de la francophonie québécoise et européenne :*

Une compétence se définit comme « un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace »<sup>23</sup>.

Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles ...) et ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.). Savoir agir avec pertinence, cela suppose d'être capable de réaliser un ensemble d'activités selon certains critères souhaitables<sup>24</sup>.

Une compétence est un savoir-agir complexe qui fait suite à l'intégration, à la mobilisation et à l'agencement d'un ensemble de capacités et d'habiletés (pouvant être d'ordre cognitif, affectif, psychomoteur et social) et de connaissances (connaissances déclaratives) utilisées efficacement, dans des situations ayant un caractère commun<sup>25</sup>.

La compétence est la possibilité, pour un individu, de mobiliser de manière intériorisée un ensemble intégré de ressources en vue de résoudre une famille de situations-problèmes<sup>26</sup>.

---

23. Gillet, (1991). Construire la formation. Paris : ESF. P.69.

24. Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2 éd.). Paris : Éditions d'organisation. P.38.

25. Lasnier, F. (2000). Réussir la formation par compétences. Montréal : Guérin. P.481

26. Scallon, G. (2004). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences.

Un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations<sup>27</sup>.

La personne compétente se donne le « pouvoir d'agir », parce qu'elle dispose des connaissances et de l'expérience de situations dans lesquelles il convient d'agir, et que de surcroît elle se montre capable de juger de la pertinence de son action. La compétence correspond ainsi à ce que nous nommerons un savoir agir réfléchi<sup>28</sup>.

De ces propositions, il est possible de dégager quelques points forts.

Une compétence consiste en la mobilisation d'un ensemble de ressources diversifiées internes (connaissances, capacités, habiletés) et externes (documents, outils, personnes) renvoyant à la complexité de la tâche et au caractère global et transversal de la compétence.

Les compétences s'exercent dans des situations contextualisées mais diversifiées qui impliquent un processus d'adaptation (et non de reproduction de mécanismes) et de transfert d'une situation à l'autre.

Une compétence est opérationnelle dans un cadre auriculaire précis (structure, horaire, programme, pratiques pédagogiques et didactiques, matériels) ce qui donne toute son importance à la situation d'apprentissage dans chacune des disciplines impliquées.

Il est fondamental de garder une conception dynamique de la compétence avec un recentrage sur les processus d'apprentissage de l'élève, afin de mettre en synergie l'acquisition de connaissances, le développement de capacités (aptitudes ou habiletés) et l'adoption d'attitudes.

L'objectif global de formation de tout futur citoyen est une intelligence des situations, l'enjeu majeur est de provoquer le regard instruit.

La définition finalement adoptée par le parlement européen, le 26 septembre 2006, est la suivante :

« Une compétence est une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et

---

Montréal, Canada : Éditions du Renouveau pédagogique. P.105

27. Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement. Montréal, Canada : Chenelière Education. P.22

28. Develay, M. (2015). D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. Pp.51-52

l'emploi »<sup>29</sup>.

« Comme dans les discours sur la compétitivité des entreprises (Gilbert, 2005), en valorisant la performance qui doit plus être considérée comme dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.

Le concept de compétence est ensuite repris par les ergonomes dans les années 1980, il s'agit alors d'interroger les processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs, pour accomplir certaines tâches, ce concept est de l'ordre de la description et non de l'évaluation (Béliston, 2012). Les mutations des situations de travail (l'internalisation de la production, la transformation des formes de la concurrence, et l'économie de croissance, . . .), ont contribué à l'apparition des conditions d'émergence de la compétence (Mebarki, 2009 ; Béliston, 2012), et une nouvelle définition en tant que combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, qui devient ainsi un facteur clé de la compétitivité des entreprises vers une nouvelle organisation du travail en valorisant les compétences individuelles (Le Boterf, 2010 ; Béliston, 2012).

La compétence a connu une montée en puissance de ses enjeux en termes de qualité, de service, de réactivité ou encore d'innovation (Guillaume, 2009). Le concept de compétence se généralise aussi au sein des milieux de la formation professionnelle et l'emploi (Béliston, 2012), il est remis sur les métiers. Au cours des années 1990, la plupart des démarches entreprises sont sous la notion gestion des compétences, émergent d'un principe commun sur la définition de la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse de l'affectation aux emplois, de l'évaluation et de la formation. La notion de compétence a évolué par le temps, cette évolution suppose un nouveau type de contrat entre l'entreprise et le salarié : la première rémunère la capacité du second à construire de nouvelles compétences et lui offre en échange un cadre d'apprentissage et d'évolution professionnelle privilégié (Guillaume, 2009). Une organisation peut bénéficier d'un avantage compétitif si elle peut identifier et gérer les compétences de base, les auteurs soulignent l'importance de la capacité d'apprentissage de l'organisation et de la capacité à acquérir de nouvelles compétences (Belhadj, Benyahya-Taibi, Boudaoud, Ferhaoui, Mebarki, & Tahar, 2013).

Durant ces dix à vingt dernières années, la notion de compétence s'insère d'avan-

---

29. article ; LA COMPÉTENCE COMME POUVOIR ADAPTATIF AUX SITUATIONS NOUVELLES, Cas Complexe GL3Z-Sonatrach. Par Melle AKKACHA Hakima, Mr DAOUDI Salah, Mme KHIAT Assya.

tage dans le droit par la loi de modernisation sociale en France, par la validation des acquis et de l'expérience (Benchemam& Galindo, 2013). Un basculement de l'organisation taylorienne vers la production flexible et de qualité (Mebarki, 2009), développe une nouvelle notion de la compétence, être compétent en 1970 ne se définit pas de la même façon en l'an 2000, la réponse à cette question dans les travaux de Le Boterf (2002, p. 01) « *de quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin ?* » ».

### 1.2.2 La rémunération de compétences

« La rémunération des compétences est une rémunération propre à chaque salarié, elle vise la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles tout en veillant à l'équité globale de la politique de rémunération afin de renforcer l'engagement des salariés et les pousser à développer leurs compétences et donc à s'impliquer davantage pour en obtenir des retombées pécuniaires.

En s'appuyant sur les travaux d'Alain et Saint-pkonge (2006), en 2005, Marbach a défini cinq modes de rémunération des compétences en termes d'utilisation ou non des compétences. Les trois premiers types de compétences sont classés comme compétences utilisables et les deux derniers types sont classés comme compétences non utilisables.

- La rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes : ce mode de rémunération est en fonction des compétences développées à travers l'occupation de différents emplois. Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme.
- La rémunération de la spécialisation des compétences : ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi. Ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes où il est défini les exigences requises pour progresser dans les niveaux d'emploi.
- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé : ce mode de rémunération est réputé individualiser notamment quand les employés mettent en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction. Cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique compétence.

- La rémunération des compétences prouvées ou développées dans le passé : cette forme de rémunération se veut bien valoriser des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel. Elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.
- La rémunération des compétences potentielles : cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi. Elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié. »<sup>30</sup>

La rémunération est liée et non pas basée, parce que la relation entre la compétence et la rémunération n'est pas suffisamment directe. Pour corroborer cette idée, Armstrong distingue la « *rémunération basée sur les capacités* » (skill based pay) qui désigne une rémunération qui met en relation directe l'évolution du salaire et les capacités productives acquises et mobilisables dans les situations de travail.

D'ailleurs, Armstrong distingue aussi que la rémunération peut être totale ou partielle. Ainsi, la compétence n'est qu'un facteur pour déterminer le niveau et l'évolution de la rémunération. Il existe d'autres facteurs qui peuvent influencer la rémunération, comme la compétition sur le marché du travail.

Finalement, Armstrong met en évidence que « *la rémunération liée aux compétences ne se restreint pas à l'acquisition des compétences. Elle est liée à l'usage effectif des compétences pour créer de la valeur ajoutée* »<sup>31</sup>.

C'est-à-dire que les entreprises ne sont pas seulement intéressées à rémunérer les ressources ou les potentialités, et elles sont de moins en moins intéressées à anticiper une rémunération, selon la formule du salaire d'efficience. Elles sont orientées vers la valorisation a posteriori des compétences mobilisées et des performances obtenues.

Le travailleur est ainsi évalué à partir des compétences mobilisées et du résultat de cette mobilisation sur la contribution sur le marché (Eustache, 2000). De son côté, Armstrong (1999) attire l'attention sur la « *rémunération liée à la contribution* » qui met en relation soit les critères de compétences, soit les résultats obtenus. Cela veut dire que ce type de rémunération intègre deux éléments : la compétence et les résultats, en incluant ainsi la rémunération liée à la performance et celle liée aux

---

30. Conférence internationale en ECONOMIE-GESTION & commerce International (EGCI-2017) international journal of Economics & business process- ESMB Vol 9, pp. 20-27.

31. Armstrong, The business cycle and the future, 1999 : 294.

compétences »<sup>32</sup>.

Désignation	Définition	Concept de base	Règles salariales concrètes	Arguments favorables	Arguments opposés
Rémunération liée à la performance	Mécanisme de l'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée en fonction de l'exécution des objectifs définis. Il s'agit d'une règle salariale qui est liée aux modèles de gestion par objectifs.	Performance quantitative	Accroissement du salaire ; Rémunération variable à partir des primes ou Participation aux résultats Participation au capital	Rémunère des performances spéciales ou il soutient de hauts niveaux de performance ; Envoie des messages aux ouvriers que l'entreprise veut recruter, aussi bien que, à ceux qu'elle veut licencier ; Encourage les mutations organisationnelles ; Permet la participation et le partage des responsabilités.	Incite à une confusion avec la rémunération au mérite ; Pose des problèmes de mesure de la performance individuelle ; Peut empêcher le travail en équipe ; Met plus l'accent sur la dimension quantitative que sur la dimension qualitative ; La performance ne dépend pas uniquement du travailleur, donc il ne contrôle pas d'autres facteurs

32. Thèse pour le Doctorat en Economie de Fátima Suleman, Lisbonne, Décembre de 2003. P 74-75.

## CHAPITRE 1. LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

Rémunération au mérite	Mécanisme de l'incitation dans lequel la performance du travailleur est évaluée à partir de l'évaluation d'encadrement et elle s'intéresse à la performance passée de long terme plutôt qu'à la performance ponctuelle.	Performance qualitative	Accroissement du salaire ; Ou il prend d'autres modes, notamment les primes ou des rémunérations supplémentaires	Elle a des impacts sur la motivation des travailleurs et par conséquent elle peut conduire à l'augmentation de la performance individuelle et de l'organisation ;	Pose de difficultés de mesure la performance, pouvant conduire aux évaluations subjectives et injustes ou dommageables
Rémunération liée à l'ancienneté	Mécanisme de l'incitation dans lequel l'évolution de la rémunération est différée.	Temps de service	Accroissement du salaire de base, reçus annuellement en fonction du temps de travail dans un poste de travail, dans un niveau salarial ou dans l'entreprise ;	Permet de récompenser la fidélité du travailleur ; Permet de profiter les investissements en formation spécifique ; Permet de traiter également tous les travailleurs.	Elle représente une contrainte institutionnelle ; Elle ne permet pas de récompenser la performance, pouvant même d'empêcher la meilleure performance ; La relation entre l'expérience et la performance n'est pas automatique ; Peut devenir trop chère, en particulier si la rotation de la main-d'œuvre est basse et si les

Rémunération des compétences	Mécanisme de l'incitation qui vise rémunérer, totalement ou partiellement les travailleurs par rapport au niveau de compétence mobilisé dans les situations de travail	Compétences validées par l'entreprise	Accroissement du salaire de base ;	Permet d'encourager l'accroissement de compétences ; Met en évidence le type de compétences nécessaires ; Envoi des messages aux travailleurs.	Il y a des difficultés pour définir et mesurer les compétences ; La rémunération est plus liée à l'usage effectif qu'aux ressources détenues ; L'organisation du travail peut empêcher la mobilisation de compétences et, par conséquent, pénaliser le travailleur.
------------------------------	--	---------------------------------------	------------------------------------	--	---

**Source :** Thèse pour le Doctorat en Economie de Fátima Suleman, Lisbonne, Décembre de 2003. p 76.

TABLE 1.3 – Comparaison entre différents types de rémunération conditionnelles

# Chapitre 2

## Performance et Rémunération

### Sommaire

---

<b>2.1</b>	<b>Notions sur la performance . . . . .</b>	<b>30</b>
2.1.1	Définition de la performance . . . . .	30
2.1.2	Les différents types de la performance . . . . .	32
2.1.3	Caractéristiques de la performance . . . . .	40
2.1.4	Interprétation de la performance à travers l'efficienne et l'efficacité . . . . .	41
<b>2.2</b>	<b>Rémunération, compétence et performance . . . . .</b>	<b>43</b>
2.2.1	Performance de la fonction RH . . . . .	43
2.2.2	La rémunération de la performance . . . . .	48

---

## Introduction

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue. Morin et alii<sup>33</sup> identifient quatre grands courants de pensée :

**L'approche économique, l'approche sociale, l'approche systématique, l'approche politique.**

Notre réflexion s'inscrit en prolongement de l'approche sociale et l'approche économique puisque nous allons nous intéresser aux personnes et aux relations qu'elles entretiennent avec leur travail et/ou avec les systèmes des rémunérations de l'entreprise. A travers les différents concepts, nous allons tenter d'identifier si des liens existent entre la performance au travail de ces personnes et le la contribution de la rémunération liée aux compétences.

Nous allons décrire dans ce chapitre ce qu'est la performance. Nous verrons ensuite qu'il existe plusieurs déterminants de la performance individuelle au travail et de là, nous chercherons à voir s'il existe dans la littérature actuelle un lien entre ces deux concepts de performance individuelle et de la rémunération liée aux compétences

## 2.1 Notions sur la performance

### 2.1.1 Définition de la performance

Etant donné que le terme performance se fait polysémique, plusieurs définitions peuvent faire le plus allusion, nous en avons sélectionné quelques-uns ;

Pour LORINO : « ...est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer la création nette de valeur »<sup>34</sup>

Selon Bourguignon : « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>35</sup>

Guillevic la définit ainsi : « la performance est au carrefour de l'organisation, de la

---

33. E. Morin, A. Savoie, G. Beaudin (1994), l'efficacité de l'organisation-Théories, Représentation et Mesure, Gaetan Morin Editeur.

34. LORINO(P), Méthodes et pratique de la performance-Le guide du pilotage, Edition d'Organisation, 2003

35. BOURGUIGNON (P), La performance : essais de définition, Revue Française de Comptabilité, juillet-août 1995, N° 269.

production et de l'homme. il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant une tâche »<sup>36</sup>

Selon **MEIER (O)** « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »<sup>37</sup>

Selon **WEISS (D)** « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »<sup>38</sup>

La performance peut se définir aussi comme étant tout ce qui contribue seulement à améliorer le couple valeur- coût, Pour faire simple c'est le fait d'améliorer la création nette de la valeur. Cela étant, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur indépendamment, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur-coût. Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et services sont mis en vente.

La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Donc, la performance de l'entreprise doit non seulement être analysée sous l'angle de la rentabilité, et compétitivité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel.

La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés.

Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. Bourguignon<sup>39</sup> propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion.
- La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de critères

---

36. AMMARI (F), BENAI (F), évaluation de la performance commerciale d'une entreprise de distribution, EHEC, 2008. P.7.

37. MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, p.155.

38. WEISS (D), « la fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.

39. A. Bourguignon (1995), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Si la performance résultat « n'est que le résultat de l'action », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

- Enfin la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

### 2.1.2 Les différents types de la performance

#### 2.1.2.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière ;
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

### 2.1.2.2 La performance sociale

Approche qui émergea au début des années 80, la notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

A ce titre, une démarche d'audit de performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque social (ceux qui diminuent la performance sociale) à partir d'un référentiel validé scientifiquement, le référentiel des « irritants sociaux ». Ainsi, l'audit de performance sociale permet d'analyser, au travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- L'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue et comment il fait sens (ou parfois non-sens) : on parle alors de climat social, d'ambiance de travail ou encore de « travailler-ensemble », comme constituante de lien social au sein de l'organisation.

### 2.1.2.3 La performance adaptative

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de

Pulakos<sup>40</sup> sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induirait la performance adaptative.

Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :

- Traiter les urgences ou des situations de crise ;
- Gérer le stress du travail ;
- Résoudre les problèmes de façon créative ;
- Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;
- Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
- Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
- Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
- Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

Ainsi, le concept de performance a beaucoup évolué ces dernières années. Ces nouvelles définitions ouvrent de nouvelles perspectives quant à l'évaluation de la performance. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur la performance individuelle.

### 2.1.2.4 La performance individuelle

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui

---

40. E.Pulakos, N. Schmitt, D. Dorsey, J.Hedge, W.Borman(2006), Predicting adaptive performance : Futher tests of a model of a daptability, Human Performance, pp. 15, 299-323.

mesurent bien (on parle alors de validité) les bonnes choses (parle alors de pertinence). Car si les mesures de la performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs.

Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance. Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail.

Campbell (1990)<sup>41</sup> définit la performance individuelle au travail comme « *Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs* »

Plus récemment, selon Motowildo (2003)<sup>42</sup> : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Ainsi, « *La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.)* »<sup>43</sup>

La définition de Motowildo sous-tend que la performance d'un individu peut :

- Fluctuer au cours du temps ;
- Etre élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

À tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements

---

41. B.Charles –Pauvers , N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006), Les déterminants psychologique de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Toulouse . LIRH.

42. Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006).

43. Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006).

afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu. Sans les opposer, ces définitions montrent combien il est important de distinguer deux notions :

- La performance qui renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation ;
- L'efficacité qui correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements.

En effet, en n'évaluant que les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels qui le favorisent ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail, par exemple, la disponibilité et la qualité des équipements et des ressources, les décisions hors de contrôle de la personne, ou encore le contexte du marché.

Cette posture admet l'idée selon laquelle une personne peut être jugée performante bien qu'elle ne soit pas parvenue à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent complètement (Charles-Pauvers et al. 2007)<sup>44</sup>.

### **Modèle multifactoriel de Campbell**

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant.

Le modèle qu'il propose identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail.

---

44. Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006)

<b>Dimension</b>	<b>Définition</b>
<b>1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi</b>	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
<b>2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi</b>	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
<b>3. La communication écrite et orale</b>	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
<b>4. Les efforts dans l'activité</b>	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
<b>5. Le maintien d'une discipline personnelle</b>	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
<b>6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues</b>	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
<b>7. La supervision</b>	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
<b>8. Le management et l'administration</b>	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : Idem A. Charbonnier, C. A. Silva, P. Roussel

TABLE 2.1 – Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

La performance individuelle au travail est donc un construit qui englobe beaucoup plus de notions que celle du seul résultat à un objectif donné.

### 2.1.2.5 Différents types de performance individuelle

Ce modèle de Campbell a servi de base à de nombreux travaux qui ont ensuite proposé de distinguer deux types de performance :

- **La performance dans la tâche** (ou rôle), peut être très variable d'un emploi à l'autre et de surcroît, peut être « mouvante », c'est-à-dire que les responsabilités des salariés sont souvent variées et redéfinies au cours des différentes missions qui leur sont assignées. Ainsi, les exigences vis-à-vis de la performance dans la tâche peuvent rapidement évoluer ;
- **La performance contextuelle** (ou extra-rôle) correspond à l'ensemble des comportements qui contribue à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Concrètement, ce type de comportement se traduit par des actions qui désamorcent les conflits internes, réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes et encouragent la confiance interpersonnelle, favorisant ainsi la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination.

Dans un premier temps, pour Borman et Motowidlo (1993, 1997)<sup>45</sup>, la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

1. Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
2. S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
3. Aider et coopérer avec les autres ;
4. Suivre les règles et les procédures organisationnelles ;
5. Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

---

45. Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006).

Ces deux auteurs définissent par la suite en 2000 un modèle de la performance contextuelle à trois dimensions :

### **2.1.2.6 La performance citoyenne interpersonnelle**

Ce sont les comportements d'altruisme qui visent à aider les autres individus de l'organisation et à adopter des comportements qui leur sont bénéfiques. Par exemple, les informer des événements pouvant les intéresser ou participer aux réunions et aux activités de groupe. Ces actions facilitent la communication interpersonnelle, la coopération, la coordination, c'est à dire, l'intégration du groupe ou de l'équipe. Ici, la performance individuelle induit la performance collective.

### **2.1.2.7 La performance citoyenne organisationnelle**

Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté du salarié à son organisation comme par exemple de soutenir les objectifs, d'avoir une attitude positive envers l'organisation, de ne pas se plaindre des conditions organisationnelles, de rester dans l'organisation malgré des conditions difficiles. Elle inclut également les comportements qui visent la conformité aux règles et procédures de l'organisation.

### **2.1.2.8 L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche**

Ce sont les comportements extra rôle vis-à-vis des activités de travail, comme le fait de s'engager volontairement dans des tâches et des missions qui ne font pas formellement partie de son travail ou encore démontrer en permanence des efforts pour maximiser sa performance.

Cette approche coïncide avec l'évolution des organisations qui exigent de leurs salariés d'être toujours plus polyvalent, flexible, auto-responsable, impliqué, coopératif, compétent. C'est notamment le cas avec le développement du travail en équipe et de la gestion par projets, les tendances à l'accroissement des pratiques d'empowerment<sup>46</sup>, la priorité à l'orientation client, etc.

---

46. L'empowerment, terme anglais traduit par autonomisation ou capacitation, est la prise en charge de l'individu par lui-même, est le processus d'acquisition d'un « pouvoir » (power), le pouvoir de travailler, de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et termes de la société. L'autonomie d'une personne lui permet d'exister dans la communauté sans constituer un fardeau pour celle-ci. La personne autonome est une force pour la communauté. Source [www./http://fr.wikipedia.org/wiki/empowerment](http://fr.wikipedia.org/wiki/empowerment).

### 2.1.3 Caractéristiques de la performance

La performance présente les caractéristiques suivantes <sup>47</sup> :

#### 2.1.3.1 La performance est construite support à des jugements

La performance est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure.

Saulquin affirme dans la revue « gestion des ressources humaines et performance » de service que la performance « *implique un jugement une valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilise* »

Chacun comment il perçoit la performance, pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un simple employé, elle pourra être les conditions de travail et pour un client, elle pourra être la qualité des produits et des services rendus.

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs conditionnant le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples et changent au cours du temps.

#### 2.1.3.2 La performance comme indicateur de pilotage

La performance dans l'entreprise se pilote à travers une grille de lecture qui est proposée aux dirigeants par les nombreux auteurs.

Cette grille comprend plusieurs indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés aux objectifs multiples.

Saulquin déclare que « *les seuls critères financiers ne suffisent plus aux manager, et, dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* »

---

47. OUACHERINE(H), gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, EHEC, 2003, p, 37,38

### 2.1.3.3 La performance est riche de composantes antinomiques

Lebas affirme que « elle (*La performance*) présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoire ».

Cette déclaration se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts tout en veillant à améliorer la qualité des produits et maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

Tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont inséparables.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à une toute autre dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externe).

### 2.1.4 Interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité

Le but de l'entreprise est d'abord la réalisation d'un profit maximum ainsi sans doute elle combine ses facteurs de production où elle exploite mieux les ressources pour être performante. la recherche de la performance désigne le dispositif de :

- Pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficience et l'efficacité ;
- Mesure des résultats atteints au moyens d'indicateur chiffrés, c'est-à-dire la performance= le résultat ;

#### L'efficacité

Détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées. Elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un Système et les objectifs visés, de cela plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace.

**L'efficacité = résultats atteints/objectifs visés.**

Trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité : de bons objectifs, des ressources adéquats et des indicateurs pour mesurer les résultats.

### **L'efficience**

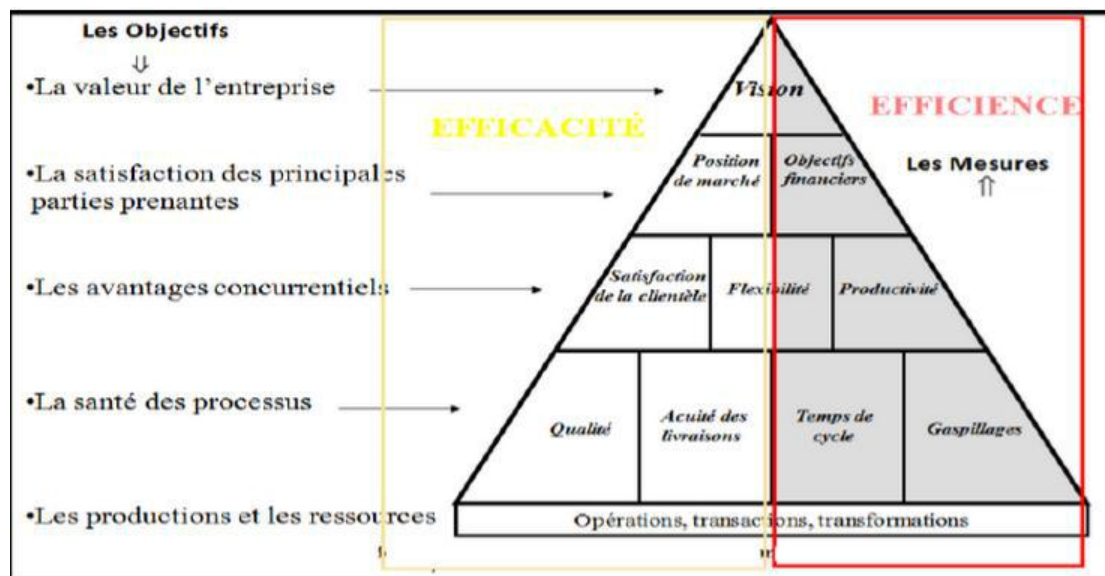
Exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs.

**Efficience = résultats atteints/ moyens mis en œuvre.**

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre, cela signifie que l'entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

De cela, nous pouvons en déduire que la performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant ou en rentabilisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

La performance est une position d'équilibre entre efficacité, efficience et résultat. Cela peut se résumer dans la pyramide de performance qui est un système complexe de différentes variables de performances. Il a été développé par Lynch et Cross (1995) qui proposent que la mesure de performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide.



Source : Mortory (B), Delay (C), Siguier (F) piloté la performance RH, la création de la valeur par les res ressources humaines, édition laisons, 2008, p.21

FIGURE 2.1 – La pyramide de la performance

La vision de l'entreprise se trouve au sommet de la pyramide et la flexibilité en est l'élément central. En effet, le critère « flexibilité » est à la fois autant mesuré par les indicateurs du marché que par les indicateurs financiers. Quant aux indicateurs opérationnels, ils rendent compte de la qualité, la livraison et du délai de transformation et cout.

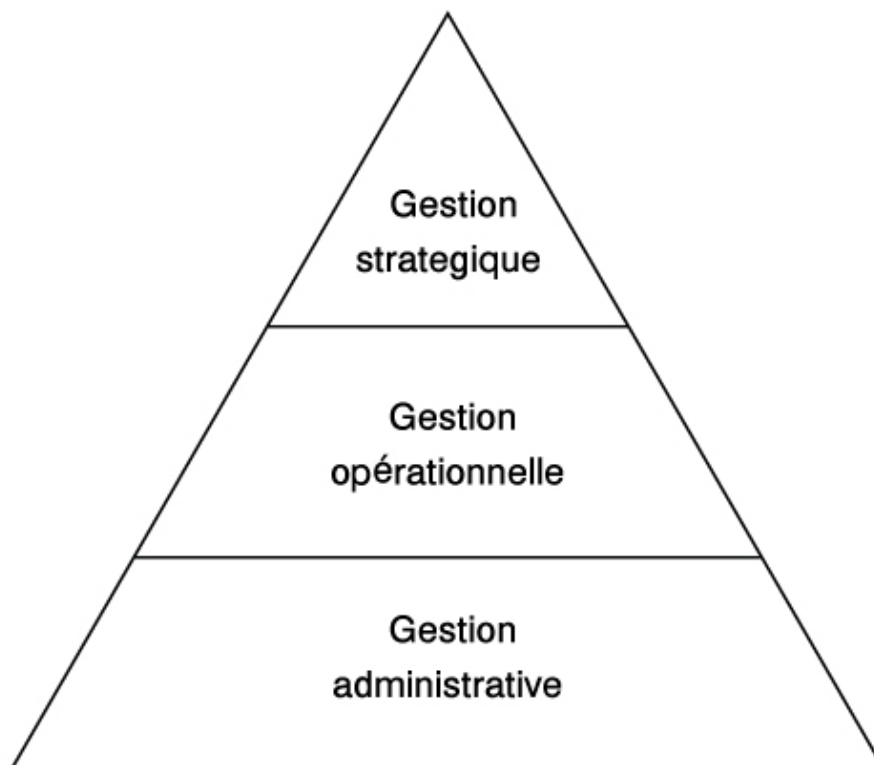
## 2.2 Rémunération, compétence et performance

### 2.2.1 Performance de la fonction RH

La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats. Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite d'explicitier plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Pour expliquer ces deux points, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

### 2.2.1.1 La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet (voir la figure 2.2).



**Source :** le louarne et wils (2001) l'évolution de la gestion des ressources humaines, Paris, édition liaisons

FIGURE 2.2 – Les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes<sup>48</sup> :

---

48. Le Louarn et Wils, 2001, p.41

- une politique est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) »,
- un processus est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures 3) »,
- une pratique est « une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe) ».

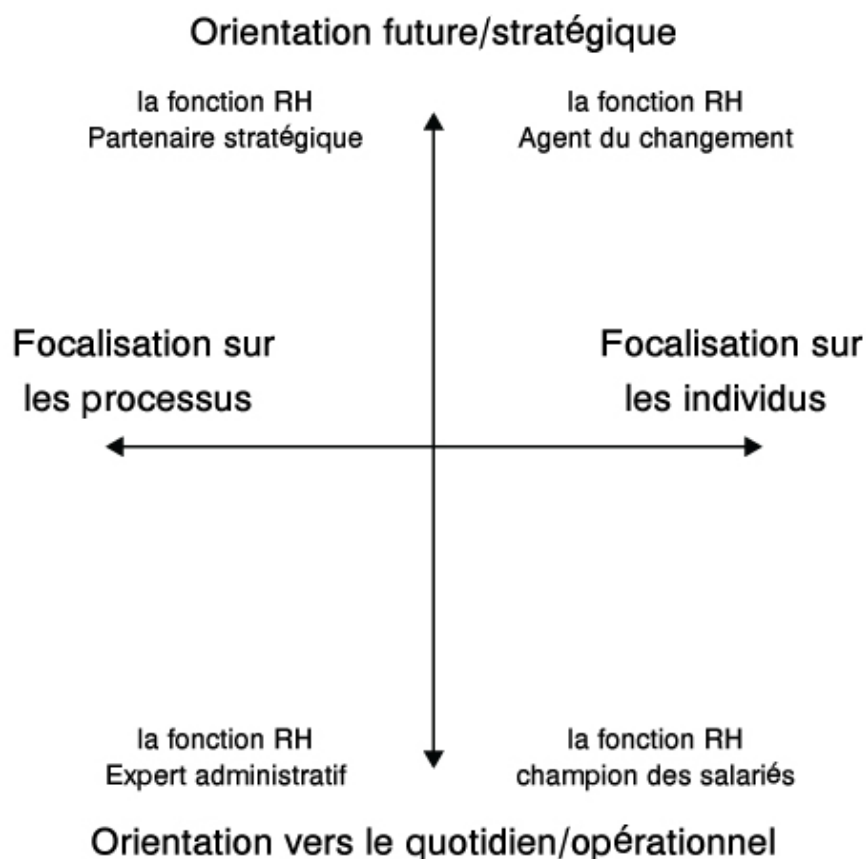
Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il apparaît judicieux de distinguer entre :

- **Performance administrative de la fonction RH** : relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.
- **Performance opérationnelle de la fonction RH**, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs.
- **Performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

### 2.2.1.2 La décomposition de la GRH d'Ulrich

Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long

terme) voir la figure 2.3<sup>49</sup> :



**Source :** Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

FIGURE 2.3 – Le modèle d’Ulrich

La performance de la fonction RH dans chacun de ces quatre rôles possibles nécessite des évaluations différentes, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure. Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s’efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l’entreprise.

- En tant qu’expert administratif, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l’administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit

---

49. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.

- En tant que champion des salariés, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.
- En tant qu'agent du changement, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.
- En tant que partenaire stratégique, la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise. Chaque objectif business doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus permettent de définir les missions de la fonction Ressources Humaines.

Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions de la fonction RH : l'efficacité, l'efficacités, et leur impact.

- **L'efficacité d'une mission de la fonction RH** : relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, ou plus généralement une mission de la fonction RH.
- **L'efficacités d'une mission de la fonction RH** relie les pratiques RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.
- **L'impact d'une mission de la fonction RH** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacités stratégique et organisationnelle de

l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation. à titre d'illustration, considérons la réalisation d'un plan de rémunération. Il sera jugé d'autant plus efficient que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus efficace qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquiescer conformément aux objectifs affichés. Enfin, son impact dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie.

### 2.2.2 La rémunération de la performance

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

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

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

- ✓ La performance regroupe les différentes catégories suivantes :
- ✓ Les résultats atteints, quantitatifs et qualitatifs par rapport à des objectifs fixés (chiffres d'affaires, clients, délais, coûts, qualité. . .)
- ✓ La performance exceptionnelle non prévue dans les objectifs ou liée à une mission particulière ;
- ✓ Un niveau de progression enregistré par rapport à des niveaux de performance passés ;
- ✓ Le caractère durable et renouvelable de la performance obtenue ;
- ✓ Un comportement particulier, la coopération ou l'aptitude au changement. »<sup>50</sup>

### **L'individualisation et la rémunération au mérite**

« Alors que la rémunération de la fonction exercée renvoie à l'organisation et à l'entreprise et se définit selon un ensemble de règles, la rémunération de la compétence et de la performance, c'est-à-dire selon le mérite individuel, renvoie directement à l'individu et à la personne.

D'un côté, la rémunération de la fonction est organisée et structurée à partir de la valeur des postes, traduits en termes de classification qui définit de façon homogène et standardisée la valeur du titulaire et son salaire de base. Les évolutions salariales sont ensuite réglées en fonction de l'avancement qui est fonction des changements de postes et de l'ancienneté. D'un autre côté, la rémunération au mérite individuel regroupe la rémunération de la compétence et de la performance. Elle repose sur l'identification des critères professionnels à rétribuer par l'intermédiaire des processus d'évaluation et les systèmes de mesure de la performance. La référence au poste n'est pas pour autant complètement évacuée. Si certaines entreprises pratiquent encore le tout uniforme, le tout individuel reste rare. La classification du poste constitue un socle commun dans la rémunération auquel s'ajoute un complément individualisé. Ainsi, la classification du poste et la qualification du titulaire sont disjointes. L'individualisation correspond donc à une forme de rémunération qui complète le socle uniforme constitué par la fonction exercée

### **Les conditions de réussites de la rémunération de la performance**

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

---

50. thèse de doctorat LMD, système de rémunération et management de la performance des entreprises, TABET DERRAZ Imane Ep CHIALI, B.ROMAN, Op.cité, p 46.

respectés :

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

# Chapitre 3

## Étude de cas IRS

### Sommaire

---

<b>3.1</b>	<b>Présentation de l'entreprise . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>3.2</b>	<b>L'historique du système de rémunération en Algérie .</b>	<b>53</b>
<b>3.3</b>	<b>Présentation de l'enquête . . . . .</b>	<b>54</b>
3.3.1	L'échantillon d'étude . . . . .	55
3.3.2	La conception du questionnaire . . . . .	56
3.3.3	Le contenu du questionnaire . . . . .	56
3.3.4	Dépouillement et analyse du questionnaire . . . . .	57

---

## Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons tout d'abord présenter l'entreprise faisant l'objet de notre étude « IRS DERICHE » une entreprise privée spécialisée dans la pose des revêtements synthétique des terrains de football et pistes d'athlétisme. Après on va résumer l'historique du système de rémunération en Algérie Ensuite, nous allons exposer la méthodologie de notre recherche. Et enfin, nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête, la synthèse et les recommandations.

### 3.1 Présentation de l'entreprise

Dans la présente section, nous allons au départ présenter un aperçu général sur le groupe DERICHE, ensuite le lieu de notre enquête à noter la compagnie de gazon synthétique(IRS) et pour finir, la politique de récompense d'IRS.

#### Aperçu générale sur la société IRS

##### Historique

La société algérienne IRS Deriche, créée depuis 1998, implantée à Boumerdès, est spécialisée depuis 2010 dans la fabrication et de la pose des artificielles. Première société en Afrique qui fabrique le gazon synthétique, L'IRS Deriche s'occupait de l'installation dans les stades algériens du tartan, l'année 2008 IRS a connus la construction d'usine Synthetic Grass Factory (SGF), s'est fait connaitre avec son produit innovant en 2010 qui est fabriquer selon les normes de la Fédération internationale de football association (FIFA). Et avec la convention signée avec deux grands laboratoires internationaux « sport paris et sport londres » l'entreprise arrive à réaliser une meilleure qualité de gazon synthétique pour les différents usages (stade, terrain de jeux et aire de loisirs, salles omnisport, jardin ...etc.) et actuellement elle est leader dans le marché de gazon avec son produit cent pour cent local.

##### Effectif d'IRS Deriche

IRS Deriche emploie 254 salariés, toutes répartis comme suit :

Cadre        19 %

Maitrises 56%

Exécutants 25%

### **Localisation**

IRS DERICHE est une Entreprise Unipersonnel à Responsabilité Limitée, d'un capital de 30 000 000 DZD ; elle est située à la cité 11 décembre 1960, résidence Deriche Boumerdès Algérie.

## **3.2 L'historique du système de rémunération en Algérie**

« Depuis l'indépendance mais surtout depuis que souffle un vent de modernité et de croissance sur l'Algérie d'aujourd'hui où les fleurons de l'économie tels que SONATRACH, SONELGAZ, CEVITAL, AIR ALGERIE, SAIDAL et toute une panoplie de PME innovantes, il est apparu une organisation de l'administration du personnel dans laquelle la considération de l'individu au travail n'a cessé de croître.

C'est notamment après les travaux d'Elton Mayo, Maslow, Herzberg mais plus récemment par l'apport des enseignants chercheurs dans les domaines de la GRH et de l'audit social(Peretti, Igalens, Landier, Louard, Scouarnec,...) que ce sont donnés dans les domaines de GRH que ce soit la formation, le recrutement, la rémunération, la motivation, les compétences...avec la prise en considération de l'individu au travail par la satisfaction de ses besoins, l'amélioration des conditions au travail, la progression dans sa carrière. »<sup>51</sup>

### **Le système de rémunération en Algérie**

« Le système de rémunération après l'indépendance, ou Au lendemain de l'indépendance l'Algérie s'est retrouvée riche avec de nombreux systèmes de gestion qu'elle n'avait plus les moyens d'entretenir. Le socialisme, qui s'est affirmé, par la suite, a enrayé les volontés hésitantes de rationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec les équipements au lendemain de la vague

---

51. Thèse de doctorat, SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes, Tabet Derraz Imane Ep. CHIALI, pp.177-178.

d'industrialisation des années 1970. L'aisance financière générée par la montée des prix des hydrocarbures a permis à l'Etat providence de chercher à promouvoir l'égalitarisme par une redistribution plus équitable des revenus sous forme de salaires. Le retour vers la vérité économique engendré par les difficultés financières rencontrées au cours des années 80 a interpellé les gestionnaires qui, d'exécutants dociles des décisions d'un centre surtout préoccupé par l'aspect social des activités, se sont retrouvé face au défi de revenir vers la rationalité en période de crise multiforme.

Les mesures d'ordre législatif et réglementaires prises pour faciliter cette transition se sont heurtées au manque de visibilité y compris sur le court terme et au problème du manque de moyens qui est venu confirmer le constat de l'inadaptation du tissu économique, des techniques de production et des formes de gestion aux impératifs d'une concurrence qui désormais ne reconnaît plus les frontières. La mondialisation qui a pénétré une économie déjà en crise est venue compliquer la perspective en réduisant le temps de réaction et d'apprentissage et en condamnant les nombreuses entités à s'adapter au prix social le plus fort ou à disparaître. Les incertitudes qui tracent l'avenir d'un secteur public toujours dominant face à un secteur privé qui reste encore bien réservé préviennent des changements qui risquent de remettre totalement en cause les systèmes de gestion actuels. »<sup>52</sup>

### 3.3 Présentation de l'enquête

L'enquête par questionnaire est une « méthode de recueil de l'information visant à poser des questions (plus ou moins nombreuses, et plus ou moins formalisées) à un certain nombre de personnes qui constitue un échantillon extrait d'une population. La réalisation d'une enquête par questionnaire s'organise sous la forme d'une séquence d'étapes qui constituent des points de passage obligatoire dans tous types de problèmes à traiter. Ainsi cette enquête comprend la sélection de l'échantillon, l'établissement du questionnaire, ainsi que l'analyse et l'administration de ce dernier.

Nous avons effectué notre enquête par questionnaire auprès du personnel de l'organisme d'accueil « IRS », accompagné d'un guide d'entretien avec l'objectif de répondre aux questions posées au départ qui sont inspirées de notre problématique

---

52. Thèse de doctorat, SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes, Tabet Derraz Imane Ep. CHIALI, pp.177-178.

de recherche. Pour cela il est important de rappeler notre problématique : quelles sont les actions correctrices pour une gestion plus efficace des salaires favorisant la mobilisation des compétences ?

Quel est le rôle de la rémunération ? Et quelle relation a-t-elle avec les compétences et la performance ? La rémunération liée aux compétences est-elle la seule et la principale source qui nous mène à la performance des salaires au travail ? La rémunération selon les compétences a-t-elle tout jour un impact positif ?

Les questionnaires et l'entretien visent à vérifier l'impact de la rémunération liée aux compétences sur la performance au travail au sein de l'entreprise IRS Deriche.

### **3.3.1 L'échantillon d'étude**

Pour mener notre enquête il était indispensable de constituer un échantillon représentatif de l'ensemble des évalués et évaluateurs à IRS, l'évaluation ne concerne que l'effectif cadre (les managers) et agent de maîtrise. Notre échantillon au début, sur lequel nous avons travaillé est constitué de 150 salariés. On a jugé que ce nombre est suffisant pour représenter toute la population de notre étude. Lors de la distribution de 150 exemplaires du questionnaire on a pu récupérer 116 questionnaires. Donc notre échantillon d'étude a été réduit à 116.

Nous avons choisi de faire une enquête par questionnaire, car, il était impossible de rencontrer et entretenir les plusieurs managers et agent de maîtrise, vu les contraintes que nous avons rencontrés pendant le déroulement de notre stage au sein de IRS Deriche.

Il faut bien noter à l'attention du lecteur qu'en réalité notre stage d'un mois a été réduit à trois journées par semaine, en plus du fait que notre encadreur de stage qui est le DRH n'étaient pas toujours disponible y compris pendant la journée considérée.

Par ailleurs, il était possible d'entretenir avec le responsable de la direction administratif et de finance et le responsable de la paie, Ceci dit nous jugeons que nous avons obtenu suffisamment de données pour traiter notre thématique.

Précisons donc à la fin que nous avons élaboré et soumis notre questionnaire, dont un adressé aux Cadres et aux agents de maîtrises. Un guide d'entretien qui a servi pour organiser une discussion structurée avec les responsables les plus impliqués à notre thématique. Le contenu de chacun des questionnaires peut être consulté dans les annexes.

### 3.3.2 La conception du questionnaire

La rédaction d'un questionnaire débute par l'élaboration de la liste des informations à rechercher qui devient par la suite une série de questions. Cette étape préalable limite le risque d'oubli de certaines questions importantes.

La rédaction du questionnaire est basée sur le type de questions à poser.

- Questions fermées : la réponse est par oui ou non.
- Question semi-ouverte : avec des propositions.

L'enquête de terrain que nous avons menée sous forme d'un questionnaire ayant deux cibles les cadres et les agentes de maitrises, avec les mêmes questions qui sont posées aux évalués, cela parce que certaines informations ne peuvent être recueillies qu'au près d'une cible précise. Nous pensons ainsi par cette démarche pouvoir alimenter notre enquête ; recueillir les points de vue des différents interlocuteurs concernant l'impact de la rémunération liée aux compétences sur la performance au travail chez IRS Deriche et la manière dont chacun perçoit cette dernière.

### 3.3.3 Le contenu du questionnaire

Le questionnaire destiné aux cadres et agents de maitrises, composé de dix-huit questions, il s'articule autour de trois volets conformément à la problématique de recherche.

Le premier volet concerne la rémunération liée aux compétences chez IRS Deriche, contient dix questions. Cette partie aborde la satisfaction des salariées par leur rémunération L'intérêt est de recueillir l'opinion des évaluées pour déterminer le niveau d'acceptation de la politique de rémunération élaborer a IRS Deriche.

Le deuxième volet concerne la performance au travail chez IRS Deriche, contient quatre questions. Dans cette partie on aborde l'existence de la performance au sein de l'entreprise IRS Deriche et les facteurs clés de la performance au travail.

Le troisième volet concerne le lien entre la rémunération liée aux compétences avec la performance au travail, contient deux questions. Dans cette partie on aborde l'existence un effet de la rémunération liée aux compétences sur la performance au travail.

### 3.3.4 Dépouillement et analyse du questionnaire

L'enquête a été menée sur terrain, elle s'est déroulée pendant le mois d'avril et mai 2019, nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus par le questionnaire soumis au personnel de la sous-direction des pensions. Pour le dépouillement on utilise un logiciel spécialisé appelé SPSS version.

#### Les résultats de questionnaire

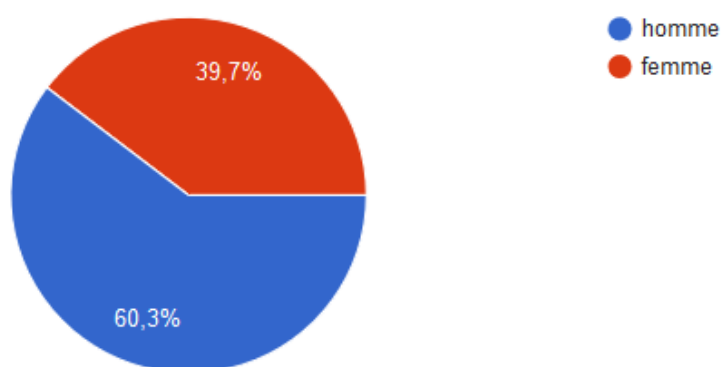


FIGURE 3.1 – Genre

	Fréquence	Pourcentage (%)
Homme	70	60.3
Femme	46	39.7
Total	116	100

TABLE 3.1 – Genre

**Commentaire :** La figure 3.1 illustre bien la présence forte du sexe masculin qui représente 60.3% de l'échantillon questionné, quant à l'élément féminin est à 39.7%

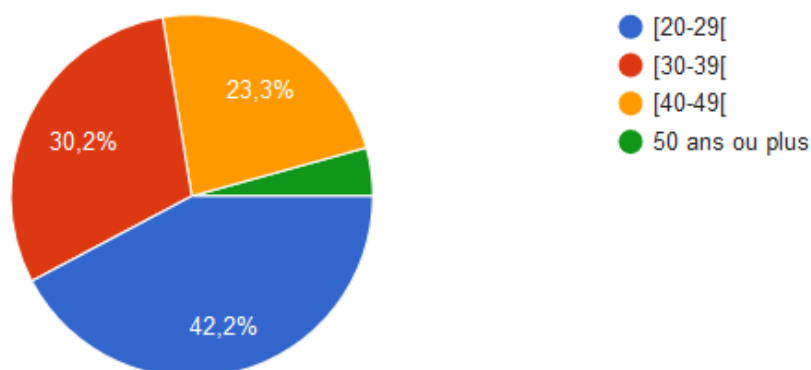


FIGURE 3.2 – Age

	Fréquence	Pourcentage (%)
20-29	49	42.2
30-39	35	30.2
40-49	27	23.3
50 ans ou plus	5	4.3

TABLE 3.2 – Age

**Commentaire :** On constate que la tranche d'âge dominante se situe entre [20-29] avec un taux de 42.2% contre 30.2% de la tranche d'âge entre [30-39] et 23.3% de la tranche [40-49] et 4.3% pour les plus de 50 ans, Donc notre échantillon est relativement jeune.

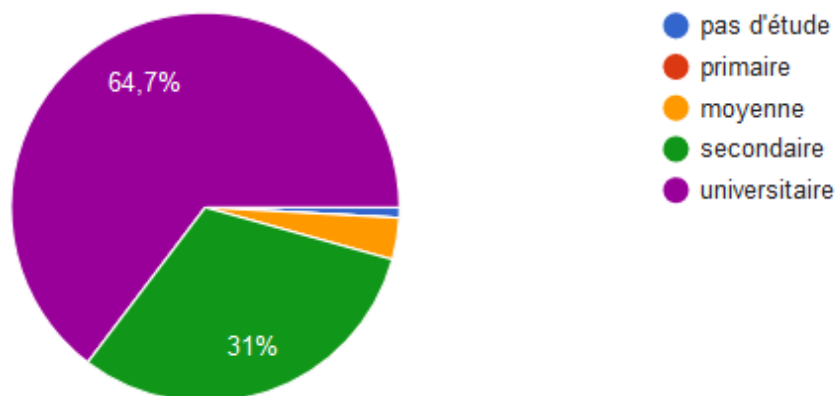


FIGURE 3.3 – Niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage (%)
Pas d'étude	1	0.9
Primaire	0	0
Moyenne	4	3.4
Secondaire	36	31
Universitaire	75	64.7

TABLE 3.3 – Niveau d'instruction

**Commentaire :** D'après ce schème on constate que la plupart de personnes questionnées sont des universitaires avec un taux de plus de 64.7%

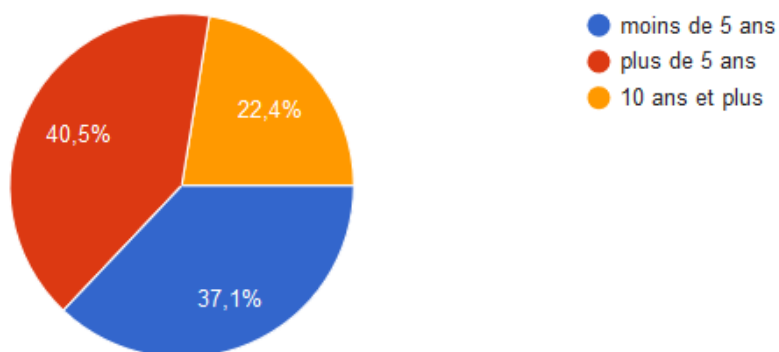


FIGURE 3.4 – L'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	43	37.1
Plus de 5 ans	47	40.5
10 ans ou plus	26	22.4

TABLE 3.4 – L'ancienneté

**Commentaire :** Ce schéma illustre le nombre d'année passée au sein de la caisse, on peut constater que un bon pourcentage 37.1% n'ont pas encore atteint leur 5ème année, pour ceux qui ont passé entre 6 et 10 ans leur pourcentage représente 40.5% et les employés qui sont là depuis plus de 10 leur pourcentage est de 22.4%

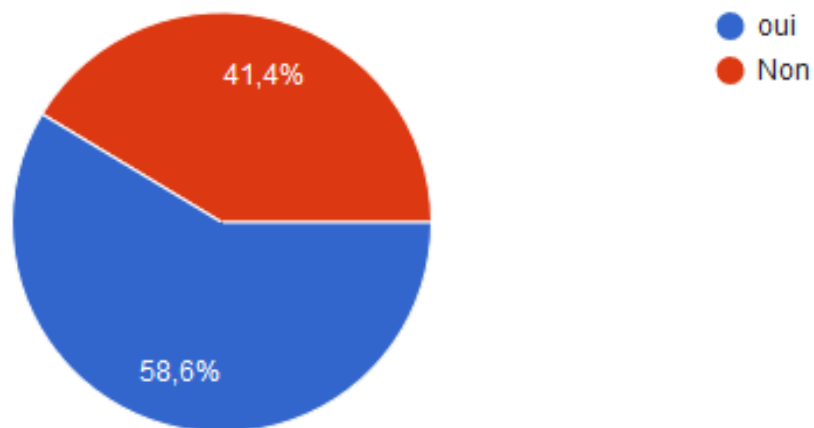


FIGURE 3.5 – Poste et formation

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	68	58.6
Non	48	41.4

TABLE 3.5 – Poste et formation

**Commentaire :** on constate que 58.6% des évaluées ont un poste adéquate avec leur formation initiale.

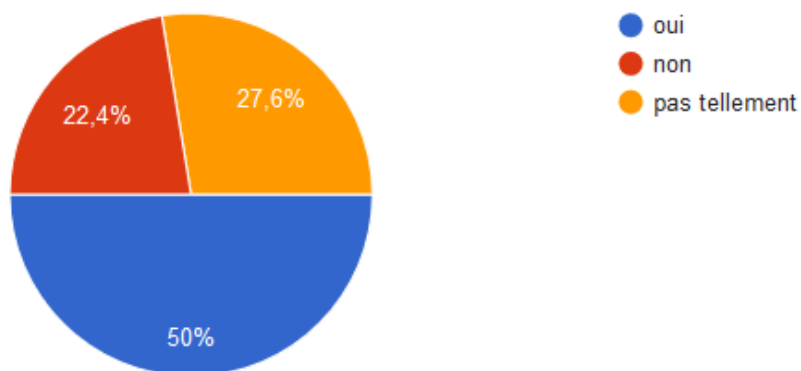


FIGURE 3.6 – Satisfaction du salaire

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	58	50
Non	26	22.4
Pas tellement	32	27.6

TABLE 3.6 – Satisfaction du salaire

**Commentaire :** On constate que la moitié des évaluées sont satisfaits de leurs salaires et 22.4% d'autre ne sont pas satisfaits de leurs salaire.

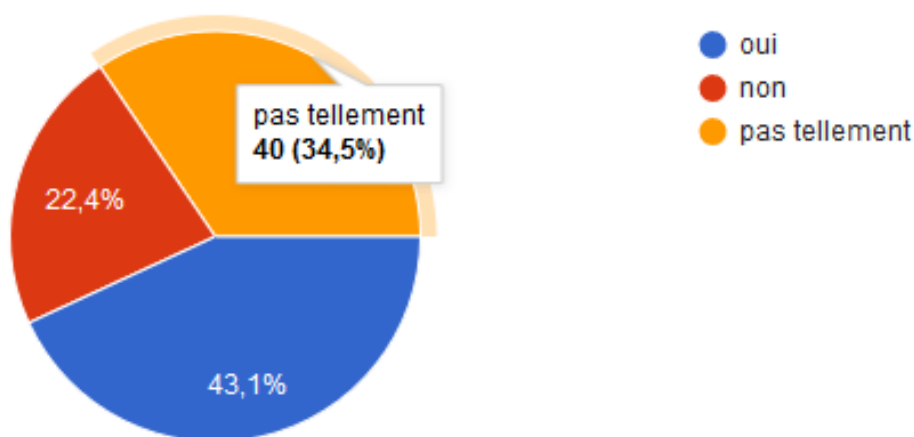


FIGURE 3.7 – Satisfaction du salaire

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	50	43.1
Non	26	22.4
Pas tellement	40	34.5

TABLE 3.7 – Satisfaction du salaire

**Commentaire :** on constate que la plus part des évaluées sont satisfait de leur salaire jusque a 43.1% par contre y a d'autre qui sont pas satisfait jusque a 22.4% et le reste sont satisfait a un certain taux.

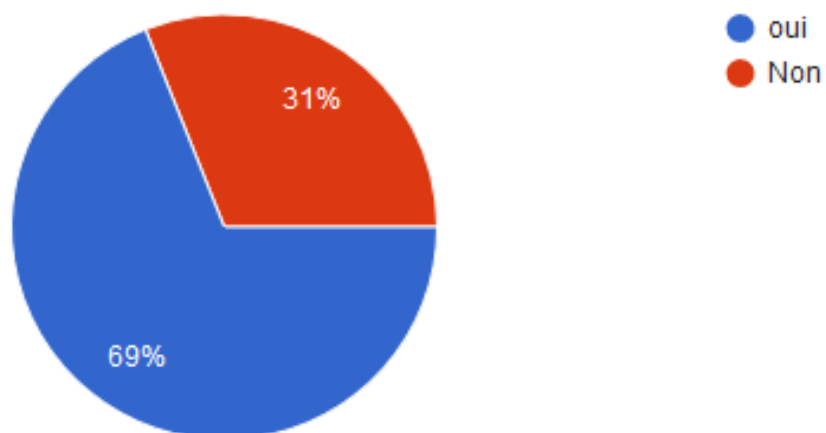


FIGURE 3.8 – Avantages en nature

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	36	31
Non	80	69

TABLE 3.8 – Avantages en nature

**Commentaire :** on constatant que 69% des évaluées reçoit des avantages en nature le reste déclare que l'entreprise n'accorde pas des avantages en nature.

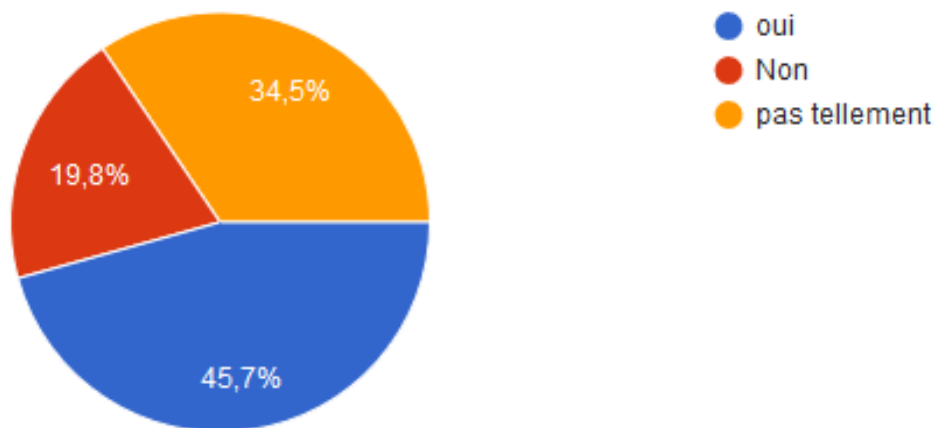


FIGURE 3.9 – Système de rémunération équitable

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	53	45.7
Non	23	19.8
Pas tellement	40	34.5

TABLE 3.9 – Système de rémunération équitable

**Commentaire :** On constate que 45.7% des évaluées dit que le système de rémunération est équitable, d'autre part 34.5% par eux se sont pas convainque de système le reste dit le contraire d'un système de rémunération équitable.

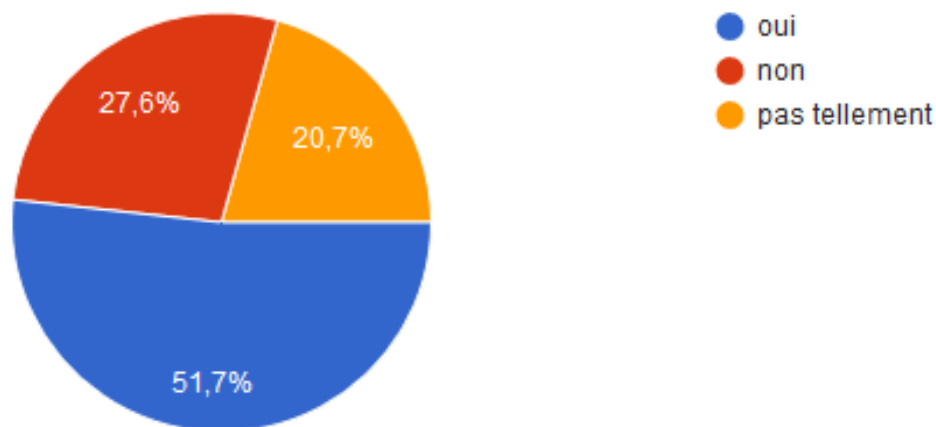


FIGURE 3.10 – Rémunération selon la compétence

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	60	51.7
Non	32	27.6
Pas tellement	24	20.7

TABLE 3.10 – Rémunération selon la compétence

**Commentaire :** On ne constatant que 51.7 % des salariées dit que le salarié est rémunéré selon ces compétences chez IRS et 27.6% dit le contraire

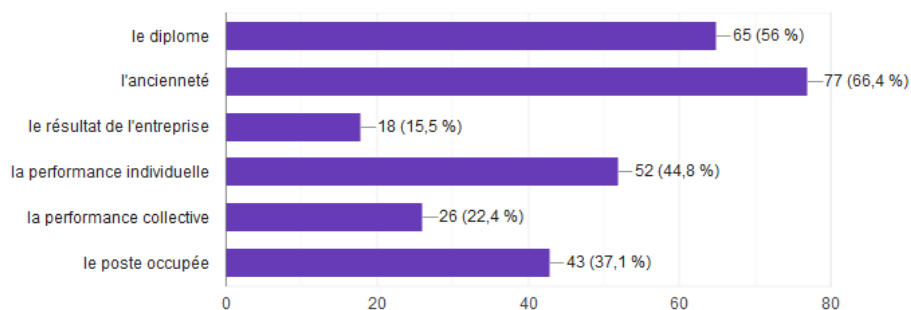


FIGURE 3.11 – Choix des salaires

	Fréquence	Pourcentage (%)
Le diplôme	65	56
L'ancienneté	77	66.4
Le résultat de l'entreprise	18	15.5
La performance individuelle	52	44.8
La performance collective	26	22.4
Le poste occupée	43	37.1

TABLE 3.11 – Choix des salaires

**Commentaire :** d'après les 116 salariées qui ont répondu au questionnaire le choix de salaire est établi d'après l'ancienneté au premier degré et après selon le diplôme ensuite selon la performance individuelle.

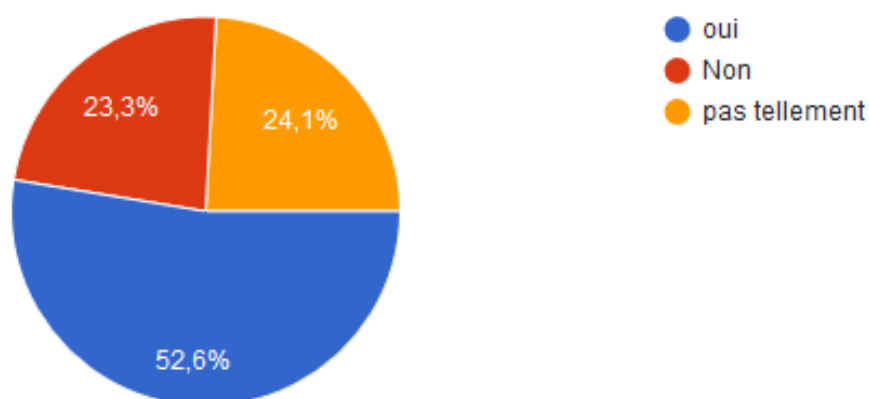


FIGURE 3.12 – Suivis de la performance des employés

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	61	52.6
Non	27	23.3
Pas tellement	28	24.1

TABLE 3.12 – Suivis de la performance des employés

**Commentaire :** on constate que la majorité trouve qu'il y a un suivi de la performance dans l'entreprise IRS.

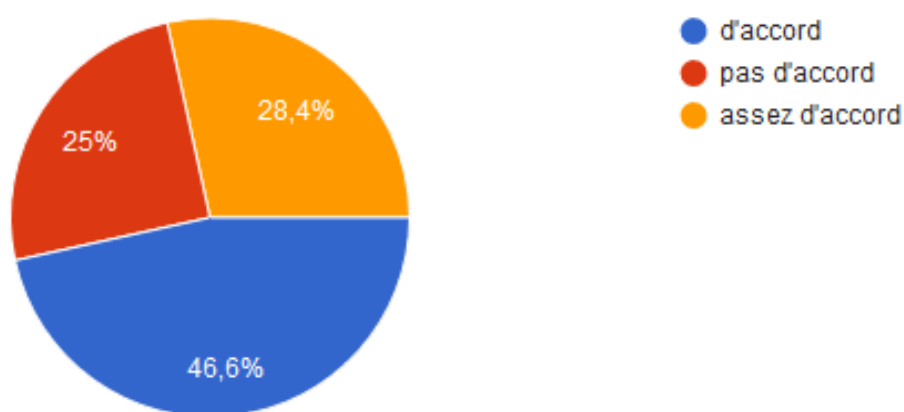


FIGURE 3.13 – Rémunération et la performance individuelle

	Fréquence	Pourcentage (%)
D'accord	54	46.6
Pas d'accord	29	25
Assez d'accord	33	28.4

TABLE 3.13 – Rémunération et la performance individuelle

**Commentaire :** on constate que 46.6% des salariées trouve que la rémunération établis au sein de l'entreprise IRS prend en considération la performance individuelle et 25% dit le contraire mais le reste sont assez d'accord.

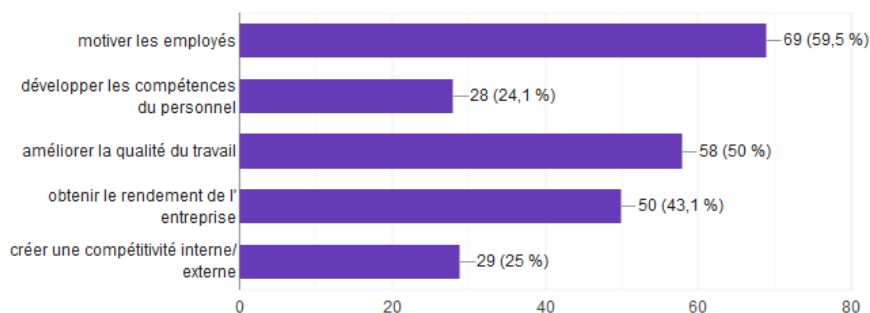


FIGURE 3.14 – Effets de système de rémunération sur la performance de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage (%)
Motiver les employés	69	59.5
Améliorer la qualité du travail	58	50
Obtenir le rendement de l'entreprise	50	43.1
Créer une compétitivité interne/externe	29	25
Développer les compétences du personnel	28	24.1

TABLE 3.14 – Effets de système de rémunération sur la performance de l'entreprise

**Commentaire :** D'après ces statistiques le système de rémunération d'IRS à un effet direct sur la motivation des employés aussi pour améliorer la qualité du travail et obtenir plus de rendement de l'entreprise.

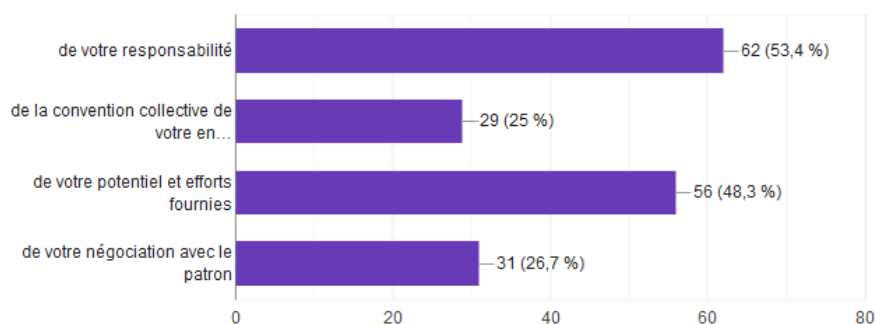


FIGURE 3.15 – Les différents facteurs qui définissent le salaire

	Fréquence	Pourcentage (%)
Votre responsabilité	62	53.4
Potentiel et efforts fournies	56	48.3
Négociation avec le patron	31	26.7
La convention collective	29	25

TABLE 3.15 – Les différents facteurs qui définissent le salaire

**Commentaire :** on constatant que le salaire est effectué de base sur la responsabilité en suite selon le potentiel et l’effort fourni de la part de salarié, chez le reste le salaire est effectué selon la négociation et la convention collective.

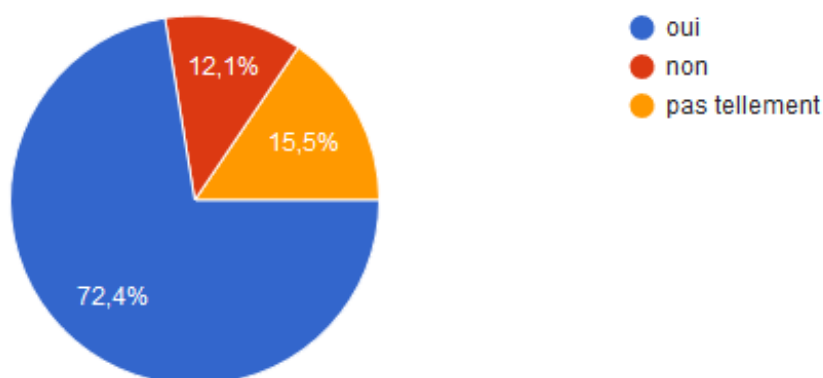


FIGURE 3.16 – Le rendement dans l’entreprise de IRS

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	84	72.4
Non	14	12.1
Pas tellement	18	15.5

TABLE 3.16 – Le rendement dans l’entreprise de IRS

**Commentaire :** on constatant que la majorité confirme qu’il y a un rendement dans l’entreprise IRS.

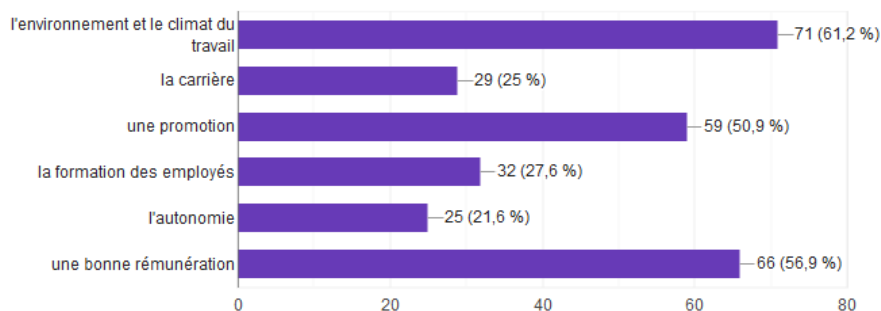


FIGURE 3.17 – Les facteurs de motivation

	Fréquence	Pourcentage (%)
L'environnement et le climat du travail	71	61.2
Une bonne rémunération	66	56.9
Une promotion	59	50.9
La formation des employés	32	27.6
La carrière	29	25
L'autonomie	25	21.6

TABLE 3.17 – Les facteurs de motivation

**Commentaire :** Selon les salariées d'IRS qui ont répondu au questionnaire, les facteurs les plus importants pour la motivation sont l'environnement et le climat du travail confortable et aussi une bonne rémunération et la promotion.

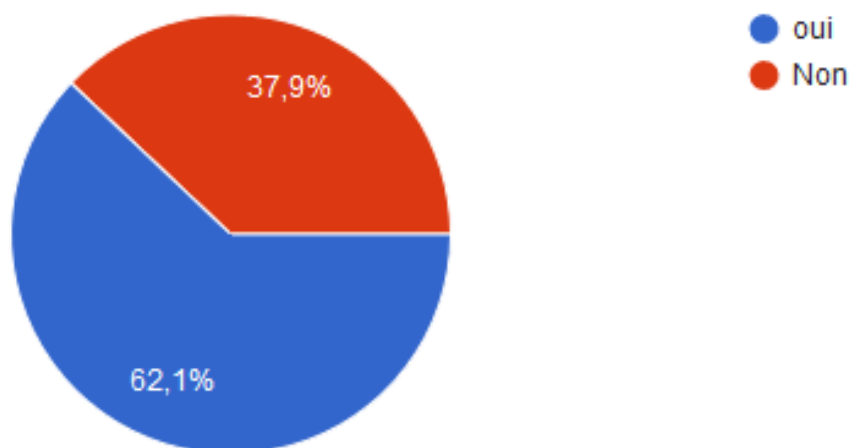


FIGURE 3.18 – les relation au sein de l’entreprise

	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	72	62.1
Non	44	37.9

TABLE 3.18 – Les relation au sein de l’entreprise

**Commentaire :** On constatant que la majorité pense que la différence des salaires affect les relations au sein de l’entreprise IRS.

- X :
1. êtes-vous satisfait de la politique de rémunérations ou sein de votre entreprise ?
  2. Pensez-vous que le salarié est rémunération selon ces compétences ?
- Y :
1. Est-ce qu’il y a un suivi de performance des employés ?
  2. Le système de rémunération établis au sein de l’entreprise IRS prend en considération la performance individuelle des employé ?

Corrélations				
			Est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ?	Le système de rémunération établis au sein de l'entreprise IRS prend en considération la performance individuelle des employé
Rho de Spearman	Pensez-vous que le salarié est rémunéré selon ces compétences	Coefficient de corrélation	,304**	,292**
		Sig. (Bilatéral)	0,001	0,001
		N	116	116
	Êtes-vous satisfait de la politique de rémunération au sein de votre entreprise (IRS) ?	Coefficient de corrélation	0,165	,206*
		Sig. (Bilatéral)	0,075	0,026
		N	116	116
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				

FIGURE 3.19 – Corrélations

La corrélation entre les questions du questionnaire :

Les questions des axes étant des variables qualitatives du standard de Lycart, nous nous appuyons donc sur le coefficient de corrélation de Rho de Spearman.

Le coefficient de corrélation de Spearman est utilisé dans le cas d'échantillons dont le nombre est petit.

Selon le programme SPSS25, il calcule le total des scores pour chaque axe et extrait les résultats des liens de blog dans le tableau suivant :

Le coefficient de corrélation est le coefficient de corrélation de Spearman et est limité à zéro et un.

Sig. (bilatéral) est la probabilité d'erreur maximale tolérable, déterminée avant le retrait de l'échantillon, et est généralement égale à 0,05.

N La taille de l'échantillon est égale à 116.

Dans cette étude, nous nous baserons sur les deux hypothèses statistiques suivantes :

**Hypothèse H0** : le SIG est supérieur à 0,05 corrélation non significative.

**Hypothèse H1** : le SIG est inférieur à 0,05 corrélation significative.

Les résultats du tableau montrent que toutes les valeurs du niveau SIG sont inférieures à 0,05, ce qui indique que toutes les corrélations sont significatives et nous concluons qu'il existe des relations entre X et Y .

Sauf entre (**êtes-vous satisfait de la politique de rémunération au sein de votre entreprise (IRS)) et (est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ?)**) nous avons  $SIG = 0,075$  est supérieur à 0,05 donc une corrélation non significative.

Pour juger des résultats de corrélation (évaluation de la relation), nous utilisons les estimations suivantes :

De 0,00 à 0,25 ..... signifie une relation très faible

De 0,26 à 0,49 ..... signifie faible relation

De 0,50 à 0,69 ..... signifie une relation moyenne

De 0,70 à 0,89 ..... signifie une relation forte

De 0,90 à 1,00 ..... signifie une relation très forte.

Afin de tester les hypothèses de notre étude empirique sur la relation entre La rémunération au travail et la performance de l'entreprise, les relations entre les variables ont été étudiées par l'utilisation de la méthode de corrélation de Spearman que nous avons élaboré à l'aide du logiciel SPSS.

Suite aux données de l'enquête réalisée sur l'entreprise IRS Deriche de Boumerdès, les résultats ont révélé l'existence d'une relation positive et significative entre les différentes variables latentes de notre étude, à l'exception de la relation entre la satisfaction de la politique de rémunération au sein de l'entreprise et le suivi de performance des employés.

Les résultats sont satisfaisants car les liens structurels entre les variables ont été significatifs et le coefficient de corrélation de Spearman indique que la rémunération des employés selon les compétences a un impact sur la performance au travail.

Ceci peut s'expliquer par le fait que les employés sont satisfaits de la politique de rémunération, et cette politique aide à améliorer la performance.

Les résultats de l'analyse statistique présentée dans le tableau ci-dessus ne montrent aucun effet statistiquement significatif entre la personnalité et les performances de l'employé car ( $\alpha > 0,01$ ). Où le coefficient de corrélation  $R = 0.304$  qui indique une corrélation linéaire faible estimé à 29.20%

Puisque la signification est supérieure à (0, 01), nous rejetons H1 et acceptons H0, ce qui signifie qu'il existe une relation entre la performance liée à la compétence et la performance au travail.

# Conclusion générale

L'objectif de notre recherche était de connaître l'effet de la rémunération liée aux compétences sur la performance au travail au sein de l'entreprise IRS.

Cela nous a mener à éclaircir trois points, le premier est lié à la compréhension de la politique de rémunération liée aux compétences, et ces principale composants, le deuxième à la compréhension des différents types de la performance et leurs caractéristiques, et le troisième contribue à l'essaie d'analyse l'effet de la rémunération liée aux compétences sur la performance au travail.

La rémunération reste l'un des principales attentes des salariés, elle peut comprendre différents éléments a souvent pour objet de motiver les employés et booster les performances de la société. Autrement dit la politique de rémunération a pour but de rémunère la performance et les résultats obtenus.

Chaque entreprise met en place une politique de rémunération variable et équitable à titre individuel et collectif a la fois, et avec plusieurs types de rémunération qu'il existe l'entreprise arrive à influencer sur la satisfaction et la motivation au travail des employés et de multiples comportements au travail.

Pour conclure, notre réflexion sur la rémunération liée aux compétences ; les responsables RH sont obligés d'acquérir des salariés compétents. Ce mode de rémunération incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme.

La compétence et la performance sont liées par une relation de cause à effet ; c'est-à-dire la compétence ne nous mène pas directement à performance ; il existe des facteurs qui empêchent cette relation directe. Et pour traverser le chemin de la compétence jusque à la performance il faut gérer les caractéristiques de l'organisation et de la motivation.

Afin d'apporter une réponse à notre problématique de recherche, nous avons réalisé une étude basée sur une approche méthodologique qualitative, à l'aide d'un ques-

tionnaire, avec un échantillon de 116 des employées, cadre et des agents de maîtrise dans IRS, au cours de mois d'avril et le mois de mai.

Après les questionnaires qui nous étaient retournés on peut constater que la politique de rémunération chez IRS est liée aux compétences, et basé aussi sur l'ancienneté et la performance individuel, on affirme aussi qu'il y a un rendement dans l'entreprise, et par là on va vers la confirmation de la première hypothèse « la rémunération selon la compétence est un facteur clé qui nous conduit vers la performance au travail ».

D'après les réponses sur la dernière question de questionnaire qui affirme que la différence des salaires affect les relations au sein de l'entreprise IRS, on peut confirmer la troisième hypothèse « la rémunération selon les compétences est injuste et aussi une source de conflit au travail ».

A la lumière des résultats obtenus, on peut affirmer l'existence d'une corrélation entre la variable X : la rémunération liée aux compétences et la variable Y : la performance au travail.

Pour terminer, voici quelques suggestions pouvant améliorer les systèmes de rémunération élaborées par moi même :

- Élaborer des entretiens au lieu de questionnaire sera mieux pour la fiabilité des réponses.
- La rémunération selon la compétence est un facteur clé pour avoir la performance au travail et avoir un rendement.
- Créer des occasions de rencontres entre employés et employeurs pour permettre la concrétisation de la politique de rémunération
- Mettre en place un système de motivation a la prise d'initiative et plus de décentralisation en matière de gestion
- Améliorer, piloter et développer les outils de récompenses pour optimiser le potentiel humain.

Cette recherche présente tout de même un certain nombre de limites. La première limite est relative au caractère sélectif de l'étude qui touche uniquement quelques concepts bien que leur introduction permette d'approfondir notre problématique. donnera l'exemple de notre incapacité à évaluer l'impact réel des dispositifs de la rémunération sur la performance et l'incapacité d'identifier les failles dans le système

de rémunération . . . non traités dans le cadre de cette étude. Il y a même d'autres ressources comme «la motivation des salariés » qui peuvent affecter le cadre de notre modèle.

La collecte des données posent également problème puisque l'on se base en général sur des opinions émises lors d'un questionnaire rapides. De plus, la réalité de la mise en œuvre des activités est subjective, en particulier du fait de la différence d'appréciation entre l'évaluateur et le répondant concernant certaines activités.

# Bibliographie

- [1] [www.cbo-eco.ca/etablir-un-systeme-de-remuneration](http://www.cbo-eco.ca/etablir-un-systeme-de-remuneration), 10-04-2016, 12 :25.
- [2] THEVENET, (Maurice) et autres : Fonctions RH : politiques, métiers et outils de ressources humaines, édition la source, 2007, P.258
- [3] DENJEAN, (M) : la motivation, CEPID, paris, décembre 2006.
- [4] ROUSSEL, (P) : « à travail égal salaire égale », revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N° 64, 2007, pp.2-33.
- [5] CADIN, (Loïc) et autres : GRH : Gestion des ressources humaines, 4ème édition, édition Dunod, Paris, 2012, P.240.
- [6] LETHIELLEUX, (Laetitia) : L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 10ème édition, édition Lextenso, Issy-les-Moulineaux, 2016, P.83.
- [7] DONNADIEU, (G) : du salaire à la rétribution, éd. Liaison, DL, 1997, pp. 153-158.
- [8] REYNAUD, (B) : les théories du salaire, éd. La découverte, Paris, 1994, pp. 85-86.
- [9] Ibid. p.9
- [10] PERROT, (A) : les nouvelles théories du marché de travail, éd. La découverte, Paris, 1992, pp. 6-7.
- [11] L'HERITIER, (JL) : les déterminants du salaire, revue de L' INSEE (mensuel), N 257, septembre 1992, pp. 3-5.
- [12] REYNAUD, (B) : op. cit. p. 16.
- [13] ST-ONGE, (S) et THERIAULT (R) : gestion de la rémunération, théorie et pratique, 2eme éd, Gaëtan Morin, Montréal, 2006, pp. 5-7.
- [14] WILLIAMSON, (C), COLVIN (G) et MCDONALD (A) : gestion des ressources humaine, traduction de BOURLON, (E), NGUEFFO (N) et GRAGGS (L), Tearfund, Teddington, 2008, p.320.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- [15] Ibid, p.23.
- [16] ST-ONGE, (S) et THERIAULT (R) :op.cit, p.6.
- [17] ST-ONGE,(S) et THERIAULT (R) :op.cit, p.6.
- [18] BERNRD, (R) : bâtir une stratégie de rémunération, systèmes de rémunération et management de la performance, 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p.99
- [19] ST-ONGE, (S) et THERIAULT (R) : op. cit, pp. 11-12.
- [20] www.ccopmte.fr, 22-03-2016, 23 :05.
- [21] Benchmarking, fthm.mg, 12-01-2016, 15 :23.
- [22] CHLOE GUILLOT, (S) : la gestion des ressources humaines, 2ème éd, Lextenso édition, paris, 2010, p.153.
- [23] Gillet, (1991). Construire la formation. Paris : ESF. P.69.
- [24] Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2 éd.). Paris : Éditions d'organisation. P.38.
- [25] Lasnier, F. (2000). Réussir la formation par compétences. Montréal : Guérin. P.481
- [26] Scallon, G. (2004). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences. Montréal, Canada : Éditions du Renouveau pédagogique. P.105
- [27] Tardif,J.(2006). L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement. Montréal,Canada : Chenelière Education. P.22
- [28] Develay, M. (2015). D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. Pp.51-52
- [29] article ; LA COMPETENCE COMME POUVOIR ADAPTATIF AUX SITUATIONS NOUVELLES, Cas Complexe GL3Z-Sonatrach. Par Melle AKKACHA Hakima, Mr DAOUDI Salah, Mme KHIAT Assya.
- [30] Conférence international en ECONOMIE-GESTION & commerce International (EGCI-2017) international journal of Economics & business process- ESMB Vol 9, pp. 20-27.
- [31] Armstrong, The business cycle and the future, 1999 : 294.
- [32] Thèse pour le Doctorat en Economiede Fátima Suleman, Lisbonne, Décembre de 2003. P 74-75.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- [33] E. Morin, A. Savoie, G.Beaudin(1994), l'efficacité de l'organisation-Théories, Représentation et Mesure, Gaetan Morin Editeur.
- [34] LORINO(P), Méthodes et pratique de la performance-Le guide du pilotage, Edition d'Organisation, 2003
- [35] BOURGUIGNON (P), La performance : essais de définition, Revue Français de Comptabilité, juillet-aout 1995, N° 269.
- [36] AMMARI (F), BENAI (F), évaluation de la performance commerciale d'une entreprise de distribution, EHEC, 2008. P.7.
- [37] MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, p.155.
- [38] WEISS (D), « la fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, 1988, p.675.
- [39] A. Bourguignon (1995), Peut-on définir la performance ?, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- [40] E.Pulakos, N. Schmitt, D. Dorsey, J.Hedge, W.Borman(2006), Predicting adaptive performance : Futher tests of a model of a daptability, Human Performance, pp. 15, 299-323.
- [41] B.Charles –Pauvers , N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006), Les déterminants psychologique de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, Toulouse . LIRH.
- [42] Idem B. Charles-Pauvers, N. Commeiras, D. Peyrat-Guillard, P. Roussel(2006).
- [43] OUACHERINE(H), gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise, thèse de magistère, EHEC, 2003, p, 37,38
- [44] Le Louarn et Wils, 2001, p.41Fédération internationale de football association
- [45] Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [46] thèse de doctorat LMD, système de rémunération et management de la performance des entreprises, TABET DERRAZ Imane Ep CHIALI, B.ROMAN, Op.cité, p 46.
- [47] Thèse de doctorat, SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES Cas des entreprises Algériennes, TABET DERRAZ Imane Ep. CHIALI, pp.177-178.

# Annexe A

## Questionnaire

# questionnaire, rémunération compétence et performance

essaie d'analyse l'effet de la contribution de la rémunération liée aux compétence sur la performance au travail

\*Obligatoire

## 1. genre \*

*Une seule réponse possible.*

- homme  
 femme

## 2. age \*

*Une seule réponse possible.*

- [20-29[  
 [30-39[  
 [40-49[  
 50 ans ou plus

## 3. niveau d'instruction \*

*Une seule réponse possible.*

- pas d'étude  
 primaire  
 moyenne  
 secondaire  
 universitaire

## 4. votre ancienneté au sein de l'entreprise IRS remonte au \*

*Une seule réponse possible.*

- moins de 5 ans  
 plus de 5 ans  
 10 ans et plus

## 5. est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ? \*

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 non  
 pas tellement

**6. est-ce qu'il y a un rendement dans votre entreprise ( IRS ) \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 non  
 pas tellement

**7. pensez vous que le salarié est rémunéré selon ces compétences ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 non  
 pas tellement

**8. votre poste est adéquate avec votre formation initiale ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 Non

**9. êtes vous satisfait de la politique de rémunération au sein de votre entreprise (IRS) ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 non  
 pas tellement

**10. est-ce que l'entreprise vous accorde-t-elle des avantages en nature ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 Non

**11. est-ce que vous trouvez que votre système de rémunération est équitable ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 Non  
 pas tellement

**12. est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui  
 Non  
 pas tellement

**13. le système de rémunération établis au sein de l'entreprise IRS prend en considération la performance individuelle des employé \***

*Une seule réponse possible.*

- d'accord  
 pas d'accord  
 assez d'accord

**14. comment sont-ils élaborés les choix de distributions des salaires ( cocher 1 à plusieurs )**

\*

*Plusieurs réponses possibles.*

- le diplôme  
 l'ancienneté  
 le résultat de l'entreprise  
 la performance individuelle  
 la performance collective  
 le poste occupée

**15. quels sont les effets de système de rémunération sur la performance de votre entreprise IRS (cocher 1 à plusieurs ) \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- motiver les employés  
 développer les compétences du personnel  
 améliorer la qualité du travail  
 obtenir le rendement de l'entreprise  
 créer une compétitivité interne/externe

**16. selon vous, qu'est ce qui motive de plus les salariés dans leur travail ? (cocher 1 à plusieurs) \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- l'environnement et le climat du travail  
 la carrière  
 une promotion  
 la formation des employés  
 l'autonomie  
 une bonne rémunération

**17. votre salaire est effectué en fonction de quoi ? ( cocher 1 à plusieurs ) \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- de votre responsabilité
- de la convention collective de votre entreprise
- de votre potentiel et efforts fournis
- de votre négociation avec le patron

**18. est-ce que la différence des salaires affect les relations au sein de l'entreprise IRS ? \***

*Une seule réponse possible.*

- oui
  - Non
-

## Annexe B

### Tableau de corrélation

Corrélations						
						le système de rémunération établis au sein de l'entreprise IRS prend en considération la performance individuelle des employés ?
	pensez vous que le salarié est rémunéré selon ces compétences	Coefficient de corrélation	1,000	,401**	,304**	,292**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001	,001
		N	117	117	117	117
	êtes vous satisfait de la politique de rémunération au sein de votre entreprise (IRS) ?	Coefficient de corrélation	,401**	1,000	,165	,206*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,075	,026
		N	117	117	117	117
	est-ce qu'il y a un suivi de performance des employés ?	Coefficient de corrélation	,304**	,165	1,000	,466**
		Sig. (bilatéral)	,001	,075	.	,000
		N	117	117	117	117
	le système de rémunération établis au sein de l'entreprise IRS prend en considération la performance individuelle des employés	Coefficient de corrélation	,292**	,206*	,466**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,026	,000	.
		N	116	116	116	116
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						