

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Commerce
Pôle Universitaire de Koléa

Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences de gestion
Option : Management

Thème :

*L'impact de l'alignement de la stratégie de
rémunération à la stratégie de l'entreprise sur la
performance financière
Cas de SOPI & INFRAFER*

Préparée par :

Hechiche Nour-El-Houda

Membres du jury :

Pr. Kechad Rabah (Président)

Pr. Ferhi Mohammed (Encadreur)

Pr. Hemissi Omar (Membre)

Pr. Selaouatchi Hichem (Membre)

Pr. Medagh Mohamed Cherif (Membre)

Pr. Boughachiche Elsebti (Membre)

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Le cheminement d'une thèse de doctorat ne peut se faire sans l'aide de plusieurs personnes. Je tiens sincèrement à remercier tous ceux qui m'ont aidé. Je tiens tout d'abord à témoigner sincèrement ma profonde reconnaissance à mon directeur de thèse, Monsieur Ferhi Mohamed, professeur titulaire de l'Ecole Supérieure de Commerce, et Monsieur Dedouche Mohamed le DRH à SOPI et Monsieur Issolah Najim le sous-directeur des finances et comptabilité à INFRAFER pour leur dévouement, leur patience et leur disponibilité tout au long de ces années sans oublier d'autres comme monsieur Fayçal et monsieur Mohamed Chehma qui m'ont fourni une aide précieuse .

Enfin, je ne saurais ici oublier l'incalculable soutien de mes chers parents ainsi que mon mari et ma fille AYA.

Résumé :

Beaucoup d'organisations se contentent encore aujourd'hui d'adopter des politiques de rémunération sans accorder d'importance à leur alignement avec la vision stratégique et les valeurs de l'organisation. En adoptant une approche stratégique l'organisation pourra faire des choix qui permettront à la politique de rémunération de contribuer significativement à la performance financière de l'entreprise.

Notre thèse tente de prouver la pertinence de cet alignement, en adoptant une approche contingente nous avons étudié cet alignement à travers les pratiques de la stratégie de rémunération choisies par l'entreprise.

Les résultats de notre étude mettent en évidence certaines manifestations d'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise, et appuie la contribution de cet alignement à la performance financière de l'entreprise.

Mots clés : Rémunération, stratégie, performance, alignement.

Abstract :

Today, many organisations are still convinced to adopt compensation strategies without attaching importance to their alignment with the strategic vision and organization's values. By taking the strategic approach, the organization can make choices that will enable the remuneration strategy to make a significant contribution to the company's performance.

Our thesis tries to prove the relevance of this alignment, by adopting a contingent approach we studied this alignment through the practices of the remuneration strategy chosen by the company.

The results of our study highlight some of the alignment of the compensation strategy with the company's strategy, and support the contribution of this alignment to the company's performance.

Key-words : Compensation, strategy, performance, alignment

Résumé	
Dédicaces	
Remercîments	
Table des matières	
Sommaire des tableaux	
Sommaire des figures	
Introduction générale	
CHAPITRE I : Des pratiques de rémunération aux orientations d'une stratégie de rémunération	22
SECTION 1 : La stratégie de rémunération à travers ses pratiques	22
1-1) La rémunération dans le cadre de la GRH	22
1-1-1) Les dimensions de la rémunération	23
- La rémunération globale et la rétribution globale au sein de l'entreprise	25
1-1-2) Les approches concernant les composants de la rémunération	27
1-1-3) Les différents arbitrages de la rémunération dans une optique stratégique	33
1-2) Le lien entre la rémunération et les autres activités de la GRH : l'exploitation de l'approche architecturale de la GRH dans l'étude de la rémunération	36
1-3) La stratégie de rémunération	43
1-3-1) Pourquoi une stratégie de rémunération	43
1-3-2) Les dimensions stratégiques de la rémunération	44
SECTION 2 : L'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise	46
2-1) Les choix stratégiques	46
2-2) L'alignement des stratégies de rémunération sur les stratégies de l'entreprise	55
2-2-1) Modèles stratégiques de Miles et Snow (1978)	55
2-2-2) Typologie des stratégies universelles/ génériques de Porter (1980)	60
2-2-3) Stratégies liées au cycle de vie des entreprises	65
Conclusion	69
CHAPITRE II : L'approche stratégie de rémunération et performance de l'entreprise (Approche de contingence)	70
SECTION 1 : Des fondamentaux sur la performance	71
1-1) Le concept de la performance	71
1-2) Les approches relatives à la modélisation de la performance	73
1-2-1) Approche unidimensionnelle (La performance financière)	75
1-2-2) Approche élargie / multidimensionnelle	77
1-2-3) Approche instrumentale (instrumentalisée)	77
1-3) La mesurer la performance selon l'approche financière (unidimensionnelle)	78
1-3-1) Quelle approche pour mesurer la performance	78
1-3-2) Quels indicateurs pour mesurer la performance financière (unidimensionnelle)	79
SECTION 2 : L'approche de contingence : la performance par l'alignement des stratégies de rémunération sur la stratégie de l'entreprise	82
2-1) Le fondement théorique de l'approche de contingence :	82

2-2) la performance par l'alignement de la stratégie de rémunération sur les stratégies concurrentielles (Business stratgy) / les stratégies relatives au cycle de vie / la stratégie de diversification	84
2-2-1) La performance par l'alignement de la stratégie de rémunération sur les stratégies concurrentielles (Business stratgy)	84
2-2-1-1) Typologie de Miles et Snow (1978)	84
2-2-1-2) Typologie de Gerstein et Reisman (1983)	85
2-2-1-3) Typologie de Porter (1980)	86
2-2-2) La performance par l'alignement de la stratégie de rémunération sur les stratégies relatives au cycle de vie	87
2-2-2) La performance par l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de diversification	89
Conclusion	93
<u>CHAPITRE III: La performance comme unité de mesure de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie adoptée par l'entreprise :</u>	95
<u>Cas de SOPI et INFRAFER</u>	
<u>Section I ; Méthodologie de l'étude empirique auprès des entreprises étudiées</u>	95
I-1) Objectif de l'étude	95
I-2) Le choix de l'approche méthodologique	96
I-3) Sources et outils de collecte de données :	97
<u>Section II : présentation de SOPI et INFRAFER</u>	100
II-1) Présentation de SOPI : l'historique et l'organisation	100
II-1-1) Qui est SOPI ?	101
II-1-2) L'effectif au sein de SOPI	101
II-1-3) Les différents postes et classes socioprofessionnelles à SOPI	
II-1-4) L'organigramme général de SOPI	104
II-1-5) L'organigramme de la direction RH à SOPI	105
II-2) Présentation de l'entreprise publique économique des infrastructures ferroviaires (INFRAFER) : l'historique et l'organisation	106
II-2-1) Qui est INFRAFER ?	106
II-2-2) L'organigramme de l'INFRAFER	107
II-2-3) L'effectif et la nomenclature des postes de travail à INFRARER	108
<u>Section III : La stratégie de rémunération au sein SOPI et INFRAFER</u>	110
III-1) La stratégie de rémunération au sein de SOPI	110
III-1-1) Les composantes de la rémunération chez SOPI	110
III-1-2) La pyramide de Donnadiou (1998) propre à SOPI	114
III-1-3) La stratégie de rémunération chez SOPI	116
III-2) La stratégie de rémunération au sein de INFRAFER	118
III-2-1) Les composantes de la rémunération chez INFRAFER	118
III-2-2) La pyramide de rémunération de Donnadiou (1998) propre à INFRAFER	126
III-2-3) La stratégie de rémunération chez INFRAFER	129
<u>Section IV : La stratégie globale au sein de SOPI et INFRAFER</u>	131
IV -1) La stratégie globale au sein de SOPI	131
IV -1-1) Les produits de SOPI et la distribution	132

IV -1-2) Le marché de SOPI et ses concurrents	135
IV -2) La stratégie globale au sein de INFRAFER	138
IV -2-1) L'activité et les produits de l'INFRAFER	138
IV -2-2) Moyens de réalisation et de maintenance :	140
IV -2-3) Le marché et les principaux clients de INFRAFER :	141
<u>Section V</u> : L'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie à SOPI et INFRAFER	145
V-1) L'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie chez SOPI	145
V -2) L'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie chez INFRAFER	146
<u>Section VI</u> : L'impact de la stratégie de rémunération sur la performance financière à SOPI et INFRAFER	148
VI-1) La mesure de performance financière chez SOPI et INFRAFER	148
VI-1-1) La mesure de performance financière au sein de SOPI	149
VI-1-2) La mesure de performance financière au sein de INFRAFER	153
VI-2) L'impact de la stratégie de rémunération sur la performance financière chez SOPI et INFRAFER	158
VI-2-1) Analyse de l'impact de la stratégie de rémunération sur la performance financière chez SOPI	158
VI-2-2) Analyse de l'impact de la stratégie de rémunération sur la performance financière chez INFRAFER	160
Conclusion	164
Conclusion générale	168
Bibliographie	176
Annexes	181

Liste des tableaux :

Tableau N°	Intitulé	Page
1	Différentes visions de la rémunération (d'après Donnadiou 1997)	25
2	Classement de quelques éléments de rémunération selon les 3 axes	36
3	Les dimensions stratégiques de la rémunération	45
4	Les stratégies génériques	50
5	La description de trois stratégies directrices	52
6	Modèle de rémunération en fonction des stratégies d'entreprises selon la typologie de Miles et Snow	58
7	Modèle de rémunération en fonction des stratégies universelles	62
8	Alignement des pratiques de rémunération sur l'avantage compétitif	64
9	Stratégie de rémunération en fonction du cycle de vie	68
10	Hypothèses de Montemayor (1996)	87
11	Croissance du nombre d'effectifs et la masse salariale à SOPI	101
12	Les postes d'emplois à SOPI par classe socioprofessionnelle	103
13	L'évolution de l'effectif de INFRAFER (2011-2017)	109
14	Salaire de base selon la classe socioprofessionnelle à SOPI (2015-2017)	111
15	La prime de nuisance chez SOPI (2015-2017)	112
16	Indemnité de travail posté (ITP) à SOPI	113
17	La prime de responsabilité par poste à SOPI	113
18	Croissance du nombre d'effectifs et la masse salariale à SOPI (2015-2017)	118
19	La grille des salaires de INFRAFER (2015-2017)	121
20	L'indemnité de nuisance à INFRAFER (2015-2017)	123
21	L'indemnité pour la tâche de formation INFRAFER (2015-2017)	124
22	La répartition de la prime de responsabilité selon les groupes INFRAFER	125
23	Répartition des effectifs par tranche d'expérience professionnelle INFRAFER	130
24	Comparaison des deux stratégies de rémunération SOPI / INFRAFER	131
25	Les produits de SOPI (2015-2017)	133
26	Proportions des ventes des produits/services à SOPI (2015-2017)	134
27	La concurrence à SOPI (2015-2017)	136
28	Le chiffre d'affaire (KDA) à SOPI (2015-2017)	137
29	Le plan de charge de INFRAFER (2010-2015)	139
30	Les moyens de l'INFRAFER (2010-2015)	140
31	La réception des projets par ANSERIF (2011-2017)	142
32	Le chiffre d'affaire perçu par les activités principales de INFRAFER	143
33	Le chiffre d'affaire perçu par les activités annexes de INFRAFER	144
34	L'évolution du chiffre d'affaire INFRAFER (2015-2017)	144

Tableau N°	Intitulé	Page
35	Le calcul du résultat économique chez SOPI 2015-2017 (MDA)	149
36	Le calcul de la rentabilité générale de SOPI 2015-2017	150
37	Le calcul de la rentabilité des capitaux propres ROE de SOPI	150
38	Le calcul de la rentabilité des capitaux investis RCI (rentabilité économique) de SOPI	151
39	Le calcul de la rentabilité commerciale ROS de SOPI (2015-2017)	152
40	Indicateurs de performance de SOPI (2015-2017)	153
41	Le résultat économique de INFRAFER	153
42	Le calcul de la rentabilité générale de INFRAFER	153
43	Le calcul de la rentabilité des capitaux propres ROE de INFRAFER	154
44	Le calcul de la rentabilité économique RCI de INFRAFER	155
45	Le calcul de la rentabilité commerciale ROS de INFRAFER	156
46	Le calcul de la rentabilité financière de INFRAFER	157
47	Les indicateurs de la performance à INFRAFER	157
48	Evolution de la masse salariale à SOPI (2015-2017)	158
49	L'évolution Frais du personnel de SOPI (2015-2017)	159
50	Le taux du turnover à SOPI (2015-2017)	160
51	Evolution de la masse salariale à INFRAFER (2015-2017)	161
52	Evolution des frais du personnel à INFRAFER (2015-2017)	162
53	Le taux du turnover à INFRAFER (2015-2017)	162
54	Répartition des effectifs par tranche d'expérience professionnelle INFRAFER (2016)	163
55	Etat comparatif des politiques de rémunération de SOPI et INFRAFER	164
56	L'alignement des politiques de rémunération de SOPI et INFRAFER sur la stratégie de diversification liée	165

Liste des figures

Figure N°	Intitulé	Page
1	La pyramide détaillée de rémunération	30
2	Typologie de Donnadieu (1997)	31
3	Rétribution globale (Sire, 1993)	33
4	La rémunération dans le cadre de la gestion des ressources humaines	38
5	Architecture du système de GRH	42
6	L'efficience et l'efficacité et la pertinence	73
7	La performance (source Bouquin, 2004)	75
8	L'organigramme général de SOPI	104
9	Organigramme du département des RH chez SOPI	105
11	Organigramme général de INFRAFER	108
10	La pyramide détaillée de rémunération Chez SOPI	115
12	La pyramide détaillée de rémunération Chez INFRAFER	128

Liste des abréviations :

DAS : Domaine d'activité stratégique

DRH : direction des ressources humaines

EPE : Entreprise publique économique

HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise.

RCI (Rentabilité des capitaux investis) : La rentabilité économique

RH : ressources humaines

ROE (Return on Equity) : La rentabilité des capitaux propres

ROS (Return On Sales) : La rentabilité commerciale

SPA : Société par actions

VA : Valeur ajoutée

Introduction générale

Introduction générale :

La position concurrentielle des entreprises est de plus en plus liée à leur capacité d'attirer et de retenir du personnel compétent. La mise en œuvre des orientations de la politique générale des entreprises, de leur gouvernance et de leur vision stratégique est également tributaire de la performance des ressources humaines ainsi que des mécanismes susceptibles de la conduire vers cette voie.

La ressource humaine constitue donc, non pas uniquement un facteur de concrétisation ou de matérialisation de ces orientations, mais aussi et surtout un gage d'adaptation dynamique, de réussite et d'amélioration continue qui doit résolument s'inscrire dans cette quête de compétence et d'efficacité (Becker et Huselid 1998; Gerhart, Trevor et Graham 1996) , car l'investissement dans le capital humain est plus que jamais considéré comme un avantage compétitif, et pour un nombre croissant d'organisations l'élément humain constitue un enjeu incontournable. Les ressources humaines représentent d'ailleurs l'un des rares éléments qui distinguent réellement une entreprise de ses concurrents et la mobilisation de ce capital est considérée, à juste titre, comme une condition indispensable au succès des organisations (Sire, 1993 ; Tremblay, Rondeau et Lemelin, 1997; Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1997). Ceci s'explique par le fait que la difficulté des organisations à acquérir et à conserver une position concurrentielle durable résulte souvent de leur incapacité à attirer et retenir du personnel compétent (Pfeffer 1994). C'est en partie pour cette raison que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction importante dans la recherche d'une plus grande performance organisationnelle (Arthur 1994).

Dans ce contexte, il est communément admis que les principaux acteurs de toute organisation (actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs, clients, Etat, etc.), s'accordent à considérer la rémunération comme l'un des facteurs déterminants de la gestion des ressources humaines qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années. Dans cette quête d'une meilleure productivité et d'une plus grande efficacité, plusieurs organisations ont adopté des pratiques de rémunération les unes à la suite des autres, suivant ou non une démarche de « benchmarking », sans pour autant qu'elles soient précédées d'une véritable analyse au plan stratégique.

Par analyse stratégique, on entend : l'insertion des choix en matière de gestion des rémunérations dans les orientations de la stratégie de l'entreprise (stratégies d'affaires et valeurs

de l'organisation), ainsi que l'alignement des dispositifs de rémunération sur les autres pratiques de GRH de l'organisation.

Les entreprises sont donc confrontées à une série de choix pouvant influencer l'efficacité de leur système de rémunération et, par conséquent, la performance. Il s'agit pour elles de déterminer sur quelle base se réalisera le choix de ces différentes stratégies afin de maximiser l'efficacité du système de rémunération qui conditionne donc leur performance. Selon Gomez-Mejia et Welbourne (1988), ces décisions de rémunération ne représentent que les extrémités d'un continuum. Les choix les plus appropriés pour les entreprises peuvent se situer à l'intérieur de ce continuum. Toutefois, dans un souci d'adaptation rapide et de recherche de réponses immédiates de la part de leurs ressources humaines, certaines entreprises ont tendance à préconiser un modèle plutôt qu'un autre, et ce, sans nécessairement y adhérer en totalité.

Cette tendance à favoriser ou à retenir un modèle pourrait résulter des caractéristiques propres à chaque entreprise. Par exemple, le type de stratégie d'affaires utilisé par une entreprise entraînerait cette dernière à faire des choix distinctifs en matière de stratégie de rémunération. De la même manière, les entreprises qui privilégient certaines stratégies de développement organisationnel seraient portées à choisir des stratégies de rémunération cohérentes avec ces choix. La théorie comportementale nous enseigne que chaque stratégie d'affaires requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements car certaines pratiques de GRH seraient beaucoup plus pertinentes lors de l'adoption de certaines stratégies que d'autres pratiques, et que ces mêmes pratiques seraient moins adéquates avec d'autres stratégies (Delaney, Huselid ; 1996).

Sur la base de ces enseignements, nous pouvons considérer que, pour être efficace, un système de rémunération doit non seulement s'inscrire dans une configuration à la fois cohérente et synergique entre les différents composants du système de gestion des ressources, mais être aussi en adéquation avec la stratégie adoptée par l'entreprise et ses valeurs. En effet, tout système de rémunération est résolument conçu et déployé dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise ; dont notamment sa performance financière qui doit être en cohérence avec les stratégies de rémunération adoptées et qui doit engendrer les résultats escomptés (Delery et Doty ; 1996).

Importance du sujet :

L'importance de cette recherche réside principalement dans le fait qu'elle tente de faire ressortir les déterminants et les facteurs d'interaction et de synergie entre deux domaines qui paraissent à priori entretenir des liens de relation verticale, mais qui, comme nous le montrerons tout au long de ce travail, se déploient selon des logiques qui engendrent des effets d'interdépendance à la fois organiques et dynamiques. Il s'agit de l'articulation entre la stratégie de rémunération en tant que système de matérialisation d'une relation transactionnelle et la stratégie de l'entreprise en tant que socle de la vision et des orientations de politique générale. Nos propos sont appuyés par la grande considération que les chercheurs dans le domaine de la gestion contemporaine accordent à ces liens à la fois interactifs, dynamiques et interdépendants. Ceci est également soutenu par le nombre de travaux et contributions dans des revues scientifiques ayant traité ces questions, mettant l'accent sur l'importance de la stratégie de rémunération et de son nécessaire alignement sur la stratégie de l'entreprise, ainsi que sur le rôle des différentes pratiques des RH, dans l'optimisation des chances de concrétisation de l'objectif de disposer d'une stratégie de rémunération idéale. De plus, le choix de ce sujet est également soutenu par l'intérêt particulier et croissant apporté par les dirigeants aux stratégies de rémunération et reflété dans de nombreuses contributions et manifestations scientifiques et professionnelles. Ce sont justement ces préoccupations qui nous confortent dans notre projet de recherche, et ce, en raison du fait que malgré le nombre considérable des travaux de recherche menés sur ce sujet, très peu se sont penchés sur les liens interactifs et dynamiques engendrés par l'alignement de la stratégie de rémunération sur les stratégies adoptées par l'entreprise ; qu'il s'agisse de stratégie globale, de stratégies d'affaires ou d'autres stratégies liées au processus de développement des entreprises.

Objectif de la recherche :

L'objectif essentiel de notre recherche réside dans la démonstration de l'importance de l'alignement interactif et dynamique des paramètres et déterminants de la stratégie de rémunération sur les orientations et stipulations de la stratégie de l'entreprise. Ceci peut s'articuler autour de la poursuite des trois axes d'efforts suivants :

- Souligner l'importance de la rémunération en tant que facteur de contingence dans le choix des différentes dimensions de la stratégie de rémunération (fondement, design et gestion) ;

- La mise en évidence des paramètres et déterminants sur la base desquels s'édifie la stratégie de rémunération et qui lui permettent d'être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, mais aussi les écueils et les limites de cet alignement ;
- Analyser la contribution de l'alignement des stratégies de rémunération appliquées sur les différentes stratégies adoptées au sein de l'entreprise, à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

Une grille de lecture sur les recherches antérieures :

Faisant suite aux perspectives économiques et psychologiques qui ont marqué la recherche relative aux rémunérations, une perspective stratégique fait son apparition dans les années 1980. Portée par une génération de chercheurs dotés d'une formation en management (Sire et David, 1993), ce courant propose d'aligner sur la stratégie des firmes la politique de rémunération appliquée aux différents groupes de salariés : les cadres dirigeants, dans un premier temps, (Salter, 1973 ; Ellig, 1981), ensuite les cadres intermédiaires (Kerr, 1985 ; Broderick, 1986), puis le personnel de recherche et développement (Balkin et Gomez-Mejia, 1984), et enfin l'ensemble des employés (Kerr, 1988; Lawler et Jenkins, 1992). Selon la perspective stratégique, une gestion de la rémunération efficace contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et ne saurait se concevoir sans la prise en compte du point de vue des dirigeants. Les deux ouvrages d'Edward Lawler "Pay and organization development" (1981) et "Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems" (1990) témoignent de la popularité croissante de cette perspective.

La perspective stratégique de la rémunération repose sur une vision volontariste de la gestion qui postule que les dirigeants d'entreprises disposent d'une marge de manœuvre en matière de rémunération, cette dernière n'étant que partiellement déterminée par les contingences environnementales (Gerhart et Milkovich, 1990). On peut ainsi distinguer les trois principes sur lesquels se fonde la perspective stratégique de la gestion de la rémunération (St-Onge, 1996) :

- les décisions des responsables des rémunérations ne sont pas entièrement prédéterminées par un contexte contingent ;
- le degré de cohérence entre stratégie d'entreprise et stratégie de rémunération influence positivement la performance ;
- les entreprises pratiquent donc certains alignements de leur stratégie de rémunération sur

la stratégie de l'entreprise.

La théorie de la contingence suggère que la rémunération peut avoir une influence positive sur la performance lorsque les stratégies de rémunération sont couplées à des conditions spécifiques (Balkin et Gomez-Mejia 1990). Jusqu'à ce jour, les chercheurs en rémunération se sont principalement intéressés à étudier deux types de contingence ; la contingence externe (ex. : stratégie d'affaires) (Gomez-Mejia 1992 ; Montemayor 1996) et la contingence interne (ex. : organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) (Cooke 1994 ; Allen et Kilmann 2001 ; Kerr et Slocum 1987). Si ces études ont permis de faire avancer la connaissance sur la gestion des systèmes de rémunération, ces recherches se sont néanmoins limitées soit à n'étudier qu'un seul élément du contexte, soit à prendre en compte une gamme très limitée de stratégies de rémunération, soit à mesurer des relations bi-variées.

Cependant, le choix d'une organisation à l'égard de ses stratégies de rémunération en recherche d'un alignement entre la stratégie de l'entreprise et les stratégies de rémunérations appliquées, peuvent se regrouper en trois grandes dimensions (Gomez-Mejia et Welbome 1988) :

- Le fondement du système de rémunération ;
- Le design du système de rémunération ;
- La gestion du système de rémunération.

A l'intérieur de ces dimensions les gestionnaires sont confrontés à une série de choix qui déterminent justement les facteurs de contingence entre ces deux stratégies (Gomez Mejia et Balkin1992).

La Problématique de la recherche :

Plusieurs entreprises tentent de mettre en adéquation leur stratégie de rémunération au regard de leur stratégie et des valeurs véhiculées dans le but de l'amélioration de leur performance, et c'est dans cette perspective de contribution à la réponse à ces préoccupations que nous posons notre problématique de recherche selon la formulation suivante:

« Quels sont les paramètres et les déterminants en mesure d'assurer l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise et comment cet alignement peut-il - contribuer à sa performance financière ? »

Cette problématique renferme un ensemble de questions secondaires auxquelles nous nous attelons à répondre :

Questions 1 : Comment et à quel degré les décisions des responsables de rémunération peuvent-elles constituer un facteur de contingence lors du choix des dimensions de la stratégie de rémunération ?

Question 2 : Quel est le niveau d'alignement et d'adéquation entre les stratégies de rémunération et les stratégies des entreprises étudiées ?

Question 3 : Quel est l'impact de l'alignement entre la stratégie de rémunération et la stratégie de l'entreprise sur sa performance financière ?

En vue de disposer d'un cadre d'analyse et de construction cohérente de notre projet de recherche, et afin de répondre à notre problématique, nous proposons l'*hypothèse générale* suivante : Les paramètres et déterminants rendus disponibles par les dimensions de la stratégie de rémunération renforcent l'alignement de cette stratégie sur la stratégie de l'entreprise, et contribue positivement et significativement à l'amélioration de sa performance.

Cette hypothèse générale se décline dans les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse 1 : Lors de la conception de la stratégie de rémunération, les responsables des ressources humaines priorisent son alignement sur la stratégie de l'entreprise et ce, en veillant à rendre performants les déterminants des dimensions constituant cette stratégie ;

Hypothèse 2 : Les facteurs déterminants de la stratégie de rémunération impactent positivement et significativement la performance financière de l'entreprise.

Tout en tenant compte du fait que plusieurs auteurs estiment que le fait d'observer qu'une variation des pratiques de ressources humaines est associée à une variation de la performance ne signifie pas qu'il existe une relation causale entre les deux variables, nous nous attelons à soutenir l'idée que la stratégie de rémunération contribue à améliorer la performance, ce que nous tentons de vérifier à partir des entreprises étudiées, et ce en mettant l'accent sur :

- L'adéquation entre l'évolution de la masse salariale avec l'évolution de la performance financière ;

- La cohérence de l'évolution du taux de turn-over avec l'évolution de la performance financière ;

- La corrélation dynamique entre l'évolution des frais du personnel et l'évolution de la performance financière.

Le cadre méthodologique

Le cadre conceptuel de cette thèse est principalement édifié sur les théories s'intéressant aux stratégies et au management des ressources humaines, et plus particulièrement celles relatives à la rémunération et aux déterminants servant à assurer son alignement à la stratégie de l'entreprise. Nous mobilisons ainsi les théories traitant de la stratégie et celles s'intéressant au comportement et à la motivation.

Sur la base de ce socle conceptuel, nous poursuivons un raisonnement de constructivisme qui nous guidera vers l'exploitation des connaissances acquises pour construire notre projet de recherche sur la base de l'analyse des cas étudiés.

Pour ce faire, nous adoptons une approche à la fois descriptive et analytique comme méthode de recherche, ce qui va nous permettre de recentrer l'objet de recherche et réaliser l'étude empirique. Notre réflexion a pour objectif de mieux comprendre l'importance de l'existence d'un alignement entre la stratégie de rémunération et celle d'entreprise et son impact sur l'évolution de la performance financière dans l'entreprise. Afin de répondre à nos différents questionnements, nous utiliserons les différentes méthodes de recherches appropriées pour vérifier chacune des hypothèses.

Toutefois, pour donner le caractère concret et opérationnel nécessaire à notre partie empirique, nous optons pour l'exploration comme instrument servant à atteindre la finalité de notre recherche : l'analyse exploratoire est utilisée pour permettre d'acquérir une vision aussi complète que possible du problème. En effet, notre compréhension de la contribution de l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise à la performance financière reste inachevée et nous avons donc besoin de l'exploration pour mieux assimiler ce phénomène, ainsi que pour formuler des propositions.

Avant d'aborder le plan proposé pour cette recherche, il est utile de fixer le cadre analytique dans lequel il s'inscrit et dont il s'inspire. La recherche propose en général deux modes de raisonnement distincts liés aux méthodes d'investigation: quantitative ou qualitative. Ces deux méthodes serviront à établir les liens entre les besoins de l'analyse du terrain de recherche et les référents conceptuels mobilisés, et ce, afin de cibler de manière judicieuse les données à collecter et les champs d'analyse à explorer.,

Sur le plan opérationnel, sont simultanément exploités une observation directe des faits pertinents, des entretiens formels et, pour une large part, informels, afin de garantir une certaine

flexibilité dans la direction de la recherche. Cette démarche se justifie par la nécessité d'avoir recours à une *approche méthodologique mixte* à la fois *quantitative* et *qualitative* : *L'approche qualitative* nous servira à évaluer les opinions, les attitudes et les réactions des responsables concernés par cet alignement. Dans ce sens, nous avons effectué deux entretiens non directifs afin d'avoir des renseignements plus détaillés et plus approfondis, et ce en plus des informations acquises à travers les documents internes des deux entreprises. *L'approche quantitative*, nous permettra ensuite de mesurer la performance financière des deux entreprises en question pendant les trois années d'étude, à travers les indicateurs financiers en cohérence avec le phénomène étudié. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette étude empirique concernera un échantillon de taille réduite composé de deux entreprises de deux secteurs d'activités différents (Industrie Agroalimentaire/ construction ferroviaire) et de statuts juridiques (SARL, EPE) différents durant la période (2015-2017).

Le plan proposé de la recherche :

Pour constituer une étude assez complète et pour répondre au mieux à notre problématique, nous avons jugé opportun d'organiser notre travail en deux parties :

Une première partie constituant le socle théorique de notre recherche, qui vise à définir précisément notre champ d'investigation. Cette partie est articulée de deux chapitres en référence à nos questionnements. Dans le premier chapitre, nous revisiterons la littérature de la stratégie de rémunération, nous nous focaliserons sur l'évolution et la construction théorique du champ de la stratégie de rémunération, l'étude de sa structure et sa détermination ensuite nous exposerons les différentes stratégies de rémunération existantes, et pour aller en profondeur dans la compréhension de notre sujet de travail, nous mettrons l'accent sur les différentes stratégies que l'entreprise peut adopter. Nous étudierons enfin l'alignement de la stratégie de rémunération appliquée sur les différentes stratégies choisies par l'entreprise pour ensuite souligner la contribution de cet alignement à la performance financière de l'entreprise.

La seconde partie constituée du troisième chapitre, concerne le socle empirique qui confrontera notre cadre conceptuel à la réalité des faits dans le contexte algérien afin de formuler des réponses à nos questions de recherche : nous commencerons par l'analyse de la stratégie de rémunération ainsi que la stratégie globale adoptées par les entreprises étudiées, puis nous investiguerons l'existence d'un alignement de la stratégie de rémunération de ces

entreprises sur leur stratégie globale, pour arriver à la fin à la découverte de l'impact de la politique de rémunération sur la performance financière des entreprises en question et la présentation des résultats de notre étude exploratoire .

Notre thèse se terminera par une conclusion générale qui, classiquement, tente de répondre à notre problématique tout en soulignant les principaux apports et contributions que doit contenir notre recherche et également ses limites en proposant de futures voies et des tendances de notre travail.

|

Chapitre I

|

Des pratiques de rémunération aux orientations d'une stratégie de rémunération

|

CHAPITRE 1 : DES PRATIQUES DE REMUNERATION AUX ORIENTATIONS D'UNE STRATEGIE DE REMUNERATION

Dans la première section de ce chapitre, nous allons commencer par la définition de la rémunération puis nous passerons à la description de ses composantes pour arriver à énumérer les différents arbitrages auxquels l'entreprise est confrontée dans le choix de sa stratégie de rémunération. Nous allons par la suite appuyer l'importance de la rémunération parmi d'autres activités des ressources humaines et à travers l'approche architecturale pour enfin présenter le cadre stratégique de la rémunération. Dans une deuxième section nous allons introduire la stratégie de l'entreprise et les choix stratégiques pour établir le lien avec la notion d'alignement.

SECTION I : La stratégie de rémunération à travers ses pratiques

Lorsque l'entreprise se trouve dans un marché mondialisé où la concurrence est agressive et l'innovation et la technologie ne cessent d'accélérer, elle cherche des outils pour y faire face. Dans l'économie moderne, le capital humain apparaît de plus en plus comme la principale source de valeur ajoutée, « les seules armes concurrentielles dont dispose encore les entreprises sont l'organisation et les ressources humaines » (D'Ulrich 1996)¹, et contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables. Dans ce contexte, l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie et transformer le facteur humain en actif stratégique.

1-1) La rémunération dans le cadre de la GRH :

Les formes de rémunération et les modes de gestion de cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements (satisfaction, motivation, loyauté, rendement...etc). Le design du système de rémunération peut influencer, entre autres, la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de GRH d'importance stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

¹¹ D.Ulrich : « Humain Ressource Champions : the next agenda for adding value », Harvard Business Press, 1996; p45

Dans ce premier point, nous allons tenter de présenter les différentes définitions proposées dans la littérature pour ensuite suggérer une définition de synthèse de la rémunération vue par différentes disciplines, nous allons aussi présenter dans un point suivant les différents éléments qui la composent, puis nous mettrons l'accent sur son importance et sa place parmi les différentes activités de GRH pour mettre finalement en évidence sa nécessité comme instrument de GRH dans l'entreprise.

1-1-1) Les dimensions de la rémunération :

La rémunération, selon que l'on adopte la vision de l'économiste, du juriste ou du gestionnaire, diffère dans la définition de son contenu. Selon Roussel² [1996], la rémunération sera définie comme étant l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie, et l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.

Sire et David (1993)³ définissent de leur part la rémunération comme étant « le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ». Cette définition distingue un certain nombre d'éléments constitutifs de la rémunération : elle distingue tout d'abord le salaire des autres éléments. Parmi ces derniers elle fait la différence entre ceux payés directement ou indirectement, et ceux payés en espèce ou en nature. Elle englobe donc bien tous les éléments constitutifs de la rémunération globale.

Milkovich et Newman⁴ (1996, p54) définissent la rémunération de la manière suivante: "La rémunération fait référence à toutes les formes de retour financier, de service tangible et d'avantages sociaux que les employés reçoivent dans le cadre d'une relation d'emploi", là aussi, les formes de rémunération peuvent être diverses. Il peut s'agir d'une rémunération directe, pécuniaire (salaire, augmentation au mérite, primes.) ou d'une rémunération indirecte

²Roussel.P, « à travail égal salaire égal », Revue de Gestion des Ressources Humaines, Edition ESKA, Numéro 64, 2007, p 5.

³Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadres non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066), Novembre 2000, P 13

⁴Idem p14.

par le biais d'avantages sociaux (complément retraite, assurances, mutuelle.) ou d'avantages en nature (voiture, logement de fonction, services.).

Peretti (1999)⁵, dans son dictionnaire des ressources humaines, aborde le sujet des rémunérations par le biais de plusieurs définitions assez révélatrices de la complexité acquise par cette notion. Il définit tout d'abord la rémunération comme : "la contrepartie du travail du salarié, déterminée par le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects".

Pour résumer, on peut analyser la rémunération sous trois angles (Donnadieu1997) : Premièrement la dimension économique (vision instrumentale) perçoit la rémunération comme une variable quantitative, représente alors la contrepartie d'un travail un coût pour l'entreprise ou encore un moyen pour le salarié (pour consommer et subvenir à ses besoins). Deuxièmement, la dimension sociale distingue la rémunération collective (partage de la valeur créée, mobilisation de l'ensemble des acteurs) et la rémunération individuelle qui récompense les salariés en fonction de leur mérite. Enfin la dimension gestionnaire perçoit la rémunération comme un moyen au service de l'entreprise pour développer les performances individuelles et collectives .En ce sens, la stratégie de rémunération fait coexister plusieurs dimensions et poursuit plusieurs objectifs. Elle est à la fois le fruit d'un compromis entre les acteurs (partenaires sociaux), d'une histoire (national, local, sectorielle, d'entreprise) et d'une culture d'entreprise. La contribution du manager dans ce processus global s'insère dans ce schéma général.

⁵Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066), Novembre 2000, p14

La notion de rémunération globale est très présente à travers l'ensemble des définitions relatives aux éléments qui la constituent. Au chapitre la concernant, on trouve les composantes de la rémunération globale : ensemble des avantages que le salarié reçoit du fait de sa relation d'emploi ; on distingue les éléments monétaires et non monétaires, immédiats et différés, collectifs et individualisés, permanents et réversibles, intrinsèques et extrinsèques".

Tableau n°1: Différentes visions de la rémunération (d'après Donnadieu 1997)

	Définition	Référence	Thématiques managériales
Dimension économique	Rémunération comme contrepartie d'un travail	Marché, rareté (libéralisme)	Enquêtes salariales
	Rémunération comme revenu	Equilibre production / consommation	Négociations salariales
	Rémunération comme coût	Equilibre financier de l'entreprise	Masse salariale
Dimension sociale	Rémunération comme partage	Justice sociale Equité collective	Participation ; intéressement Classification, grille de salaires
	Rémunération comme récompense	Mérite, équité individuelle	Individualisation
Dimension gestionnaire	Rémunération comme moyen RH	Optimisation des RH Motivation des hommes	Performance individuelle et d'équipe Performance d'entreprise

Source : Dimitri Weiss ; « Ressources Humaines » 3^{ème} édition, édition d'Organisation, 2005

❖ **La rémunération globale et la rétribution globale au sein de l'entreprise:**

La rémunération ne constitue que l'une des modalités de la relation **contribution-rétribution** liant le salarié à l'entreprise. Cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre, d'une part ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa

contribution) et d'autre part, ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

En matière de rétribution, on dénombre d'abord tout ce qui relève du salaire, des diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés, mais aussi d'avantages matériels divers (logement de fonction, voiture,...). C'est cet ensemble que nous désignons par le terme générique de rémunération. Mais pour importante, et sans doute première, que soit cette rémunération au sein de la rétribution, elle ne l'épuise pas pour autant. La rétribution renvoie en effet à bien d'autres aspects, de nature le plus souvent immatérielle et symbolique :

- Satisfactions psychologiques dans l'exercice du travail (plaisir de création, sentiment de réussite, esthétique du produit..etc) ;
- Capitalisation socioprofessionnelle (acquisition de nouvelles compétences par la formation et le parcours professionnel) en vue d'améliorer son employabilité ;
- Pouvoir et influence (procurés notamment par l'accès aux fonctions de commandement et de direction) ;
- Gratifications symboliques (honneurs, signes extérieurs de prestige social,..etc)

Donc la rétribution globale peut être partagée, comme le suggère un groupe d'auteur, entre deux types de rétribution : la rétribution intrinsèque (non monétaire) et la rétribution extrinsèque :

▪ **La rétribution intrinsèque**: elle est directement liée à l'emploi occupé, elle correspond aux éléments qui n'ont pas de valeur quantifiable en équivalent monétaire comme l'intérêt du travail, le développement des compétences et du potentiel, l'employabilité, les perspectives de carrière, les responsabilités ou encore les relations avec sa hiérarchie et son environnement de travail.

▪ **La rétribution extrinsèque** : elle provient par contre d'éléments externes au travail lui-même, et comprend les éléments de rémunération, c'est-à-dire la rémunération fixe et variable, les avantages en nature (voiture de fonction, carte de crédit, etc), avantages sociaux, en rapport par exemple avec la retraite et la santé.

Dans notre étude, nous allons nous intéresser directement aux pratiques associées à la rétribution extrinsèque, nommée également rémunération globale, car nous allons nous focaliser sur le choix de ces différentes composantes (lors de l'établissement d'une stratégie de rémunération) et sa cohérence avec la stratégie adoptées par l'entreprise en mesurant sa performance.

1-1-2) Les approches concernant les composants de la rémunération :

Les éléments de la rémunération ont fait l'objet de nombreuses classifications. Les plus anciennes furent élaborées par les juristes et les économistes. Plus récemment, le développement de la taxinomie s'est effectué en gestion et plus particulièrement en gestion des ressources humaines.

❖ L'approche gestionnaire :

Les gestionnaires ouvrent un large éventail de classifications des éléments de rémunération selon leur domaine d'intérêt. Certains différencient la partie fixe de la partie variable, d'autres la partie individuelle de la partie collective. D'autres encore, distinguent les éléments de la rémunération selon la nature du coût. Enfin, des constructions plus élaborées sont proposées autour de l'ensemble de ces différentes variables en intégrant l'horizon de la rémunération (immédiate ou différée).

• *La dualité partie fixe - partie variable* : La rétribution monétaire **fixe** est versée en fonction du poste détenu (Debski-Samier, 1991)⁶, elle comprend la contrepartie des activités décrites dans le contrat de travail, et comprend aussi tout ce qui est versé régulièrement sans contrainte d'atteinte d'objectifs ou de résultats. Au salaire de base, s'ajoutent les compléments légaux (majorations d'heures supplémentaires), conventionnels (compléments d'ancienneté) et libres, en espèces ou en nature, éventuellement subordonnés à des conditions non liées à des résultats (primes de pénibilité ou d'assiduité).

La **partie variable** est formée par les suppléments calculés à partir d'un résultat et sont versés immédiatement (bonus récompensant un salarié ou une équipe) ou à terme (intéressement, participation).

⁶ Bérangère GOSSE - Éric VERNIER, Rétribution extrinsèque des salaires et risques financier de l'entreprise : proposition d'une typologie validée par le test Kappa de Cohen, Clarée – I.A.E. Lille 2010, p 5 ;

Cette approche (Debski-Samier, 1991, Dubois, 1986)⁷, éventuellement complétée par la part de couverture sociale offerte par l'entreprise (Deguy, 1989), apporte une ébauche de la problématique financière des rémunérations en séparant le coût fixe du coût variable.

De manière plus élaborée, Miller et Scholes (1982)⁸ distinguent trois catégories : les rémunérations indépendantes de la performance de la firme (salaire, retraite, assurance vie) ; les rémunérations liées à la performance comptable de la firme (intéressement, participation) ; les rémunérations liées à la performance boursière de la firme (plan d'options, plan d'actionnariat).

• *La dualité partie individuelle - partie collective* : La **rémunération individuelle** représente la partie du salaire liée intrinsèquement à l'individu : son salaire de base, les primes et bonus individuels et les avantages en nature.

La **rémunération collective** émane du partage collectif des résultats économiques de l'entreprise : intéressement, participation et plan d'épargne d'entreprise.

Les typologies construites à partir de cette dichotomie (Aubert & Hoffmann-Hervé, 1996, Groupe Terence, 1994) n'ont pour objet qu'une présentation descriptive des différentes rémunérations.

❖ L'approche par les coûts :

Martory et Crozet (1984) examinent la rémunération sous l'angle des coûts. D'après eux, le fait d'assimiler « le coût de la main d'œuvre au seul coût salarial » constitue une grave erreur. La rémunération est proportionnelle, selon ces auteurs, au coût de la main d'œuvre, qui comprend trois éléments distincts :

- Le coût primaire qui regroupe le salaire de base et les rémunérations diverses (la rémunération des heures supplémentaires, les gratifications et les dépenses en « incentives » pour le personnel commercial) ;

- Le coût secondaire comprend l'ensemble des charges sociales et parafiscales qui s'ajoutent au montant des salaires (assurances maladie, maternité, invalidité, décès, risque vieillesse, allocations familiales, accidents de travail et financement des caisses de retraite obligatoires et supplémentaires, assurance chômage, formation et apprentissage, participation à la construction et au fonds national d'aide au logement ...) ;

- Le coût tertiaire s'applique aux frais de gestion de la main d'œuvre.

⁷ Idem p6

⁸ Philippe Desbrières, Les actionnaires salariés, Working Papers CREGO 0970801, Université de Bourgogne, 1997 p 6 ;

Cette approche est intéressante puisqu'elle inclut, dans le concept de rémunération globale, des aspects jusqu'alors oubliés telles que les charges sociales.

❖ Les constructions complexes :

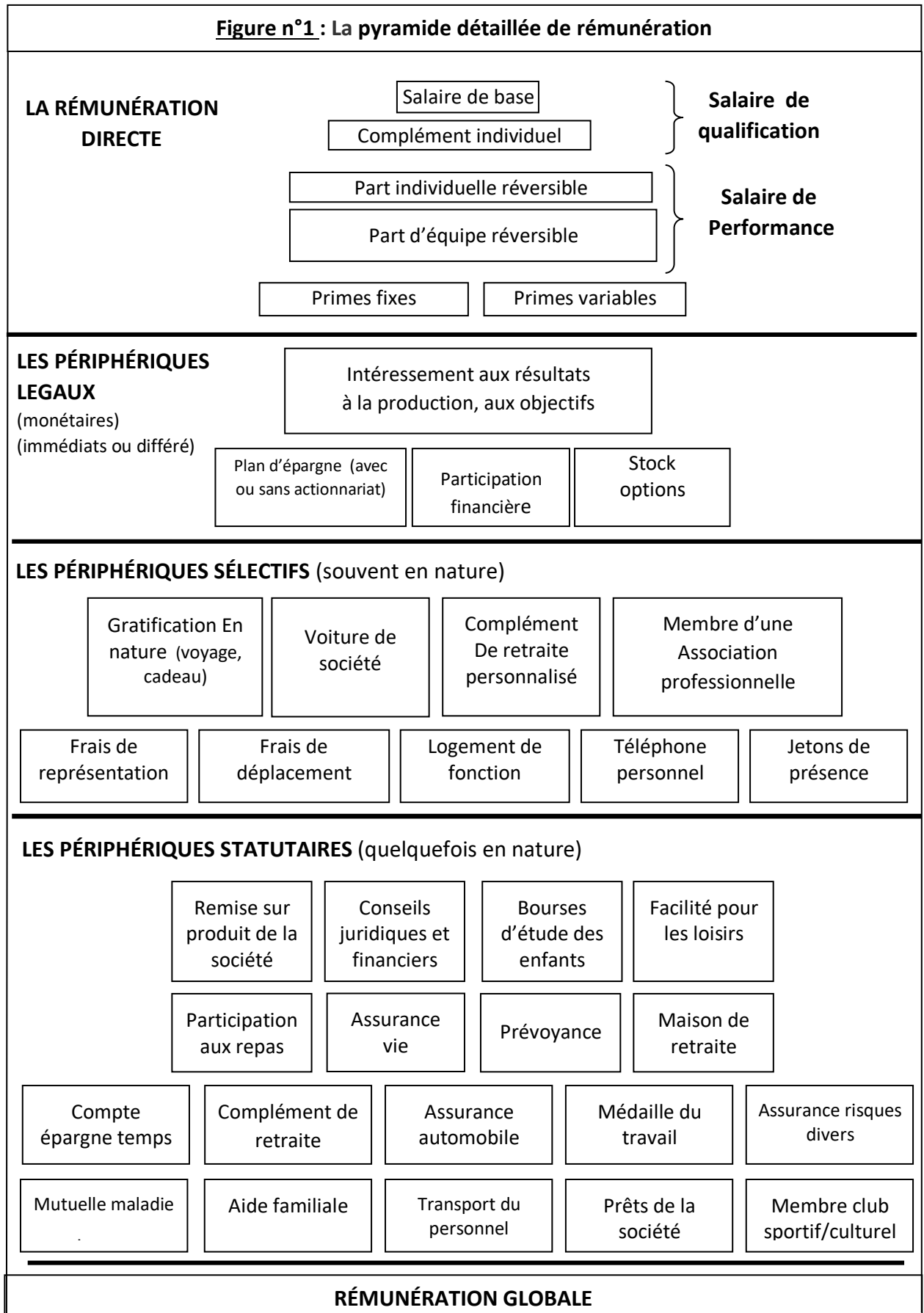
En articulant, part fixe et part variable, rémunération individuelle et collective, salaire immédiat et différé, partie statutaire et contractuelle, des typologies plus complexes ont été proposées. Nous en présenterons trois, qui semblent les plus abouties : les classifications de Donnadiou (1997), Roussel (1996) et Sire (1993).

Dans les années 90, pour répondre à une stratégie de rémunération visant la flexibilité (contrôle de l'évolution de la masse salariale) et l'implication du personnel (en le rendant conscient, participant et solidaire des résultats de l'entreprise), Donnadiou (1997) propose le concept de rémunération globale qu'il définit comme la somme de la **rémunération directe** (salaire de qualification et salaire de performance), des périphériques légaux, des périphériques sélectifs et des périphériques statutaires. Ces quatre rubriques, distinguent l'ensemble des composantes de la rémunération et forment «la pyramide des rémunérations».

Pour Donnadiou, les « **périphériques de la rémunération** » indiquent les divers avantages matériels se rajoutant au salaire et faisant généralement partie du contrat de travail puisqu'ils sont le résultat des habitudes et de l'histoire de l'entreprise. Or, dans le contexte actuel, « les éléments « hors salaire » sont considérés comme de véritables leviers de la politique de rétribution sur lesquels le gestionnaire peut agir pour atteindre des objectifs stratégiques tels que renforcer voire développer la fidélisation, l'implication, et non comme simplement le fruit de l'histoire ou des habitudes » (Commeiras & Santerre, 1998)⁹.

⁹ Bérangère GOSSE - Éric VERNIER, Rétribution extrinsèque des salaires et risques financier de l'entreprise : proposition d'une typologie validée par le test Kappa de Cohen, Clarée – I.A.E. Lille 2010, p 6.

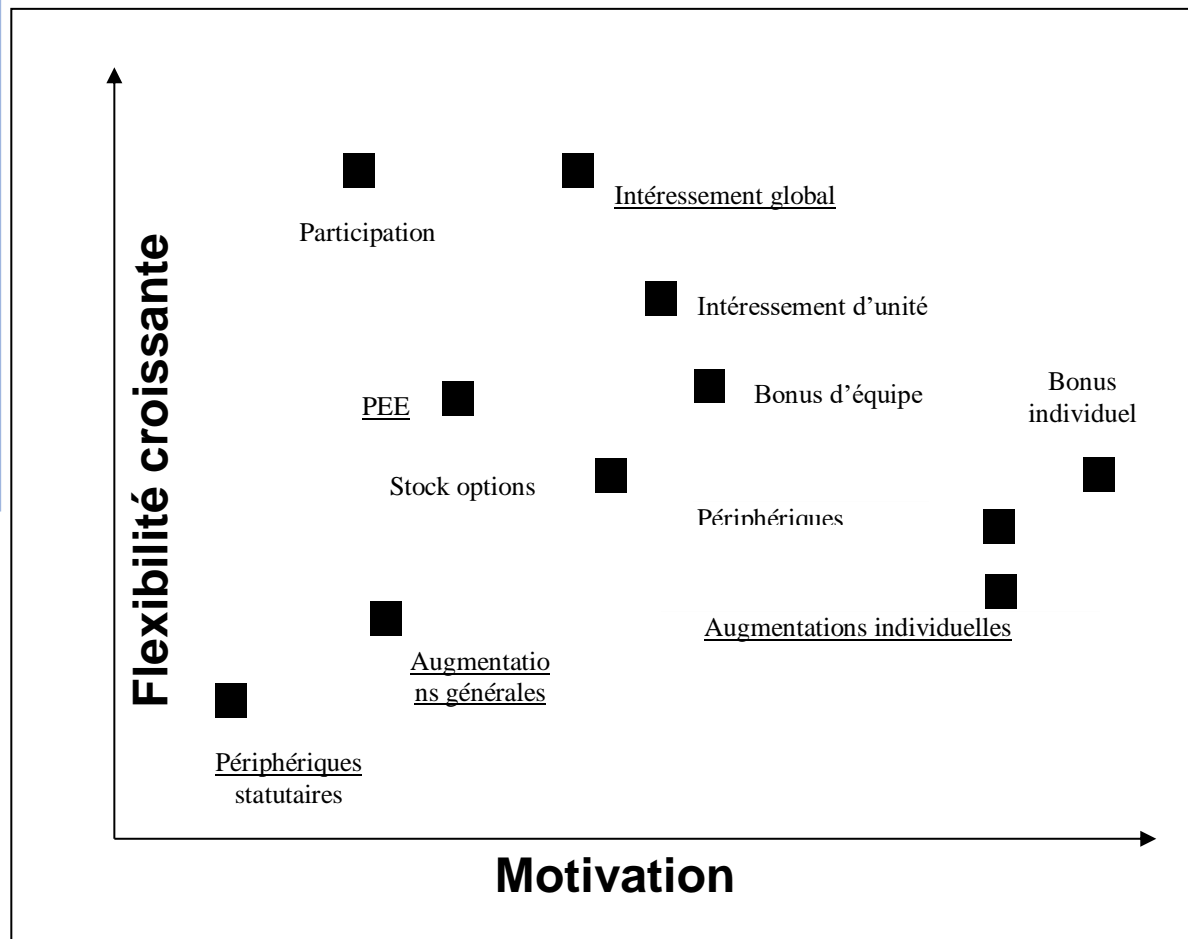
Figure n°1 : La pyramide détaillée de rémunération



Source : Dimitri Weiss ; « Ressources Humaines » 3^{ème} édition, édition d'Organisation, 2005 , p387

À partir des différents éléments de la rémunération classés sur la pyramide, Donnadieu (1997) propose une typologie (Figure 2) en fonction d'objectifs fixés par l'organisation : la flexibilité de la masse salariale, la motivation du personnel et la faculté du produit de rétribution à préserver la paix sociale¹⁰.

Figure 2 : Stratégie salariale, flexibilité et motivation (Typologie de Donnadieu 1997)



Source : Roussel P ; Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, 1996, p23

Suite à une étude empirique auprès de 579 salariés, Roussel (1996) propose sept catégories de rétributions regroupées dans deux rubriques principales : la rémunération directe et les avantages divers : La **rémunération directe** comprend la rémunération fixe, la rémunération variable (mensuelle et non mensuelle) et le revenu différé. Les **avantages divers** sont composés des indemnités pour frais divers, des avantages en nature, des dépenses sociales

¹⁰ Le soulignement des éléments (Figure 1) donne l'intensité du facteur « paix sociale ».

et de loisirs et des régimes complémentaires de retraite et de prévoyance. Ces avantages divers correspondent pour Igalens et Peretti (1986) au salaire indirect et pour Fericelli-Pelletier et Khan (1994) aux substituts du salaire direct.

Cherchant à privilégier la mise en évidence de variables d'action pour le responsable des rémunérations, nous avons choisi dans cette étude de nous référer à la classification utilisée par Sire et David (1993) et Sire et Tremblay (2000a) qui différencient au sein de la rémunération globale, quatre sous-ensembles :

- La **rémunération fixe** (salaire de base + primes fixes) représente la contrepartie de l'emploi occupé, c'est à dire l'activité confiée selon les termes du contrat de travail ;
- La **rémunération variable** (bonis individuels et collectifs, primes d'intéressement.) représente la contrepartie de la performance individuelle et collective ;
- Les **avantages en nature** sont liés principalement au statut des emplois occupés (logement, voiture, adhésion à des clubs.);
- Les **rémunérations différées** (stock-options, retraites par capitalisation, compléments de prévoyance.) sont liées principalement au statut des personnes.

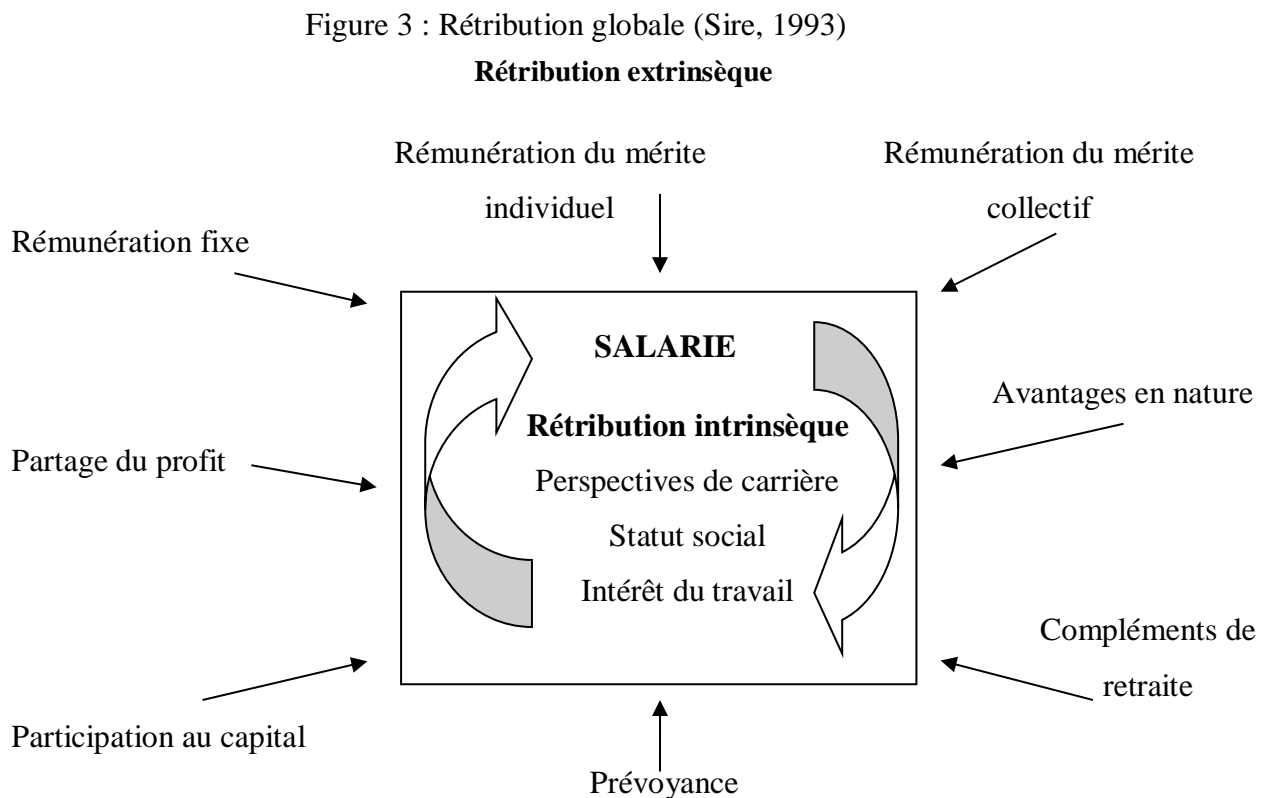
Cette classification étant régulièrement utilisée dans la recherche sur la rémunération stratégique, elle nous permettra de nous placer dans la lignée des travaux qui nous ont précédés.

Pour Sire (1993), les principales qualités de la « pyramide des rémunérations »¹¹ sont sa clarté et son utilité pédagogique puisqu'elle permet, dans le cadre de négociations ou de dialogues sociaux, d'éviter que les parties ne se focalisent sur une vision réductrice du système de rémunération. Néanmoins, il lui trouve deux faiblesses : d'une part, il faudrait donner une définition plus large au terme de rémunération et ne pas se limiter à une définition purement monétaire. D'autre part, la typologie proposée par Donnadieu n'apporte pas assez de précisions dans la détermination des variables d'actions pour répondre aux objectifs visés par l'organisation. C'est pourquoi, le concept de « rétribution globale » s'est substitué à la notion de rémunération, pour mieux répondre aux objectifs des organisations qui cherchent à optimiser leurs performances, augmenter la motivation au travail et la satisfaction de leurs salariés, attirer les meilleurs candidats, fidéliser, accroître la flexibilité..., ceci dans un

¹¹ Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des RH : Pilotage social et performance , Dunod Paris 2005, p 124 ;

contexte de concurrence accrue et de gestion de crise où la rigueur salariale constitue un des atouts concurrentiels.

Comme le souligne Sire (1993), le concept de « rétribution globale » représente « la combinaison des variables d'action de la rémunération, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques fixés, et de donner sa cohérence à l'ensemble des domaines de la gestion des ressources humaines ». La rétribution globale (Figure 3) est, dans cette approche, composée de la rétribution extrinsèque (8 variables quantitatives) et de la rétribution intrinsèque (3 variables qualitatives).



Source : Roussel P ; Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, 1996, p33
 Cette typologie permet de trouver un mix-rémunération en fonction des objectifs stratégiques définis par la firme, en agissant sur l'un ou l'autre des éléments.

Donc, cette classification étant régulièrement utilisée dans la recherche sur la rémunération stratégique nous permettra de nous placer dans la lignée des travaux qui nous ont précédés.

1-1-3) Les différents arbitrages de la rémunération dans une optique stratégique :

Une stratégie de rémunération permet à l'entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise

d'une rémunération appropriée. Les stratégies de rémunération globale utilisent des formes de rémunération différentes quant à leur caractère obligatoire ou facultatif, collectif ou individuel, fixe ou variable, immédiat ou différé comme déjà mentionnés dans la classification de la rémunération.

Avec la diversification des formes de rémunération, il s'agit non pas d'accumuler mais bien de combiner ces différents éléments de façon cohérente et optimale au travers d'une réelle stratégie de rémunération globale.

Dans cette optique, il convient :

- D'identifier et de classer les principales composantes de la rémunération ;
- D'identifier les principaux arbitrages d'une stratégie de rémunération ;
- De définir et d'utiliser les critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération globale adaptée à l'entreprise et à son contexte.

Lors de ces trois étapes, il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction de sa culture, et grâce à la deuxième étape, les types de rémunération qui soutiendront le mieux le développement de l'organisation seront choisis. En matière de rémunération, l'organisation peut jouer sur trois types de leviers, dont les pondérations doivent être minutieusement réfléchies, pour servir ses objectifs stratégiques, ces leviers correspondent à des arbitrages à effectuer :

➤ **L'arbitrage entre la rémunération collective et la rémunération individuelle (personnalisée) privilégie d'avantage l'individualisation:** le salarié perçoit à la fois une part de rémunération personnalisée liée à ses caractéristiques propre (nombre d'heures travaillées, nombre d'années d'ancienneté performance individuelle....) et une part de rémunération collective (identique à l'ensemble des salariés occupant un emploi donné, ou à l'effectif de l'entreprise : participation, augmentation générale....). La rémunération collective permet de créer une dynamique commune à l'ensemble des collaborateurs, afin de leur faire sentir leur appartenance à la même structure et de les encourager à travailler ensemble. La rémunération individuelle vise à l'inverse à motiver chaque salarié en fonction de ses attentes et de ces aspirations. Reste que cette pratique pose le problème de la capacité d'une organisation ou d'un manager à séparer la performance individuelle d'un collaborateur de la performance collective de son équipe. Cette problématique est particulièrement prégnante dans le cas d'équipe projet où les activités et les contributions des acteurs sont imbriquées et difficile à isoler.

➤ **L'arbitrage entre la rémunération fixe et la rémunération variable privilégie davantage la part aléatoire réversible** : le salarié perçoit une part de rémunération fixe (salaire mensuel qui reste le même pendant toute l'année) et une part de rémunération variable dont le versement dépend de l'atteinte de certains seuils de performance (primes) et qui est donc aléatoire. La rémunération fixe permet de sécuriser le collaborateur qui est garanti de percevoir un montant mensuel identique chaque mois. La partie variable a plusieurs objectifs. En premier lieu elle doit permettre une plus grande adéquation entre les ressources financières de l'entreprise et les dépenses (masse salariale). En second lieu, elle doit limiter le risque de l'entreprise en ne déclenchant la rémunération de ses membres qu'à partir du moment où elle en a les moyens financiers. En dernier lieu, elle doit motiver les collaborateurs qui pour percevoir la partie variable de leur rémunération vont faire en sorte d'accroître leurs performances. Elle constitue pour le salarié un challenge à relever, un objectif à atteindre.

➤ **L'arbitrage entre la rémunération immédiate et la rémunération différée favorise progressivement la part à long terme** : le salarié reçoit à la fois des éléments de rémunération mensuelle (heures supplémentaires, commissions sur ventes....) et des éléments de rémunération différée (perçu au bout d'un an ou plus : participation, intéressement par exemple). Les premiers récompensent les efforts quotidiens de l'individu dans son travail alors que les seconds ont été conçus pour l'inviter à s'inscrire dans le projet à long terme de l'entreprise. Il vise à fidéliser le collaborateur et l'intéresser durablement au projet de l'organisation.

Le tableau ci-dessous donne des exemples de classement de certains types de rémunération sur les trois axes (collectif – individuel, fixe-variable, immédiat- différé) et les trois dimensions (monétaire, non monétaire, symbolique).

Tableau n°2 : Classement de quelques éléments de rémunération selon les 3 axes

	Monétaire		Non monétaire	Symbolique
	Fixe	Variable		
Collectif	Salaire mensuel (I) Augmentation générale (I) Prestation sociale : Complémentaire maladie (I) Retraite (D)	Participation (D) Intéressement(D) <i>Facteur de risque</i>		Image de l'entreprise(I)
Individuel	Augmentation individuelle (I) Prime d'ancienneté (I) Heures supplémentaires(I)	Primes individuelles (I) Bonus, commissions (I)	Avantages en nature (I)	Employabilité (I) Carrière parcours (D) Situation sociale (I)

I : immédiat, D : Différé ;

Toute la problématique consistant à adopter les techniques de rémunération les plus efficaces pour une stratégie donnée, porte par conséquent sur des systèmes d'évaluation et d'incitation qui produisent les comportements favorables aux objectifs de l'organisation. Car, selon Risher¹²[1993), "La rémunération est un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie organisationnelle". Ainsi, selon Gomez-Mejia¹³ [1994] "une entreprise qui poursuit une stratégie d'innovation devrait implanter des pratiques de rémunération qui favorisent la créativité des employés et les encourager à prendre des initiatives et à partager leurs idées". Il s'agit alors de gérer les équilibres entre les objectifs, trouver les pondérations adoptées, définir le bon niveau d'incitation pour un objectif prioritaire.

1-2) Le lien entre la rémunération et les autres activités de la GRH :

La rémunération globale entretient un ensemble de relations avec les autres activités de la GRH; elle en demeure toutefois une des composantes les plus importantes et doit être adéquate

¹²RisherH. W, « strategic salary planning », Compensation and Benefits Review, vol. 25, n°1, 1993, p46-50, In Shimon L Dolan. T Saba. S.E Jackson. R.S Shuler, Gestion des ressources humaines, Ed ERPI, 3^{ème} édition, 2002, p 392;

¹³.Gomez-MejiaL. R, « Executive compensation : A reassessment and a Future Research Agenda », Research in Personnel and HumanResources Management, vol. 123,1994, In Ibid, p 392.

avec les autres aspects du système de gestion des ressources humaines. Il faut donc qu'il y ait une cohérence entre le système de rémunération et les autres activités de la GRH (Snell et al, 1996 ; Wright et Snell, 1991 ; Tremblay et al, 1997)¹⁴.

Premièrement, du seul point de vue des coûts, la rémunération peut affecter la capacité concurrentielle des organisations. La masse salariale peut facilement représenter 50 % des frais d'exploitation. Dans les organisations à forte intensité de main-d'œuvre, comme les entreprises de service et les organismes publics, les coûts salariaux représentent parfois 80 % des frais d'exploitation (Kanungo et Mendoca, 1997; Milkovich et Newman, 1999)¹⁵. Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'endettement des divers paliers de gouvernement, il n'est pas étonnant que la masse salariale fasse aujourd'hui l'objet de débats publics et soit scrutée à la loupe par les organisations.

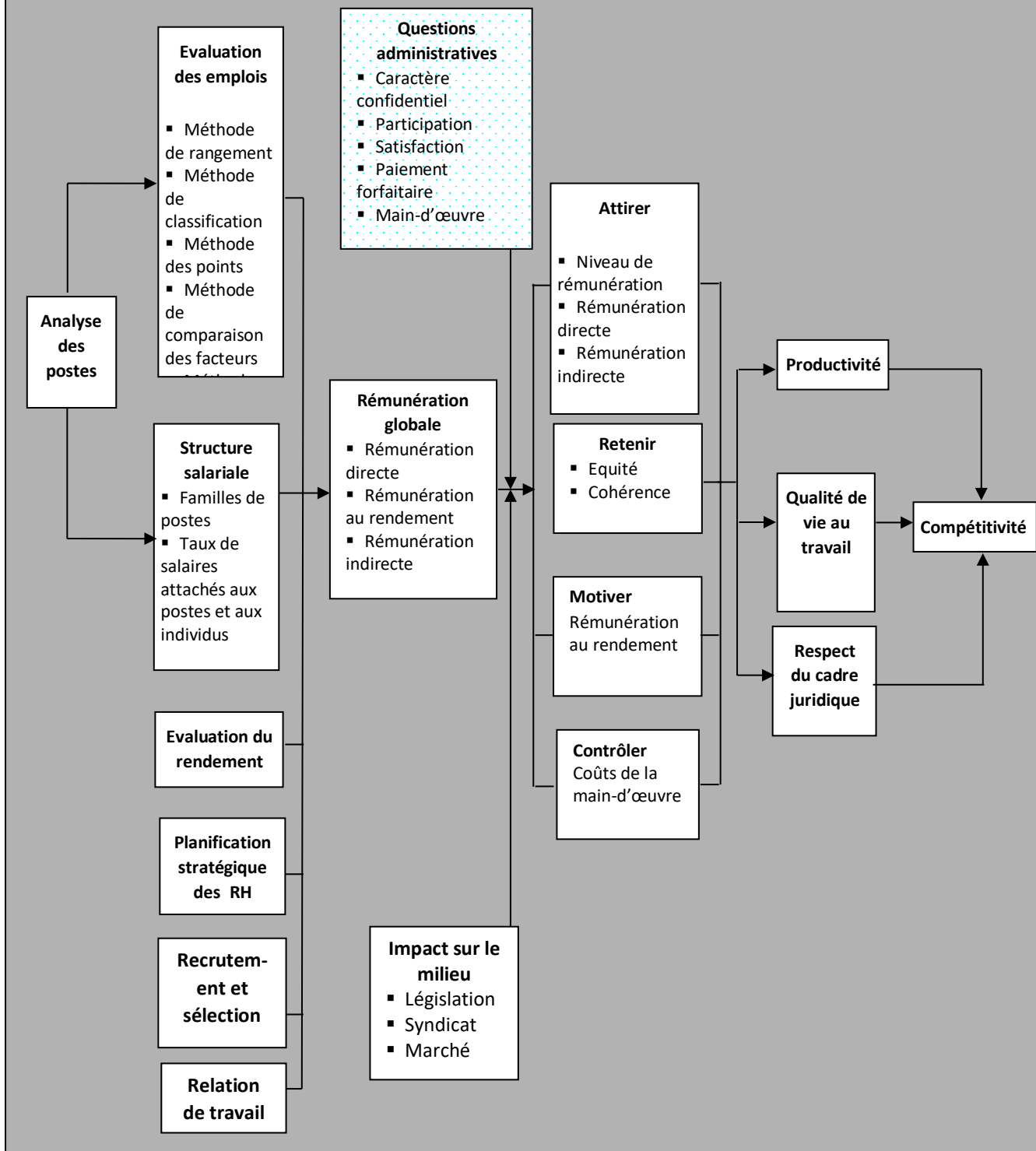
Les coûts salariaux et d'une façon plus particulière les niveaux de salaire, ne représentent qu'une partie de l'équation. En effet, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements (satisfaction, motivation, loyauté, rendement...). Le design du système de rémunération peut influencer, entre autres, la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de GRH d'importance stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

L'encadré suivant nous résume l'importance de la rémunération globale dans la GRH et décrit sa relation avec différentes fonctions qui la constituent :

¹⁴ Tremblay M et al, La rémunération est-elle un élément stratégique ?, Centre de Recherche en Gestion Document (CRG) 20-2001, Juillet 2001, p 5 ;

¹⁵ Idem p6

Figure n°4 : La rémunération dans le cadre de la gestion des ressources humaines



Source : Shimon Dolan, Tania Saba, Susan Jackson, Randal Schuler; La gestion des ressources humaines; édition ERPI, 2002; p

❖ **Exploitation de l'approche architecturale de la GRH dans l'étude des rémunérations :**

Des revues de littérature (Wright et Snell, 1998 ; Guérin et Wils, 1993) montrent que, si quelques études tentant de démontrer l'intérêt d'un alignement des politiques de GRH sur la stratégie obtiennent des résultats ténus allant dans le sens de l'accroissement de la performance, parlant de **L'approche de la contingence** qui reconnaît que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation s'appuyant principalement sur la théorie comportementale des ressources humaines (Katz et Kahn, 1978; Schneider, 1985)¹⁶, cette approche de gestion considère la GRH comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987). Mais les résultats globaux de ce courant de recherche restent loin d'être concluants.

Un tel constat amène à remettre en question la pertinence des interrogations sur l'alignement GRH/stratégie ou plus particulièrement rémunération/stratégie. Dans ce contexte, face au manque de support empirique en faveur d'un alignement, certains auteurs comme Pfeffer (1995), Pfeffer et Veiga (1999)¹⁷ ont conclu à l'existence d'un ensemble de pratiques qui, si elles sont correctement implantées et développées, auront une influence universellement positive sur la performance, quelle que soit la stratégie de l'entreprise. Ceci rentre dans le cadre de **l'approche universaliste** qui postule que les « meilleures » pratiques (« Best practices ») de GRH ont un effet sur toutes les entreprises où elles sont appliquées. Il y aurait ainsi une relation directe entre l'introduction d'une meilleure pratique ou d'un ensemble de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Cette approche est celle sur laquelle s'appuient les études anglo-saxonnes relatives aux « Systèmes de travail à haute performance »¹⁸ comme celles de Huselid (1995) ou Pfeffer (1994, 1998). Parmi les principales pratiques RH qualifiées de « performantes » par la littérature scientifiques, les auteurs citent celles liées aux activités de rémunération incitative, à la participation des employés, à la formation et au développement de la main d'œuvre, ainsi qu'à l'aspect sécurité d'emploi (Becker

¹⁶ Michel Arcand, Guy Arcand, Mohamed Bayad et Bruno Fabi, Revue internationale des relations de travail ISSN1705-6616, juin2005

¹⁷ Michel Arcand, Guy Arcand, Mohamed Bayad et Bruno Fabi, Revue internationale des relations de travail ISSN1705-6616, juin2005

¹⁸ Traduction de l'anglais "High Performance Work System" (HPWS)

et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996; Osterman, 1994; Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999). S'il peut encore exister une certaine divergence en ce qui concerne l'identification des pratiques « performantes » de GRH, il semble, tout de même, se dégager un consensus lorsque vient le moment de justifier les assises théoriques sur lesquelles repose l'hypothèse universaliste des RH (Becker et Gerhart, 1996 ; Boxall et Steeneveld, 1999 ; McMahan, Virick et Wright, 1999).

Face à ces nouvelles orientations de la réflexion, on pourrait conclure que le modèle tenant compte d'une congruence stratégie/GRH est aujourd'hui obsolète et revenir à la recherche de pratiques universellement performantes. Cependant, il serait un peu hâtif de considérer comme fausse une hypothèse que la communauté scientifique n'est pas parvenue à valider, lorsque les praticiens semblent accorder une si grande importance au caractère stratégique des ressources humaines.

D'autres pistes de recherche restent encore à explorer avant de rejeter définitivement la pertinence d'un alignement de la gestion des ressources humaines sur la stratégie. Becker et Gerhart (1996)¹⁹ nous donnent une première indication, confirmée par les observations récentes de Wright et Sherman (1999) et de Delery (1999). Ces derniers ont, en effet, contribué à mettre en évidence l'importance du niveau d'abstraction auquel la gestion des ressources humaines est conceptualisée dans l'étude du lien stratégie/GRH. Leur vision qualifiée **d'architecturale**" (Wright, 1998) pourrait réconcilier les approches universalistes et contingentes, ou du moins participer à la clarification du débat.

Selon Becker et Gerhart (1996) l'architecture d'ensemble du système de GRH constitue le plus haut niveau d'abstraction et se compose de grands principes directeurs. A titre d'exemple, le glissement opéré par IBM d'une logique "institutionnelle" vers une logique axée sur la performance a impliqué un changement des principes directeurs du développement des systèmes de gestion des ressources humaines, notamment l'adoption d'un système de rémunération liée à la performance. Wright (1998) note qu'à ce niveau d'abstraction, il existe peu de raisons de penser que l'efficacité de tels principes puisse varier en fonction du contexte stratégique. Selon cette perspective, il ne serait donc pas surprenant de voir la rémunération liée à la performance considérée comme une pratique à recommander dans tous les cas.

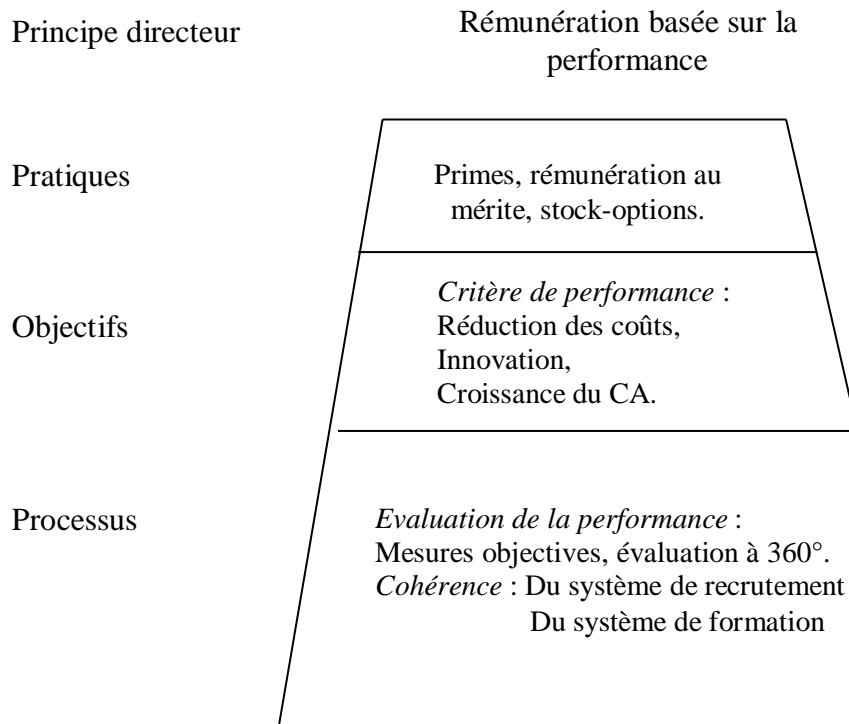
¹⁹ Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 13

Au niveau d'abstraction suivant on trouve les alternatives en matière de politiques : les pratiques et techniques à travers lesquelles les principes directeurs sont mis en œuvre. Ainsi, si une entreprise cherche à développer une culture axée sur la performance en rémunérant sur la base de cette dernière, il existe plusieurs mécanismes incitatifs pour le faire. Le système de rémunération pourrait comprendre des stock-options, une rémunération au mérite, des primes liées à la performance collective ou individuelle, une rémunération à la pièce, un partage des gains de productivité, un partage du profit ou toute combinaison de ces pratiques. A ce niveau d'abstraction, Wright (1998) considère que les manifestations d'un intérêt à aligner GRH et stratégie pourraient être plus visibles. Par exemple, si une entreprise adopte une stratégie de croissance rapide, des stock-options pourraient s'avérer plus appropriés qu'une rémunération au mérite.

Le niveau d'abstraction suivant fait référence aux attentes des responsables par rapport aux pratiques de GRH mises en place. Wright et Sherman (1999) observent qu'une même pratique incitative peut être appliquée de manière différente selon l'aspect de la performance auquel la rémunération est subordonnée. On peut utiliser des primes pour réduire les coûts (si l'entreprise pratique une stratégie de domination par les prix), pour promouvoir le développement de nouveaux produits et l'innovation (dans le cadre d'une stratégie de différenciation), ou pour favoriser la croissance du chiffre d'affaires (dans le cas d'une stratégie de croissance rapide). A ce niveau, Wright (1998) identifie un besoin potentiellement important d'alignement entre GRH et stratégie.

Le dernier niveau d'abstraction est, selon Becker et Gerhart (1996), celui des processus. Ces auteurs font ici référence aux processus d'implantation et de développement du système constitué par les principes directeurs, les pratiques et leurs objectifs. Par exemple, une firme qui cherche à créer un système de rémunération lié à la performance (principe directeur) en instituant un système de primes (pratique) afin de promouvoir l'innovation (objectif) pourrait échouer si ses critères de mesure de "l'innovation" sont mal choisis, ou si les autres pratiques de GRH ne sont pas cohérentes avec cette orientation.

Figure 5: Architecture du système de GRH



(Extrait de Wright, 1998, p.57.)

Cette approche qualifiée "d'architecturale" par Wright (1998) amène un éclairage nouveau au manque de support empirique pour l'hypothèse d'un intérêt de la congruence stratégie/GRH. La plupart des recherches sur ce sujet ont utilisé des mesures de la GRH situées à un niveau d'abstraction correspondant aux "principes directeurs" (niveau le plus haut de la pyramide). Les auteurs de ces études demandent à leurs interlocuteurs d'indiquer le pourcentage d'employés concernés par une rémunération liée à la performance, pour lesquels on effectue une évaluation formelle de la performance, qui se voient proposer plus de 40 heures de formation par an. Il peut sembler naturel que de telles orientations, si elles sont correctement mises en œuvre, bénéficient à l'entreprise quelle que soit sa stratégie. Il ne serait donc pas surprenant de ne pas trouver de preuve significative d'un besoin d'alignement de ces orientations sur la stratégie.

En effet, les formes de rémunération et les modes de gestion en cette matière peuvent, selon le contexte, agir sur une variété d'attitudes et de comportements (satisfaction, motivation, loyauté, rendement...). Le design du système de rémunération peut influencer, entre autres, la capacité de recrutement, la rétention du personnel, la performance au travail, la polyvalence, le développement des compétences et, à la limite, la capacité concurrentielle des entreprises. C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des

groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de GRH d'importance stratégique (Gomez-Mejia et Balkin, 1992).

Comme le montre la figure n°5, ces modes de rétribution comprennent les symboles de statut, les marques de reconnaissance sociale et la satisfaction personnelle au travail, il faut noter aussi que la satisfaction de ces objectifs dépend toutefois de l'importance que les employés attachent aux revenus monétaires, et varie selon les besoins de chacun.

1-3) La stratégie de rémunération et ses dimensions :

Dans cette sous action nous allons présenter quelques résultats de chercheurs concernant le comment du choix de la stratégie de rémunération dans l'entreprise en fonction des caractéristiques de cette dernière, ainsi que les dimensions stratégiques caractérisant cette rémunération soit en matière de gestion des salaires, le fondement du salaire ou les éléments de conception du salaire.

1-3-1) pourquoi une stratégie de rémunération :

Beaucoup de chercheurs posent des questions par rapport à la liberté accordée aux entreprises lors de la prise de décision concernant le choix de leur politique de rémunération, un choix qui a toujours eu son impact en matière de performance (Gomez-Mejia et Welbourne 1988, Lawler 1981, Milkovich et Newman 1996), Des organisations apparemment similaires peuvent choisir des systèmes de rémunération différents dans le but d'atteindre les mêmes objectifs. Ces systèmes de rémunération s'avèreront ne pas être de la même efficacité pour atteindre des objectifs similaires. Dans ce même contexte, Gerhart et Milkovich (1990)²⁰ montrent dans leur étude que des entreprises similaires sur différents critères appliquent bien des stratégies de rémunération différentes en matière de niveau de rémunération et surtout de structure du système de rémunération. Ils tentent de cerner et d'expliquer les effets organisationnels s'exerçant sur le système de rémunération, et pour le faire ils incluent dans leur modèle les déterminants des choix de politiques de rémunération (caractéristiques liées à l'individu et à l'emploi occupé), ainsi que les facteurs de contingence (taille, secteur d'activité, performance financière), les plus communément utilisés dans la littérature, afin d'isoler l'effet d'une hétérogénéité de ces facteurs entre les entreprises étudiées.

²⁰Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 16

Leur étude a montré que l'effet de ces déterminants et facteurs de contingence, était loin d'expliquer la variance totale des variables relatives aux rémunérations. Des entreprises possédant les mêmes caractéristiques quant à leurs employés et aux emplois occupés, et soumises aux mêmes facteurs de contingence s'avèrent donc utiliser des systèmes de rémunération différents. La structure de ces systèmes de rémunération reste, en outre, stable sur la période étudiée par les chercheurs (5 ans). Ces résultats semblent témoigner de l'existence de stratégies de rémunération délibérées de la part de ces entreprises.

1-3-2) Les dimensions stratégiques de la rémunération :

Une série de choix doit être prise pour adopter une perspective stratégique en matière de rémunération. Quelles sont les décisions de rémunération susceptibles de peser sur l'efficacité organisationnelle ? Les travaux théoriques et les recherches en rémunération ont permis de mettre en évidence un certain nombre de dimensions stratégiques qu'il importe de considérer.

Pour Gomez-Mejia et Welbourne (1988, p.174) la stratégie de rémunération se définit comme : *"Le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance de l'organisation et l'usage efficace de ses ressources humaines"*. Cette définition stipule que la stratégie de rémunération est un ensemble de décisions majeures, délibérées ou non, sur un certain nombre d'aspects propres à la rémunération. Elle est composée d'une série de décisions prises à l'égard de 17²¹ paramètres ou dimensions stratégiques qui peuvent être regroupés en deux grandes catégories ou tendances par Gomez-Mejia et Welbourne²² (1988) : mécaniste et organique, qui alignent les différentes sphères de la rémunération pour qu'il y ait une certaine cohérence.

Le modèle mécaniste met l'emphase sur des procédures prédéterminées, standardisées et répétitives qui sont utilisées dans la prise de décisions relatives à la rémunération et ce, avec un minimum de préoccupation pour les facteurs de contingence (Boulet, 1995). Le modèle organique, quant à lui, réfère à un mode de rémunération flexible et plus adaptable aux situations changeantes, aux facteurs qui affectent l'efficacité organisationnelle et aux turbulences de l'environnement.

Tel qu'illustré au tableau 3, on peut classer les décisions de rémunération en trois catégories : celles reliées aux fondements du salaire, à la conception du système de rémunération et à sa gestion. Ce tableau n'a pas la prétention de cerner toutes les décisions en

²¹ Gomez-Mejia et Welbourne (1988) puis Gomez-Mejia et Balkin (1992), Milkovich (1988) a identifié 18 paramètres ;

²² AUDET Michel: « Stratégies de rémunération et accréditation ISO – 9000 », Communication Université LAVAL, Québec Canada p751

matière de rémunération, et ces décisions dites « stratégiques » n'ont pas toutes été l'objet d'une vérification empirique rigoureuse. Ce tableau doit être considéré davantage comme « une grille d'analyse » que comme « une liste exhaustive ». Car une simple recension de ces dimensions, peu indispensable qu'elle soit, ne suffit pas à une analyse stratégique de la rémunération. En revanche, L'ensemble de ces choix va constituer l'armature de la stratégie de rémunération. Selon Gomez-Mejia et Welbourne²³ (1988), ces décisions de rémunération ne représentent que les extrémités d'un continuum. Les choix les plus appropriés pour l'entreprise peuvent se situer à l'intérieur de ce continuum. À titre d'exemple, l'entreprise devra se demander s'il est plus stratégique de rémunérer les emplois ou les habiletés, ou encore d'introduire un système mixte. Elle devra également choisir entre récompenser l'ancienneté ou la performance. Ce choix sera, bien évidemment, tributaire des objectifs de l'organisation. De la même manière, l'entreprise devra décider si elle accorde plus d'importance à la performance individuelle ou de groupe.

Tableau n°3 : Les dimensions stratégiques de la rémunération

Les fondements du salaire		Les éléments de conception du salaire	
Emploi	Habilités	Politique salariale de suiveur	Politique salariale de leader
Équité interne	Équité externe	Salaire fixe	Incitatif
Hiérarchique	Égalitaire	Augmentations de salaire	Bonis
Ancienneté	Performance	Extrinsèques	Intrinsèques
Individuelle	Collective	La gestion des salaires	
Court terme	Long terme	Centralisée	Décentralisée
Aversion aux risques	Prise de risques	Secrète	Ouverte
		Non-participation	Participation
		Bureaucratique	Flexible

Source : Gomez-Mejia et Welbourne (1988) , Denis Chenevet, Michel Tremblay, La rémunération est-elle un élément stratégique ? , Centre de Recherche en Gestion (Document 20-2001), Canada, juillet 2001

En ce qui concerne les éléments de conception, l'organisation devra également se positionner sur un certain nombre d'aspects. Par exemple, où devrait-elle situer le niveau de ses salaires par rapport au marché ? Plus haut, plus bas ou encore égale au marché ? Si elle choisit d'avoir une politique inférieure au marché, dans quelle mesure cette décision affectera-t-elle sa capacité de recrutement ? Dans quelle mesure une politique de leadership en matière de salaire peut mettre en péril la santé financière de l'entreprise ? L'organisation devra également examiner quelle proportion d'incitatifs est

²³Gomez-Mejia et all: « La rémunération est-elle un élément stratégique ? » Centre de recherche en Gestion : Document de travail 20-2001, Juillet 2001, p 5

la plus adéquate. La proportion de salaire fixe actuelle est-elle trop élevée pour inciter les employés à être plus performants ? La masse salariale fixe actuelle constitue-elle une contrainte à la concurrence ?

De plus, l'organisation devra analyser certains aspects de la gestion des salaires. Est-il préférable de centraliser ou de décentraliser certaines décisions en matière de rémunération ? La politique salariale devra-t-elle être transparente ou secrète ? La participation des employés est-elle souhaitable ? Si oui, jusqu'à quel niveau et pour quels aspects de la gestion de la rémunération ?

Il est dans notre intention de tenter de mettre en évidence des configurations de pratiques et de politiques témoignant de la réalisation de stratégies de rémunération délibérées. Comme nous l'avons vu, notre propos est de tester l'hypothèse de l'intérêt d'un alignement de ces stratégies de rémunération sur la stratégie globale de l'entreprise. Pour ce faire, nous devons mettre à jour les configurations de pratiques et de politiques qui pourraient participer à un tel alignement.

Notre étude de la rémunération fera l'objet d'une mise en évidence de l'existence éventuelle d'une orientation générale de la politique de rémunération ou de grappes de pratiques cohérentes, correspondant à la manifestation d'une stratégie de rémunération.

La section qui va suivre est consacrée à un travail de clarification et de définition de la notion de stratégie ainsi que celle de l'alignement, qui nous conduira, là encore, à certains choix quant à la manière dont nous aborderons cette notion dans notre recherche.

SECTION II : L'alignement de la rémunération sur la stratégie de l'entreprise

On peut déduire que d'après les exigences de la politiques de rémunération mentionnées en dessus, il est important que la rémunération puisse répondre aux exigences internes et externes de l'entreprise pour prouver son efficacité, voire les exigences concernant la stratégie adoptée, il est important alors que cette stratégie de rémunération puisse répondre à ses exigences mais aussi partir dans le même sens que cette stratégie dans le devoir de s'adapter à ses objectifs.

2-1-2) les choix stratégiques :

Pour le choix de la stratégie à adopter par l'entreprise, nous proposons quatre catégories de stratégie, et ce selon :

- La stratégie corporate (globale);
- Les stratégies d'affaire ;
- Les stratégies directrices ;
- Les stratégies fonctionnelles.

I. LA STRATEGIE CORPORATE (GLOBALE) ²⁴: nous nous penchons sur les stratégies au niveau de l'entreprise dans sa globalité (le niveau corporatif). Selon Porter, Il existe trois grands types de stratégie corporative : spécialisation, diversification et internationalisation, selon le nombre et la nature des DAS visés.

La diversification se divise elle-même en plusieurs stratégies possibles, selon la nature des synergies recherchées : diversification non liée, intégration horizontale et intégration verticale. Dans ce schéma, la stratégie domestique n'est pas un choix à part entière. Elle ne se situe que par opposition à l'internationalisation. Une stratégie domestique consiste à faire de la spécialisation ou de la diversification dans son pays d'origine. Certaines stratégies globale peuvent être menées de front, d'autres non. Parmi les mixages impossibles, on trouve notamment « diversification + spécialisation » (une entreprise possède soit un, soit plusieurs DAS, mais pas les deux à la fois).

I.1) La stratégie de spécialisation : La stratégie de spécialisation consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique et devenir une entreprise dite à « mono-activité ». La spécialisation apporte de nombreux avantages :

- Elle permet d'éviter une dispersion des ressources, puisque l'entreprise se concentre sur son cœur de métier ;
- Elle simplifie la gestion de l'entreprise où chaque fonction donne toute son attention à une seule activité ;
- Elle donne une image claire de l'entreprise à ses parties prenantes ;
- Le nombre de FCS (facteur clé de succès) à maîtriser est réduit ;
- L'expérience est plus facile à accumuler car le coût unitaire de production diminue alors d'autant plus vite, grâce aux effets d'expérience.

Mais à plusieurs égards, ce choix est tout de même particulièrement risqué :

²⁴ JOHAN BOUGLET, « La stratégie d'entreprise : diagnostique stratégique/Stratégie business/Stratégie corporative/ Mise en œuvre de ces stratégies », Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013, 3ième édition, p 144.

- Être tourné vers une seule activité signifie adopter une structure spécifiquement dédiée et une culture très orientée. Toute décision ultérieure de divarication devra lutter contre cette focalisation unidirectionnelle des énergies ;

- L'entreprise mise tout sur la même activité, où le risque n'est pas réparti entre plusieurs DAS.

I-2) La diversification : s'oppose à la spécialisation, elle consiste, pour l'entreprise, à agir sur plusieurs DAS. La mesure de la diversification est fonction du nombre d'éléments pris en compte et la distinction devrait porter sur des éléments réellement « différenciateurs » de l'activité des entreprises, il pourrait s'agir ici du processus de production caractérisant la base productive (technologie de production, process, matières premières,...) et de la base commerciale (segmentation des clients, des réseaux et circuits de distribution,...). Lorsque l'entreprise s'éloigne de sa base de production et/ou commerciale, la diversification devient plus forte.

Toutefois, la diversification peut être menée de différentes manières²⁵ :

– les activités peuvent n'avoir aucun lien entre elles (*diversification non liée*) ;

– il peut exister des complémentarités entre les activités, de façon :

- Horizontale « *intégration horizontale* »,
- Verticale « *intégration verticale* ».

Ces multiples formes de diversification vont être exposées une à une.

I-2-A) La diversification non liée : La diversification non liée consiste, pour une entreprise, à avoir des activités sans rapport direct les unes avec les autres. Ainsi, Ansoff¹ parle de « diversification totale » pour désigner la stratégie d'une entreprise agissant sur des DAS qui n'ont en commun ni le produit ni le marché. Mais, à ce niveau, il peut tout de même exister des interactions entre les différentes activités si elles s'appuient sur les mêmes ressources ou compétences.

I-2-B) L'intégration horizontale : L'intégration horizontale consiste, pour une entreprise, à posséder des activités complémentaires. Tous les types de complémentarité sont concernés ici (posséder des clients communs, ou un même appareil de production...) exceptés ceux fondés sur l'existence d'une filière (être à la fois client et fournisseur). On parle aussi de

²⁵ Demer Amaud ; cours en ECONOMIE D'ENTREPRISE, IUFM D'AUVERGNE, P 18

diversification « *concentrique* » pour désigner la stratégie consistant à développer une nouvelle activité s'appuyant sur le métier d'origine de l'entreprise.

I-2-C) L'intégration verticale : L'intégration verticale signifie, pour une entreprise, posséder des DAS complémentaires au sein d'une même filière de production. Par filière, on entend la succession des activités qui rythment la vie du produit, depuis la phase de conception jusqu'à celle du service après-vente.

II) LA STRATEGIE D'AFFAIRES (génériques)²⁶ : selon Porter (1986), les stratégies sont élaborées au niveau de chaque activité, rappelons qu'une activité est dans le vocabulaire de la stratégie synonyme de DAS domaine d'activité stratégique. Donc, pour chacun des domaines d'activité dans lesquels elle est engagée, l'entreprise doit décider comment elle entend se battre contre ses concurrents ou, en d'autres termes, comment elle entend se positionner par rapport à ces derniers. Pour Porter (1980), l'entreprise a deux grandes décisions à prendre quant à son positionnement :

- Créer un avantage concurrentiel, d'où elle doit découvrir et mettre en place une façon de concurrencer qui soit unique et différente de celles de ses concurrents ;
- Conserver cet avantage concurrentiel pour assurer une certaine pérennité.

C'est à ce moment- là que l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel durable. Porter identifie deux façons d'obtenir un avantage concurrentiel : le leadership du coût et la différenciation .D'autre part , l'entreprise doit choisir sa cible stratégique , c'est à-dire l'étendue du marché que la firme vise dans une industrie donnée : cette cible peut être large (grande variété de produits et services offerts à tous les segments de clientèle) ou étroite .Le type d'avantage concurrentiel et l'étendue de la cible stratégique définissent ce que Porter appelle les stratégies génériques à savoir trois moyens fondamentalement différents de se positionner et de concurrencer dans une industrie donnée :

- La stratégie de leadership du coût ;
- La stratégie de différenciation ;
- La stratégie de focalisation qui peut utiliser le leadership du coût ou la différenciation.

Les entreprises peuvent donc avoir du succès en adoptant différents types de positionnement dans une industrie. On peut donc affirmer que, pour Porter , il n'y a pas de « one

²⁶ Idem p 85

best way », c'est – à- dire une seule bonne façon de concurrencer dans une industrie donnée .Il s'éloigne ainsi de certains de ses prédécesseurs qui avaient fait de la courbe d'expérience et des économies d'échelle les seules bases de positionnement rentables dans une industrie . Le tableau qui suit illustre les trois types de stratégies dont nous venons de parler.

Tableau n°4 : Les stratégies génériques

		Coûts	Caractéristiques particulières des produits/services
Etendue des ambitions		Domination par les coûts	Différenciation
		Concentration basée sur les coûts	Concentration basée sur la différenciation
		Sources de l'avantage	

A. Le leadership du coût : Le leadership du coût consiste à bâtir une organisation capable d'avoir des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents, il s'agit de concevoir, de produire et de mettre en marché un produit ou un service comparable à celui de ses concurrents, mais à des coûts inférieurs. Cela permet de vendre le produit ou le service soit à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents, soit au même prix que ces derniers, en dégagant une marge plus élevée. Cela est possible grâce aux économies d'échelle et d'envergure qui découlent d'un volume de production important , et grâce à un contrôle serré des frais fixes et variables .Cette stratégie peut nécessiter , dans certains secteurs , beaucoup de capital et des ressources d'ingénierie importantes afin de simplifier le design des produits pour les rendre moins coûteux à produire , d'automatiser les procédés de produits pour les rendre moins coûteux à produire , d'automatiser les procédés de production et d'étendre les canaux de distribution .

Porter fait une différence claire entre le contrôle des coûts et une stratégie de leadership du coût, Toutes les entreprises doivent contrôler leurs coûts afin de dégager la marge la plus élevée possible : la réingénierie ou le juste-à-temps sont des approches et techniques qui peuvent aider une entreprise à redéfinir son processus de production et de mise en marché afin de le rendre plus performant et moins coûteux . Elles contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Mais cela ne signifie nullement que ces entreprises poursuivent

une stratégie de leadership du coût. Alors que le contrôle des coûts est une action orientée vers l'interne, le leadership du coût est d'abord une stratégie de positionnement à l'externe.

B. La différenciation : Une stratégie de différenciation consiste à produire un bien ou un service qui présente un caractère unique pour le client, et pour lesquels ce dernier est prêt à payer plus cher. Le caractère unique d'un produit ou d'un service peut découler du type de matières utilisées, du service après-vente ou de la garantie qui est rattachée au produit. Le client est prêt à payer plus cher pour un tel produit ou service, tant et aussi longtemps qu'il perçoit que la valeur ajoutée est plus grande que le prix qu'il paierait pour un produit qui n'aurait de telles caractéristiques. Une stratégie de différenciation exige habituellement que beaucoup de ressources soient allouées à la création et au développement de produits afin que ces derniers présentent des caractéristiques de qualité, de performance ou de fiabilité plus grandes que celles des produits concurrents. Beaucoup de ressources doivent aussi être consacrées au marketing afin de créer une image de marque pour ces produits.

C. Deux logiques différentes : Pour Porter, les stratégies de leadership du coût et de différenciation répondent à deux logiques : celle des coûts bas et celles des prix élevés. Une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel en ayant des coûts plus bas que ceux de ses concurrents : son avantage concurrentiel peut aussi découler de sa capacité à exiger un prix plus élevé pour ses produits et services. Mais une même entreprise peut-elle poursuivre ces deux stratégies simultanément ?

A cette question, Porter répond par la négative : En effet, concevoir, produire et penser à un produit unique qui a une importante valeur ajoutée pour le consommateur ne peut se faire qu'avec des coûts additionnels. La firme accepte de ne pas offrir aux clients tous les ajouts qui excèdent la fonctionnalité désirée. L'entreprise doit donc faire un choix clair en faveur de l'une ou de l'autre de ces stratégies. Par ailleurs, poursuivre une stratégie de leadership du coût ne signifie pas qu'il faut ignorer ce qui pourrait contribuer à se distinguer de ses concurrents: de la même façon, poursuivre une stratégie de différenciation ne signifie pas que l'on puisse ignorer tout ce qui pourrait contribuer à réduire nos coûts. Selon Porter, toute stratégie doit se préoccuper à la fois des coûts relatifs et de la différenciation relative. Les champions des bas coûts doivent contrôler de près les coûts des activités qui ne sont pas directement liées à la chaîne de valeur des clients. Il est donc possible de faire des progrès sur ces deux plans simultanément.

Ce n'est pas tout de choisir une stratégie de positionnement, encore faut – il que l'entreprise s'en tienne au choix de stratégie d'affaire qu'elle a fait. Les entreprises qui ont du succès sont capables de profiter des avancées technologiques, d'innover et de s'améliorer afin de diminuer leurs coûts ou de mieux se différencier par rapport à leurs concurrents. Mais elles poursuivent, sans relâche, la voie du choix stratégique²⁷ qu'elles ont fait.

III- LA STRATEGIE DIRECTRICE : Les dirigeants réfléchissent constamment à l'avenir de leur entreprise : Veut-on accroître les activités de l'entreprise ? Veut-on rester dans les mêmes domaines d'activité ou veut-on se diriger vers de nouveaux domaines ? Veut-on se retirer de certains domaines ? Voilà autant de questions qui pavent la vie des dirigeants d'entreprises. Comme nous l'avons vu, pour répondre à ces questions, les dirigeants peuvent avoir recours à un processus formalisé de prise de décision, comme la planification stratégique, ou décider en suivant un processus moins linéaire et moins formalisé. Jauch et Glueck (1988) définissent trois grandes stratégies directrices : La stratégie de maintien, la stratégie de croissance et la stratégie de retrait. Et comme on peut le voir dans le tableau 5, chacune de ces stratégies peut porter soit sur les produits, soit sur les marchés.

Tableau n°5 : La description de trois stratégies directrices

Objet de l'intervention	Croissance	Maintien	Retrait
Produits	Ajouter produits nouveaux / utiliser produits actuels différemment	Améliorer la qualité / changer l'emballage des produit actuels	Diminuer ou arrêter le développement des produits actuels.
Marchés	Ouvrir de nouveaux territoire / Pénétrer le marché actuel	Protéger la part de marché et se concentrer	Abandonner la distribution et réduire la part de marché

Source : préparé par l'étudiante

A. La stratégie de maintien : La stratégie de maintien vise une stabilité relative des activités de l'entreprise, tant sur le plan de ses produits que sur celui des marchés qu'elle dessert. Cette stratégie est pertinente lorsque l'environnement est relativement stable, que l'entreprise va bien et que les ressources sont plutôt limitées. Une stratégie de maintien ne signifie

²⁷ Johan BOUGLET, « La stratégie d'entreprise :Diagnostic stratégique ; Stratégie business ; Stratégie corporate ; mise en œuvre de ces stratégies», Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013; 3ième édition, p18

cependant pas de garder la situation actuelle, au contraire, une entreprise qui désire maintenir ses activités dans un marché donné doit souvent déployer beaucoup d'efforts. Pour ce faire elle devra être préoccupée par le renouvellement de ses produits. C'est ainsi qu'elle cherchera à améliorer la qualité de ses produits ou l'attrait de ses emballages. Elle pourra aussi essayer de trouver de nouvelles fonctions à ses produits ou de conclure des ententes afin de les commercialiser sous différentes marques. Cela est fréquent dans le domaine de l'alimentation.

B. La stratégie de croissance : Une stratégie de croissance est pertinente lorsque l'environnement est favorable, que l'entreprise se porte bien et que les dirigeants estiment que le rendement futur de l'entreprise passe par la croissance. Cette stratégie plaît beaucoup aux dirigeants. Une telle stratégie peut se réaliser de plusieurs façons : d'Ansoff (1965), relève quatre façons pour une entreprise de croître, l'entreprise peut utiliser ses produits actuels pour pénétrer davantage les marchés dans lesquels elle est déjà présente (*pénétration*) ; elle peut utiliser ses produits actuels afin d'essayer de pénétrer de nouveaux marchés (*expansion géographique*) ; elle peut vendre de nouveaux produits dans ses marchés actuels (*élargissement de gammes*) ; enfin, elle peut choisir de se diversifier dans de nouveaux domaines d'activités qui sont reliés ou non avec son domaine d'activité initial.

C- La stratégie de retrait : Une stratégie de retrait signifie la diminution ou même l'arrêt des activités d'une entreprise. Cette stratégie est pertinente lorsque l'environnement est défavorable, que l'entreprise décide alors d'abandonner certains produits ou certaines activités et/ou de se retirer partiellement ou totalement de certains marchés, d'ailleurs la phase du cycle de vie dans laquelle le produit ou le domaine d'activité de l'entreprise se trouve et la position relative de l'entreprise dans le marché jouent un rôle décisif dans les décisions de retrait. En effet, les entreprises adoptent une stratégie de retrait principalement lorsqu'elles ne réussissent pas avoir une position confortable sur le marché. Cela est d'autant plus vrai que le domaine d'activité n'offre plus de perspectives de croissance intéressantes.

D- La stratégie directrice comme combinaison de stratégies : Les entreprises complexes sont habituellement présentes dans plusieurs domaines d'activité, leur stratégie directrice est donc une stratégie qui combine les stratégies poursuivies dans les différents domaines d'activité de l'entreprise. Une entreprise peut poursuivre une stratégie de maintien pour les domaines qui sont à maturité et dans lesquels elle a réussi à se faire une place confortable, elle peut aussi poursuivre une stratégie de retrait total ou partiel lorsqu'elle juge que certains de ses domaines sont devenus moins intéressants ou que d'autres domaines lui paraissent plus prometteurs, elle

peut enfin poursuivre une stratégie de croissance dans les activités qu'elle juge prometteuses. Lorsqu'une entreprise est engagée dans plusieurs domaines d'activité, l'analyse de portefeuille s'avère un outil précieux d'aide à la décision.

V- LES STRATEGIES FONCTIONNELLES ²⁸: Au trois types de stratégies répertoriés par Hamermesh², on doit ajouter celui des stratégies fonctionnelles. Les stratégies fonctionnelles sont rattachées aux principales fonctions de l'entreprise, à savoir le marketing la production, les ressources humaines, la finance, la recherche et le développement l'approvisionnement le contrôle et l'informatique de gestion. Il est évident que les stratégies fonctionnelles sont particulièrement importantes au moment de la mise en œuvre des stratégies directrices et des stratégies d'affaires, puisque ce sont souvent les stratégies fonctionnelles qui permettent la mise en place réussie de ces dernières. Cependant, les dirigeants d'une entreprise doivent se préoccuper des stratégies fonctionnelles au moment même où ils formulent les stratégies d'affaires et directrices

IV-.LES STRATEGIES DE COMPETITION ET DE COOPERATION : La littérature en stratégie accorde une importance particulière aux stratégies de compétition, les choix stratégiques (tant les stratégies institutionnelles , d'affaires , directrices que fonctionnelles) ont pour objectif de permettre à l'entreprise de « battre » ses concurrents .Selon Porter , par exemple , il est si important de maintenir la concurrence qu'il s'oppose à tout ce qui est susceptible d'en diminuer l'intensité.

Les dirigeants d'entreprise font des choix stratégiques, élaborent des stratégies institutionnelles, directrices, d'affaires et fonctionnelles afin que leur entreprise maintienne sa performance ou soit plus performante . Louise Coté affirme que, pour les chercheurs, la performance en tant qu'output a été principalement associée aux résultats économiques et financiers de l'entreprise, c'est-à-dire à sa capacité de se transformer et de survivre.

L'étude de Chakravarthy (1992) démontre que, pour être performante, l'entreprise doit bien faire ces choix liés relativement à différents critères financiers, mais si ces derniers sont des conditions nécessaires à la performance, ils ne sont pas suffisants. Une entreprise est performante si, en plus des bons résultats financiers qu'elle obtient, elle a l'habileté de se transformer pour faire face aux changements dans son environnement.

²⁸ Op-cit p 144

La question de l'efficacité mène donc inévitablement les dirigeants à évaluer les impacts des stratégies adoptées par leur entreprise. Les critères utilisés pour mesurer ces impacts vont cependant varier de façon importante, selon qu'ils s'intéressent aux impacts pour les actionnaires pour les autres teneurs d'enjeux. En effet, les actionnaires, dont la rémunération est fonction du capital investi, sont principalement intéressés par les indicateurs économiques et financiers de l'entreprise, tels que les ROE, le ROS, le ROI et le cours de l'action. Dans certains cas, les attentes des actionnaires peuvent diverger de celles des gestionnaires à l'intérieur de l'entreprise, et qu'ils doivent mettre en œuvre les orientations privilégiées par ces derniers, ils ont aussi leur propre conception des stratégies que l'entreprise devrait adopter, ils peuvent donc privilégier une stratégie de croissance, d'accroissement des parts de marché, qui ne se traduira pas par une augmentation de la profitabilité de l'entreprise.

2-2) L'alignement de la stratégie de rémunération aux stratégies de l'entreprise:

La cohérence stratégique entre les dimensions internes et externes de l'entreprise est l'un des mouvements autour des quels se réalise l'alignement stratégique, et l'une des dimensions autour des quelles s'effectue ce mouvement serait bien la stratégie de l'entreprise : son positionnement en terme de produits-marchés, définition des compétences distinctives et des métiers, construction des réseaux d'affaires (partenariats, alliances...). Et pour que ces décisions prises au plus haut niveau de l'entreprise ne demeurent pas de stériles intentions, une vigilance particulière doit être portée au déploiement de cette stratégie à tous les niveaux de l'organisation. Dans notre cas, nous allons nous focaliser sur les pratiques de gestion des ressources humaines, dont fait partie la rémunération, et dont les pratiques et les politiques découlent effectivement de la stratégie d'entreprise (Guérin et Wils, 1990).

Parmi les stratégies d'entreprises les plus connues, nous retrouvons les modèles proposés par Miles et Snow (1978), ceux de Porter (1980), et ceux de juste-à-temps ainsi que ceux de Gerstein et Reisman (1983).

2-2-1) Modèles stratégiques de Miles et Snow (1978) :

Dans leurs recherches sur les bases d'avantages compétitifs durables, Feurer et Chaharbaghi (1995) mentionnent que les chercheurs ont constaté que la performance des entreprises ne dépend pas uniquement de la formulation de la stratégie, mais également du processus par lequel cette stratégie a été établie et continue d'évoluer. Alors Mintzberg (1998) les considère comme appartenant à l'école de

configuration « configuration school » dont la mise en avant se résume dans les points suivants :

1. une organisation peut souvent être décrite comme une configuration stable de ses activités c'est-à-dire que lorsque cette dernière adopte une forme particulière qui s'aligne sur le contexte actuel de l'entreprise pour une période donnée, cet alignement va sûrement la conduire à développer des comportements qui mènent à l'apparition de stratégies:

2. cette stabilité peut être interrompue par des processus de transformation chose qui doit être accompagnée par l'adoption d'un nouveau type de configuration des activités.

Selon Richer et Laflamme (1997): La typologie de Miles et Snow (1978) est bien acceptée dans le domaine de la gestion stratégique des organisations, car elle repose sur une base empirique solide ayant démontré sa validité ; et qu'elle présente de nombreuses similitudes avec d'autres classifications portant sur la stratégie d'affaires (Richer et Laflamme, 1997, p, 819),

2-2-1-1) Modèle du prospecteur :

Les entreprises de type « prospecte » sont des organisations qui recherchent presque continuellement des opportunités dans le marché et qui expérimentent régulièrement des réponses potentielles à ces tendances environnementales naissantes (Miles et Snow 1978)

Elles sont aussi décrites comme étant des organismes souvent créateurs du changement et de l'incertitude auxquels leurs concurrents doivent répondre. Cependant, en raison de leur grand souci pour l'innovation, ces organismes ne sont habituellement pas complètement efficaces. Henninger- Vacher²⁹ (2002) rajoute que les entreprises de ce type utilisent leur capacité d'innovation pour le développement de nouveaux produits. Elles sont orientées vers la croissance et sont l'affût des opportunités offertes par le marché. Ces entreprises se caractérisent par leur volonté d'être chef de file sur de nouveaux marchés et de nouveaux produits, même si certains de leurs efforts échouent. La stratégie prospectrice « est mieux supportée par une organisation organique ou

²⁹ Henninger vacher, perspective stratégique de la rémunération du discours a la pratique, les notes du lirhe, 2002, p128

souple, informelle, qui met l'accent sur la décentralisation des prises de décision et la communication latérale. Une stratégie prospectrice est donc associée à une structure organique, des tâches complexes et changeantes ainsi qu'un environnement instable avec un taux de changement rapide, il y a moins de formalisation et de centralisation. Les managers sont plus libres de développer des politiques qui correspondent à leur situation particulière.

Les entreprises de type prospecteur accordent une plus grande importance aux habiletés que possèdent leurs employés cadres lors de la détermination de la rémunération de base (Richer et Laflamme, 1997). De plus, un certain pourcentage de la rémunération des employés non cadres est associé à une performance individuelle et/ou collective (Richer et Laflamme, 1997)¹, Henninger-Vacher (2002) suggère que l'utilisation d'options d'achat d'actions dans les entreprises de type prospecteur est bénéfique pour la performance de la firme et que pour les firmes de type défenseur, c'est l'utilisation de plan de primes annuelles (incitatifs à court Terme, à paiement immédiat et basés sur une évaluation comptable de la performance) qui est bénéfique.

Gomez-Mejia et Welbourne¹ (1988) suggère que la stratégie prospectrice s'aligne avec la rémunération dite organique. Cette stratégie de rémunération prône une utilisation forte de la rémunération variable et une orientation à long terme. Nous présentons les détails au Tableau 6.

Tableau n°6 : Modèle de rémunération en fonction des stratégies d'entreprises selon la typologie de Miles et Snow

Stratégie des entreprises	Modèle de rémunération	
	Modèle mécaniste	Modèle organique
<p>DEFENSEUR : C'est l'entreprise dont les produits sont dans un environnement stable et sont bien établis sur les marchés. et qui doit se prémunir des attaques des concurrents en mettant l'accent sur l'efficacité. Ce type de stratégie de rémunération dite <i>mécaniste</i>³⁰.</p> <p>PROSPECTEUR : C'est l'entreprise dynamique qui veut connaître une croissance rapide sur des marchés à l'innovation. Ce type de stratégie privilégie la rémunération dite <i>organique</i>³¹.</p> <p>ANALYSTE : C'est l'entreprise qui a de multiples produits. Dont certains jouissent d'un environnement stable et sont en position de force (comme les défenseurs) alors que d'autres sont dans un environnement instable. de sorte qu'il faut mettre l'accent sur l'innovation (comme les prospecteurs). Ce type de stratégie utilise la rémunération <i>mixte</i> : mécaniste pour les produits dont l'environnement est stable et organique pour les produits dont l'environnement est instable.</p>	<p>Critères de base Poste occupé Ancienneté Evaluation individuelle Orientation à court terme Evitement des risques Rendement général L'équité interne Hiérarchie Mesure quantitative</p> <p>Conception du système Salaire de base supérieur au marché Partie fixe supérieure à la partie variable Prime fréquente</p> <p>Cadre administratif Centralisation Information restreinte Non-participation des employés à la prise de décision Politique rigide</p>	<p>Critères de base Habilités Rendement Evaluation individuelles et de groupe Orientation à long terme Prise de risque Rendement par division Accent sur l'équité externe Egalitarisme</p> <p>Conception du système Salaire de base inférieur au marché Partie fixe inférieure à la partie variable Revenus différés Accent sur la rémunération extrinsèque</p> <p>Cadre administratif Décentralisation Pleine information Participation des employés à la prise de décision Politique flexible</p>

Source : Henninger vacher, perspective stratégique de la rémunération du discours à la pratique, les notes du lirhe, 2002, p 129

2-2-1-2) Modèle du défenseur :

³⁰ Les catégories des dimensions stratégiques selon Gomez-Mejia et Welbome (1998)

Les défenseurs sont les organisations ayant des domaines restreints de produit/marché, Miles et Snow (1978). Et dont les dirigeants sont fortement experts dans le domaine d'opérations restreint de leur organisation et ne tentent la recherche de nouvelles opportunités en dehors de leur domaine d'expertise. Henninger- Vacher (2002) rajoute que les défenseurs sont des entreprises bien établies dans leur marché et sont considérés comme faisant partis des chefs de files. Leurs structures sont caractérisées comme fonctionnelles très formalisées et centralisées qui opèrent dans un environnement calme avec des tâches stables de plus que la performance dans ce genre d'entreprises est définie par le contrôle et la réduction des coûts plutôt que par le résultat sur le marché.

« C'est cette stabilité de leur environnement qui leur permet notamment de développer un marché interne du travail relativement isolé des aléas du marché externe. Les salariés bénéficient de la sécurité de l'emploi et de perspectives de mobilité ascendante en échange d'un engagement de long terme vis à vis de l'entreprise. La priorité est à la sécurité, les "défenseurs" découragent les comportements impliquant des prises de risque dans la mesure où les investissements déjà consentis dans les technologies et les processus existants sont importants » (Henninger- Vacher, 2002)

Les entreprises qui adoptent une stratégie de type défenseur rémunèrent leurs employés cadres en fonction du niveau de responsabilités relié à leur poste. Elles sont également modérées face à l'utilisation de critères de performance lorsqu'il est question de la rémunération de leurs employés non cadres (Richer et Laflamme, 1997). Gomez-Mejia et Welbourne (1988) suggèrent que la stratégie défenseur s'aligne avec la rémunération dite mécaniste.

Il est clair que ce type de stratégie évite la prise de risque et n'encourage pas la rémunération variable chose qui explique l'absence probable de la rémunération incitative. D'ailleurs les entreprises qui adoptent cette stratégie sont ; selon Gomez-Mejia (1992) ; des entreprises qui :

- Privilégient l'équité interne par rapport à l'équité externe ;
- Rémunèrent les salariés en fonction de leur ancienneté ;
- Évitent le transfert de risque sur le salarié via sa rémunération ;
- Maintiennent la communication sur la rémunération et la participation aux décisions à un niveau minimum ;
- Développent un appareil administratif hautement centralisé et standardisé.

2-2-1-3) Modèle de l'analyste :

Miles et Snow (1978) décrivent les analystes comme étant des organisations qui fonctionnent dans deux types de domaines de produit - marché, l'un relativement stable et l'autre changeant. Dans le secteur stable, ces organisations fonctionnent de façon routinière et efficace par l'utilisation de structures et de processus formalisés. Dans le secteur plus turbulent, les dirigeants observent étroitement leurs concurrents à l'affût de nouvelles idées et adoptent rapidement celles qui semblent être les plus prometteuses (Miles et Snow 1978).

Les entreprises qui adoptent une stratégie de type analyste optent pour une approche mixte en se basant à la fois sur les responsabilités reliées au poste occupé et sur les habiletés de leurs employés cadres lors de la détermination de la rémunération de base. De plus, elles ne cherchent pas à relier la rémunération de leurs employés non cadres à des mesures de performance. Gomez-Mejia (1992) indique que les entreprises de type analyste utilisent plus la rémunération variable que les entreprises de type défenseur, mais moins que les entreprises de type prospecteur, Gomez-Mejia et Welbome (1988) suggèrent que la stratégie analyste s'aligne avec la rémunération dite mixte (utilisation du modèle mécaniste pour les produits du marché stable de l'entreprise et utilisation du modèle organique pour les produits du marché instable ou turbulent de l'entreprise).

2-2-2) Typologie des stratégies d'affaires/ universelles/ génériques de Porter (1980)

Dans le but d'identifier les grandes lignes qui maximisent la performance, plusieurs auteurs se sont intéressés à bâtir, par des recherches empiriques, des stratégies-types auxquelles les entreprises peuvent s'identifier. Parmi ces auteurs, nous citons Michael Porter qui a élaboré les stratégies universelles (business strategy) dans son ouvrage intitulé « Compétitives Strategy » en 1980.

« Les stratégies universelles [de Porter] représentent des plans d'actions applicables dans plusieurs industries ou domaines d'activités. On les qualifie d'universelles parce que toutes les organisations aussi bien de production que de services peuvent y recourir qu'elles soient grandes ou petites et qu'elles aient un but lucratif ou non » (Bergeron, 1995, p243). Certains auteurs ont bâti des stratégies-types auxquelles les entreprises peuvent se référer lors de l'identification des grandes lignes pour maximiser la performance, parmi eux figure Michael Porter qui a élaboré les stratégies universelles (business strategy) dans son ouvrage intitulé « Competitive Strategy » en 1980.

Selon Porter (1980, 1996) les organisations doivent, en raison des cinq grandes forces, choisir entre trois grandes stratégies universelles (Tableau n°7) afin d'être compétitives face aux autres entreprises : (1) garder ses coûts de produits les plus bas, (2) différencier ses produits afin qu'elles soient perçues comme offrant une valeur ajoutée ou (3) se concentrer sur un segment de marché ou de clientèle et répondre à leurs besoins mieux qu'aucune autre entreprise ne le fait. Porter (1996) mentionne que le modèle des stratégies universelles introduit le besoin de choisir dans le but d'éviter d'être pris dans ce que l'auteur appelle les contradictions inhérentes aux différentes stratégies.

Tableau n°7 : Modèle de rémunération en fonction des stratégies universelles

Aspect en cause	Domination par les coûts	Différenciation	Concentration
Clientèle cible	Portion importante et variée du marché	Portion importante et variée du marché	Créneau restreint ou les références et les besoins des clients se distinguent de ceux des autres consommateurs sur le marché
Origine de l'avantage à gagner par rapport à la concurrence	Coûts moindres que ceux des entreprises rivales	Capacité d'offrir aux acheteurs un produit différent des autres	Capacité soit de répondre aux besoins du créneau à un plus faible coût, soit d'offrir aux acheteurs un produit conçu selon leurs préférences
Gamme de produits	Bon produit de base	Nombreuse et variée, large éventail, accent mis sur les caractéristiques distinctives.	Produits conçus selon les besoins particuliers de la clientèle ciblée
Orientation de la production	Chercher sans cesse à réduire les coûts sans renoncer à une qualité acceptable et aux caractéristique essentielles	Crée de nouveaux moyens d'offrir une meilleure valeur aux clients	Adapter la production à la clientèle ciblée
Orientation de la commercialisation	Essayer de faire voir sous un jour très positif les caractéristiques qui permettent d'offrir le produit à bas prix.	Donner aux produits toutes les caractéristiques pour lesquelles les acheteurs sont prêt à payer.	
Soutient de la stratégie	Offrir de bons prix et une bonne valeur S'assurer que tous les aspects de la stratégie contribuent à fournir un avantage que l'on peut conserver sur le plan des coûts on doit maintenir les coûts à un faible niveau dans tous les domaines	Faire connaître les aspects distinctifs d'un produit d'une manière crédible. S'intéresser à quelques caractéristiques distinctives importantes et en tirer avantage pour établir une réputation et une image de marque	Se consacrer à mieux desservir le créneau choisi que ne le font les autres concurrents

Source : Henninger vacher, perspective stratégique de la rémunération du discours à la pratique, les notes du lirhe, 2002, p 139

2-2-2-1 La stratégie de domination par les coûts:

Feurer, Rainer et Chaharbaghi (1995) indiquent que l'objectif des entreprises utilisant la stratégie d'économies d'échelle est d'obtenir des ventes en offrant ses services ou produits à un meilleur prix que celui des concurrents ; ils mentionnent aussi que « cette stratégie repose sur une recherche d'économie d'échelle et sur une production efficiente afin d'être compétitif en ayant les plus bas coûts du marché ». De plus, selon Bergeron (1995), les entreprises qui utilisent une telle stratégie tenteront de s'approvisionner en matières premières au plus bas leur coût possible, de fabriquer ses produits de la manière la plus rentable (coût incluant la masse salariale) ainsi que d'établir des stratégies de commercialisation en accord avec une politique de maintien des coûts à un faible niveau. Généralement, ces entreprises produisent en grande quantité sur des chaînes de montage. Guérin et Wiles (1990) indiquent que ces entreprises ne cherchent pas à se différencier des concurrents, mais plutôt à exploiter leur potentiel de la manière la plus rationnelle possible³² ».

³² Feuerer, Rainer et Chaharbaghi, Kazem. "Strategy formulation: a Learning methodology", Benchmarking for quality Management & Technology, Bradford, 1995, Vol. 2, No. 1, p11

Tableau n°8 : Alignement des pratiques de rémunération sur l'avantage compétitif

Stratégie de développement	Modèle 1 Stratégie de domination par les couts	Stratégie de différenciation		Modèle 4 Stratégie de concentration
		Modèle 2 Stratégie de domination par la qualité	Modèle 3 Stratégie de domination par l'innovation	
Rémunération	Basée sur le rendement Equité interne S'appuie sur l'ancienneté	Basée sur les qualifications Nombreux avantages Salaire au-dessus du marché	Basée sur le comportement Nombreux avantages Plan cafeteria	Dépond du modèle choisi : Concentration/ Domination par les coûts/ Concentration/ Domination par la qualité Concentration/ Domination par l'innovation

Source : Guérin, Gilles, « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique » 1990

2-2-2-2 Stratégie de différenciation³³

Les entreprises utilisant la stratégie de différenciation ont pour but d'obtenir des ventes en offrant un produit de meilleure qualité et/ou différent de ses compétiteurs. Henninger-Vacher, 2002 indique que cette stratégie y est utilisée afin de rendre unique, du point de vue des consommateurs les produits de l'entreprise par de vraies différences du produit ou par de simples perceptions de différences. Allant dans le même sens, Bergeron (1995) indique que les entreprises optant pour cette stratégie s'efforcent d'amener les consommateurs, à percevoir leurs produits ou services comme différents de ceux des compétiteurs. Afin d'y arriver, ces compagnies doivent développer un avantage unique que les acheteurs potentiels jugent comme une valeur ajoutée. Les entreprises qui veulent obtenir des clients en appliquant

³³ Johan BOUGLET, « La stratégie d'entreprise :Diagnostic stratégique ; Stratégie business ; Stratégie corporate ; mise en œuvre de ces stratégies», Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013; 3ième édition, p155

une stratégie de différenciation doivent offrir des produits ou service supérieurs, se créer une image de marque unique, présenter des qualités techniques exceptionnelles, fournir un meilleur service et démontrer clairement aux consommateurs qu'elles leurs en donnent plus pour leur argent » (Bergeron, 1995).

2-2-2-3 Stratégie de concentration :

Bergeron (1995) ainsi que Henninger-Vacher (2002) indiquent que la stratégie de concentration consiste, pour une entreprise, à s'intéresser aux besoins d'un segment précis de marché et à offrir les produits ou services pouvant satisfaire le plus les consommateurs de ce segment. Elles peuvent y arriver en offrant soit des produits différents et à faible coûts soit des produits plus coûteux mais très spécifiques aux demandes de la clientèle. Les entreprises qui recourent à cette stratégie doivent donc « Répondre aux besoins particuliers [du créneau déterminé] et n'accorder aucune attention aux autres consommateurs » (Bergeron, 1995).

2-2-2-4 Stratégie de juste-à-temps (JAT)

De nos jours, une des sources d'avantages compétitifs est le juste-à-temps, comme l'indique Stalk.G (1988) « le temps est une arme stratégique aussi puissante que l'argent, la productivité, la qualité et même l'innovation ». En effet, pour la plupart des entreprises, les choix stratégiques sont limités à trois options : (1) rechercher la coexistence avec la compétition, (2) se retirer face à la compétition ou bien (3) attaquer de manière directe (ex. : baisse des coûts) ou indirecte (ex : rapidité de l'attaque). Des trois options, seule l'attaque permet la création d'opportunités menant à une croissance réelle. Le juste-à-temps (JAT) est une nouvelle arme permettant de mener des attaques indirectes face à la compétition. En effet, l'objectif premier du JAT est la réduction des pertes au minimum. Ceci se traduit par un inventaire d'équipements et de pièces, par une diminution des sources d'incertitude et par un système de production plus flexible qui peut s'adapter aux changements.

2-2-3) Stratégies liées au cycle de vie des entreprises

2-2-3-1) La stratégie de démarrage :

Les entreprises en phase de démarrage sont celles qui débutent leurs activités. Ces entreprises ont généralement peu de moyens financiers à leur disposition et « reposent sur des effectifs réduits et des compétences variées et polyvalentes. Quelques employés clés sont

particulièrement créatifs, mais la cohésion du groupe est importante et le succès repose sur l'innovation, la participation, la flexibilité et la rapidité d'exécution »

Le salaire de base offert dans ces entreprises est inférieur au marché compte tenu du manque de capital (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Guérin et Wils, 1990). Afin de compenser ce manque à gagner pour les employés et d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises optent davantage pour la rémunération variable et portent une attention particulière à l'équité externe.

2-2-3-2) La stratégie de croissance :

Les entreprises en phase de croissance, comme leur nom l'indique, sont en plein développement de leurs activités. « La stratégie de croissance impose un effort de rationalisation et de mise en place des systèmes de gestion » (Henninger- Vacher, 2002). Contrairement aux entreprises en phase de démarrage, celles en phase de croissance ont plus de capital et donc une meilleure capacité de payer. Les effectifs sont en croissance et les leaders gestionnaires et visionnaires doivent construire l'organisation de demain. Ces entreprises mettent en place de nombreux systèmes de gestion qui imposent une planification stratégique, critique et imaginative (Guérin et Wils, 1990). Comme les entreprises en phase de démarrage, les entreprises en phase de croissance comptent énormément sur l'innovation de leurs employés pour percer le marché.

Le salaire de base dans ces entreprises est comparable au marché. Afin d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises optent encore énormément pour la rémunération variable et l'équité externe. Les avantages sociaux que nous retrouvons dans ces entreprises sont inférieurs au marché.

2-2-3-3) Stratégie de maturité :

Les entreprises en phase de maturité sont bien installées sur le marché. Elles ont un plus gros capital que les entreprises en démarrage ou en croissance et ont plus de capacité de payer que ces dernières. «La stratégie de maturité impose un effort de rationalisation accru afin de retirer le maximum de cash flow d'un produit ou service dont les ventes sont stabilisées » (Guérin et Wils, 1990). Ces entreprises comptent sur leur position, leur nom et leurs produits afin de subsister.

Le salaire de base que nous retrouvons dans ces entreprises est généralement comparable ou supérieur au marché. Elles utilisent peu de rémunération variable mais offrent des avantages

sociaux comparables ou supérieurs au marché. L'équité interne et la formalisation du système de rémunération sont prônées dans ces entreprises.

2-2-3-4) Stratégie de décroissance (déclin) :

Les entreprises en phase de déclin ont actuellement une part du marché, mais n'arrivent pas à la conserver. Afin de survivre, ces entreprises se réorientent et développent de nouveaux produits ou services. Le capital et la capacité de payer de moins en moins présents, ces entreprises optent plus pour la rémunération variable que les entreprises en phase de maturité. Si ces entreprises réussissent à percer le marché de nouveau, elles reviendront à la phase de croissance. Sinon, elles disparaîtront.

Le salaire de base dans ces entreprises est comparable ou inférieur au marché. Afin d'attirer de la main d'œuvre qualifiée, ces entreprises comptent sur la rémunération variable, L'équité externe.

Tableau n°9 : Stratégie de rémunération en fonction du cycle de vie

	Démarrage	Croissante	Maturité	Déclin
Salaire de base	Inférieur au marché	Comparable au marché	Comparable ou supérieur au marché	Comparable ou inférieur au marché
Partie variable	Forte	Moyenne	Faible	Moyenne
Type d'équité	Externe Surtout	Externe	Interne	Externe
Incitatif à court terme	Primes de rendement	Primes de rendement	Partage des profits prime de rendement	Primes orientées vers une relance possible
Incitatif à long terme	Options d'achat d'actions	Options d'achat d'actions	Achat d'actions	Vente d'actions
Avantages sociaux	Inférieurs au marché	Inférieurs au marché	Comparables ou supérieurs au marché	Inférieurs au marché
Type d'administration	Informel décentralisé	Centralisation et formalisation croissante	Formel et centralisé	Décentralisation et déformalisation

Source :Balkin, Gomez Mejia (1987).

Conclusion :

La GRH est considérée comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987). Selon l'approche de contingence, ses pratiques et stratégies, dont la rémunération, n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations de l'entreprise (Katz et Kahn, 1978; Schneider, 1985).

Chaque entreprise doit adopter une stratégie de rémunération qui s'alignera avec sa stratégie et ses orientations stratégiques, et décider des dimensions stratégiques de cette rémunération soient en matière de sa logique, de son fondement ou sa conception. L'entreprise dans son choix de stratégie de rémunération est donc confrontée à une multitude de choix : individuelle/collective, différée/immédiate, fixe/variable, ou carrément mécaniste ou organique.

Dans une quête d'alignement stratégique, afin de faire le choix de sa stratégie de rémunération l'entreprise se référera à la stratégie de l'entreprise, qui prendra en considération son positionnement en terme de produits-marchés, définition des compétences distinctives et des métiers, construction des réseaux d'affaires (partenariats, alliances...). Et parmi les stratégies d'entreprises les plus connues, nous retrouvons les modèles proposés par Miles et Snow (1978), ceux de Porter (1980), et ceux de juste-à-temps ainsi que ceux de Gerstein et Reisman (1983).

|

Chapitre II

|

L'approche stratégie de rémunération et
performance de l'entreprise
(Approche de contingence)

|

CHAPITRE 2 : L'impact de l'alignement de la rémunération et la stratégie sur la performance de l'entreprise

Au fil des années, la question de la performance des entreprises, et donc de sa mesure, est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde hyper concurrentiel, il est prudent de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le bon rythme. À condition bien entendu d'avoir pris soin de mettre en œuvre les bonnes actions et de disposer des moyens adéquats pour atteindre les *objectifs fixés*. Pour cela nous allons voir comment cette performance peut-elle mesurer la cohérence des activités de l'entreprise, précisément la cohérence de la rémunération comme activités des RH, avec la stratégie adoptée par cette entreprise. On va voir aussi comment cette performance juge-t-elle la pertinence de l'alignement de sa stratégie de rémunération avec sa stratégie, et ce on analysant quelques indicateurs proposés dans le cadre de mesurer cette performance.

SECTION 1 : DES FONDAMENTAUX SUR LA PERFORMANCE

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus ardue.

1-1) Le concept de la performance :

« Peut-on définir la performance ? »³⁴, s'interrogeait Annick Bourguignon en 1995, tant dans le domaine des sciences économiques que dans celui des sciences de la gestion. L'usage extensif du mot va cependant de pair avec le « flou » des définitions. Dans le meilleur des cas, celui où les auteurs tentent de le définir (voir par exemple Bourguignon, 1995 et 1997 ; Lebas, 1995), le consensus semble impossible. C'est ainsi par exemple que Bourguignon (1997, p. 90-91)³⁵ est conduite à identifier trois sens principaux :

³⁴ A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet- août 1995, p65-66 ;

³⁵ D. Bessire, Définir la performance, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1999/2 Tome 5, p. 127-150. DOI : 0.3917/ cca.052.0127, p 129

1) la performance est *succès* : la performance ici renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.

2) la performance est *résultat de l'action* : la performance correspond à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

3) la performance est *action* : la performance dans ce cas désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus.

On dégage à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature : Albanes (1978) stipule que la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacité elle inclut l'atteinte des objectifs fixés en prenant en considération les moyens déployés. De son côté, Miles (1986) définit la performance comme étant la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique. Dans un autre côté et selon Chandler (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Mais Machesnay (1991) voit que la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

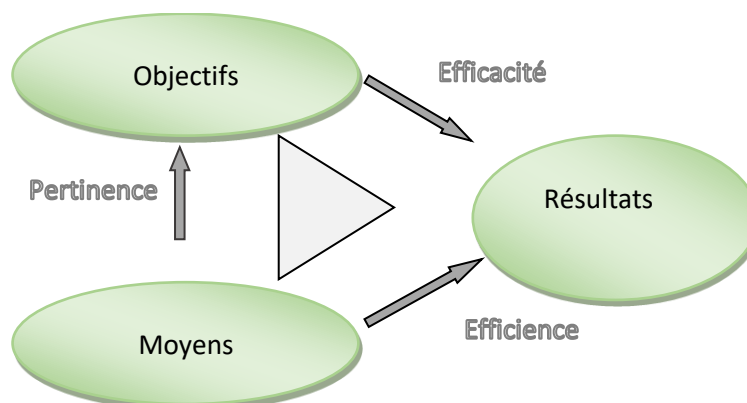
Enfin Lorino (1997)³⁶ limite la performance à tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (  contrario, n'est pas forcément performant ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).

La fixation des objectifs est un préalable incontournable. Sans objectifs définis, c'est-à-dire sans une stratégie clairement formulée et déclinée sur le terrain, mesurer la performance ne veut

³⁶ Philippe. Lorino : Le Balanced Scorecard Revist  : Dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'entreprise énergétique ; HAL Id halshs-00584637, Avril 2011, p3.

strictement rien dire. La recherche de performance s'exprime selon trois grandeurs bien distinctes : *l'efficience, l'efficacité et la pertinence*

Figure 6 : *L'efficience, l'efficacité et la pertinence*



- *L'efficacité* est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.

- *L'efficience* est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

- *La pertinence* est définie comme étant une adéquation entre la réalité et le projet, ou encore la présentation de la réalité telle qu'elle devrait l'être, elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale.

Cependant, une telle vision objective de la performance est souvent un leurre. En effet, les choix relatifs aux résultats à mesurer, les modalités de calcul de ses résultats, le choix des référentiels de comparaison sont des données purement subjectives. Elles reflètent davantage le jeu des rapports de forces entre les différents partenaires de l'entreprise qu'une réalité objective. La performance devient ainsi une mesure davantage subjective qui dépend des objectifs de ceux qui la mesurent ; la reconnaissance de la pluralité des partenaires de l'entreprise et de la pluralité de leurs objectifs plaide alors pour une approche multidimensionnelle de la performance. On passe ainsi d'une vision simpliste où la performance est une mesure objective centrée souvent sur la seule dimension financière au profit des actionnaires à une vision plus politique où la performance devient une mesure subjective et multidimensionnelle.

1-2) Les approches relatives à la modélisation de la performance :

Selon Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes, pour cela, de nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. On distingue quatre approches : l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique. L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisent les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes. L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation et les auteurs de cette approche indiquent qu'elle ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation, pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, considère comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. ». L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux (Morgan, 1989 ; Mintzberg, 1990, 1994). La dernière approche qualifiée de politique repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. En réalité, cette approche politique distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (resource acquisition model). Un troisième modèle, digne de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, d'une personne ? La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique.

Le problème de la mesure de la performance devient dès lors plus complexes notamment du fait de l'existence de conflit d'intérêt entre les différents partenaires de l'entreprise. La mesure de la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise. Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise (clients, salariés, actionnaires,etc), de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Elle permet en outre à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction.

- **Approche unidimensionnelle/La performance financière** : Bouquin (2004, p.63)³⁷ représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

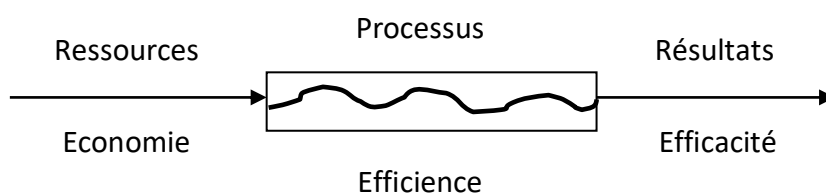


Figure 7 : La performance (source Bouquin, 2004)

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

³⁷ N.Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, 9 Dec 2010, HAL Id: halshs-00544875.

Mais, il existe un certain nombre de difficultés associées à ces mesures. Comment mesurer l'efficacité ? Cette mesure fait face à deux obstacles :

- l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts.

- Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites.

L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficultés. En général, l'efficacité se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe-t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ? C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes. Les méthodes d'évaluation de l'efficacité qui s'efforcent d'établir un lien entre moyens et résultats (productivité : pourcentage de chiffre d'affaires dédié à la recherche) ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires. Pour les autres, les entreprises sont amenées à mettre en œuvre des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats *a posteriori* (Löning et al, 2003). Par exemple dans les activités de recherche, l'évaluation par les pairs (c'est-à-dire par des personnes n'appartenant pas à la même entreprise mais qui possèdent la même expertise que les services à évaluer) est souvent utilisée.

Certains auteurs³⁸ considèrent simplement - du point de vue financier- que l'entreprise performante est une entreprise qui crée de la valeur pour l'actionnaire. Le modèle de la création de valeur repose ainsi sur une définition particulière de la mesure de la performance et sur l'adoption d'un référentiel spécifique de comparaison.

La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années.

La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002), est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non

³⁸ M.Babel et O.Mier, MANAGEOR, 2^{ème} édition Dunod 2010, p331 ;

financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Löning et al, 2003)³⁹.

La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichit, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes...

- **Approche élargie/ multi-dimensionnelle de la performance :** La performance financière n'est pas un bon marqueur, Le propos est désormais bien connu : On ne mesure pas la performance de l'entreprise en se contentant d'étudier les résultats financiers. Les ratios de gestion ne sont pas des indicateurs de pilotage. Ils sont utiles pour s'assurer que l'on a bien respecté les budgets et que la rentabilité est bien au rendez-vous, On parle alors de constat, mais la performance est multi-facette où la mesure financière n'est qu'un aspect. De plus la performance dépend notamment du cadre dans lequel elle s'inscrit, (Bourguignon 1995) déduit que la performance dépend d'un objectif, qu'elle peut être multidimensionnelle (si elle dépend de plusieurs objectifs) et qu'elle est un sous-ensemble de l'action (car elle en est son résultat et qu'elle n'existe pas sans l'action), ainsi la notion de performance n'est pas définissable globalement : chaque travail définit la performance qu'il considère. Il est donc nécessaire de définir précisément la performance que nous cherchons à évaluer dans un souci, d'une part de communication, et d'autre part de bonne compréhension

- **Approche instrumentale (instrumentalisée) :** La notion de performance instrumentalisée comprend à la fois :

- L'utilisation consciente de mesure de performance dans l'objectif de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise ;
- L'utilisation consciente de la mesure de la performance dans l'objectif
- Les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée au détriment de la performance réelle, il s'agit dans ce cas de figure du risque lié à l'exploitation

³⁹ A. DOUHOU, N. Berland : Mesure de la performance globale de l'entreprise, article publié dans « Comptabilité et environnement », France 2007, halshs-00544875 , P15

des failles relatives aux modalités de mesures (par exemple modifier le plan d'amortissement pour augmenter le résultat net par le seul jeu des écritures comptable, modification de la performance réelle de l'entreprise) ;

- Les dérives associées à l'assimilation de la mesure à l'objectif à atteindre le niveau de performance mesurée devient l'objectif quitte à oublier l'objectif réel initial.

Notons qu'il n'est pas possible d'éviter l'instrumentalisation de la performance. Observant par ailleurs que l'instrumentalisation de la performance est une des clés du pilotage puisqu'il s'agit aussi principalement de faire modifier certains comportements individuels dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entité. Cependant il est nécessaire d'être conscient des risques associés à l'instrumentalisation de la performance. Ceci plaide pour une approche politique raisonnée de la mesure de la performance, en abandonnant l'idée naïve d'une performance objective et en évitant les écueils d'une performance instrumentalisée non maîtrisée.

1-3) Mesurer la performance selon l'approche unidimensionnelle :

1-3-1) Quelle approche pour mesurer la performance :

Puisque l'une des particularités de la recherche en gestion réside dans son intérêt pour la performance de la firme, nous allons prendre ici le parti de nous intéresser avant tout aux méthodes de mesure utilisées par la recherche dans les domaines qui sont en rapport avec notre étude : la recherche en management stratégique, plus particulièrement sur les questions concernant le lien entre stratégie de diversification et performance de l'entreprise, et la recherche sur les rémunérations. Même si toute exploitation de résultats de mesure reste incomplète sans le recours à une réflexion conceptuelle et un effort de définition, certains auteurs considèrent, en effet, qu'une évaluation critique des approches de mesure conduit à une meilleure compréhension des construits sous-jacents (Cameron et Whetten 1983, Steers 1975). Dans le cas d'une notion aussi complexe que la performance, une telle approche nous semble particulièrement pertinente.

La conception la plus étroite de la performance se focalise sur l'utilisation des seuls indicateurs financiers, comptables ou boursiers, supposés rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs économiques de la firme. Ce concept est appelé ici, performance financière de la firme, et a été le modèle dominant dans la recherche empirique en stratégie (Hofer 1983).

Donc, dans notre recherche nous allons privilégier l'approche unidimensionnelle de la performance en nous basant sur les critères de gestion exclusivement financiers à court terme. Dans cette logique nous allons choisir d'adopter la performance financière dans notre mesure de la performance de l'entreprise.

1-3-2) Quels indicateurs pour mesurer la performance unidimensionnelle :

Historiquement, et au moins aux Etats-Unis, la performance a depuis longtemps, été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment), chiffre d'affaires, résultat...). Il existe plusieurs indicateurs proposés pour mesurer cette performance financière dont les plus importants sont ceux de la rentabilité.

Les ratios de rentabilité mesurent la capacité de l'entreprise à générer du profit et à quel point peut-elle réaliser des bénéfices. De plus, ces indicateurs de rentabilité sont parmi les facteurs les plus importants qui sont capables d'évaluer l'activité à travers les perspectives des investisseurs du moment qu'ils montrent globalement l'efficacité et la performance de l'entreprise. Si une entreprise veut attirer des investisseurs, ça serait bien ces indicateurs-là qui seront la première chose qu'analyseront ses parties prenantes. D'après Bernstein (1983), il existe plusieurs critères pour mesurer la performance financière dans l'entreprise, et les bénéfices et les ventes sont les plus souvent utilisés. Il y a quatre indicateurs dans les ratios de profitabilité : la marge des bénéfices, return on assets (ROA) ou la rentabilité économique, return on equity (ROE) qui est le taux de rentabilité des capitaux propres, et aussi return on capital employed (ROCE) qui est le taux de rentabilité des capitaux investis. Dans les différents cycles de vie de l'entreprise dans son activité, on trouve une relation considérable et statistiquement importante entre la marge de bénéficiaire opérationnelle/ d'exploitation, la marge bénéficiaire nette et le ratio ROE (Almazari, Ahmad A.K 2009 pp. 75-89). (Reddy, C.V 2013).

- **La marge bénéficiaire nette :** elle indique le pourcentage du chiffre d'affaire qu'une entreprise a conservé après avoir couvert l'ensemble de ses coûts, y compris les intérêts et les impôts. Plus ce ratio est élevé plus l'entreprise dispose de fonds à distribuer aux actionnaires ou à investir dans de nouvelles opportunités, le rôle de la marge bénéficiaire est considéré important surtout par rapport au montant du bénéfice que les propriétaires peuvent extraire de l'activité.

$$\text{La marge de bénéfice net} = \text{Bénéfice net} / \text{Revenu net}$$

▪ **ROE (Return On Equity), la rentabilité des capitaux propres** : ce ratio mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et les capitaux propres investis par les associés ou actionnaires de sociétés, il évalue à quel point l'entreprise peut générer des revenus par les investissements des actionnaires. Un ROE faible indique que l'entreprise ne génère pas beaucoup de bénéfices non répartis, chose qui pourrait entraîner des problèmes de financement et un risque de solvabilité excessif et cela peut limiter les capitaux provenant de l'extérieur. Un faible ratio peut de même décourager le capital investi ou l'équité externe (Eisemann, P.C. 1997). Fondamentalement, plus le ratio du ROA est élevé, plus le total des capitaux propres attribuables aux actionnaires est élevé et le prix des actions va augmenter à mesure que les bénéfices de chaque année sont ajoutés à la réserve de richesse des actionnaires.

▪ **ROCE (Return On Capital Employed), la rentabilité des capitaux investis** ou RCI comme Morin et al (1994) l'avait nommé. Ce ratio est loin d'être influencé par la différence de la structure du capital d'une entreprise à une autre (Balabanis et al, 1988, pp. 25-44). Il est calculé en divisant le bénéfice net d'exploitation ou le bénéfice avant intérêts et impôts par le capital investi. Plus le RCI est élevé, plus important est le bénéfice généré par chaque dollar du capital investi.

▪ **La rentabilité générale** : De sa part, *Morin et al (1994)*⁴⁰, voit que la performance financière s'évalue par la *rentabilité générale* :

Rentabilité générale = bénéfices nets après impôt / Actifs total.

Ce rapport permet d'évaluer la performance financière tout en permettant la comparaison avec les années antérieures et avec la norme du secteur. Il est aussi possible de faire le même exercice en recourant à d'autres ratios comptables tel que *le chiffre d'affaires, la marge de profit ; les coûts de production, etc.*

Morin et al quant à eux proposent deux indicateurs pour mesurer la performance financière :

▪ **Le rendement du capital investi (RCI) ou ROCE (Return On Capital Employed):**

RCI = (Bénéfice net + Impôts + Intérêts) / Actif total

⁴⁰Morin, E.M, Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation, théories, représentation et mesures, Montréal : Gaetan Morin, p26

Le RCI est une mesure clé de la performance et de la santé financières de l'entreprise car il indique l'efficacité et la rentabilité de ses investissements en capital, c'est essentiellement le rapport entre les revenus nets et les actifs nets. Dans une industrie très concurrentielle et très capitalistique, le RCI est un meilleur baromètre de la performance financière que le bénéfice net. Dans un environnement commercial viable, le RCI doit toujours être plus élevé que le taux auquel l'entreprise emprunte, sinon tout emprunt réduira le bénéfice net des actionnaires. L'importance du RCI comme indicateur de la viabilité financière d'une industrie tient aussi au fait qu'il est plus difficile d'attirer des investissements privés dans une industrie dont le rendement du capital investi est faible.

Pour **Barraud Didier (1999)** ; ses indicateurs de performance financière les plus couramment utilisés sont :

- **Le taux de rentabilité économique** qui se calcule par ratio :

$$\text{Le taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat brut d'exploitation avant frais financiers}}{\text{Capitaux investis}}$$

- **Le taux de rentabilité financière** qui se calcule par le ratio :

$$\text{Le taux de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Certains auteurs ont rajouté pour la mesure de la performance financière d'autres ratios tels que le ratio d'endettement et de couverture de dette et les ratios du marché concernant le résultat par l'action. D'autres qui ont fait des recherches dans le domaine des ressources humaines et qui ont mesuré la performance dans le même contexte de notre recherche comme *Henninger-Vacher (2000)* dans son étude concernant la cohérence entre la politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise, elle propose quatre indicateurs de mesure de la performance financière dans ce cadre :

2- *Taux de rentabilité générale* :

$$\text{Rentabilité générale} = \frac{\text{bénéfices nets après impôt}}{\text{Actifs total}}$$

3- *Taux de marge économique* : équivalent de ROS : Return on Sales (taux de rentabilité commerciale).

$$\text{ROS} = \frac{\text{Résultat économiques}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

4- *Taux de rentabilité de capitaux* : équivalent au ROC : Return on Capital :

$$\text{ROC} = \text{Résultat économique} / (\text{Capitaux propres} + \text{Dettes à long terme})$$

5- Taux de rentabilité des capitaux propres : équivalent au ROE : Return on Equity

$$\text{ROE} = \text{Résultat économique} / \text{Capitaux propres}$$

SECTION 2 : L'approche de contingence : la performance par l'alignement des politiques de rémunération sur la stratégie

Dans cette recherche nous avons fait appel à l'approche de contingence dans la recherche de l'amélioration de la performance par l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise, soit l'approche qui semble aujourd'hui dominante dans le domaine de la recherche en gestion.

2-1) Le fondement théorique de l'approche de contingence :

Aujourd'hui une approche contingente est adoptée par la majorité des chercheurs et praticiens lors de la recherche des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines. Selon cette approche, il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. Au contraire, il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, de contingences (Hofer et Schendel, 1978 ; Fossum et Parker, 1983 ; Dyer, 1984). Les choix qui conduisent une organisation au succès dans un environnement donné ne constituent pas forcément la solution idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent. La rotation des postes, l'enrichissement des tâches, la gestion participative par objectifs ou la distribution d'actions ne peuvent pas être considérées comme de bonnes ou de mauvaises pratiques à priori, tout dépend du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre. Ce courant de pensée n'est pas nouveau, il découle des recherches de nombreux chercheurs et s'est d'abord intéressé au design structurel (Mintzberg, 1979) ⁴¹. Les chercheurs relevant de ce courant considéraient que le contexte des organisations imposait à ces dernières certaines contraintes. L'adoption de la structure adéquate, répondant à ces contraintes, était nécessaire (mécanique/organique, différencié/intégré, centralisé/décentralisé) pour que des performances élevées soient atteintes (Desreumaux, 1998). Pour des chercheurs comme Burns, Stalker, Lawrence et Lorsch, l'environnement externe (évolution du marché, taux d'innovation technologique) était la source principale de contingence. Pour d'autres, parmi lesquels

⁴¹ HENNINGER-VACHER.M, «Stratégie de diversification et politique de rémunération» LIRHE, Université Toulouse I, Novembre 1998, P 56

Woodward, Perrow et Thompson, ces contingences étaient principalement liées à la technologie. Enfin, pour un dernier groupe de chercheurs dont les précurseurs furent Chandler et Penrose, la structure devait être alignée sur la stratégie de développement de l'organisation (croissance, diversification, intégration verticale). Il demeurait cependant clair que l'influence de l'environnement externe sur la structure ne pouvait être négligée, puisque l'environnement externe était lui-même, du moins pour Chandler, un déterminant important de la stratégie de développement.

Depuis, l'approche de contingence a atteint le domaine de la gestion des ressources humaines (Hendry et Pettigrew, 1986) et devenu, dans le courant de la gestion stratégique, l'une des considérations stratégiques prise en compte lors de la formulation de la stratégie (Stonish, 1982) et le souci d'alignement s'est étendu à l'alignement des pratiques des ressources humaine (Galbraith et Nathanson, 1978 ; Niringner, 1982)⁴². D'ailleurs, le rôle de la gestion stratégique consiste à intégrer les trois grands systèmes soient : la stratégie, le structure et la gestion des ressources humaines, et les adapter à l'environnement (Miles et Snow, 1978 ; Galbraith et Kazanjian, 1986). Et dans le but d'adapter ces pratiques de gestion des ressources humaines à un tel ou tel contexte stratégique, certains chercheurs ont raffiné leurs analyses à l'alignement exclusif de certaines activités de GRH comme l'évaluation du personnel (Laud, 1984), la sélection (Miller, 1984), la gestion des carrières (Leibovitz, 1987), les relations industrielles (Christiansen 1987) ou, comme nous allons le voir, la gestion des rémunérations. L'approche contingente constitue dans cette perspective un concept important dans la compréhension et l'exploitation de l'alignement de la stratégie sur la gestion des ressources humaines généralement, ou plus précisément dans le cadre de notre étude, stratégie de la rémunération.

2-2) La performance par l'alignement de la stratégie de rémunération sur les stratégies concurrentielles/ les stratégies relatives au cycle de vie / la stratégie de diversification :

Si on veut parler de l'alignement de la stratégie de rémunération, il nous semble nécessaire de faire état aux recherches touchant plusieurs dimensions de la stratégie :

2-2-1) L'alignement de la stratégie de rémunération sur les stratégies concurrentielles (Business strategy) :

⁴² Idem p58

2-2-1-1) Typologie de Miles et Snow (1978) :

Un groupe de chercheurs y compris : Miles et Snow (1984), Carroll (1987), Wallace (1987), Hambrick et Snow (1989), ont argué que la stratégie de rémunération d'une unité d'affaires dépend de sa propension de suivre une stratégie de prospecteur, de défenseur ou d'analyste, selon la typologie de Miles et Snow (1978). Les prospecteurs sont des entreprises qui visent la croissance et l'exploitation des opportunités sur le marché en se basant sur leur capacité d'innovation et la volonté d'être leader sur de nouveaux marchés de nouveaux produits. Cette stratégie de prospecteur "*est mieux supportée par une organisation organique ou souple, informelle, qui met l'accent sur la décentralisation des prises de décision et la communication latérale*" (Carroll, 1987, p.345). "*Il y a moins de formalisation et de centralisation _ les managers sont plus libres de développer des politiques qui correspondent à leur situation particulière*" (Wallace, 1987, p.176). Selon Miles et Snow (1984), Wallace (1987) et Carroll (1987), la stratégie de rémunération des entreprises de type "prospecteur" devrait être caractérisée par une orientation à la maximisation de la performance, la compétitivité externe, une large proportion de rémunération variable par rapport à la rémunération totale et un recours important aux incitatifs collectifs. Les incitatifs de long terme devraient être également utilisés dans ces entreprises pour contrebalancer la faible persévérance éventuelle de salariés qui montrent un faible attachement à leur employeur (Carroll, 1987). Dans son étude empirique, Broderick (1986) avait obtenu des résultats stipulant que les entreprises de type "prospecteur" étaient caractérisées par un système de rémunération privilégiant :

- L'équité externe,
- Un lien étroit entre rémunération et performance,
- Un large partage du risque,
- Une communication ouverte,
- Une participation très étendue des salariés,
- Une faible standardisation,
- Une gestion décentralisée des rémunérations.

Quant aux firmes de type " défenseur ", elles jouissent d'une structure fonctionnelle très formalisée et centralisée sa performance est déterminée à travers le contrôle des coûts, plutôt que de résultats sur le marché, son environnement est stable, une stabilité qui lui permet de développer un marché interne du travail relativement isolé des aléas du marché externe

garantissant ainsi aux employés une sécurité de l'emploi et de perspectives de mobilité ascendante en échange d'un engagement de long terme vis à vis de l'entreprise . Caractérisés par une telle sécurité, Miles et Snow propose (1984) un système de rémunération des "défenseurs" caractérisé par la prise en compte de la position hiérarchique, l'importance accordée à l'équité interne. L'étude empirique de Broderick (1986) montre que les entreprises de type "défenseur" :

- Privilégiaient l'équité interne par rapport à l'équité externe,
- Rémunéraient les salariés en fonction de leur ancienneté,
- Evitaient le transfert de risque sur le salarié via sa rémunération,
- Maintenaient la communication sur les rémunérations et la participation aux décisions à un niveau minimum,
- Développaient un appareil administratif hautement centralisé et standardisé.

Bien que la typologie de Miles et Snow (1978) soit jugée prometteuse quant à l'étude du lien entre stratégie et rémunération (Carroll, 1987), le nombre de recherches qui ont tenté d'exploiter empiriquement ses ressources est encore limité.

2-2-1-2) Typologie de Gerstein et Reisman (1983) :

La typologie de Gerstein et Reisman (1983) reprend beaucoup d'éléments relatifs à la fois au cycle de vie et à la typologie de Miles et Snow. La stratégie entrepreneuriale correspond à une phase de lancement, la stratégie de croissance dynamique correspond à une phase de croissance, la stratégie de rationalisation correspond à une phase de maturité, et les stratégies de liquidation ou de repositionnement sont deux options de la phase de déclin.

- *Stratégie entrepreneuriale* : les entreprises de ce type prennent d'importants risques financiers. Elle comprend un minimum de politiques et de procédures mises en place, un manque de ressources pour satisfaire l'intégralité de la demande et une multitude de priorités à satisfaire. L'orientation est au court terme, la priorité est de faire décoller l'activité.
- *Stratégie de croissance dynamique* : caractérisée par une prise de risque plus modeste sur les projets, un équilibre entre le soutien de l'activité actuelle ou préparer le futur et les politiques et procédures commencent à être formalisées pour répondre aux besoins croissants de contrôle et de structuration liés à l'expansion rapide de l'activité.
- *Stratégie d'extraction des profits/rationalisation* : le premier but est le niveau de profit atteint : des efforts en matière de réduction des coûts, des opérations de réduction de la main

d'œuvre, les systèmes de contrôle et la structure sont bien développés et s'accompagnent d'un large ensemble de politiques et procédures.

Ces deux types d'entreprise, d'après Schuler (1987), ont besoin de salariés créatifs, coopératifs, adoptant une perspective à long terme et prêts à prendre des risques, flexibles en cas de changement et l'affût des opportunités éventuelles. Alors ces entreprises dans leurs stratégies de rémunération, mettent davantage l'accent sur l'équité externe, le partage du risque, la participation des salariés et la décentralisation des décisions relatives aux rémunérations.

○ *Stratégie de liquidation/dépouillement* : Elle tend vers la vente des actifs, la réduction des pertes et la réduction de la main d'œuvre, plutôt que la sauvegarde de l'activité puisque ses prévisions sont pessimistes.

○ *Stratégie de repositionnement* : L'objectif de cette stratégie est de sauver l'activité. Alors elle adopte des programmes de court terme (réduction de main d'œuvre, réduction de coûts) pour assurer une survie à long terme.

Ces deux types d'entreprises, d'après Schuler (1987), sont plus intéressées par le maintien de leur niveau actuel de profit ou la limitation de leurs pertes se concentra davantage sur leurs résultats à court terme. Leurs salariés ont un niveau de prise de risque relativement bas, une perspective de court terme, un faible engagement organisationnel, un faible attachement à l'organisation (Schuler, 1987). Alors ces entreprises adoptent généralement des stratégies de rémunération caractérisées par un horizon de court terme, une préférence pour l'équité interne, une faible participation des salariés aux prises de décision, peu d'avantages, des mix de rémunération figés, ne comprenant pas d'incitatifs à la performance.

2-2-1-3) Typologie de Porter (1980) :

Une étude de Montemayor (1996) utilisant cette typologie a pu obtenir quelques résultats intéressants. Dans cette recherche, l'auteur distingue trois stratégies concurrentielles : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de différenciation par l'innovation. Il étudie ensuite l'influence potentielle de chacune de ces stratégies sur cinq aspects de la stratégie de rémunération :

- L'objectif attribué à la politique de rémunération,
- Le niveau de rémunération par rapport au marché,
- La proportion d'incitatifs par rapport à la rémunération de base,
- L'usage de la rémunération au mérite,
- La gestion des rémunérations.

L'intérêt de cette étude réside également dans le lien qu'elle tente d'établir entre l'alignement stratégie/ rémunération et la performance.

Le tableau ci-dessous résume les hypothèses de l'auteur, quant aux orientations des différents aspects de la politique de rémunération induits par le choix d'une stratégie concurrentielle, ainsi que les références principales auxquelles il fait appel pour les justifier :

Tableau n°10 : Hypothèses de Montemayor (1996)

	Référence	Stratégie		
		Domination par les coûts	Différenciation	Innovation
Objectif attribué à la politique de rémunération	Carroll (1987)	Réduction des coûts	Motivation	Attraction Rétention
Niveau de rémunération	Miles et Snow (1984)	Au-dessous du niveau du marché	Au niveau du marché	Au-dessus du niveau du marché
Proportion d'incitatifs	Miller (1986)	Au-dessous du niveau du marché	Importante	Faible
Rémunération au mérite	Schuler et Jackson (1987)	Utilisation limitée	→	Utilisation exclusive
Gestion des rémunérations	Fombrun et al. (1984)	Fermée, centralisée	→	Ouverte, décentralisée

(Adapté de Montemayor, 1996, p.894)

2-2-2) L'alignement de la politique de rémunération sur les stratégies relatives au cycle de vie :

On peut distinguer quatre phases d'évolution dans un cycle de vie : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin, et chacune de ces phases possède ses caractéristiques particulières et ses problèmes spécifiques.

En ce qui concerne le cycle de vie d'un produit, la phase d'introduction (lancement) correspond à la prospection d'une clientèle nouvelle, pendant la phase de croissance l'entreprise doit pénétrer le marché en tentant de fidéliser la clientèle, pendant la phase de maturité elle cherchera davantage à défendre sa position et surveiller l'incursion des

concurrents, pendant la phase de déclin elle préparera le retrait et la liquidation tout en rentabilisant au maximum sa position (Desreumaux, 1993).

En ce qui concerne la rémunération, certains auteurs, dont Balkin et Gomez-Mejia (1987), ont tenté de vérifier l'aspect contingent que pouvait présenter le cycle de vie sur les stratégies de rémunération. En effet, selon la phase du cycle de vie qu'elle traverse, l'entreprise pourrait opter pour des politiques et pratiques de rémunération différentes. Le modèle de Hofer (1975), mentionné précédemment, identifie trois étapes : croissance, maturité, et déclin. Selon Balkin et Gomez-Mejia (1987), chaque étape correspondrait à des choix différents en matière de rémunération.

Dans la phase de croissance, l'entreprise aurait tendance à : utiliser un salaire fixe plus bas pour ainsi conserver suffisamment de cash-flow et investir dans la recherche et le développement de nouveaux produits nécessaires à sa croissance ; avoir une part d'incitatifs plus grande pour motiver et inciter la productivité et offrir des avantages sociaux en dehors du marché. Dans cette phase, les employés font le pari que les profits prévus dans l'avenir leur seront accessibles en partie. De son côté, l'entreprise s'assure une plus grande flexibilité en réduisant au maximum ses coûts fixes, dont la masse salariale. Dans la phase de maturité il y a, en quelque sorte, équilibre entre les différentes composantes de la rémunération. La rémunération fixe et les avantages sociaux augmentent au niveau du marché et la part d'incitatifs diminue quelque peu. On accorde plus d'importance à l'équité interne et à l'évaluation des emplois. L'émergence de règles et de procédures formalise le système.

Dans la phase de déclin, les salaires fixes sont importants car les plans d'incitatifs sont plus difficiles à structurer, surtout ceux basés sur les profits. Les avantages sociaux deviennent très importants car les employés, souvent plus âgés, ont davantage besoin de protection sociale. On retrouve peu d'incitatifs à long terme car le succès futur de l'entreprise est incertain. Finalement, les avantages en nature sont élevés pour compenser le peu d'incitatifs offerts (Ellig, 1982). Balkin et Gomez-Mejia (1990), n'ont pu tester que l'influence potentielle de deux stades du cycle de vie sur les systèmes de rémunération des 212 établissements de leur échantillon. Selon les résultats obtenus, la phase de "croissance" serait associée à un système de rémunération plutôt "organique" et la phase de "maturité" à un système de rémunération plutôt "mécaniste".

2-2-3) L'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de diversification :

La concordance temporelle est assez importante entre la dimension de la stratégie globale (Corporate Stratégies) de l'entreprise et la politique de rémunération toutes deux orientées vers un horizon moyen ou à long terme, et la capacité de la politique de rémunération à répondre à certains besoins de la stratégie de diversification comme le besoin d'inciter la performance aux préoccupations parfois éloignées de celles du centre de décision, ces deux facteurs font de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de diversification l'un des alignements les plus explorés par la recherche et cet alignement peut s'envisager en fonction du degré et la nature de cette diversification.

Si on parlait du **degré de diversification**, on ferait recours aux travaux de Berg (1969, 1973) sur un échantillon de firmes *largement diversifiées* appartenant aux catégories : *produits non reliés/ conglomérats* de la typologie de Rumelt, ils montrent que ces firmes entretiennent une orientation entrepreneuriale dans leurs divisions, elle se manifeste par :

- L'usage de primes variables,
- Un partage important du risque,
- Des récompenses basées sur la performance des divisions plutôt que sur la performance du groupe,
- une faible dépendance vis à vis des supérieurs hiérarchiques.

Et un système de rémunération décentralisé est vivement conseillé à travers la favorisation de l'initiative des cadres responsables des unités vu la difficulté rencontrée par les responsables situés en haut des groupes à détenir les compétences et les connaissances nécessaires à la bonne marche des nombreuses divisions appartenant aux domaines d'activités totalement différents.

Avec la même logique, Lorsch et Allen (1973) ont noté que des entreprises ayant pratiqué une *intégration verticale*, correspondant aux catégories "*produits reliés*" et "*produit dominant*" de la typologie de Rumelt, suivent une politique de rémunération opposée à celle des conglomérats car l'évaluation des responsables de division y est basée sur la performance de l'ensemble du groupe alors la gestion des rémunérations est centralisée et la part de rémunération "soumise au risque" est relativement faible.

Salter (1973) appuie ces observations en ajoutant que les relations existantes entre les différentes divisions d'une entreprise joueraient un rôle important dans la conception du système de rémunération appliqué aux cadres. Alors plus la diversification d'une entreprise augmente, plus les interdépendances entre les divisions et le groupe décroissent et lorsque chaque division devient une entité indépendante, le système de rémunération a tendance à favoriser une orientation entrepreneuriale : la performance des unités opérationnelles est prise

comme référence pour la rémunération des cadres des différentes divisions, plutôt que la performance globale de l'entreprise. Les conglomérats représenteraient la position extrême de cette évolution puisque dans leur cas, l'interdépendance entre les divisions est pratiquement nulle.

De sa part, Balkin et Gomez-Mejia (1990) ont observé que les firmes à *mono-activité* avaient recours à :

- Un niveau de rémunération inférieur au marché,
- Un large usage des incitatifs financiers dans le mix de rémunération,
- L'utilisation de récompenses à long terme,
- Des politiques de rémunération flexibles.

Ils justifient leur proposition par plusieurs arguments : ils voient premièrement que l'entreprise adopte une organisation non complexe vu sa mono-activité, deuxièmement ses cadres dirigeants favoriseront une orientation entrepreneuriale puisqu'ils sont en position de prendre rapidement toutes les décisions qui s'imposent. Troisièmement, un système de rémunération flexible, réactif, comprenant de généreuses récompenses à long terme rapproche les intérêts de la firme et ceux de son personnel est vivement conseillé, surtout que l'entreprise lie son avenir à l'évolution d'un seul couple produit/marché. Quatrièmement, et comme moyen d'attirer et retenir ses salariés il est impératif de faire appel aux incitatifs financiers variables tout en minimisant la partie fixe. Et même si le niveau de rémunération de ces entreprises est plus bas que le marché, les employés peuvent choisir de travailler en échange d'une espérance de gains plus importants dans le futur. Ce cas de figure a déjà été observé dans le cas d'entreprises de haute technologie par Balkin et Gomez-Mejia (1985) et par Milkovich, Gerhart et Hannon (1991).

Afin de mieux cerner la forme du lien potentiel entre degré de diversification et stratégie de rémunération, on peut se référer aux résultats d'une étude de Gomez-Mejia (1992) dans laquelle l'échantillon d'entreprises observées comprend des entreprises de différentes natures de diversification : il trouve que les conglomérats et les entreprises mono-activité, encouragent une orientation entrepreneuriale à travers leur système de rémunération alors que les entreprises à produit dominant suivent une logique beaucoup plus intégrative. Ces constatations sont en accord avec celles de Berg (1973) et de Lorsch et Allen (1973) que nous avons déjà évoquées. Il semblerait donc que la relation existante entre le degré de diversification d'une firme et l'orientation donnée à sa stratégie de rémunération ne soit pas linéaire, mais qu'elle adopte plutôt une forme en U. Les entreprises n'exerçant leur activité que dans un seul domaine, ainsi

que celles exerçant dans des domaines multiples, semblent utiliser le système de rémunération pour encourager l'initiative et la performance de leurs cadres, par le biais d'une individualisation des rémunérations, selon une orientation entrepreneuriale de leur politique de rémunération. Au contraire, les entreprises qui ont un domaine d'activité dominant utiliseraient plutôt le système de rémunération comme un outil d'intégration, adoptant une orientation de leur politique de rémunération que nous pourrions qualifier d'intégrative.

D'autre part, si on parlait de *la nature de diversification*, nous devrions tenir compte de la typologie de Rumelt (1974) qui n'a pas pris en considération le degré de diversification seulement mais aussi tenu compte de la nature du lien entre les différentes divisions de l'entreprise, et à travers sa typologie des stratégies de diversification envisageables (diversification verticale, diversification contrainte, diversification reliée, diversification non reliée) il a tenté d'étudier à quel point cette relation entre les divisions de l'entreprise peut se traduire par le partage de ressources communes voir les interdépendances, sans isoler l'influence exercée par chacun de ces types de diversification sur le système de rémunération soit en degré ou en nature.

Comparant des entreprises mono-activité, des entreprises activité dominante et des entreprises sans activité dominante mais reliées, Balkin et Gomez-Mejia (1990) ont noté dans leur échantillon de recherche que plus l'entreprise s'éloigne de la mono-activité plus son système de rémunération devient moins flexible et plus bureaucratique, il sera caractérisé de :

- Un niveau de rémunération supérieur au marché,
- Une prépondérance du salaire de base et des avantages sociaux sur les incitatifs variables,
- Une communication moins transparente sur les rémunérations,
- Une centralisation des décisions relatives aux rémunérations,
- Une référence à l'emploi plutôt qu'aux compétences,
- Un lien rémunération/performance plus faible,
- Un système de rémunération plus hiérarchique.

Dans le cas d'une diversification liée, l'entreprise s'assure d'adopter des stratégies de rémunération qui assureraient le traitement identique des employés dans les différentes divisions du groupe, et met l'accent sur l'équité interne.

Dans une entreprise à diversification liée, le but est de garantir une intégration des différentes divisions avec la contrainte d'adaptation qu'implique la diversité des secteurs d'activité, et pour ce faire un système de rémunération uniforme et standardisé appliqué à l'ensemble des divisions de l'entreprise est fortement convenable.

Conclusion :

Etant rarement définie explicitement, la performance de l'entreprise et à la fois son action, son résultat et son succès (Bourguignon, 1997), n'existe que si on peut la mesurer et la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes.

Dans le but d'évaluer cette performance, plusieurs approches sont proposées comme : l'approche instrumentale qui comprend l'utilisation consciente de mesure de performance à la fois dans le but de modifier les comportements individuels des différents partenaires de l'entreprise, modifier les dérives associées à la recherche de l'optimisation de la performance mesurée, l'approche élargie ou dite multi-dimensionnelle de la performance qui parle d'un constat à multi-facette où la mesure de la performance financière ne représente qu'un aspect. Enfin l'approche unidimensionnelle (La performance financière) qui est mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment), chiffre d'affaires, et plusieurs autres indicateurs dont les plus importants sont ceux de la rentabilité.

A la recherche de l'amélioration de la performance par l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise, nous abordons l'approche de contingence, qui constitue dans cette perspective un concept important dans la compréhension et l'exploitation de l'alignement de la stratégie sur la gestion des ressources humaines généralement, ou plus précisément dans le cadre de notre étude, stratégie de la rémunération.

|

Chapitre III

|

**La performance comme unité de mesure de
l'alignement de la stratégie de rémunération sur la
stratégie adoptée par l'entreprise : Cas de SOPI et
INFRAFER**

|

CHAPITRE III: La performance comme unité de mesure de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie adoptée par l'entreprise : Cas de SOPI et INFRAFER

Dans ce chapitre, nous allons explorer en pratique l'impact de l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise et sa contribution à la performance de l'entreprise et ce en étudiant deux cas d'entreprises SOPI et INFRAFER. En effet, nous allons analyser la stratégie de rémunération de chacune des entreprises ainsi que leur stratégie globale pour arriver à la fin à confirmer l'existence d'un alignement de l'une sur l'autre, et pour ressortir l'effet et la contribution de cette alignement sur la performance financière nous allons commencer par mesurer cette dernière à travers quelques indicateurs comptables et financiers déjà mentionnés dans la partie théorique, pour arriver à la fin à comparer l'évolution de cette performance financière avec celle des trois indicateurs (la masses salariale, les frais du personnel, le turn-over) dans une tentative de déduire l'impact de la stratégie de rémunération adoptée sur la performance financière de l'entreprise.

Pour arriver à la réalisation de nos objectifs, nous présenterons respectivement dans les sections qui suivent : méthodologie de la recherche, la présentation des deux entreprises, leur stratégies de rémunération, leur stratégie d'entreprise, la mesure de la performance financière dans chacune des entreprises, et enfin l'impact de la stratégie de rémunération sur la performance financière chez SOPI et INFRAFER .

Section I : Méthodologie de l'étude empirique auprès des entreprises étudiées

1-1) Objectif de l'étude :

Notre enquête concerne l'étude de cas de deux entreprises auxquelles nous allons décrire puis analyser minutieusement la stratégie de rémunération d'une part, et de l'autre part nous explorerons l'alignement des pratiques de cette stratégie de rémunération avec la stratégie de l'entreprise pour à la fin déduire la contribution de cet alignement à la performance financière de l'entreprise.

Dans notre étude nous avons tenté de réaliser :

- 1- Une analyse approfondie de la stratégie de rémunération ;
- 2- Une description de la stratégie de l'entreprise ;
- 3- Une mesure de performance financière ;

4- Une conclusion de l'existence de l'alignement des deux stratégies et sa contribution sur la performance financière de l'entreprise.

1-2) Le choix de l'approche méthodologique

Notre étude empirique est caractérisée d'analytique descriptive, car, compte tenu de ses objectifs et à travers ses différents chapitres, elle se préoccupe de décrire la stratégie d'entreprise et celle de rémunération, analyser l'existence de l'alignement de l'une sur l'autre dans le but de souligner à la fin l'importance de cet alignement pour une meilleure performance financière et ce pour les deux entreprises en question durant une période de trois ans (2015-2017).

Pour s'effectuer, La nature du thème et des données de notre étude requière le recours à une *approche méthodologique mixte* soit à la fois *quantitative* et *qualitative* car on aura compris que les deux types de méthodes peuvent être complémentaires et apporter des regards différents sur le même phénomène :

➤ *Une approche qualitative* dont le but est souvent de décrire et d'analyser un processus social, voire à en suivre l'évolution (P. Bourdieu)⁴³. Par cette approche, nous allons essayer d'évaluer les opinions, les attitudes et les réactions des responsable concerné par cet alignement. Pour se faire , nous avons effectué deux entretiens non directifs afin d'avoir des résultats plus détaillés et plus approfondis⁴⁴, et ce en plus des informations acquises à travers les documents internes des deux entreprises soit de type financier ou comptable (Bilan comptable, TCR...etc) ou bien concernant les ressources humaines (convention collective).

➤ *Une approche quantitative* dont le but principal est de mesurer l'impact de certaines variables sur le phénomène à expliquer, en s'aidant de concepts existants (Paillé et Mucchielli 2010, p. 39)⁴⁵. Dans notre cas et par l'approche quantitative, nous avons mesuré la performance financière des deux entreprises en question pendant les trois années d'étude et ce à travers les indicateurs financiers en cohérence avec le phénomène étudié.

⁴³Yves Livian, INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE EN SHSS : réussir son mémoire ou thèse. 2015. ffhalshs-01102083f, p 39

⁴⁴ AKTOUF OMAR: « Methodologies des sciences sociales et approche qualitative des organization. Une introduction à la démarche classique et une critique. » Montréal: les presses de l'Université de du Québec, 1978, 213 pp. p 88

⁴⁵ Yves Livian, opcit P39

Ce choix est en partie déterminé par des facteurs extérieurs à l'objet de la recherche lui-même⁴⁶, il s'agit d'accès restreint au terrain surtout la partie concernant la stratégie de l'entreprise. Dans cette voie, Bherer (1986) souligne que la méthodologie doit être définie en fonction de la situation à étudier plutôt que d'une préférence personnelle⁴⁷.

1-3) Sources et outils de collecte de données :

Les données utilisées sont essentiellement primaires, elles ont été collectées auprès de deux entreprises algériennes, les directions générales des deux entreprises ont été choisies compte tenu de la centralisation de l'information :

- SOPI : une SARL (Société à responsabilité limitée) privée active dans l'Industrie agroalimentaire, spécialisée dans le traitement et la transformation des céréales et production de pâtes et couscous,

- INFRAFER : l'Entreprise Nationale de Réalisation d'Infrastructures Ferroviaires, une EPE (Entreprise Publique Economique) algérienne.

Pour la collecte des données utilisées dans notre étude empirique, nous avons utilisé les entretiens, pour la partie qualitative concernant la stratégie d'entreprise et la stratégie de rémunération, ainsi que le calcul des indicateurs financiers voire comptables pour les données quantitatives concernant la mesure de la performance financière de l'entreprise. Sans oublier la source des documents internes au niveau des deux entreprises :

A) **Les entretiens** : comme nous adoptons une méthode en partie qualitative et vu la nature des variables étudiées ; l'entretien apparaît comme l'instrument le plus adéquat pour recueillir les données et avoir plus d'information pour bien analyser. Dans ce cadre, deux entretiens ont eu lieu auprès de quelques cadres supérieurs dans les deux entreprises déjà mentionnées soient :

6- L'entretien destiné aux responsables RH : d'où l'utilité est de collecter un maximum d'informations pour arriver à bien analyser la stratégie de rémunération, les personnes entretenues sont le chef de département RH et le chef de service paie à SOPI, la sous-directrice de RH à INFRAFER ainsi que le chef de département paie.

⁴⁶ THIETART R. A. & all, *méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris, 2007, page 105.

⁴⁷ BHERRER, H., *Le choix de la méthode en fonction de l'objet*, in Audet M., Malouin J.L, La production des connaissances scientifiques de l'administration, édition les Presses de l'Université de Laval, Québec, 1986, page 160.

Pour mener une collecte pertinente de données concernant la stratégie de la rémunération à travers cet entretien, nous avons choisi de structurer ⁴⁸ce dernier quatre parties, et ce en correspondance avec les trois dimensions de la stratégie de rémunération⁴⁹ à savoir *la logique de rémunération, les éléments de conception du salaire et la gestion des salaires*, et une quatrième concernant l'analyse de l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise.

Dans chacune des parties mentionnées en dessus, nous allons poser une multitude de questions dans une tentative de cerner toutes les informations nécessaires pour notre analyse pertinente de la stratégie de rémunération et son alignement sur la stratégie de l'entreprise.

Partie1 : *La logique ou fondement de rémunération* :

Q1) Est-ce-que votre stratégie de rémunération vise-elle à rémunérer les emplois ou les habiletés, ou encore elle introduit un système mixte ? pourquoi ?

Q2) Lors de la conception de votre système de rémunération est-ce- que vous avez choisi de récompenser l'ancienneté ou bien la performance ? pourquoi ?

Q3) L'entreprise accorde-elle plus d'importance à la performance individuelle ou à la performance de groupe ? pourquoi ?

Q4) Lors de la conception du système de rémunération de l'entreprise, est ce que vous vous êtes référé à l'équité interne ou l'équité externe ? pourquoi ?

Partie2 : *Les éléments de conception du salaire ou le design du système de rémunération*

Q5) Où est situé le niveau de vos salaires au niveau de l'entreprise par rapport au marché ? Plus haut, plus bas ou encore égale au marché ? pourquoi ?

Q6) Est-ce que le fait d'adopter une politique salariale leader en matière de salaire peut mettre en péril la santé financière de l'entreprise ? est-ce parce que la masse salariale fixe actuelle constitue une contrainte à la concurrence ?

Q7) quelle est l'importance de la proportion de vos incitatifs ? ou alors vos salaires sont-ils fixes ?

⁴⁸ AKTOUF OMAR: « Methodologie des sciences sociales et approche qualitative des organization. Une introduction à la démarche classique et une critique. » Montréal: les presses de l'Université de du Québec, 1978, 213 pp. p 91

⁴⁹ Gomez-Mejia et all : « La rémunération est-elle un élément stratégique ? » Centre de recherche en Gestion : Document de travail 20-2001, Juillet 2001, p 5

Q7) est ce que votre système de rémunération offre des augmentations de salaire ou bien préfère il les bonis ?

Q8) Le système de rémunération au sein de l'entreprise se fonde-t-il sur l'aspect extrinsèque pour rémunérer et inciter ses employés ou bien à l'aspect intrinsèque ?

Partie3 : *la gestion des salaires* :

Q9) Est-ce que certaines décisions en matière de rémunération sont décentralisées ? quel genre de décisions ?

Q10) La gestion des salaires dans l'entreprise est-elle secrète ou transparente et ouverte pour les salariés ? pourquoi ?

Q11) est ce que la participation des employés à certaines décisions est souhaitable en matière de gestion de rémunération ?

Q12) Ces décisions-là sont-elles flexibles ou restent-elles bureaucratiques ? pourquoi ?

Q13) Est ce que les responsables GRH prennent en compte l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise lors de la définition de ces trois dimensions (conception, design et gestion) ? si oui, précisez quelles sont les aspects vulnérables ?

Partie4 : *L'alignement de la stratégie de la rémunération sur la stratégie de l'entreprise*

Q14) Quels sont les critères sur lesquels vous autant que responsables RH vous basez lors de la détermination des dimensions stratégiques de la rémunération ?

Q15) Quelle est l'influence de la stratégie de l'entreprise dans le choix de votre stratégie de rémunération, et quels sont les autres facteurs qui pourraient influencer vos décisions en matière de choix des dimensions de la stratégie de rémunération ?

Q16) comment vous reflétez la stratégie de l'entreprise à travers les pratiques de la rémunération ?

7- L'entretien destiné aux responsables de la stratégie : L'entretien concernant la stratégie de l'entreprise est aussi non directif caractérisé de questions ouvertes⁵⁰, il a été destiné aux responsables concernés par la stratégie de l'entreprise soit le directeur général et chef du cabinet du PDG à SOPI et le directeur des techniques et commerciale et le conseiller du PDG à

⁵⁰ François Dépelteau, La démarche d'une recherche en sciences humaines: De la question de départ à la communication, De Boeck Supérieur, 21 janv. 2010 - 417 pages, p57

INFRAFER. Cependant, il est impératif de mentionner que cet entretien a été aussi très court et restreint vu l'attitude réservée des responsables des deux entreprises et la confidentialité qu'ils accordent à ce genre d'informations, malgré ça, nous avons pu avoir des réponses sur les questions principales :

Q1) Quel est la stratégie globale adoptée par votre entreprise ?

Q2) Quels sont les activités et produits fournis par l'entreprise (DAS), quelles sont les compétences distinctives de votre entreprise ?

Q3) Quel est le positionnement de l'entreprise en terme de produits-marchés ?

Q4) Quels marchés vise votre entreprise et qui sont ses clients ?

Q5) Parlons de la concurrence, qui sont vos concurrents les plus importants sur le marché, et quelle est l'importance de cette concurrence ?

B) *Calcul d'indicateurs financiers et comptables* : pour évaluer la performance financière des deux entreprises nous avons eu recours au calcul de plusieurs indicateurs financiers et comptables choisis en cohérence avec notre thème citant :

- La rentabilité générale ;
- La rentabilité des capitaux propres ROE (Return on Equity) ;
- La rentabilité économique RCI (Rentabilité des capitaux investis) ;
- La rentabilité commerciale ROS (Return On Sales).

C) *La documentation interne* : nous avons utilisé aussi dans notre étude des données issues de quelques documents internes aux deux entreprises :

- Pour analyser la stratégie de rémunération : convention collective, système de mesure de performance des employés ;
- Pour décrire la stratégie de l'entreprise et aussi calculer sa performance financière : des états financiers et comptables comme : les bilans comptables, le TCR⁵¹, le tableau des flux de trésorerie.

Section II : présentation de SOPI et INFRAFER

II-1) Présentation de SOPI : l'historique et l'organisation

II-1-1) Qui est SOPI ?

⁵¹ Tableau des comptes des résultats

SOPI est une Société à responsabilité limitée (SARL) algérienne privée active dans l'Industrie agroalimentaire depuis 1999. Son capital social est de 331.000.000,00 DA. C'est une entreprise spécialisée dans le traitement et la transformation des céréales et production de pâtes et couscous. Son siège est situé à Guerouaou wilaya de Blida.

SOPI a commencé son activité de production des pâtes dans l'année 2000 avec ses premiers paquets estampillés « Pasta Mama » qui constitue l'une des marques commerciales de SOPI, les pâtes Mama sont alors lancées sur le marché algérien suivies par le fameux « Couscous Mama » qui s'est imposé alors comme marque de fabrication de l'entreprise. Elle a, petit à petit, marqué sa contribution à cette industrie grandissante et si particulière dans cette région d'Algérie où d'autres marques comme Rif sont apparues par la suite.

SOPI est portée par plus de 500 femmes et hommes qui œuvrent ensemble pour faire partager les produits de leur savoir-faire et passion au plus grand nombre d'Algériens. Depuis, Mama a élargi sa gamme de production en intégrant les farines et semoules qui restent des ingrédients incontournables pour la cuisine algérienne.

Vu l'ampleur et la vitesse du développement et des technologies et dans le but de répondre aux besoins croissants de ses clients, SOPI accorde dans sa politique de gestion beaucoup d'importance au triplé « Qualité- Nutrition- Innovation » lors de son activité. Elle se focalise beaucoup sur la qualité en adoptant des systèmes de gestion de qualité standards comme ISO9901 en 2015 et les bonnes pratiques d'hygiène selon HACCP et un système de gestion de sécurité et conformité des produits alimentaires selon l'ISO22000 en 2005 dans le but de garantir et accroître la réponse aux exigences de ses clients.

II-1-2) L'effectif au sein de SOPI:

SOPI a employé une moyenne de 500 salariés pendant les trois années de notre étude, et le tableau suivant résume l'évolution de ce nombre entre 2015 et 2017 :

II-1-3) Les différents postes et classes socioprofessionnelles et l'effectif à SOPI :

Tableau n°11 : Croissance du nombre d'effectifs et la masse salariale à SOPI

Ratios	2015	2016	2017
Nombre d'effectifs	441	528	586

Source : préparé par l'étudiai

Par travailleurs salariés, il y a lieu d'entendre l'ensemble des employés permanents et temporaires, travaillant à temps plein ou partiel et appartenant aux catégories socioprofessionnelles mises en place par l'entreprise (Exécution, Maîtrise, Cadre et Cadre supérieur).

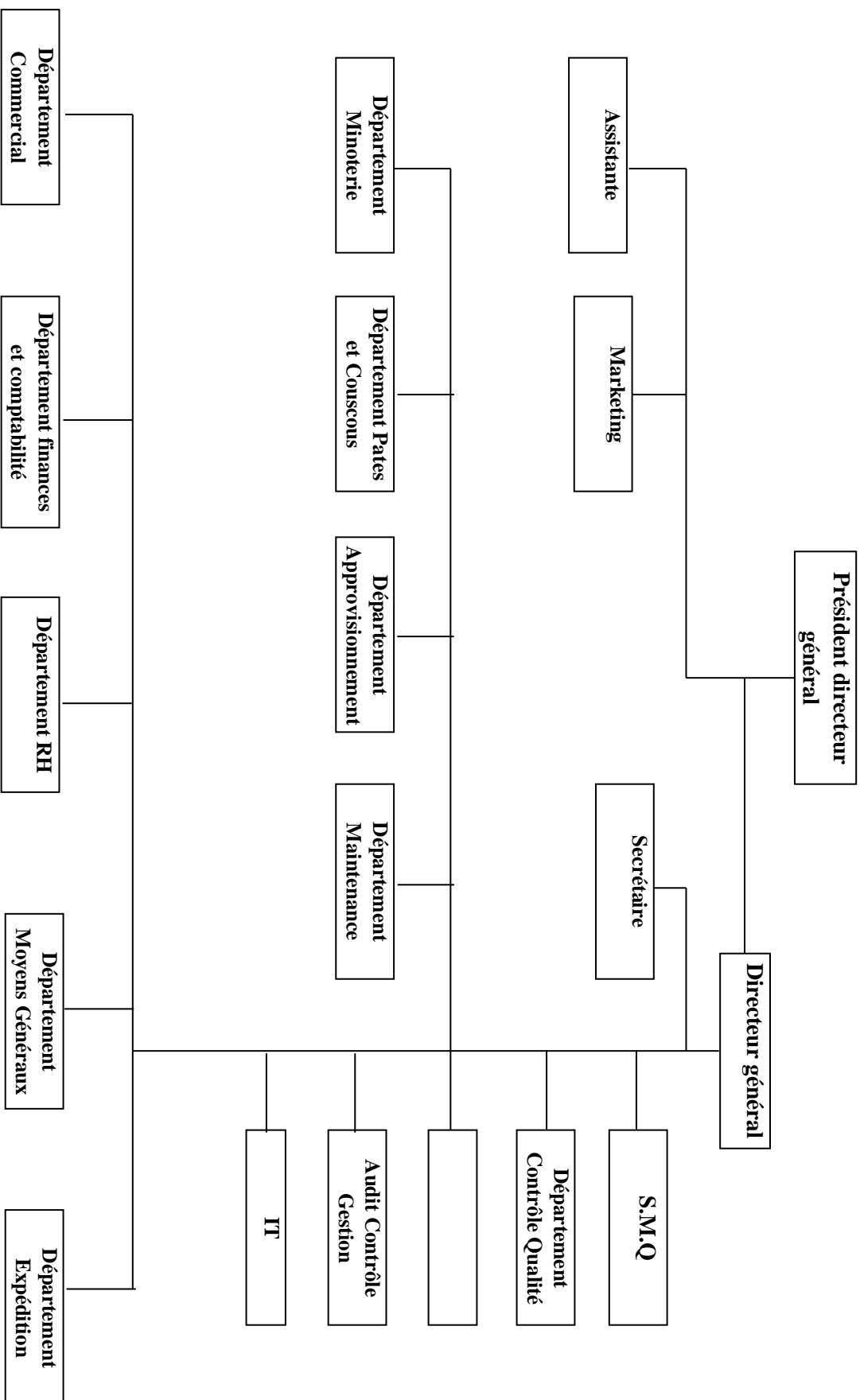
Aujourd'hui, SOPI emploie plus de 570 employés qui occupent plus de 110 types de postes, réparties à leur tour dans quatre classes socioprofessionnelles que nous allons essayer de résumer dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°12 : Les postes d'emplois à SOPI par classes socioprofessionnelles

Classes socioprofessionnelle	Poste occupé
Cadre supérieur (1)	Directeur général
Exécution (325) 61%	Responsable contrôle de qualité/ Chef de service paie/ Chef de quart production/ Responsable chargé du suivi de process/ Chef de service gestion des achats/ Gestionnaire des achats Gestionnaire des achats/ Technico-commercial/ Comptable/ Ingénieur électronique/ Maint conditionnement/ Chef du parc/ Responsable conditionnement/ Administrateur des réseaux/ Superviseur entrepôt/ Chargé de clientèle/ Contrôleur de qualité/ Contrôleur de budget/ Chaudronnier/ Chef de projet/ Magasinier/Assistant gestion administratives du personnel/ Maintenanancier/ Assistant support informatique/ Adjoint chef de quart de production/ Chef de groupe prévention sécurité/ Agent de prévention sécurité/ Chef de chantier/ Acheteur démarcheur/ Infirmier/ Conducteur machine moulin/ Chef d'équipe entretien site/ Conducteur machine de conditionnement Cariste/ Chef de ligne de fabrication
Maitrise (183) 35%	Agent d'entretien site/ Agent d'entretien machine/ Agréeur/ Agent de conditionnement/ Agent de nettoyage et désinfection/ Agent de nettoyage industriel/ Agent pont bascule/ Agent réception blé/ Secrétaire hôtesse d'accueil/ Superviseur équipe de conditionnement/ Serviteur HSE / Serviteur nettoyage industriel et désinfection/ Aide magasinier/ Technicien en froid industriel/ En électromécanique/ Mécanicien VL-PL/ Aide mécanicien/ Caissier/ Chauffeur PI/ Chauffeur PL-SR/ Chauffeur VL/ Chauffeur/ Conducteur broyeur/ Conducteur Case/ Conducteur d'engin/ Chef d'équipe ferrailage/ Ferrailleur/ Chef d'équipe manutention/ Facturier/ Gardien/ Cuisinier/ Grutier/ Maçon/ Manœuvre/ Manœuvre spécialisé/ Manutentionnaire/ Peintre/ Menuisier
Cadre (23) 4%	Chef de département RH/ Chef de département approvisionnement/ Chef de département Admin/ Moyens généraux/ Chef de département commercial/ Chef de département contrôle de qualité/ Chef de département expédition/ Chef de département finance et comptabilité/ Chef de département Maintenance/ Chef de département production Pâte couscous/ Chef de département production Semoule-Farine/ Directeur de projet/ Chef de projet/ Chef de service maintenance/ Responsable HSE/ Responsable informatique/ Responsable management qualité/ Responsable marketing/ Responsable ORD et méthodes/ Responsable production

Source : document interne RH SC

Figure N°8 : L'organigramme général de SOPI



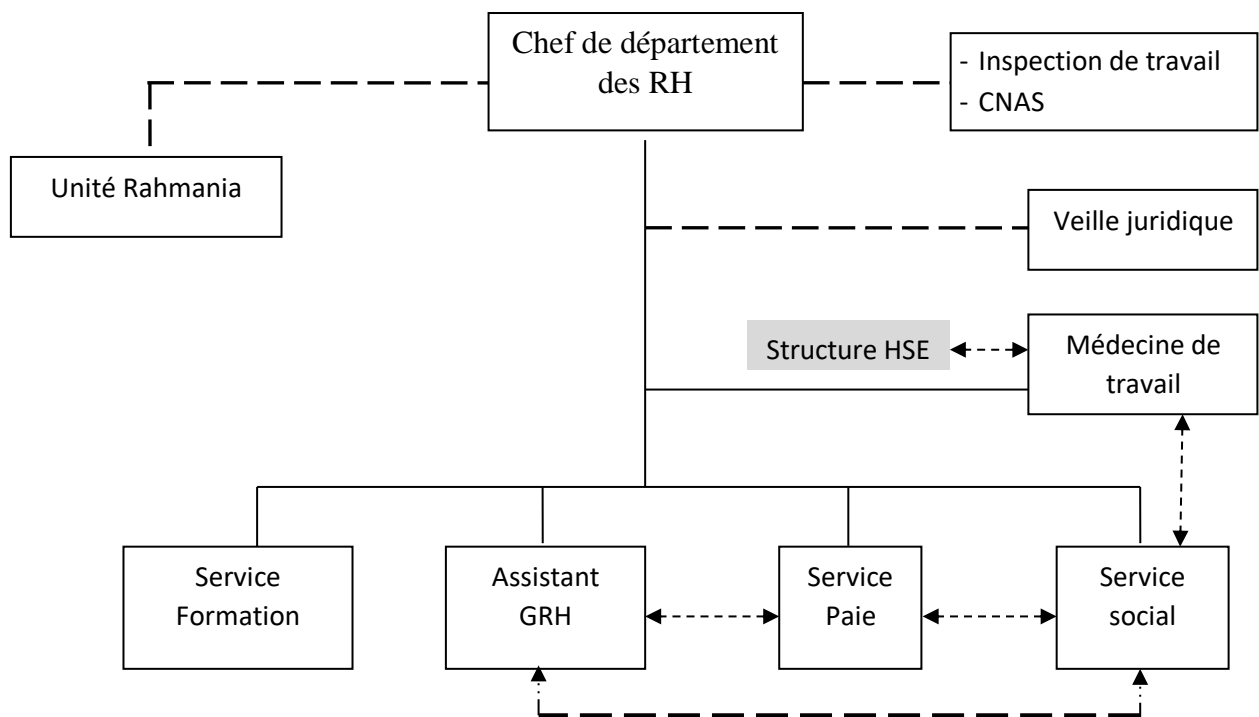
II-1-4) L'organigramme général de SOPI :

II-1-5) L'organigramme de la direction des ressources humaines chez SOPI :

La direction des ressources humaines est chargée de diriger et coordonner les actions de conception et de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans les domaines de la gestion des ressources humaines, donc ses tâches peuvent être résumées dans la planification, l'animation et la coordination des activités se rapportant à :

- La gestion des carrières et de la rémunération
- La gestion de l'emploi et des compétences
- La gestion de la formation
- La réglementation et les relations sociales

Figure n°9: Organigramme du département des RH chez SOPI



Source : Document interne SOPI

II-2) Présentation de INFRAFER l'entreprise publique économique des infrastructures ferroviaires :

II-2-1) Qui est INFRAFER :

L'entreprise INFRAFER est issue de l'opération de restructuration de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) qui a eu lieu le 5 août 1986 par le décret N° 86/162. Le statut d'entreprise publique économique lui a été conféré en date du 11 mars 1991, qui a consacré son autonomie, et en date du 04 octobre 2010, elle est devenue sous la tutelle du ministère du transport.

INFRAFER dispose de bases industrielles et d'un potentiel de production qui la place dans une position de Leader des Travaux Ferroviaires en Algérie.

Un chiffre d'affaires en hausse : Dès 2001, l'entreprise INFRAFER atteint et dépasse le seuil de 2 milliards de dinars de chiffre d'affaires, et ce pour la première fois depuis sa création. Et durant l'exercice 2008 elle a dépassé les 5 milliards de dinars. Actuellement, INFRAFER a réalisé un chiffre d'affaires avoisinant les 5 milliards de dinars et espère, avec l'acquisition des nouveaux engins, porter ce chiffre d'affaires à 8 milliards de dinars.

- *La notion de l'entreprise* : Depuis sa création en août 1986, l'Entreprise Nationale de Réalisation d'Infrastructures Ferroviaires (INFRAFER) a réalisé environ 3000 km de voie ferrée entre pose et renouvellement. Leader national et 5e mondial dans les travaux ferroviaires, l'entreprise est spécialisée dans la pose et la maintenance d'installations ferroviaires fixes sur le réseau ferré national, avec un capital de 3 000 000 000 DA, compte aujourd'hui sept directions centrales fonctionnelles et opérationnelles, à savoir :

- Une direction d'administration et des ressources humaines (DARH).
- Une direction d'audit (DA).
- Une direction des carrières (DC).
- Une direction des finances et comptabilité (DFC).
- Une direction des réalisations (DR).
- Une direction de matériels et maintenance (DMM).
- Une direction techno-commerciale (DTC).

- *Le siège social* : Cette entreprise se situe à Rouiba, 15 rue Colonel Amirouche BP 208 Alger. Elle est implantée sur le territoire national à travers six projets d'intervention opérationnels. Ses capacités de réalisation sont estimées à 250 km/an. Elle est ainsi l'unique outil de réalisation sur le plan national sur une telle distance. Son potentiel d'équipements et sa base industrielle

permettent de développer une capacité opérationnelle de 350 km /an dont 150 km en travaux d'entretien.

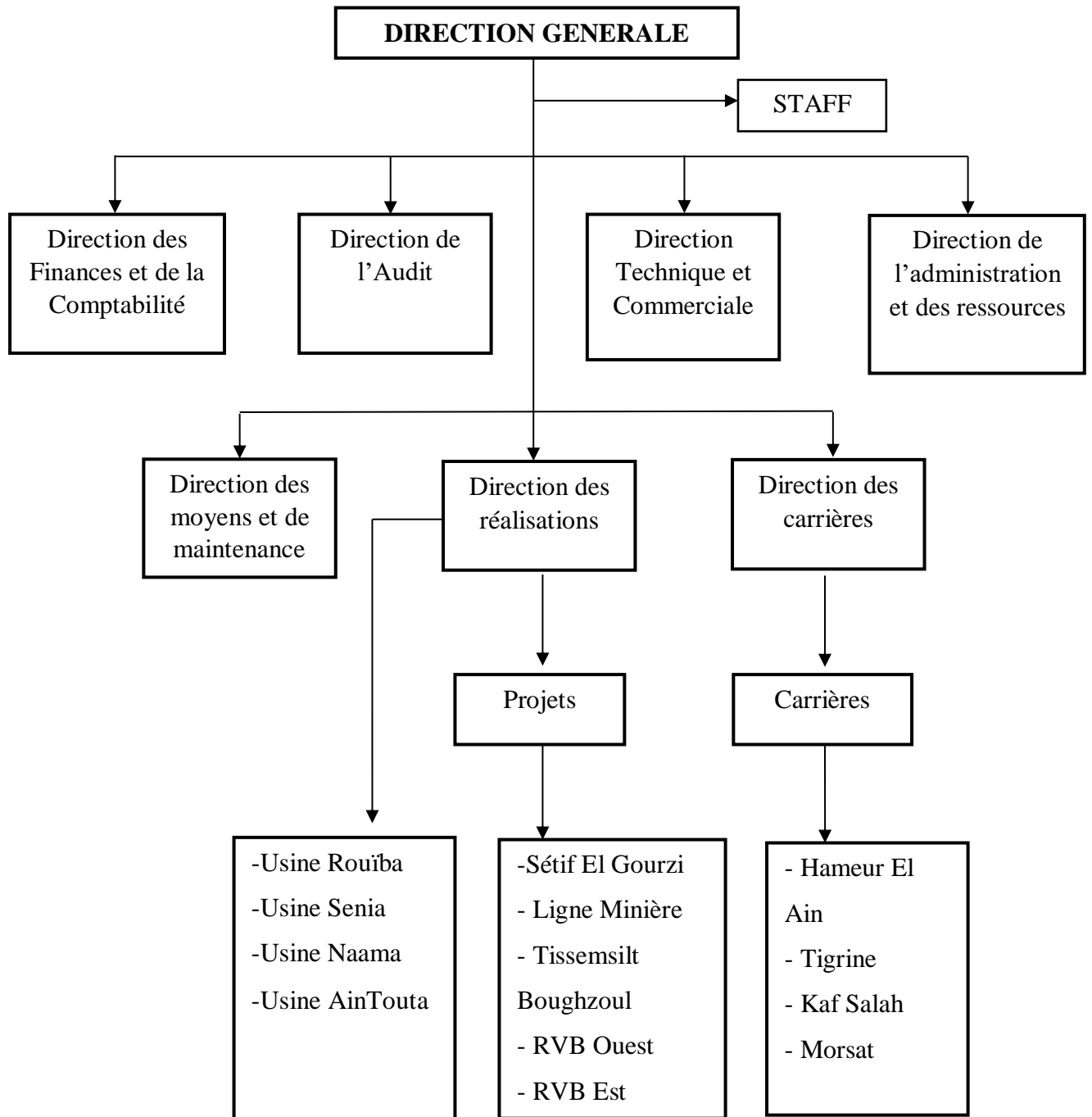
- *La forme juridique* : C'est une entreprise publique économique régie par les statuts de l'entreprise ; Le code de commerce, modifié par le décret législatif 93.08 du 25/04/1993 et par l'ordonnance 96.27 du 09/09/1996. - Les articles 24 et 25 du décret législatif 94.08, du 26/05/1994 relatifs à la loi de finances complémentaires pour 1994. - L'ordonnance 95.25 du 25.09.1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Le 04 octobre 2010, l'INFRAFER est devenue sous la tutelle du ministère du transport.

II-2-2) L'organigramme de l'INFRAFER :

L'INFRAFER est organisée comme suit : une direction générale, dont le siège social est situé à Rouiba, organisée autour de cinq (05) directions centrales et cinq (05) assistants :

- Les *Directions centrales* sont les suivantes :
 - Direction des Réalisations (DR) ;
 - Direction Centrale des carrières (DCC) ;
 - Direction Matériel et Maintenance (DMM) ;
 - Direction Audit (DA) ;
 - Direction Technico-Commercial (DTC) ;
 - Direction Finances et Comptabilité (DFC) ;
 - Direction Administration et Ressources Humaines (DARH) ;
- Les *Assistants* sont les suivants :
 - Assistant suivi des projets (ASP) ;
 - Assistant responsable management et qualité (RMQ) ;
 - Assistant des affaires juridiques (AJ) ;
 - Assistant groupement et partenariat (AGP) ;
 - Assistant sécurité interne de l'entreprise (SIE).

Figure n°11 : L'organigramme général de l'INFRAFER



II-2-3) L'effectif et la nomenclature des postes de travail à INFRAFER :

L'effectif chez INFRAFER : INFRAFER emploie plus de 1580 employés en 2017, répartis sur ses différentes directions soit administratives ou techniques dont les multiples usines et carrières.

Depuis son existence, le nombre de l'effectif à INFRAFER ne cesse d'accroître comme, et le tableau ci-dessous nous montre l'évolution du nombre d'employés au fil des années (2011-2017) :

Tableau n°13 : L'évolution de l'effectif de INFRAFER (2011-2017)

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Effectifs	1404	1219	1272	1311	1482	1523	1580

Source : RH INFRAFI

La classification socioprofessionnelle au sein de INFRAFER : Les postes de travail de l'entreprise sont classés en quatre (04) catégories socioprofessionnelles réparties comme suit :

Exécution : Groupe I ;

Maitrise : Groupe II ;

Cadre : Groupe III ;

Cadre supérieur : Groupe IV.

Cette répartition est basée sur des critères qui caractérisent la nature des tâches, les exigences inhérentes à chaque poste : complexité, degré de qualification, responsabilité, efforts et contraintes particulières.

Section III : La stratégie de rémunération au sein de SOPI et INFRAFER

Dans cette partie nous allons exposer la stratégie de rémunération des deux entreprises sujets de notre étude, nous allons analyser les différentes dimensions de cette stratégie de rémunération en matière de conception, design et gestion pour, à la fin, définir les caractéristiques de chaque stratégie de rémunération celle de SOPI et celle de INFRAFER.

Et pour bien cerner tous ces aspects, nous allons commencer notre analyse par la présentation de la première dimension de cette stratégie soit les éléments et composantes de la rémunération, nous essayerons par la suite de présenter les éléments de rémunération des deux entreprises sous la forme de la pyramide de rémunération proposée par Donnadiou (1998)⁵², puis après, nous finaliserons cette section par une analyse des trois dimensions de la

⁵² Dimitri Weiss ; « Ressources Humaines » 3^{ème} édition, édition d'Organisation, 2005, p387

stratégie de rémunération de SOPI soit *La logique de rémunération, les éléments de conception du salaire* (design du système de rémunération) *et la gestion des salaires* pour résumer les aspects de la stratégie de rémunération de chaque entreprise étudiée (SOPI/ INFRAFER)

III-1) La stratégie de rémunération chez SOPI :

Chez SOPI, la mise en œuvre de la stratégie de rémunération se réfère en premier lieu aux données des textes législatifs et réglementaires (loi de travail 90-11) selon « M. Dedouche Mohamed » (le chef de département des RH à SOPI), et ce par rapport à la détermination du salaire de base et les différentes primes et indemnités qui composent la rémunération au sein de SOPI. Cependant, à travers notre analyse et en coordination avec les réponses des interrogations conçues dans l'entretien, nous allons pouvoir souligner d'autres aspects déterminants de la stratégie de rémunération à SOPI.

III-1-1) Les composantes de la rémunération à SOPI :

SOPI verse régulièrement à chaque employé et à terme échu, la rémunération qui lui est due, et la rémunération ainsi que tous les éléments qui la composent figurent nommément sur la fiche de paie établie mensuellement par la société et remise aux travailleurs. La rémunération dont on parle est composé principalement de salaire de base et d'une multitude de compléments et périphériques (heures supplémentaire, primes, indemnités, etc.) :

- Le salaire de base :
- Indemnité forfaitaire de Service Permanent (IFSP)
- Indemnité de nuisance
- Indemnité de travail posté (ITP)
- La prime de panier
- La prime de transport
- La prime de performance

Chacune de ces composantes a bien des spécificités et des conditions dans lesquelles elle doit être versée selon les conditions décidées par le directeur des ressources humaines et aussi en fonction de la stratégie de rémunération adoptée :

➤ Le salaire de base :

Le salaire de base à SOPI est déterminé par rapport au salaire global sans que ce dernier ne soit inférieur au salaire national minimum garanti SNMG (18000 DA) en Algérie.

La grille des salaires suivante représente la grille des salaires au sein de SOPI en 2017 en fonction des principaux groupes socioprofessionnels dans l'entreprise :

Tableau n°14 : Salaire de base selon la classe socioprofessionnelle à SOPI (2015-2017)

Classes socioprofessionnelles	Salaire de base
Exécution	17.000 DA jusqu'à 44.000 DA
Maitrise	18.000 DA jusqu'à 64.000 DA
Cadre	41.000 DA jusqu'à 137.500 DA
Cadre supérieur	222.500 DA

Source : Service RH SOPI

Nous pouvons remarquer que les niveaux des salaires de base ne sont pas distincts pour chaque classe socioprofessionnelle, ils se présentent sous forme d'intervalles au niveau de chaque classe où on peut même souligner un chevauchement entre les intervalles de chacune de ces classes.

Les salaires de base, selon . Dedouche Mohamed (Chef de département des RH), sont conçus à la base de deux principaux critères : le poste occupé et les compétences de l'employé (l'expérience, le potentiel, la responsabilité, ...etc). cela veut dire que si on parle du même poste occupé, le salaire ne peut pas être similaire pour deux employés qui ne possèdent pas les mêmes compétences. Il est alors nécessaire d'identifier ses compétences et caractéristiques propres qui se traduisent logiquement sur le niveau de rémunération.

✓ **Indemnité forfaitaire de Service Permanent (IFSP)** : Cette indemnité concerne les travailleurs occupant un poste de travail impliquant le recours permanent aux heures supplémentaires, comme le Chargé de clientèle et le Chauffeur (PL / VL/ PL-RS). L'IFSP est exclusive de toute forme d'indemnisation pour heures supplémentaires, et elle n'est pas cumulable avec l'indemnité de travail posté et avec la prime de responsabilité.

✓ **Indemnité de nuisance** : à SOPI, la liste des postes de travail concernés par cette prime est arrêtée par la Direction Générale sur recommandations de la commission d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail de la société. Elle concerne les travailleurs affectés à des postes de travail dont les tâches présentant des inconvénients de pénibilité, de salissure, de danger et d'insalubrité, comme ceux qui travaillent à l'usine ou au magasin, ilsperçoivent une indemnité dite de nuisance.

La valeur de l'indemnité de nuisance représente un pourcentage du salaire de base, et varie selon le travail affecté comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°15 : La prime de nuisance chez SOPI (2015-2017)

Poste occupé	%	Poste occupé	%
Magasinier	3 %	Chaudronnier/ Cuisinier Menuisier/ Manutentionnaire Technicien en froid	12%
Chef d'équipe manutention Superviseur nettoyage industriel	5%		
Agent réception blé Contrôleur de qualité Responsable du contrôle qualité	6%		
Conducteur Broyeur	7%	Magasinier Responsable production	14%
Contrôleur de qualité 2	8%	Chef du quart de production Administrateur réseaux/ Adjoint Agent d'entretien de machine Assistant support informatique Chef de ligne fabrication Chef de service maintenance Chef de département expédition Responsable de production Chef d'équipe ferrailage Coffreur/ Conducteur d'engin Conducteur de machine Grutier/ Electromécanicien Ingénieur en électronique TS en électronique Ingénieur en maintenance Manutentionnaire Mécanicien/ VL-PL Responsable conditionnement Superviseur D'équipe condit Superviseur nettoyage industriel	15%
Cariste / Agréeur Chauffeur PL/ VL/ PL-SR Chef d'équipe entretien Chef de chantier/ Chef du parc Conducteur case/ Ferrailleur Gestionnaire des achats Manœuvre Spécialisé/ Peintre Responsable ORD/ méthode Responsable HSE Superviseur HSE TS en électromécanique Agent d'entretien site Agent de conditionnement Agent de nettoyage désinfectio Agent de nettoyage industriel Magasinier/ Aide magasinier Macon/ Aide mécanicien	10%		

Source : Service RH SOPI

✓ **Indemnité de travail posté (ITP) :** SOPI verse aussi une indemnité dont la valeur varie entre 1% et 15% du salaire de base du poste qu'occupe l'employé travaillant en quart. Cette indemnité couvre :

- Le recouvrement d'horaires pour la passation des consignes,
- Le travail de nuit,
- Le travail durant le jour de repos hebdomadaire,
- Le travail durant les jours fériés chômés et payés.

Les postes ouvrant droits à cette indemnité sont :

Tableau n°16 : Indemnité de travail posté (ITP) à SOPI (2015-2017)

<i>ITP = 1%</i>	<i>ITP = 15%</i>
Agent de conditionnement	Chef quart de production / Adjoint
Cariste	Agent prévention sécurité
Conducteur machine conditionnement	Agent pont bascule / Conducteur broyeur
Conducteur machine moulin	Chef de groupe prévention sécurité
Gardien	Chef de ligne de fabrication
Manutentionnaire	Conducteur machine Moulin/ Gardien
Superviseur d'équipe de Condit	Contrôleur qualité/ Superviseur HSE
	Superviseur équipe de Conditionnement

Source : Service RH SO

➤ **La prime de responsabilité** : La prime de responsabilité à SOPI est attribuée à certains postes de responsabilité comme l'indique le tableau en dessous :

Tableau n°17 : La prime de responsabilité par poste à SOPI (2015-2017)

Poste de travail concerné	La prime versée
Responsable H.S. E	10000 DA
Responsable production	12500 DA
Chef de chantier	17000 DA
Responsable marketing	22000 DA
Chef de département de production Semoule/ Farine	30000 DA

Source : Service RH SOPI

➤ **La prime de panier** : SOPI verse à ses employés une prime de panier d'une valeur de 4840 DA/Mois pour tous ses employés soit 200DA//Jour pour 22 jours par mois. Sauf pour le cas de l'acheteur démarcheur et le chef du département d'expédition dont la prime est respectivement de 6000DA/Mois et 12000da/Mois.

- ✓ **La prime de transport** : SOPI attribue à tous ses employés une prime de panier qui varie de 1400da à 14500da par mois (63da/jr jusqu'à 669da/jr).
- ✓ **La prime de déplacement** : Cette prime est exclusive de la prime de transport, elle est attribuée à quatre postes comme suit :
 - Magasinier (4500 DA) ; - Maçon (8200 DA) ;
 - Manœuvre (4600 DA) ; - Coffreur (12000 DA).
- ✓ **La prime performance** : La prime de performance est attribuée au personnel faisant l'objet d'une évaluation mensuelle de compétences et performances au travail. Cette évaluation est notée sur 10 points dont chacun des critères suivants a sa contribution proportionnelle :
 - Respect des règles HSE (2/10) ;

- Assiduité et discipline (1/10) ;
- Application au travail (4/10) ;
- Relations de travail (3/10).

Chaque mois et après évaluation, les RH attribuent à chaque employé une note sur 10, et tout employé ayant une note supérieure à 5 ouvre droit à une prime de performance qui constitue 10% de son salaire de base.

En plus du salaire de qualification et du salaire de performance ; la rémunération directe est composée également des différentes primes et indemnités offertes aux employés comme celles citées dans la pyramide de rémunération globale si dessus.

- ✓ Autres avantages (ex en nature) : ainsi que les périphériques sélectifs, statutaires, notant que les périphériques légaux (intéressement, stock option, plan d'épargne...etc.) sont complètement absents chez SOPI.

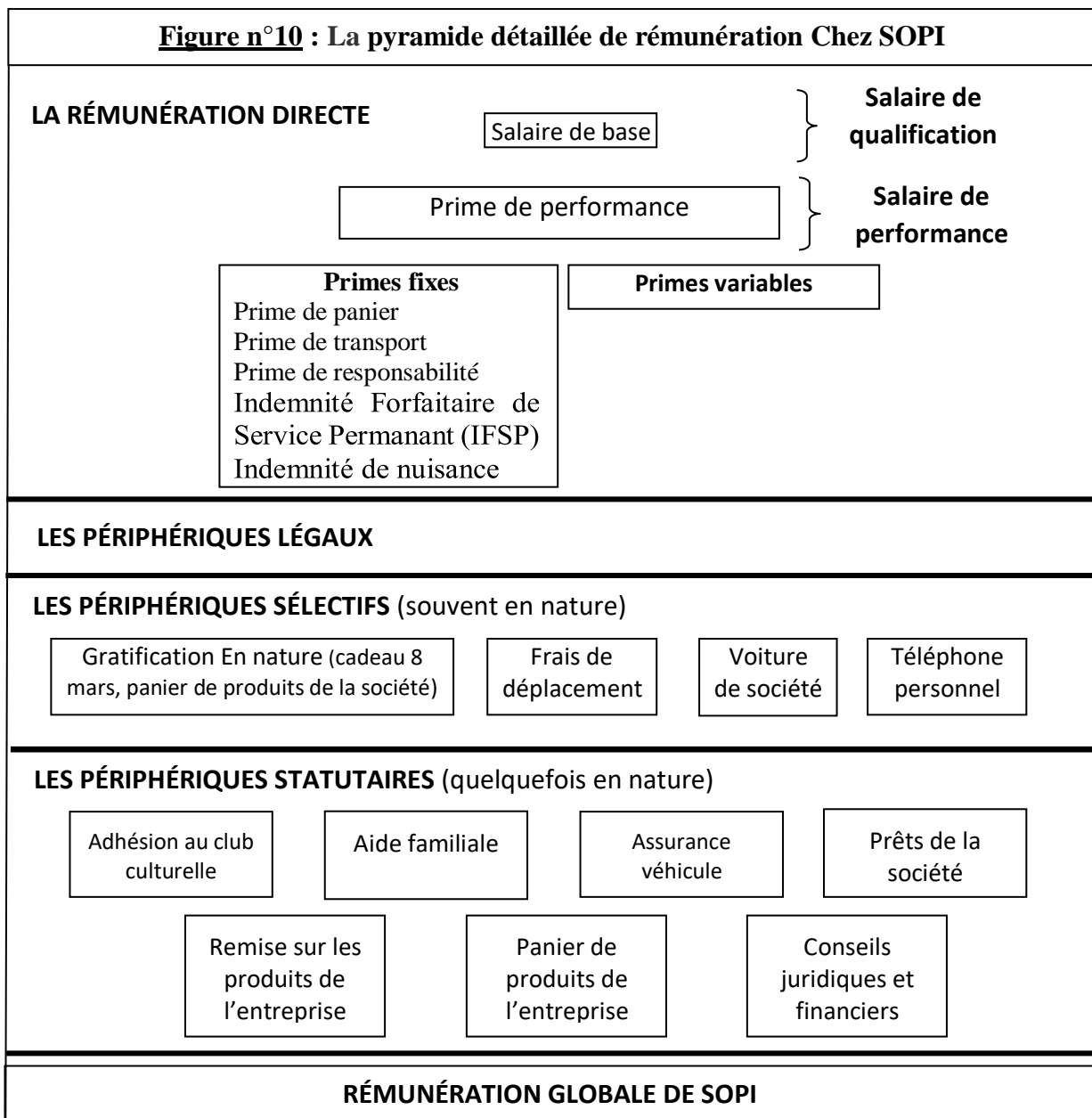
III-1-2) La pyramide de Donnadiou (1998) propre à SOPI :

Pour récapituler la description de la rémunération globale à SOPI, nous proposons la figure (10) en dessous « la pyramide de rémunération propre à SOPI ». Dans cette figure nous allons adopter une répartition des éléments de la rémunération globale similaire à celle proposée par Donnadiou (1998), cette répartition est de trois catégories : la rémunération directe qui, de sa part est composée de salaire de qualification et de salaire de performance en plus des autres primes (fixes ou variables). La catégorie des périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires. La première partie de la rémunération globale selon Donnadiou (1998) est *La Rémunération directe*, celle-ci est répartie à son tour, en plus des primes fixes et variables en deux parties : le salaire de qualification et le salaire de performance.

Le salaire de qualification représente la partie fixe et rémanente du salaire, et qui est considéré à SOPI comme le salaire de base, qui à SOPI diffère selon la classe socioprofessionnelle. C'est-à-dire que le salaire de base de chaque employé est conçu après vérification de ces deux critères chez lui : le poste occupé et les compétences de l'employé (l'expérience, le potentiel, la responsabilité, ...etc). et toutes les augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont de nature irréversible et cumulative.

Le salaire de performance à SOPI est constitué principalement de la prime de performance. Elle est attribuée au personnel faisant l'objet d'une évaluation mensuelle de compétences et performances au travail cette évaluation est notée sur 10 points dont chacun des critères suivants a sa contribution proportionnelle :

- Respect des règles HSE (2/10) ; - Application au travail (4/10) ;
- Assiduité et discipline (1/10) ; - Relations de travail (3/10).



Source : Préparée par l'étudiante

Nous pouvons remarquer la pauvreté de la conception de la rémunération de SOPI où tout employé ayant une note supérieure à 5, ouvre droit à une prime de performance qui constitue 10% de son salaire de base. C'est la partie réversible de la rémunération car elle est revue chaque mois.

En plus du salaire de qualification et du salaire de performance ; la rémunération directe est composée également des différentes primes et indemnités offertes aux employés comme celles citées dans la pyramide de rémunération globale ci-dessus, ainsi que les périphériques sélectifs, statutaires, notant que les périphériques légaux (intéressement, stock option, plan d'épargne...etc.) sont totalement absents chez SOPI.

III-1-3) La stratégie de rémunération chez SOPI :

Une stratégie de rémunération permet à l'entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée. La mise en œuvre d'une stratégie de rémunération comporte à la fois des phases stratégiques consistantes à penser le système, et des phases tactiques relevant de son pilotage au jour le jour. Passant par : la définition des trois grands équilibres soit financier, interne (équité interne) et externe (marché du travail), le choix d'une structure salariale, la définition et la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle et enfin la définition de mode de gestion et système de rémunération.

Toutes les étapes précédentes font objet de réflexion de la stratégie de rémunération de l'entreprise dont nous allons essayer de cerner les dimensions chez SOPI, et ce à travers les 17 paramètres proposés par Gomez-Mejia et Welbome (1988)⁵³, qui tourne autour des fondements du salaire, des éléments de sa conception et de la gestion des salaires :

- *La logique (fondements) de rémunération* : selon le responsable du département des ressources humaines, SOPI adopte une logique de rémunération qui se base sur la rémunération des compétences (niveau éducatif, connaissance acquises..) et tend vers une rémunération de performance plutôt que celle de l'ancienneté : soit à travers l'actuelle prime de performance qui présente une augmentation de 10% du salaire au cas de mérite mais aussi à travers l'introduction de la prime que le responsable des RH a appelé « prime au mérite » dans les mois qui viennent, et

⁵³ Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 21

représente en réalité une autre forme de prime de performance qui se basera sur la récompense d'atteinte d'objectifs fixés pour chaque employé. Cependant, et malgré les éléments déjà mentionnés nous jugeons la rémunération à SOPI comme basée principalement sur l'ancienneté et ce vu la proportion assez faible de la prime liée à la performance des employés soit 10% du salaire, de plus que le système de mesure de performance qui désigne cette prime est de type primaire et ne touche que quelques aspects de la performance.

De plus, cette performance à SOPI est individualisée, et ne dépend que de l'évaluation que subit chaque individu auprès de son supérieur par rapport aux quatre critères mis en place (respect des règles, assiduité, relation au travail et application au travail).

La stratégie de rémunération à SOPI a été conçue à long terme depuis 2015 juste après la restauration de l'entreprise qui a failli fermer à cause d'une crise financière, cette stratégie s'étale jusqu'à 2020 soit 5 ans, elle est conçue dans l'espoir de rattraper la main d'œuvre à SOPI puisque son but principal est de donner plus de considération aux employés afin d'avoir un retour meilleur que celui des années précédentes.

- *Les éléments de conception du salaire (design du système de rémunération)* : En ce qui est design de la rémunération, le responsable des ressources humaines à SOPI caractérise leur politique de « suiveur » en matière de rémunération sur le marché de traitement et de transformations des céréales et production de pâtes et couscous, et peut de même se situer en dessous du niveau du marché et cela est due bien sûr au statut actuel de l'entreprise (suiveur) sur le marché et la priorité accordé à l'équilibre financier au sein de l'entreprise tout en prenant le risque de détournement d'effectifs. De l'autre côté, l'entreprise accorde une grande importance à l'équité interne en ce qui concerne les postes de travail du même niveau hiérarchique en prenant en compte à priori la taille de la responsabilité y afférente ce qui fait de son système de rémunération un système hiérarchique et non égalitaire. En plus, la rémunération à SOPI est caractérisée aussi par une majeure partie fixe où la partie variable concernant la performance individuelle du salarié ne représente que 10% de la totalité du salaire, ainsi que l'absence du bonus offert au salariés et la focalisation sur la rémunération extrinsèque.

Tableau n°18 : Croissance du nombre d'effectifs et la masse salariale à SOPI
(2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
Nombre d'effectifs	441	528	586
Taux de croissance d'effectifs	-	20%	11%
Masse salariale (DZD)	173 883 224	204 279 759	262 453 764
Taux de croissance de la masse salariale	-	17%	28%

Source : préparé par l'étudiante

D'après Le tableau n°16, on remarque que le nombre d'effectifs à SOPI a augmenté de 11% seulement par rapport à l'année précédente, mais la masse salariale a augmenté de 28% alors la masse salariale a augmenté d'un taux supérieur à celui du nombre d'effectifs et cela peut se justifier par l'attribution d'augmentation des salaires aux employés, chose qui aurait été théoriquement bénéfique sur le plan de motivation des salariés.

- En ce qui concerne *la gestion des salaires*, c'est une gestion centralisée au niveau du département des ressources humaines où toutes les décisions reviennent au responsable des RH et le directeur général sans aucune participation des employés.

III-2) La stratégie de rémunération au sein de INFRAFER :

Chez INFRAFER, la mise en œuvre d'une stratégie de rémunération se réfère à la convention collective optée par l'entreprise, actualisée la dernière fois en 2014, Cette dernière souligne les grandes lignes de la stratégie de rémunération incluant les différentes composantes de la rémunération et ce par rapport à la détermination du salaire de base et les différentes primes et indemnités qui la composent.

III-2-1) Les composantes de la rémunération chez INFRAFER :

INFRAFER verse régulièrement à chaque employé et à terme échu, la rémunération qui lui est due, et la rémunération ainsi que tous les éléments qui la composent figurent nommément sur la fiche de paie établie mensuellement par la société et remise aux travailleurs. La rémunération dont on parle est composée principalement de salaire de base et un ensemble de compléments et périphériques (heures supplémentaire, primes, indemnités, etc.)

Le salaire de base tel qu'il résulte de la classification socio-professionnelle de l'entreprise, les primes et indemnités telles que prévues par la présente convention. :

- Salaire de base :
- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)
- Indemnité d'utilisation de véhicule (IUV)
- Indemnité forfaitaire de Service Permanent (IFSP)
- Indemnité de nuisance
- Indemnité de travail posté (ITP)
- Indemnité de travail de nuit
- Indemnité de travail de zone géographique (IZG)
- Indemnité de congé annuel (ICA)
- Indemnité de salaire unique (ISU)
- Frais de mission
- Frais de déplacement
- Prime de panier
- Prime de transport
- Prime de rendement individuel (PRI)
- Prime de rendement collectif (PRC)
- Prime de responsabilité
- Prime d'intérim
- Prime exceptionnelle de mérite
- Prime d'inventaire
- Prime de bilan
- Prime de caisse
- Prime pour tâche de formation
- Prime de conduite d'engins de voie (ICEV)
- Prime de fidélité.

Comme nous allons le constater par la suite, chacune de ces composantes a bien des spécificités et des conditions dans lesquelles elle doit être versée selon les conditions décrites par la convention collective et aussi en fonction de la stratégie de rémunération adoptée.

✓ **Le salaire de base** : Le salaire de base à INFRAFER est déterminé selon une grille de salaire issue par la convention collective comme le tableau ci-dessous. Cette

grille comprend quatre (4) groupes et trente (30) niveaux ; le groupe traduit la classe socio-professionnelle à laquelle appartient l'employé soit cadre supérieur, cadre, maîtrise ou exécution, et chaque groupe englobe 8 niveaux calculés par un indice (A,B,C,D) équivalent à un (1) point pour chaque deux (2) ans d'ancienneté.

Donc, le groupe, le niveau et l'indice constituent l'indication de référence permettant de déterminer le salaire de base de chaque poste de travail.

Tableau n°19: La grille des salaires de INFRAFER (2015-2017)

GS	Niveau	Indice																																	
		A								B								C								D									
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D														
Exécution	1	18000	18180	18361	18544	18729	18916	19105	19296	19488	19682	19878	20076	20276	20478	20682	20888	18270	18452	18636	18822	19010	19200	19391	19585	19780	19977	20176	20377	20580	20785	20992	21201		
	2	18544	18728	18915	19104	19295	19487	19681	19878	20076	20276	20478	20682	20888	21096	21306	21519	21841	18822	19010	19198	19390	19584	19779	19976	20176	20377	20580	20785	20992	21201	21412	21625	21841	
	3	19104	19295	19487	19680	19877	20075	20274	20477	20681	20887	21096	21306	21519	21733	21949	22184	22500	19104	19295	19487	19680	19877	20075	20275	20478	20682	20888	21096	21306	21519	21734	21949	22168	
	4	19680	19877	20075	20274	20477	20681	20887	21096	21306	21519	21733	21949	22184	22500	22724	22952	23181	19680	19877	20075	20274	20477	20681	20887	21096	21306	21519	21733	21949	22184	22500	22724	22952	23181
	5	20350	20655	20964	21278	21597	21920	22248	22581	22919	23262	23610	23964	24323	24687	25057	25432	25940	20350	20655	20964	21278	21597	21920	22248	22581	22919	23262	23610	23964	24323	24687	25057	25432	25940
	6	20757	21068	21383	21703	22028	22358	22692	23032	23377	23727	24082	24443	24809	25181	25558	25940	20757	21068	21383	21703	22028	22358	22692	23032	23377	23727	24082	24443	24809	25181	25558	25940	26458	
	7	21172	21489	21811	22138	22468	22805	23145	23492	23844	24201	24563	24931	25305	25684	26069	26458	21172	21489	21811	22138	22468	22805	23145	23492	23844	24201	24563	24931	25305	25684	26069	26458	26987	
	8	21595	21918	22246	22580	22917	23261	23607	23961	24320	24685	25054	25429	25811	26197	26590	26987	21595	21918	22246	22580	22917	23261	23607	23961	24320	24685	25054	25429	25811	26197	26590	26987	27526	
Maitrise	1	22026	22356	22691	23031	23375	23726	24079	24440	24806	25178	25555	25937	26327	26720	27120	27526	22026	22356	22691	23031	23375	23726	24079	24440	24806	25178	25555	25937	26327	26720	27120	27526	28076	
	2	22466	22802	23144	23491	23842	24200	24560	24928	25302	25681	26066	26455	26853	27254	27662	28076	22466	22802	23144	23491	23842	24200	24560	24928	25302	25681	26066	26455	26853	27254	27662	28076	28637	
	3	22912	23258	23606	23960	24318	24684	25051	25426	25808	26194	26587	26984	27390	27799	28215	28637	22912	23258	23606	23960	24318	24684	25051	25426	25808	26194	26587	26984	27390	27799	28215	28637	29209	
	4	23370	23723	24078	24439	24804	25177	25552	25934	26324	26717	27118	27523	27937	28354	28779	29209	23370	23723	24078	24439	24804	25177	25552	25934	26324	26717	27118	27523	27937	28354	28779	29209	29786	
	5	24702	25196	25699	26212	26736	27270	27815	28371	28938	29516	30106	30708	31322	31948	32586	33238	24702	25196	25699	26212	26736	27270	27815	28371	28938	29516	30106	30708	31322	31948	32586	33238	33933	
	6	25443	25951	26470	26998	27538	28089	28650	29223	29807	30401	31009	31629	32261	32906	33564	34235	25443	25951	26470	26998	27538	28089	28650	29223	29807	30401	31009	31629	32261	32906	33564	34235	34930	
	7	26206	26730	27264	27809	28364	28931	29509	30700	30700	31314	31939	32577	33228	33892	34570	35261	26206	26730	27264	27809	28364	28931	29509	30700	30700	31314	31939	32577	33228	33892	34570	35261	36019	
	8	26992	27531	28081	28642	29214	29798	30393	31621	31621	32235	32898	33554	34225	34909	35607	36319	26992	27531	28081	28642	29214	29798	30393	31621	31621	32235	32898	33554	34225	34909	35607	36319	37088	
Cadre	1	27801	28357	28924	29502	30092	30692	31305	32569	32569	33220	33884	34561	35252	35957	36675	37408	27801	28357	28924	29502	30092	30692	31305	32569	32569	33220	33884	34561	35252	35957	36675	37408	38146	
	2	28635	29207	29791	30387	30994	31613	32244	33545	33545	34215	34900	35597	36309	37035	37775	38530	28635	29207	29791	30387	30994	31613	32244	33545	33545	34215	34900	35597	36309	37035	37775	38530	39286	
	3	29494	30083	30684	31298	31923	32561	33211	34551	34551	35241	35946	36664	37398	38146	38908	39686	29494	30083	30684	31298	31923	32561	33211	34551	34551	35241	35946	36664	37398	38146	38908	39686	40476	
	4	30378	30985	31604	32236	32880	33537	34208	35587	35587	36298	37024	37764	38519	39289	40075	40876	30378	30985	31604	32236	32880	33537	34208	35587	35587	36298	37024	37764	38519	39289	40075	40876	41701	
	5	36586	37316	38062	38823	39597	40387	41194	42856	42856	43713	44587	45478	46386	47313	48259	49224	36586	37316	38062	38823	39597	40387	41194	42856	42856	43713	44587	45478	46386	47313	48259	49224	50101	
	6	37683	38436	39204	39988	40784	41598	42429	44141	44141	45024	45924	46842	47778	48733	49707	50701	37683	38436	39204	39988	40784	41598	42429	44141	44141	45024	45924	46842	47778	48733	49707	50701	51686	
	7	38813	39589	40380	41187	42007	42845	43701	45466	45466	46374	47301	48247	49211	50195	51198	52221	38813	39589	40380	41187	42007	42845	43701	45466	45466	46374	47301	48247	49211	50195	51198	52221	53188	
	8	39977		41591	42422	43267	44130	45012	46829	46829	47765	48720	49694	50687	51700	52	53788	39977		41591	42422	43267	44130	45012	46829	46829	47765	48720	49694	50687	51700	52	53788	54848	
Cadre supérieur	5	41176	41999	42838	43694	44565	45453	46362	48233	48233	49197	50181	51184	52207	53251	54316	55402	41176	41999	42838	43694	44565	45453	46362	48233	48233	49197	50181	51184	52207	53251	54316	55402	56488	
	6	42411	43259	44123	45005	45902	46816	47752	49680	49680	50673	51686	52719	53773	54848	55945	57064	42411	43259	44123	45005	45902	46816	47752	49680	49680	50673	51686	52719	53773	54848	55945	57064	58154	

✓ **L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP)** : l'Expérience est valorisée par une indemnité dont le calcul est assis sur le salaire de base à raison de :

- 01 à 05 Ans = 01 % par année travaillée ;

- 06 à 19 Ans = 02 % par année travaillée ;

- 20 à 23 Ans = 2.5% par année travaillée ;

- 24 et plus = 03% par année travaillée. Sachant que le taux maximum de l'IEP est plafonné à 70%.

✓ **L'indemnité d'utilisation de véhicule :**

C'est une forfaitaire destinée à compenser les frais engagés par les travailleurs appelés à utiliser effectivement de façon permanente leur véhicule personnel dans le cadre du service, dans un rayon inférieur ou égal à cinquante (50) kilomètres, elle est supprimée pour toute immobilisation égale ou supérieure à un mois. Elle n'est pas servie lors du congé annuel et des congés spéciaux. Les postes de travail ouvrant droit à l'I. U.V sont : Les postes de cadres supérieurs, les postes cadres, les chargés du recouvrement et les chargés du transit. Cette indemnité est de 5000 DA/mois.

✓ **L'indemnité forfaitaire de service permanent (I.F.S.P):**

L'I.F.S. P est destinée à rémunérer les sujétions d'horaires de travail imposées par des nécessités de service pour un poste de travail assujetti d'une manière fréquente et régulière à un temps de travail dépassant la durée légale. Les postes ouvrant droit à L'I.F.S.P sont : les chauffeurs toutes catégories confondues et les convoyeurs graisseurs. Elle est fixée à 20% du salaire de base.

✓ **L'indemnité de nuisance :**

L'indemnité de nuisance est attribuée lorsque les tâches du poste de travail et les conditions de travail présentent des inconvénients de pénibilité, de salissure, d'insalubrité et autres dangers liés à l'exécution des tâches :

Tableau n° 20 : L'indemnité de nuisance à INFRAFER (2015 -2017)

Qualification	Exposition permanente	Exposition temporaire
Exécution	18% par mois	14% par mois
Maitrise	16% par mois	12% par mois
Encadrement	10% par mois	08% par mois
Encadrement sup	08% par mois	08% par mois

Source : convention collective INFRAFI

✓ **L'indemnité de travail posté :**

L'indemnité de travail posté est destinée à compenser forfaitairement les sujétions de travail organisé en équipes successives et notamment le recouvrement d'horaires pour la passation de consignes, le travail de nuit ou le travail durant les jours de repos hebdomadaire et les jours fériés chômés et payés. Les postes de travail ouvrant droit à (L'I.T.P) sont ceux de gardien et d'agent de sécurité. Tout collectif appelé à travailler par équipes successives ouvre droit à l'indemnité de travail posté.

- 2 x 12 continu = 15% ;
- 3 x 08 continu = 15% ;
- 3 x 08 semi-continu = 10% ;
- 2 x 08 discontinu = 08%.

✓ **L'indemnité de travail de nuit :**

Cette indemnité est attribuée pour tout travail effectué entre 21h et 5h du matin :

- Exécution 35% du salaire de base ;
- Maîtrise 25% du salaire de base ;
- Cadre 15% du salaire de base.

✓ **L'indemnité de zone géographique**

L'indemnité de zone géographique (I.Z.G) vise à compenser les sujétions liées au travail dans des zones géographiques arides et seches ou dans des conditions d'isolements particulières et ce selon la classification suivante :

- 35 % du salaire de base pour le Groupe A1 ;
- 31.5 % du salaire de base pour le Groupe A2 ;
- 29 % du Salaire de Base pour le Groupe A3 ;

- 28 % du salaire de base pour le Groupe B1 ;
- 25 % du salaire de base pour le Groupe B2 ;
- 17.50 % du salaire de base pour le Groupe B3.

✓ **L'indemnité de salaire unique :**

Tout travailleur (des deux sexes) dont le conjoint n'exerce aucune activité professionnelle bénéficie d'une indemnité de 2000DA pour salaire unique.

✓ **L'indemnité d'intérim :**

Tout travailleur dûment désigné pour assurer un intérim perçoit à compter du premier mois et pour toute la durée de l'intérim, une indemnité égale à la différence entre son salaire de base et celui correspondant au poste d'intérim majoré des primes et indemnités liées à ce poste.

✓ **L'indemnité pour tâches de formation :**

L'indemnité pour tâches de formation est une indemnité horaire visant à compenser les sujétions particulières inhérentes aux tâches de préparation et d'enseignement de cours théoriques et pratiques dispensées par les travailleurs appelés à contribuer aux actions de formation et de perfectionnement programmées par l'entreprise.

Tableau n° 21 : L'indemnité pour la tâche de formation
INFRAFER (2015-2017)

Qualifications	Montants
Ingénieur d'état et diplôme supérieur	500 DA/H
Ingénieur d'application et licence	300 DA/H
Technicien supérieur	250 DA/H
Technicien	150 DA/H
Agent de maîtrise	100 DA/H
Ouvrier hautement qualifié	100 DA/H

Source : convention collective INFRAFI

✓ **L'indemnité de conduite d'engins de voie :**

Une indemnité de 3000DA par mois est attribuée au personnel conducteur d'engins de voie.

✓ **La prime de panier :**

L'indemnité de panier est une prime forfaitaire de 350 da/jour versée au travailleur pour le dédommager d'une partie des frais engagés pour sa restauration lorsque les conditions et les horaires ne lui permettent pas de se rendre à son domicile.

✓ **La prime de transport :**

L'indemnité de transport est une prime forfaitaire et mensuelle qui vise à dédommager les frais que les travailleurs engagent pour se rendre de leurs domiciles vers leurs lieux de travail habituels :

- De 02 à 10 Km = 1000 DA - De 11 à 30 Km = 2000 DA - 31 Km et plus = 3000 DA

✓ **La prime de responsabilité :**

La prime de responsabilité est destinée à compenser les sujétions et contraintes liées à l'occupation effective d'un poste de responsabilité. Dans le cadre d'une réorganisation ou de réduction des activités de l'entreprise, le travailleur concerné par une réaffectation vers un poste sans responsabilité perd le bénéfice de la prime de responsabilité (P.R).

Tableau n°22 : La répartition de la prime de responsabilité selon les groupes INFRAFER (2015-2017)

Groupe	Fonction	Montant (da/mois)
Groupe A	Les assistants de direction	4000
Groupe B	Les chefs d'atelier URM / CMR – es chefs des parcs ferroviaires- Les chefs de chantier niv1- Les inspecteu et les chefs de services.	5000
Groupe C	Les chefs de départements – Les chefs de mission6 Inspecteur en chef.	6000
Groupe D	Les directeurs UTBA- Les directeurs URM / CMR-Le assistant DG- Les chefs de chantier niveau2.	7000
Groupe E	Les directeurs de carrières- Les chefs de projets- Les sous directeurs.	9000
Groupe F	Les assistants principaux PDG.	11000
Groupe G	Les directeurs de pôles/projet	13000

Source : Convention collective INFRAFI

✓ **La prime de rendement individuel / La prime de rendement collectif :**

La prime de rendement individuel : est destinée à récompenser le rendement individuel de chaque travailleur dont l'appréciation se fera mensuellement sur la base d'une notation individuelle fixée à un taux maximal de 10% du salaire de base

La prime de rendement : Cette Prime est destinée à mesurer la productivité d'un collectif de travailleurs en fonction des objectifs et des paramètres préalablement fixés par l'entreprise. Le taux maximal de la prime est fixé à 30% du salaire de base mensuel moyen du trimestre. Elle est attribuée trimestriellement sur un taux maximal de 30% du salaire de base en fonction des objectifs atteints.

Les primes de rendement, d'après la sous-directrice des RH à INFRAFER, ne sont pas forcément introduites dans la rémunération globale de INFRAFER car elles sont rarement offertes aux employés et dans des cas très spécifiques, et pour cela nous n'allons pas la mentionner dans la pyramide de rémunération de INFRAFER.

✓ **La prime de mérite exceptionnelle :**

La prime exceptionnelle de mérite varie de 5000DA à 50000 DA, elle est attribuée pour récompenser et encourager les travailleurs qui auront atteint un niveau de performance exceptionnel et qui, par leurs initiatives auront permis à l'entreprise de réaliser un gain de quelque nature que ce soit.

✓ **La prime d'inventaire :**

elle est attribuée exceptionnellement une fois dans l'année, à l'occasion des inventaires effectués en fin d'année, aux seuls travailleurs ayant participé à cette opération, une prime dite d'inventaire fixée à 5000 DA au maximum.

✓ **La prime de bilan :**

La prime de bilan (maximum 8000DA) est destinée à compenser les sujétions des agents qui effectuent des travaux exceptionnels à l'occasion du bilan de l'entreprise. Elle est attribuée après certification du bilan.

✓ **La prime de caisse :**

La prime de caisse est accordée à tout travailleur dont la fonction est de manipuler régulièrement des espèces monétaires ou d'en assurer la gestion :

- 1 000 DA pour les sommes de moins de 50.000 DA ;
- 1 500 DA pour les sommes comprises entre 50.000 DA et 75.000 DA ;
- 2 000 DA pour les sommes de plus de 75.000 DA.

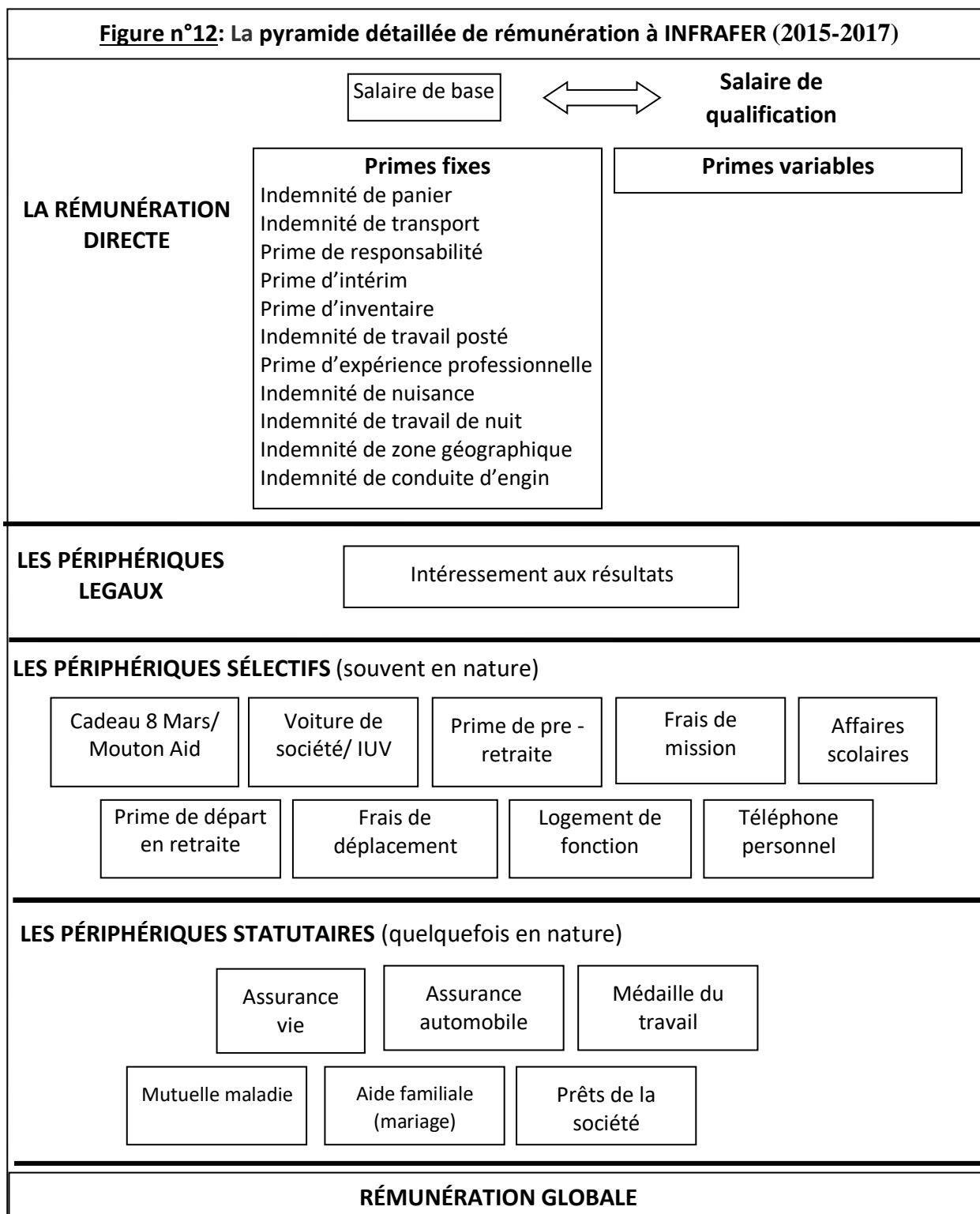
III-2-2) **La pyramide de rémunération de Donnadiou (1998) propre à INFRAFER :**

Nous allons utiliser le modèle de la pyramide de rémunération globale de Donnadiou (1998) pour décrire la rémunération de INFRAFER et déterminer ses différentes composantes. La pyramide de Donnadiou (1998) répartit la rémunération globale en quatre parties : la

rémunération directe, les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires.

Dans la première partie concernant *la rémunération directe* -selon Donnadieu 1998- on parle d'un salaire de qualification et d'un salaire de performance, en plus des primes fixes et variables. Chez INFRAFER il n'existe qu'une seule partie : *le salaire de qualification* équivalent au ; salaire de base indiqué dans la grille des salaires selon le groupe, le niveau et l'indice assignés à chaque employé. Alors que la partie concernant *le salaire de performance* est totalement absente, car malgré l'apparition de la prime de rendement (individuel/collectif) dans la convention collective comme nous l'avons mentionné en amont qui est de sa part liée directement à l'atteinte d'objectifs visés, la sous directrice des RH à INFRAFER a nié toute existence d'un système de mesure de performance ou d'atteinte d'objectifs dans l'entreprise ainsi que l'attribution de ce genre de prime de mérite aux employés, par cela on note l'absence du salaire de performance à INFRAFER.

En addition au salaire de qualification, la rémunération directe à INFRAFER est



Source : réalisé par l'étudiante

composée également des différentes primes et indemnités offertes aux employés comme celles citées dans la pyramide de rémunération globale ci-dessus, ainsi qu'une prime d'intéressement aux résultats de l'entreprise dans la partie des périphériques

légaux, s'ajoutent aussi quelques périphériques sélectifs comme les frais de déplacement le téléphone personnel et d'autres. Les périphériques statutaires à INFRAFER incluent le prêt de la société, l'aide familiale lors du mariage et d'autres.

III-2-3) La stratégie de rémunération adoptée à INFRAFER :

Pour mettre en œuvre une stratégie de rémunération, l'entreprise doit passer par :

- Définir les trois grands équilibres soit financier, interne et externe ;
- Choisir sa structure salariale ;
- Définir et mettre en place les outils de pilotage et de contrôle ;
- Définir le mode de gestion et le système de rémunération.

Les quatre étapes précédentes font objet de réflexion de la stratégie de rémunération de l'entreprise dont nous allons essayer de cerner les dimensions chez INFRAFER, et ce à travers les 17 paramètres proposés par Gomez-Mejia et Welbome (1988)⁵⁴, qui tourne autour des fondements du salaire, des éléments de conception du salaire et de la gestion des salaires :

- *Le fondement du salaire*: selon la sous directrice des ressources humaines, INFRAFER adopte une logique de rémunération qui se base sur la rémunération des compétences (niveau éducatif, connaissance acquises..) lors du recrutement pour décider du salaire de l'employé mais après, l'évolution du salaire ne se réfère qu'au critère de l'ancienneté, car comme nous l'avons remarqué dans la grille de salaire qui stipule que le salaire de chaque personne est étroitement lié à l'indice qui présente un (1) point pour chaque deux (2) ans d'expérience. En plus nous avons remarqué lors de la description de la rémunération globale de INFRAFER (selon la pyramide de Donnadieu 1998) l'absence totale de la partie concernant le salaire de performance, car d'après la sous directrice des RH il n'existe aucun système qui mesurera la performance voire une prime y afférente. On peut constater alors que la logique de rémunération à INFRAFER est totalement basée sur la rémunération de l'ancienneté. On peut aussi noter que le fondement du salaire à INFRAFER se base plutôt sur l'équité interne sans tenir compte de l'équité externe c'est-à-dire que la rémunération des entreprises dans le même secteur est beaucoup plus importante (exprimée presque en double chez le concurrent INFRARAIL) par rapport à la grille de salaire établie à INFRAFER. D'ailleurs nous notons que le fondement de salaire est caractérisé de prise de risque de l'insatisfaction de ses employés et du turn-over, et que la grille de salaire en question est établie

⁵⁴ Henninger-Vacher M. « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 21

à long terme pour la période qui s'étend de 2006 à 2015, sans prendre en compte tous les changements de niveau de vie, d'inflation et le marché du travail.

Le tableau en dessous de la répartition des effectifs à INFRAFER par tranche d'expérience professionnelle, nous montre que les employés ayant une expérience de moins de 5 ans est la catégorie la plus importante dans l'entreprise, alors que le pourcentage diminue pour les autres catégories jouissant de plus d'expérience, chose qui se traduit par le départ des employés vers les autres entreprises juste après l'acquisition d'un peu d'expérience pour une meilleure rémunération.

Tableau n°23 : Répartition des effectifs par tranche d'expérience professionnelle INFRAFER (2016)

Tranche d'expérience	Cadre	Maitrise	Exécution	
Moins de 5ans	38%	32%	56%	40%
5 à 9	17%	24%	22%	22%
10 à 14	16%	22%	13%	18%
15 à 19	11%	11%	5%	9%
20 à 24	4%	4%	1%	3%
25 à 29	6%	3%	2%	3%
30 et plus	8%	4%	0%	4%
	22%	51%	27%	

Source : Document RH INFRAFI

- *Les éléments de conception du salaire (design du système de rémunération)* : Pour ce qui est design de la rémunération, on peut caractériser leur politique de « suiveur » et non pas de leader sur le marché de réalisation d'infrastructures ferroviaires on peut même la classer en dessous du niveau du marché dans le secteur par rapport à ses concurrents. Avec son salaire pratiquement fixe et non variable et non incitatif, vu l'absence de part variable concernant le rendement ou la performance individuels ou collectifs, mais aussi l'absence de bonis ou d'augmentations à part celles liées à l'ancienneté.

- En ce qui concerne *la gestion des salaires*, c'est une gestion centralisée au niveau du département des ressources humaines où toutes les décisions reviennent au responsable des RH et le directeur général, une gestion connue de non ouverte (secrète), décrite de bureaucratique qui ne fait pas participer ses employés lors de son établissement.

Le tableau en dessous nous récapitule les caractéristiques des rémunérations des deux entreprises SOPI et INFRAFER ainsi que les dimensions de leurs stratégies de rémunération :

Tableau n°24 : Comparaison des deux stratégies de rémunération SOPI / INFRAFER

Dimensions	SOPI	INFRAFER
Fondement	Equité interne	Equité interne
	Ancienneté	Ancienneté
	Individuelle	Individuelle
	Long terme (5ans)	Long terme (plus de 10 ans)
Design	Politique de suiveur	Politique de suiveur
	Part fixe importante/ peu d'incitatifs	Fixe / absence d'incitatifs
	Augmentation	Augmentation
	Extrinsèque	Extrinsèque
Gestion	Centralisée	Centralisée
	Ouverte	Secrète
	Non participative	Non participative
	Bureaucratique	Bureaucratique
	Centralisée	Centralisée

Source : réalisé par l'étudia

Etant toutes les deux des entreprises algériennes, leurs stratégies de rémunération s'avèrent très similaires car elles se ressemblent sur la plupart des aspects et dimensions : les deux entreprises adoptent une stratégie de suiveur en matière de rémunération car toutes les deux accordent une priorité à l'équilibre financier de l'entreprise et ne prennent pas de risque en ce qui concerne le poids de la masse salariale et l'effet qu'elle peut avoir sur la totalité des charges de l'entreprise, les deux entreprises ne peuvent alors offrir des salaires concurrents à ceux du marché et des entreprises concurrentes car la situation financière ne le permet pas. Cependant, elles accordent toutes les deux de l'importance à l'équité interne des salaires. Leurs rémunérations comprennent une grande proportion fixe et elles sont pauvres d'incitatifs, et la performance est un aspect absent pour INFRAFER et faiblement existant à SOPI.

Section IV : La stratégie globale au sein de SOPI et INFRAFER

IV-1) La stratégie globale au sein de SOPI :

Créé en 1999, SOPI est une société industrielle de droit algérien dont le domaine d'activité est la transformation du blé tendre en farine et du blé dur en semoule, et une deuxième transformation en couscous et pâtes alimentaires ainsi que leur commercialisation sous la marque MAMA et RIF.

Afin d'améliorer la satisfaction des parties intéressées, et répondre à leurs besoins et leurs attentes, SOPI accentue - d'après le responsable du département marketing de l'entreprise- son orientation sur le concept de l'amélioration continue en posant les axes stratégiques suivants :

- Respect des exigences légales et réglementaires.
- Conquérir les parts de marché par l'amélioration de la qualité de nos produits et leur diversification au meilleur prix.
- Renforcer le réseau de distribution et réduire les réclamations des clients.
- Réduire les coûts d'approvisionnement et de stockage et réduire les déchets.
- Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performances et améliorer la productivité.
- Créer une dynamique de partenariat et de coopération avec les parties intéressées.
- Développer la communication en interne et en externe en continu.
- Fournir des produits tout en assurant les exigences de la sécurité des denrées alimentaires.
- Investir dans la recherche pour préparer les variétés de demain.
- Améliorer continuellement la qualité à tous les niveaux en évaluant ses pratiques et en agissant sur les éventuels écarts ou dysfonctionnements.
- Assurer une amélioration continue de la qualité dans les secteurs d'activité en s'impliquant au quotidien.

IV -1-1) Les produits de SOPI et la distribution :

Pour la distribution de ses produits, SOPI compte plusieurs points de vente comme les grandes surfaces : UNO, Ardis, Top Shop, Family Shop, en plus des superettes et autres dans tout le pays.

L'objectif principal de SOPI est de diversifier ses gammes de produits en privilégiant l'axe d'innovation, ceci en mettant une politique de prospection et de développement des marchés potentiels à l'export.

SOPI, ambitionnée de se positionner durablement sur le marché des industries agroalimentaire en Algérie, en investissant sur le capital humain avec les outils et moyens adéquats afin d'assurer une qualité optimale pour l'ensemble de ses différentes gammes et de la contribuer au développement d'une alimentation saine et accessible à l'ensemble des consommateurs. Pour se faire, SOPI a lancé

depuis l'année 2000 jusqu'à ce jour une multitude de produits, d'ailleurs Mama aujourd'hui est une marque riche de plus de 14 produits issus de la transformation des blés (pâtes, couscous, farines et semoules), cette marque a été déposée et enregistrée dans 17 pays africains. Ses produits

Tableau n°25: Les produits de SOPI (2015-2017)

	Le lancement	Les variétés
Les Couscous Mama	2003	Couscous au blé complet Mama (2016)
		Couscous fin Mama
		Couscous moyen Mama
		Couscous gros Mama
Les Pâtes Mama	2001	Pâtes à potage Mama
		Pâtes courtes Mama
		Spaghettis et linguine Mama
		Pâtes
Les Farines Mama	2012	Farine fluide Mama
		Farine T45 Mama
		Farine T55 Mama
Les Semoules Mama	2006	Semoule fine Mama
		Semoule grosse Mama
		Semoule moyenne Mama

Source : réalisé par l'étudia

sont commercialisés sur le marché algérien ou d'autres marchés internationaux (France, Espagne, Moyen Orient, Libye, Sud de l'Afrique) d'ailleurs en été 2016, plus de 1.200T de pâtes & couscous ont été exportées vers la Libye. Le tableau ci-dessus nous indique les principaux produits de la gamme propre à SOPI.

Tableau n°26: Proportions des ventes des produits/services à SOPI (2015-2017) :

Ventes %	2015	2016	2017
Pâtes Mama	13%	13%	10%
Couscous Mama	35%	32%	28%
Semoule Mama	18%	21%	30%
Farine Mama	22%	22%	19%
Sous-produits (son ⁵⁵)	11%	12%	12%
Services de transport/ location matériel	1%	1%	1%

Source : réalisé par l'étudiante, données issues de service marketing SC

Dans sa stratégie globale, SOPI a adopté une stratégie de diversification, en investissant dans le secteur de l'industrie agroalimentaire en fournissant une gamme riche d'une multitude de produits, soit plus de 15 produits issus de la transformation des blés (pâtes, couscous, farines et semoules) en plus de la vente des sous-produits et les services de transport et de location de matériels comme le montre le tableau indiquant les proportions de ventes des produits et services à SOPI (tableau n°26).

D'après ce tableau, on peut déduire que le produit couscous représente le DAS (domaine d'activité stratégique) le plus rentable pour l'entreprise soit une proportion d'une moyenne de 32% du chiffre d'affaire total des trois années (2015-2017), suivi par la semoule avec une proportion d'une moyenne de 23 % du chiffre d'affaire total des trois années (2015-2017) , vient en troisième position la farine avec une proportion d'une moyenne de 21 %, puis vient en quatrième place les pâtes et les sous-produits vendus (Son).

SOPI est active dans le traitement et la transformation des céréales et production de pâtes et couscous, elle a déployé toutes les ressources nécessaires pour que l'ensemble des étapes de transformation des céréales et la production de tous ses produits puissent être intégrées dans son usine depuis l'achat de la matière première « le blé », elle rend les ressources nécessaire à l'activité commune entre les différentes divisions de production (Couscous, pâtes, farine et semoule) et lie ces différentes divisions.

Pour conquérir les parts de marché dans le but de répondre aux besoins croissants de ses clients, elle travaille sur l'amélioration de la qualité de ses produits et leur diversification au

⁵⁵ résidu de la mouture provenant de l'enveloppe grains

meilleur prix, elle fait tout son possible pour se différencier de ses concurrents à travers l'importance qu'elle accorde dans sa politique de gestion au triplé « Qualité- Nutrition- Innovation » lors de son activité : elle se focalise beaucoup sur la qualité en adoptant des systèmes de gestion de qualité standards comme ISO9901 en 2015 et les bonnes pratiques d'hygiène selon HACCP⁵⁶ et un système de gestion de sécurité et conformité des produits alimentaires selon l'ISO22000 en 2005.

IV -1-1) Le marché de SOPI et ses concurrents : Activant dans un marché saturé par de nombreux concurrents rivaux comme on peut citer : AmorBenamor, Safina, Sim, Extra, Moula Pâtes et d'autres, la plupart des produits de SOPI ont atteint la phase de maturité dans leurs cycles de vie. Alors, dans le cadre de la recherche d'un avantage concurrentiel sur le marché, SOPI investit dans la recherche pour préparer les variétés de demain et innover avec des produits uniques sur le marché algérien comme le cas du « Couscous Mama blé dur complet » commercialisé en 2016, un nouveau venu dans la gamme de couscous Mama. Ce couscous, unique sur le marché de l'agroalimentaire en Algérie, est fabriqué à partir du blé dur auquel est intégré le « son » à la semoule après l'opération de broyage. Reconnu pour ses intérêts nutritionnels grâce à sa teneur en vitamines et en fibres le « Couscous au Blé Complet Mama » vise la catégorie des clients espérant une meilleure alimentation équilibrée et saine.

« L'entreprise vise aussi à diversifier ses marchés », ajoute le responsable du service de marketing à SOPI, il nous confirme que la marque MAMA a été déposée et enregistrée dans 17 pays africains et ses produits sont commercialisés sur le marché algérien ou d'autres marchés internationaux (France, Espagne, Moyen Orient, Libye, Sud de l'Afrique) d'ailleurs en été 2016, plus de 1.200T de pâtes & couscous ont été exportées vers la Libye. Le responsable de marketing ajoute que l'entreprise tend vers une croissance externe dans les années qui viennent à travers la location de la licence de production (franchise) d'une entreprise Espagnole nommée GARRIDO spécialisée dans la production d'une variété de légumineuses et le lancement de son activité à partir de 2018.

Le tableau en dessous nous résume les noms des concurrents les plus importants de SOPI sur le marché de traitement et la transformation des céréales et production de pâtes et couscous ainsi que le degré de concurrence jugé par le service de marketing à SOPI pour chacun d'entre eux :

⁵⁶ Hazard Analysis Critical Control Point : système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise.

Tableau n°27 : La concurrence à SOPI (2015-2017)

Produit	Concurrent	Degrés de concurrence
Couscous Mama	Amour	Moyen
	Safina	Fort
	Sim	Fort
	Extra	Moyen
	Moula Pâtes	Moyen
	Sosemie	Moyen
	AmourBenamour	Fort
Pâtes Mama	Amour	Moyen
	Safina	Fort
	Sim	Fort
	Extra	Moyen
	Moula Pâtes	Moyen
	Sosemie	Moyen
	AmourBenamour	Fort
Semoules Mama	Amour	Moyen
	Safina	Fort
	Sim	Fort
	Extra	Moyen
	Moula Pâtes	Moyen
	Sosemie	Moyen
Farines Mama	Amour	Moyen
	Safina	Fort
	Sim	Fort
	Moula Pâtes	Moyen
	Sosemie	Moyen
	AmourBenamour	Fort

Source : réalisé par l'étudia

En plus des produits cités en dessus, le responsable de marketing confirme que son entreprise ajoute d'autres aliments à ses ventes de la gamme si diversifiée de produits, l'entreprise est active dans la vente des sous-produits comme le « son » (résidu de la mouture provenant de l'enveloppe grains), en plus des services de transport et de la location de matériel malgré minime pour ses clients. Le tableau en dessous résume l'ensemble des ventes de SOPI sur différents marchés (national/ international) pour ses différents produits et services ainsi que la constitution de son chiffre d'affaire (CA) :

Tableau n°28: Le chiffre d'affaire (KDA) à SOPI (2015-2017)

Les ventes	2015	2016	2017
CA Pâtes Mama (marché local)	618	722	714
Exportation Pâtes	-	90	3
CA Couscous Mama (marché local)	1 643	1 966	2 049
CA Exportation Couscous		50	59
CA farine Mama (marché local)	1 055	1 363	1 388
Sous-produits (son)	523	734	860
Services de transport/ location matériel	4	8	6
Total CA SOPI (KDA)	4 699	6 221	7 263

Source : réalisé par l'étudiante, données issues de documents internes SOPI

Pour récapituler, nous allons dire que SOPI est une entreprise qui a adopté une stratégie de diversification sur plusieurs angles :

Une diversification sur le plan gamme/produit (dite intégration horizontale) : tirant profit de la complémentarité provenant de l'existence des acteurs communs entre les DAS à SOPI, car elle produits dans sa gamme plusieurs sortes de produits (semoule, pâtes, farine, couscous) dont chacune stipule plusieurs catégories (fin, gros, moyen, spaghetti,...), elle les produit tous en bénéficiant de la complémentarité dans les moyens de production communs mais aussi dans la complémentarité en matière de client, chose qui caractérise la nature de cette diversification *liée* vu que les ressources, compétences et connaissances nécessaires à l'activité sont communes pour les différentes divisions qui forment l'ensemble de l'entreprise.

Une diversification sur le plan des marchés : dans lesquels SOPI commercialise ses produits car en plus d'une *stratégie domestique* (au niveau du marché nationale), SOPI adopte une *stratégie d'internationalisation* en déposant et enregistrant la marque de Mama dans plusieurs marchés africains, mais aussi en exportant ses produits vers l'étranger à destination de plusieurs pays (France, Espagne, Moyen Orient, Libye, Sud de l'Afrique..) comme il figure dans

le tableau au-dessus, grâce aux exportations, SOPI a réalisé un chiffre d'affaire de 140 MDA et 62 MDA dans les années 2015 et 2016 sur l'ensemble des produits exportés soient les pâtes et le couscous. .

Au niveau de ses DAS et exactement au niveau du « couscous », SOPI adopte une *stratégie de différenciation marketing* dans la segmentation de ses clients, et ce en visant une catégorie de clients précise avec son produit « couscous au blé complet », un nouveau venu dans la gamme de couscous Mama, unique sur le marché de l'agroalimentaire en Algérie, et fabriqué à partir de blé dur auquel est intégré le « son » à la semoule après l'opération de broyage. Reconnu pour ses intérêts nutritionnels grâce à sa teneur en vitamines et en fibres, ce « Couscous au Blé Complet Mama » vise la catégorie des clients espérant une meilleure alimentation équilibrée et saine.

Reste que l'objectif principal de SOPI est de diversifier ses gammes de produits en privilégiant l'axe d'innovation d'une part, et de ses marchés d'autre part, en mettant une politique de prospection et de développement des marchés potentiels à l'export.

IV-2) La stratégie globale au sein de INFRAFER :

Dans la définition de la stratégie de cette entreprise nous allons commencer par la description de son activité et de ses produits ainsi que les moyens disponibles que INFRAFER a utilisés pendant son activité, nous allons passer par la suite à la citation de ses différents clients ainsi que le marché sur lequel elle commercialise ses produits sans oublier les concurrents y afférents.

IV-2-1) L'activité et les produits de l'INFRAFER :

Comme nous l'avons cité dans la présentation de l'entreprise, l'activité principale de l'INFRAFER est la réalisation des grands travaux d'infrastructures ferroviaires, dont on distingue :

- *Les activités principales* : le renouvellement et la pose de voies ainsi que les entretiens de la voie ferrée.
- *Les activités annexes* : telles que la production de ballast, la vente d'agrégats et la production des éléments préfabriqués (traverses en béton armé (TBA), murette garde-ballast, caniveaux et dalots)

Donc, le métier de l'entreprise INFRAFER est centré essentiellement sur les travaux ferroviaires dont les sous activités principales sont les suivantes :

A) Travaux ferroviaires (réalisation de projets) :

- La pose des voies nouvelles (PVN),
- Renouvellement des voies et ballast (RVB),
- Réalisation d'embranchements particuliers.

Le tableau ci-dessous présente le plan de charge (2010-2018) de l'INFRAFER : des contrats de pose de voies nouvelles, de renouvellement et d'entretien pour un montant en HT de 33 520 MDA reparti comme suit :

Tableau n°29 : Le plan de charge de INFRAFER (2010-2015)

Projet	Montant (MDA)
Pvn Sétif / El Gourzi 108 Km	3295
Rvb Arzew/Arzew(ville)	444
Pvn Touggourt/Hassi Messaoud	8 259
PVN Mècherai/El Bayed	7 866
PVN Tissmsilt/Boughzoul	7 752
Renouvellement de voie ballast Est (Souk Ahras/Kouif)	4 116
Renouvellement de voie ballast Ouest (Senia/AinTemouchent)	1 788

Source : Documents internes INFRAFER

L'existence d'un plan de charge conséquent et pluriannuel traduit le poids dominant de l'entreprise dans l'activité des travaux ferroviaires et conforte cette dernière dans sa stratégie à moyen et long terme axée sur la prise en charge du programme relatif à la réalisation du plan directeur de développement des infrastructures ferroviaires et à court terme pour ce qui est du plan quinquennal 2010/2018 en association avec des partenaires résidents ou non-résidents (les groupements).

INFRAFER est le chef de file de sept groupements d'entreprises notamment dans les projets Mechéria-Bechar composé de 10 entreprises nationales et étrangères, Sétif/Gourzi (8 entreprises nationales), Touggourt-Hassi Messaouad (5 entreprises nationales) et deux projets de lignes minières Tebessa-Annaba, et Senia-Ain Temouchent. « Actuellement et à ce jour, on a réalisé environ 3000 km de voie ferrée entre pose et renouvellement depuis la création d'INFRAFER en 1986 », dit le directeur général à INFRAFER.

B) Production de ballast (25/50 et autres calibres) et tous types d'agrégats (0/3, 3/8, 8/15, 15/25) : INFRAFER dispose de carrières et stations d'agrégats au nombre de cinq domiciliées à Tébessa, Constantine, Boumerdes, Hamr El-Ain à Tipaza et Naâma, pour une capacité globale de production de 1 à 1.5 million de tonnes par an tous agrégats confondus, même si l'essentiel reste le ballast, une production largement suffisante pour les besoins de l'entreprise.

C) Production de traverses et éléments préfabriqués en béton armé (au niveau des usines) :

- Production de traverses en béton armé,
- Production de murettes garde ballast,
- Production de murs de quai,
- Production de dalots

Sachant que le béton armé est soit vendu soit utilisé dans la production de traverses qui à leur tour sont considérés comme ressources pour mener les activités de pose de voies nouvelles et le renouvellement de voies ballast.

D) Maintenance et location du matériel :

- Maintenance, réparation et entretien du matériel roulant et fixe de l'entreprise ;
- Rénovation et maintenance du matériel voie.

IV-2-2) Moyens de réalisation et de maintenance :

Tableau n°30 : Les moyens de l'INFRAFER (2015-2017)

Catégorie	Nombre
Transport	230
Levage et manutention	43
Equipements auxiliaires	80
Matériel de voie	128
Génie civil	128
Total	601

Source : Documents internes INFRAFER

Ayant bénéficié d'un crédit d'investissement de 8 milliards de dinars octroyé par l'Etat, INFRAFER a acquis un nouveau matériel de travaux dont 28 machines ultramodernes destinées à la maintenance et à la rénovation des voies ferrées « C'est un matériel qui rentre pour la première fois », a indiqué Slimane BOUCHEMA P-DG de l'entreprise, ajoutant que « ce matériel permet de gagner du temps et de l'argent à l'image de ce robot automatisé, le deuxième en Afrique, qui peut effectuer une soudure de grande qualité en l'espace de 2 minutes loin de la soudure traditionnelle qui est de l'ordre de 17 minutes » Avec ce robot automatisé, l'Algérie est le deuxième pays au monde à le posséder (après l'Autriche). Une équipe de vingt travailleurs d'INFRAFER avait reçu une formation de mise en marche du robot en Autriche, dispensée par le fournisseur. D'autre part, il y a lieu de souligner qu'un autre projet, lié à la fourniture d'engins pour le renouvellement du rail, est signé entre « INFRAFER » et le partenaire autrichien « Plasser-Theurer » Néanmoins, INFRAFER dispose de son propre parc de matériel et d'équipements ;

Pour ses besoins, INFRAFER est dotée de cinq usines de production de traverse en béton armé implantés à Constantine, Batna, Rouiba, Alger, Oran et Naâma pour une capacité de 400 à 600 unités par jour/poste, chacune.

IV-2-3) La politique de qualité chez INFRAFER :

Certifiée ISO depuis 2003, INFRAFER compte poursuivre sa démarche de progrès en articulant son organisation et son fonctionnement autour d'un système de management de la qualité en référence à la forme ISO 9001 Version 2008. Cette stratégie vise à confronter le professionnalisme d'INFRAFER en matière de prestations dans le domaine de la réalisation des infrastructures ferroviaires, à élargir l'ensemble des parties prenantes tout en renforçant l'image de marque de l'entreprise et à améliorer l'organisation et la rentabilité de l'entreprise en se basant sur un partenariat dynamique et de coopération.

Pour ce faire, l'INFRAFER s'engage à innover et à améliorer continuellement la qualité des produits et des services dans le domaine de la réalisation des infrastructures ferroviaires. D'ailleurs, INFRAFER a renouvelé son certificat de qualification et classification.

IV-2-4) Le marché et les principaux clients de INFRAFER :

Principaux clients nationaux : la SNTF et l'ANESRIF constituent les clients prédominants dans l'activité de l'entreprise et ce pour plus de 97 % de son chiffre d'affaires.

En effet, le réseau national des infrastructures ferroviaires (voies ferrées et équipements annexes comme les gares et autres ouvrages d'art) est le patrimoine de la Société Nationale du Transport Ferroviaire de statut EPE (entreprise publique économique), à ce titre, elle est chargée par les pouvoirs publics de procéder à l'extension, la modernisation des infrastructures matérielles et des installations d'une part et d'en assurer l'exploitation et la maintenance d'autre part.

INFRAFER, rappelons-le, est née de la restructuration organique de la SNTF, et qu'à ce titre une très grande partie du patrimoine de cette entreprise était dévolue aux travaux ferroviaires.

Pour le deuxième client qui est ANSERIF, INFRAFER a eu sa part de ses appels d'offre et a réalisé plusieurs de ses projets, et le tableau ci-dessous nous indique l'état de réception depuis l'année 2011 jusqu'à 2017 :

Tableau n°31 : La réception des projets par ANSERIF (2011-2017)

Projets	Linéaire (km)	Date de réception
Tizi-Ouzou / Oued-Aissi	14	2014
Raccordement de Béni-Saf	3	2015
Pont rail Mohammadia	2,4	2015
Bouchegouf / Souk Ahras	91	2016
Birtouta / Zéralda	23	2016
Arzew / Arzew (ville)	7	2017
Thenia / Tizi Ouzou	48	2017
Saida /Moulay Slissen	120	2017
Mècheria/ Bechar	360	2011
Redjem-Demouche / Mecheria	148	2011
Tabia / Redjem-Demouche	225	2017
Total	1063	

Source : Site internet Anesrif.

Pour récapituler, nous pouvons dire que INFRAFER est une entreprise spécialisée dans le domaine de la réalisation des infrastructures ferroviaires, avec son statut EPE (entreprise

publique économique), elle est chargée par les pouvoirs publics de procéder à l'extension, la modernisation des infrastructures matérielles et des installations d'une part et d'en assurer l'exploitation et la maintenance d'une autre part, donc on peut répartir cette activité principale en deux types d'activités, car en plus des *activités principales* dont le renouvellement (RVN) et la pose de voies nouvelles (PVN) ainsi que les entretiens de la voie ferrée, INFRAFER est active en annexe dans la production de ballast, la vente d'agrégats et la production des éléments préfabriqués (traverses en béton armé (TBA), murette garde-ballast, caniveaux et dalots) sachant que ces produits-là sont utilisés dans la réalisation de ses projets (activités principales) on les appellera des *activités complémentaires* à l'activité principale. On pourrait déduire que INFRAFER adopte une stratégie de *diversification liée* en mutualisant les ressources et compétences où ses activités principales présentent des points communs avec les activités complémentaires.

Comme peut le montrer le tableau suivant, l'activité principale de INFRAFER s'agissant de pose de voie nouvelle (PVN) ou de renouvellement de voies ballast (RVB) et d'autres réalisations, constitue un pourcentage important du chiffre d'affaires des années 2017-2016-2015 soit 99%, 97% et 80% respectivement.

Tableau n°32: Le chiffre d'affaires perçu par les activités principales de INFRAFER (DA)

Projets	2017	2016	2015
PVN Sétif / El Gourzi 108 Km	363 732 325	-00	-00
RVB Arzew/Arzew(ville)	-00	-00	-00
PVN Touggourt/Hassi Messaoud	70 158 027	-00	-00
PVN Mecheria/El Bayed	1 344 643 752	87 304 206	51 568 956
PVN Tissmsilt/Boughzoul	853 705 157	-00	-00
RVB Est (Souk Ahras/Tebessa)	186 027 501	505 457 163	-00
RVB Ouest (Senia/Ain Temouchent)	230 890 830	-00	-00
Projet TABIA	230 890 830	31 830 376	-00
UTBA Ain touta	119 209 262	21 919 940	-00
Autres réalisations	133 732 453	-00	-00
% Chiffre d'affaires	99%	97%	80%

Source : Documents internes INFRAFER

Alors que les activités annexes comme la vente d'agrégats ne constitue que 1%, 2% et 20% du chiffre d'affaires de INFRAFER au cours des années 2017, 2016 et 2015 respectivement :

Tableau n°33 : Le chiffre d'affaires perçu par les activités annexes de INFRAFER

Chiffre d'affaires/ Années	2017	2016	2015
Vente d'agrégats (DA)	47 699 491	22 846 841	12 722 919
% Chiffre d'affaires	1%	3%	20%

Source : réalisé par l'étudiante, données issues de documents internes INFRAFER

D'autre part, ayant noté en dessus que le chiffre d'affaires perçu par la réalisation d'infrastructures ferroviaires à ses deux clients principaux (SNTF et ANESREF) était de 97% du chiffre d'affaires total de INFRAFER. Nous pouvons juger la stratégie d'affaire de INFRAFER en matière de son activité principale comme étant une stratégie de concentration sur un nombre restreint de clients.

D'autre part l'entreprise a atteint la phase de maturité dans son cycle de vie, car cela fait plus de vingt-cinq (25) ans qu'elle est installée sur le marché algérien depuis l'opération de restructuration de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) qui a eu lieu le 5 août 1986, c'est une entreprise comme toute entreprise en phase de maturité bien installée dans le marché et possédant un plus gros capital que les autres entreprises (Guérin et Wils, 1990), INFRAFER dispose de bases industrielles et d'un potentiel de production qui la place dans une position de leader des travaux ferroviaires en Algérie et 5eme mondialement dans les travaux ferroviaires.

Ayant ainsi une capacité de payer supérieure aux entreprises dans d'autres phases dans son cycle de vie (Guérin et Wils, 1990) : avec un capital de 3 000 000 000 DA, le chiffre d'affaires de INFRAFER est en hausse : Dès 2001, l'entreprise INFRAFER atteint et dépasse le seuil de 2 milliards de dinars de chiffre d'affaires, et ce pour la première fois depuis sa création, et durant l'exercice 2008, elle a dépassé les 5 milliards de dinars. Actuellement, INFRAFER a réalisé un chiffre d'affaires avoisinant les 5 milliards de dinars et espère, avec l'acquisition des nouveaux engins, porter ce chiffre d'affaires à 8 milliards de dinars.

Tableau n°34 : L'évolution du chiffre d'affaires INFRAFER (2015-2017)

Années	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires (DA)	2 997 743 000	5 628 605 000	5 001 428 000

Source : TCR INFRAFER

Section V : L’alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie à SOPI et INFRAFER

Dans la dernière section et après avoir analysé les produits de SOPI et INFRAFER, leur distribution ainsi que leurs marchés et concurrents, nous avons fini par déduire la nature de leur stratégie soit une stratégie de diversification liée.

Et comme déjà mentionné auparavant, Balkin et Gomez-Mejia (1990)⁵⁷ constatent qu’une entreprise qui tend vers la diversification, adopte un système de rémunération qui s’éloigne de la flexibilité et tendrait plus vers la bureaucratie, un système plus hiérarchique et centralisé dans ses décisions avec une communication moins transparente sur les rémunérations.

Ils ajoutent que l’entreprise, dans le cas de diversité doit accorder une grande importance à l’équité interne en ce qui concerne les postes de travail du même niveau hiérarchique en prenant en compte à priori la taille de la responsabilité y afférente ce qui fait du système de rémunération un système hiérarchique mais non égalitaire.

V-1) L’alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie à SOPI :

SOPI aussi jouie d’une gestion de rémunération centralisée au niveau du département des ressources humaines, où toutes les décisions reviennent au responsable des RH et le directeur général. Chez SOPI, la priorité est à l’équité interne concernant les postes de travail du même niveau hiérarchique ce qui fait de son système de rémunération un système hiérarchique mais non égalitaire.

La rémunération dans le cas de l’adoption de stratégie de diversification doit être caractérisée de sa part aussi de⁵⁸:

- Un niveau supérieur au marché : Dans sa stratégie, SOPI caractérise sa politique de « suiveur » en matière de rémunération sur le marché de traitement et de transformation des céréales et production de pâtes et couscous, et peut de même se situer en dessous du niveau du marché,
- Une prépondérance du salaire de base et des avantages sociaux sur les incitatifs variables : à SOPI la rémunération est connue aussi par la prépondérance de la partie fixe où la partie variable concernant la performance individuelle ne représente que 10% de la totalité du salaire,

⁵⁷ David B. Balkin, Luis R. Gomez-Mejia : Matching compensation and organizational strategies, Strategic Management Journal (SMS stratégique management society), February 1990, p 15

⁵⁸ Henninger-Vacher M.c, « Recherche d’une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 211

ainsi que l'absence de bonus offert au salariés et la focalisation sur la rémunération extrinsèque ou peu d'autres incitatifs variables.

- Une référence à l'emploi plutôt qu'aux compétences : contrairement à ce qui se passe à SOPI, cette dernière adopte une logique de rémunération qui se base sur la rémunération des compétences (niveau éducatif, connaissance acquises..) plutôt qu'à l'emploi, d'ailleurs le responsable des RH confirme que l'établissement des salaires s'est basé en premier lieu sur les compétences de l'employé, et souligne l'importance qu'accorde l'entreprise à l'amélioration des compétences de ses employés chose qui s'est traduite pendant les deux dernières années (2017-2018) par un riche programme de formation, mais sur le plan de rémunération, SOPI souffre de carence en matière de motivation pendant la durée de notre étude (2015-2017), mais une prime dite de mérite comme le responsable RH l'a nommée va être conçue dans les jours qui viennent et qui récompensera les employés de leur atteinte d'objectifs fixés au préalable par l'entreprise

- un faible lien entre la rémunération et la performance : SOPI adopte une logique de rémunération qui tend vers une rémunération de performance plutôt que celle de l'ancienneté : soit à travers l'actuelle prime de performance qui présente une augmentation de 10% du salaire au cas de mérite soit à travers l'introduction de la prime que le responsable des RH a appelé « prime au mérite » dans un future proche (à partir de 2018), et représente en réalité une autre forme de prime de performance qui se basera sur la récompense d'atteinte d'objectifs fixés pour chaque employé.

D'après ces différentes correspondances, nous pouvons juger la stratégie de rémunération à SOPI *partiellement alignée* à sa stratégie de diversification liée, elle remplit la plupart des conditions d'une stratégie de rémunération alignée sur la stratégie de diversification liée, sauf au niveau de l'équité externe où elle se trouve au niveau inférieur comparée au niveau du marché, elle suit une politique de suiveur en rémunération au lieu de la politique leader sur le marché.

V -2) L'alignement de la stratégie sur la stratégie de rémunération chez INFRAFER :

Dans notre analyse des différentes dimensions de la stratégie de INFRAFER (son marché, ses clients, ses produits, ses concurrents) nous avons pu constater que INFRAFER adopte une stratégie de diversification liée. Dans les points qui suivent, nous allons tenter de confirmer ou affirmer l'existence d'un alignement à INFRAFER.

Pour Balkin et Gomez-Mejia⁵⁹ lorsqu'une entreprise adopte une stratégie de diversification, sa stratégie de rémunération doit avoir :

➤ *Un niveau de rémunération supérieur au marché* : En ce qui est design de la rémunération, INFRAFER mène une politique de rémunération de « suiveur » et non pas de leader sur le marché de réalisation d'infrastructures ferroviaires, on peut même la classer en dessous du niveau du marché dans le secteur par rapport à ses concurrents. D'ailleurs nous avons noté lors de notre analyse de la politique de rémunération que le fondement du salaire à INFRAFER se base plutôt sur l'équité interne sans tenir compte de l'équité externe c'est-à-dire que la rémunération des entreprises dans le même secteur est beaucoup plus importante (exprimée presque en double chez le concurrent INFRARAIL) par rapport à la grille de salaire établie à INFRAFER.

- *Une prépondérance du salaire de base et des avantages sociaux sur les incitatifs variables* : le salaire à INFRAFER est pratiquement fixe et non variable et non incitatif, vu l'absence de part variable concernant le rendement ou la performance individuels ou collectifs, mais aussi l'absence de bonis ou d'augmentations à part celles liées à l'ancienneté.

- *Une communication moins transparente sur les rémunérations* : la gestion des salaires à INFRAFER est connue comme étant non ouverte et confidentielle.

- *Une centralisation des décisions relatives aux rémunérations* : la gestion des salaires à INFRAFER est une gestion centralisée au niveau du département des ressources humaines où toutes les décisions reviennent au responsable des RH et au directeur général.

- *Une référence à l'emploi plutôt qu'aux compétences* : la rémunération à INFRAFER ne se réfère qu'au poste occupé ainsi qu'au critère de l'ancienneté.

- *Un lien rémunération/performance plus faible* : Nous avons remarqué lors de la description de la rémunération globale de INFRAFER (selon la pyramide de Donnadieu propre à INFRAFER) l'absence totale de la partie concernant le salaire de performance, d'ailleurs il n'existe aucun système qui mesurerait la performance voire une prime y afférente.

Après l'analyse de ces correspondances, nous pouvons déduire une faible coïncidence de la stratégie de rémunération à INFRAFER avec les différents critères d'alignement, car la stratégie de rémunération manque de beaucoup de critères d'alignement :

⁵⁹ Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 212

- La rémunération à INFRAFER est connue d'inférieure au niveau du marché et l'absence d'équité externe par rapport aux concurrents (ex INFRARAIL) qui offrent à leurs salariés des rémunérations beaucoup plus importantes que celles de INFRAFER.
- A INFRAFER, il n'y a pas une prépondérance du salaire fixe et des avantages sociaux sur les incitatifs mais une absence totale de toutes formes d'incitatifs variables, et malgré l'apparition de la prime au mérite (individuelle ou collective) dans la partie variable du salaire⁶⁰ ainsi que l'intéressement aux résultats au niveau des périphériques légaux, aucun d'entre eux n'est appliqué réellement.

Alors nous pouvons confirmer l'existence d'un faible alignement de la politique de rémunération avec la stratégie de l'entreprise soit une stratégie de diversification liée.

Section VI : L'impact de la stratégie de rémunération sur la performance financière à SOPI et INFRAFER

Dans cette section, nous allons procéder à la mesure de la performance des deux entreprises en question (SOPI et INFRAFER) tout en adoptant une approche unidimensionnelle de la performance soit la performance financière⁶¹, et ce avec des paramètres (ratios) ultérieurement justifiés dans le but de déduire l'évolution et le développement de cette performance au cours de la période de notre étude (2015-2017) pour pouvoir trouver une correspondance entre cette évolution et l'existence de l'alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise.

VI-1) La mesure de la performance financière chez SOPI et INFRAFER :

Dans cette sous-section, nous allons procéder à mesurer la performance financière à travers le calcul des ratios financiers et comptables déjà sélectionnés dans la deuxième section du troisième chapitre théorique. Le choix de nous concentrer sur les méthodes de mesure adoptées dans les champs relatifs à notre recherche relève d'une réflexion déjà menée par des chercheurs qui nous ont précédés (Venkatraman, Ramanujam 1986)⁶² : "il semble clair que des champs d'étude différents devraient utiliser et utilisent des mesures différentes de la performance des

⁶⁰ Elle a été mentionnée dans la convention collective de l'entreprise sans qu'elle soit versée aux employés

⁶¹ N.Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, 9 Décembre 2010, HAL Id: halshs-00544875, p4

⁶² Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11, P 806.

organisations, cause des différences qui existent entre leurs problématiques." (Hofer, 1983, p.44). Dans ce sens nous avons adopté l'approche unidimensionnelle dite *performance financière*.

Une démarche caractéristique de cette approche consisterait à examiner des indicateurs tels que la rentabilité (mesure par des ratios tels que le retour sur investissement, le retour sur ventes, à rentabilité des capitaux propres), les dividendes distribués... Alors pour mesurer la performance financière, nous avons choisi⁶³ les ratios suivants :

- La rentabilité générale ;
- La rentabilité des capitaux propres ROE (Return on Equity) ;
- La rentabilité économique RCI (Rentabilité des capitaux investis) ;
- La rentabilité commerciale ROS (Return On Sales).

Après avoir mesuré la performance financière de l'entreprise, nous allons analyser chaque ratio et résultat pour finir avec un jugement par rapport à l'évolution de la performance de chaque entreprise.

VI-1-1) La mesure de performance financière au sein de SOPI :

Dans le calcul de ces ratios nous aurons besoin de passer par le calcul du résultat économique ; variable apparaissant dans les formules de calcul des ratios déjà mentionnés. Le résultat économique figure dans le tableau en dessous avec plus de détails et ce en appliquant la formule suivante :

$$\text{Le résultat économique} = \text{la production de l'exercice} + \text{Excédent Brut d'Exploitation} + \text{Valeur ajoutée} + \text{Résultat d'exploitation}$$

Tableau n°35 : le calcul du résultat économique chez SOPI 2015-2017 (MDA)

Années	2015	2016	2017
Production de l'exercice	4 743	6 187	7 445
Valeur ajoutée	683	748	887
Excédent brut d'exploitation	438	464	522
Résultat d'exploitation	215	293	322
Résultat économique	6 079	7 692	9 176

Source : données issues du TCR SOPI

⁶³ Henninger-Vacher M.c, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquées aux cadre non dirigeants », (LIRHE-UMR/CNRS n°5066, Novembre 2000, P 49

➤ La mesure de la rentabilité générale de SOPI :

Tableau n°36: Le calcul de la rentabilité générale de SOPI 2015-2017

La rentabilité générale = Bénéfice net / Actif total			
Années	2015	2016	2017
Bénéfice net (DA)	181 655 256	247 685 042	272 657 324
Actif total (DA)	2 477 351 938	4 310 238 097	4 527 427 787
Rentabilité générale	7%	6%	6%

Source : préparé par l'étudiante

Chez SOPI nous remarquons d'après le tableau en dessus, que la rentabilité générale a atteint 7% en 2015 puis a baissé légèrement pendant les deux années 2016 et 2017. Cela parce car le taux de croissance de l'actif total (83%) est plus important que celui du bénéfice net (seulement 50%).

➤ La mesure de la rentabilité des capitaux propres ROE (Return On Equity) de SOPI :

Tableau n°37 : Le calcul de la rentabilité des capitaux propres ROE de SOPI

ROE = Résultat économique / Capitaux propres			
Années	2015	2016	2017
Résultat économique (DA)	6 079 000 000	7 692 000 000	9 176 000 000
Capitaux propres (DA)	1 516 367 306	1 630 912 349	1 903 569 673
ROE	401%	472%	482%

Source : préparé par l'étudiante

Le ratio de rentabilité des capitaux propres permet de mesurer les profits dégagés par SOPI avec l'argent investi par ses actionnaires, il nous permet de comparer la profitabilité d'une société par rapport aux autres entreprises intervenant dans le même secteur d'activité soit le secteur le traitement et la transformation des céréales et production de pâtes et couscous. C'est la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

Les capitaux propres représentent les apports des associés et les réserves générées par l'activité de l'entreprise. Alors une entreprise qui dégagant une **rentabilité supérieure** à celle demandée par ses associés n'aura pas, à long terme, de problèmes pour financer son activité. De plus, pour les grandes entreprises, plus le taux de rentabilité des capitaux propres (rentabilité financière) est élevé, plus l'entreprise aura des facilités à lever des fonds sur les marchés financiers.

Pour SOPI, d'après le tableau, nous avons un taux de rentabilité de 401% pour l'année 2015, un taux de 472% pour l'année 2016 et 482% pour l'année 2017, cela signifie qu'en 2015 SOPI a dégagé de chaque dinar investi par ses actionnaires 4,1 dinars de profit, qui a augmenté à 4,72DA par chaque dinar investi en 2016 et à encore augmenté à 4,82 da pour l'année 2017.

Alors SOPI a réalisé un taux de rentabilité supérieur à 400% pour les trois années successives, une moyenne de 451% à travers les trois années, avec une augmentation considérable d'un taux de croissance de 71% pour l'année 2016 et un taux de 10%

Avec un tel taux de rentabilité de capitaux propres, SOPI jouit d'une capacité considérable de rémunérer ses associés et d'attirer les investisseurs.

➤ **La mesure de la rentabilité des capitaux investis RCI de SOPI :**

Tableau n°38 : Le calcul de la rentabilité des capitaux investis RCI (rentabilité économique) de SOPI

RCI = (Bénéfice net+ Impôts+ Intérêts) / Actif total			
Années	2015	2016	2017
Bénéfice net (DA)	181 655 256	247 685 042	272 657 324
Impôts (DA)	7 190 636	10 415 255	18 791 395
Intérêts (DA)	39 032 280	46 103 861	49 488 414
Actif total (DA)	2 477 351 938	4 310 238 097	4 527 427 787
RCI	9%	7%	8%

Source : préparé par l'étudiante

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, ce ratio mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition. Pour ne tenir compte que de l'activité « normale » (donc récurrente) de l'entreprise, le résultat d'exploitation est retenu (les éléments financiers et exceptionnels sont donc exclus). Les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de

roulement d'exploitation (BFRE), et l'actif économique est un terme équivalent aux capitaux investis.

D'après le tableau ci-dessus, le RCI à SOPI prend la valeur de 9% pour l'année 2015, une valeur de 7% ensuite 8% pour les années 2016 et 2017 successivement.

➤ **La mesure de la rentabilité commerciale ROS (Return On Sales) de SOPI :**

Tableau n°39 : Le calcul de la rentabilité commerciale ROS de SOPI

ROS = Résultat économique / Chiffre d'affaires			
Années	2015	2016	2017
Résultat économique (DA)	6 079 000 000	7 692 000 000	9 176 000 000
Chiffre d'affaires (DA)	4 698 166 414	6 171 020 018	7 203 295 249
ROS	129%	125%	127%

Source : préparé par l'étudiante

La rentabilité commerciale permet de juger si l'entreprise est rentable dans son secteur d'activité. Plus la rentabilité commerciale est importante, plus la marge brute de l'entreprise sur la vente de ses produits/services est forte. Elle permet également d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net.

Dans le cas de SOPI et d'après le tableau en haut nous avons un taux de ROS de 129% pour l'année 2015 qui a connu une baisse à 125% en 2016 puis une hausse à 127% en 2017, une baisse de 2% après l'année 2015 justifiée par la croissance du chiffre d'affaire d'un taux (24%) supérieur au taux de croissance du résultat net (21%) , puis en 2017 par contre le résultat net a augmenté d'un taux (24%) plus important que le chiffre d'affaire (21%) c'est ce qui explique l'augmentation du ROS de 2% en cette année.

Pour récapituler et comme l'indique le tableau ci-dessous, la performance financière de l'entreprise pendant les trois années de notre étude (2015-2017) semble être stable et peu évolutive et le chiffre d'affaires est croissant.

Tableau n°40 : Indicateurs de performance de SOPI (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires (KDA)	4 699	6 221	7 263
Taux de croissance CA	-	32%	17%
Rentabilité générale	7%	6%	6%
ROE	401%	472%	482%
RCI	9%	7%	8%
ROS	129%	125%	127%

Source : Préparé par l'étudiante

VI-1-2) La mesure de performance financière au sein de INFRAFER :

Dans le calcul de ces ratios nous aurons besoin de passer par le calcul du résultat économique qui se fait comme suit :

$$\text{Le résultat économique} = \text{la production de l'exercice} + \text{Excédent Brut d'Exploitation} + \text{Valeur ajoutée} + \text{Résultat d'exploitation}$$

Le tableau en dessous représente le résultat économique fourni par le département comptabilité et finances à INFRAFER :

Tableau n°41 : Le résultat économique de INFRAFER

Années	2015	2016	2017
Résultat économique (DA)	143 056 000	221 832 000	204 644 000

Source : Département comptabilité finance INFRAFER

➤ **La mesure de la rentabilité générale de INFRAFER :**

Tableau n°42 : Le calcul de la rentabilité générale de INFRAFER

La rentabilité générale = Bénéfice net / Actif total			
Années	2015	2016	2017
Bénéfice net (DA)	123 056 000	218 861 000	189 646 000
Actif total (DA)	16 257 726 000	19 270 968 000	26 187 101 000
Rentabilité générale	1%	1%	1%

Source : préparé par l'étudiante

Chez INFRAFER nous remarquons d'après le tableau ci-dessus, que la rentabilité générale était de 1% pour les trois années 2015,2016 et 2017.

Nous remarquons que la rentabilité de INFRAFER est très faible pendant les trois années (1%), malgré l'augmentation de l'actif total qui est passé de 16257 MDA en 2015 à 26187 MDA en 2017, soit une augmentation de 61%, la rentabilité générale garde le même niveau jugé très faible vu l'évolution incohérente du bénéfice net soit une évolution de 43% seulement.

➤ **La mesure de la rentabilité des capitaux propres ROE (Return On Equity) de INFRAFER :**

Tableau n°43 : Le calcul de la rentabilité des capitaux propres ROE de INFRAFER

ROE = Résultat économique / Capitaux propres			
Années	2015	2016	2017
Résultat économique (DA)	143 056 000	221 832 000	204 644 000
Capitaux propres (DA)	1 013 963 000	3 824 769 000	9 756 192 000
ROE	14%	6%	2%

Source : préparé par l'étudiante

Le ratio de rentabilité des capitaux propres permet de mesurer les profits dégagés par *INFRAFER* avec l'argent investi par ses actionnaires, il nous permet de comparer la profitabilité d'une société par rapport aux autres entreprises intervenant dans le même secteur d'activité soit le secteur de réalisation d'infrastructures ferroviaires. C'est la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

Les capitaux propres représentent les apports des associés et les réserves générés par l'activité de l'entreprise. Alors une entreprise qui dégagant une rentabilité supérieure à celle demandée par ses associés n'aura pas, à long terme, de problèmes pour financer son activité. De plus, pour les grandes entreprises, plus le taux de rentabilité des capitaux propres (rentabilité financière) est élevé, plus l'entreprise aura des facilités à lever des fonds sur les marchés financiers.

Pour INFRAFER, d'après le tableau nous avons un taux de rentabilité de 14% pour l'année 2015, un taux de 6% pour l'année 2016 et 2% pour l'année 2017, cela signifie qu'en 2015 INFRAFER a dégagé de chaque dinar investi par ses actionnaires 0,14 dinars de profit, ce

profit a baissé à 0,06 DA par chaque dinar investi en 2016 et a encore baissé à 0,02 da pour l'année 2017.

Alors INFRAFER a réalisé un taux de rentabilité décroissant pendant les trois années successives d'une moyenne de 7,3% à travers les trois années. Cela peut se justifier par l'augmentation des capitaux propres engagés dans l'investissement sans être accompagné d'un résultat économique cohérent. Avec un tel taux de rentabilité de capitaux propres, INFRAFER ne jouit que d'une très faible capacité de rémunérer ses associés et d'attirer les investisseurs.

➤ **La mesure de la rentabilité économique (rentabilité des capitaux investis) RCI de INFRAFER :**

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, ce ratio mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition. Pour ne tenir compte que de l'activité « normale » (donc récurrente) de l'entreprise, le résultat d'exploitation est retenu (les éléments financiers et exceptionnels sont donc exclus). **Les capitaux investis** correspondent à la valeur des immobilisations brutes + la valeur du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE), et l'actif économique est un terme équivalent aux capitaux investis.

Tableau n°44 : Le calcul de la rentabilité économique (rentabilité des capitaux investis) RCI de INFRAFER

RCI = (Bénéfice net+ Impôts+ Intérêts) / Actif total			
Années	2015	2016	2017
Bénéfice net (DA)	123 056 000	218 861 000	189 646 000
Impôts (DA)	–	27 122 000	52 811 000
Intérêts (DA)	52 645 000	55 636 000	80 603 000
Actif total (DA)	16 257 726 000	19 270 968 000	26 187 101
RCI	-	2%	1%

Source : préparé par l'étudiante

D'après le tableau ci-dessus, le RCI à INFRAFER prend la valeur de 2% pour l'année 2016 et baisse de 1% en 2017. Cela veut dire que INFRAFER en 2016 pour chaque dinar de

ses capitaux investis, elle enregistre un bénéfice de 0,02 dinar, un chiffre très faible pour une entreprise qui immobilise un actif total qui dépasse les 16257 MDA, et encore plus faible lorsque ce bénéfice baisse à 0,01 dinar, chose qui refléterait l'inefficacité de ses investissements.

➤ **La mesure de la rentabilité commerciale ROS (Return On Sales) de INFRAFER :**

Tableau n° 45: Le calcul de la rentabilité commerciale ROS de INFRAFER

ROS = Résultat économique / Chiffre d'affaires			
Années	2015	2016	2017
Résultat économique (DA)	143 056 000	221 832 000	204 644 000
Chiffre d'affaires (DA)	2 997 743 000	5 628 605 000	5 001 428 000
ROS	5%	4%	4%

Source : préparé par l'étudiante

La rentabilité commerciale permet de juger si l'entreprise est rentable dans son secteur d'activité. Plus la rentabilité commerciale est importante, plus la marge brute de l'entreprise sur la vente de ses produits/services est forte. Elle permet également d'estimer l'impact d'une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise sur son résultat net.

Dans le cas de INFRAFER et d'après le tableau en haut nous avons un taux de ROS de 5% pour l'année 2015 qui a connu une baisse à 4% en 2016 et 2017, une baisse de 1% après l'année 2015 justifiée par la croissance du chiffre d'affaires presque en double (passé de 2 MDA à 5 MDA avec un taux de croissance d'environ 81%) par contre, le résultat économique n'a pas pris la même importance de croissance soit un taux de croissance de 55% seulement.

➤ **La mesure de la rentabilité financière de INFRAFER :**

Le taux de rentabilité financière quant à lui exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultats et les investissements des actionnaires. En clair, c'est le taux qui répond à la question « si j'investis tant dans cette entreprise, combien vais-je récupérer en dividendes ? ». Ce taux est donc fondamental pour ouvrir un capital à des investisseurs extérieurs.

Tableau n°46 : Le calcul de la rentabilité financière de INFRAFER

La rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres			
Années	2015	2016	2017
Résultat net (DA)	123 056 000	218 861 000	189 646 000
Capitaux propres (DA)	1 013 963 000	3 824 769 000	9 756 192 000
Rentabilité financière	14%	-16%	2%

Source : préparé par l'étudiante

A INFRAFER, le taux de rentabilité financière est de 14% en 2015 mais prend une valeur négative de -16% pour un résultat net négatif en 2016, pour ensuite remonter à 2% avec une croissance en résultat net accompagnée d'une croissance beaucoup plus importante en capitaux propres (de 3MDA à 9MDA).

Pour récapituler et comme l'indique le tableau ci-dessous, la performance financière de INFRAFER pendant les trois années de notre étude (2015-2017), malgré une augmentation importante du chiffre d'affaires de l'entreprise notamment en 2017, la rentabilité générale reste stable mais très faible, sans oublier la rentabilité financière qui s'annonce fortement décroissante ainsi que la rentabilité des capitaux propres. A la fin, nous pouvons juger la performance financière à INFRAFER très faible, décroissante et même inquiétante.

Tableau n°47 : Les indicateurs de la performance à INFRAFER

Indicateurs	2015	2016	2017
Croissance du CA	1%	3%	20%
Rentabilité générale	1%	1%	1%
ROE	14%	6%	2%
RCI	-	2%	1%
ROS	5%	4%	4%
Rentabilité financière	14%	-16%	2%

Source : Préparé par l'étudiante

VI-2) L'impact de la stratégie de rémunération sur la performance chez SOPI et INFRAFER :

Après avoir investigué l'existence de l'alignement de la stratégie de rémunération des deux entreprises étudiées sur leurs stratégies corporatives, nous allons nous focaliser dans un deuxième point sur l'impact qu'a cet alignement sur la performance de l'entreprise en vérifiant la contribution de la stratégie de rémunération alignée à la performance des deux entreprises étudiées à travers :

- La cohérence de l'évolution de la masse salariale avec l'évolution de la performance de l'entreprise dans les deux entreprises ;
- La cohérence de l'évolution du taux de turn-over avec l'évolution de la performance de l'entreprise dans les deux entreprises ;
- La cohérence de l'évolution des frais du personnel avec l'évolution de la performance de l'entreprise dans les deux entreprises.

VI-2-1) Analyse de l'impact de la stratégie de rémunération sur la performance chez SOPI :

Après avoir analysé la stratégie de rémunération chez SOPI, à travers ses principales dimensions soit : les *fondements de la rémunération*, le *design du système de rémunération* et la *gestion de la rémunération*, nous allons tenter de diagnostiquer l'impact qu'a cette stratégie de rémunération et ses différents aspects sur la performance financière de l'entreprise à SOPI, et ce à travers l'analyse de l'évolution de trois de ses indicateurs choisis soit la masse salariale, les frais du personnel et le turn-over, et vérifier leur cohérence avec l'évolution de la performance financière à SOPI :

- L'analyse de l'évolution de la masse salariale :

Tableau n°48 : Evolution de la masse salariale à SOPI (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
La masse salariale (KDA)	173 883	204 280	262 454
Taux de croissance de la masse salariale	30%	17%	28%
Taux de croissance de l'effectif	10%	20%	11%
Rentabilité générale	7%	6%	6%
Taux de croissance du Résultat net	-	36%	10%

Source : préparé par l'étudiante

Le tableau ci-dessus nous indique d'une part, une croissance importante dans la masse salariale de SOPI soit 30% en 2015, 17% en 2016 et 28% en 2017. Partiellement justifiée par la croissance du nombre d'effectif, qui est de 20% en 2016 et 11% en 2017 et ce surtout pour les années 2016, 2017 mais la croissance remarquable en 2015 est principalement justifiée par l'instauration d'une nouvelle stratégie de rémunération qui a englobé la reconsidération des rémunération et leur composition, car et comme le chef du département de RH nous l'a annoncé, il y a eu de majeures hausses en matière de grille de salaires et l'instauration de nouvelles primes telle que la prime de mérite, en plus de l'attribution d'augmentations au profit des employés en 2016. D'une autre part, on remarque que, malgré la croissance de la masse salariale pendant la période 2016-2017, la rentabilité générale de l'entreprise reste stable au même seuil (6%), par contre le résultat net augmente mais d'un taux décroissant soit 36% en 2016 et 10% en 2017.

▪ L'analyse de l'évolution des frais du personnel :

Le tableau ci-dessous nous indique une croissance qui n'est pas forcément progressive des frais du personnel à SOPI soit 30%, 16% et 31% pendant les années 2015 à 2017 successivement.

Tableau n°49 : l'évolution des frais du personnel de SOPI (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
Frais du personnel (KDA)	217 600	251 600	328 800
Taux de croissance des frais du personnel (%)	30%	16%	31%
Taux de croissance de l'effectif	10%	20%	11%
Rentabilité générale	7%	6%	6%
Frais personnel/ Valeur Ajouté	32%	34%	37%

Source : préparé par l'étudiante

Cette augmentation est dû principalement à la stratégie de rémunération adoptée pendant cette période : munie d'augmentation et d'attribution de prime de performance. Une stratégie qui a encouragé l'implication des employés dans la rentabilité de l'entreprise surtout au cours de la première année (7%).

Et le ratio (Frais personnel/ VA) est de sa part croissant passant de 32% en 2015 à 37% en 2017, ceci démontre la contribution croissante des salariés à la création de la richesse dans l'entreprise, et cela est dû principalement à la stratégie de rémunération adoptée pendant cette période : munie

d'augmentation et d'attribution de prime de performance. Une stratégie qui a encouragé l'implication des employés dans la rentabilité de l'entreprise.

▪ L'analyse de l'évolution du turnover :

Le tableau qui suit nous indique un taux de turn-over assez faible et stable pendant la durée de notre étude (2015-2017) , ce taux apparaît plus faible (1%) en 2015 et augmente à 2% pendant les années 2016 et 2017 , car en 2015 SOPI a instauré une nouvelle stratégie de rémunération où la grille de salaires a été revue en hausse en plus de l'attribution de quelques nouvelles primes et augmentations et aussi de la mise en place de la prime au mérite chose qui augmenté la rétention des employés à SOPI , mais le taux augmente un peu par la suite car la nouvelle stratégie de rémunération de SOPI a adopté une politique de suiveur sur le marché en matière de rémunération où la rémunération de beaucoup d'entreprises concurrentes est supérieure à celle offerte à SOPI.

Tableau n° 50 : Le taux du turnover à SOPI (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
Taux du Turnover	1%	2%	2%
Rentabilité générale	7%	6%	6%

Source : préparé par l'étudiante

Nous pouvons noter aussi dans le tableau ci-dessus que la croissance du taux du turn-over de 1% qui s'accompagne d'une décroissance du taux de la rentabilité générale de l'entreprise de 1% peut s'expliquer par la décroissance relative de la satisfaction des employés comparée à l'année 2015.

Généralement, le taux du turn-over pendant les trois années est d'une moyenne de 1,6%. Ce taux reste un taux très faible reflétant une certaine satisfaction des employés de SOPI notamment en matière de rémunération, une satisfaction qui contribuera sans doute à la performance des employés ainsi qu'à la performance de l'entreprise.

VI-2-2) Analyse de l'impact de la stratégie de rémunération sur la performance chez INFRAFER :

Après avoir analysé la stratégie de rémunération à INFRAFER, à travers ses principales dimensions soit : les *fondements de la rémunération*, le *design du système de rémunération* et la *gestion de la rémunération*, nous allons tenter de diagnostiquer l'impact qu'a cette stratégie de rémunération et ses différents aspects sur la performance financière de l'entreprise à INFRAFER , à

travers l'analyse de l'évolution de trois de ses indicateurs choisis soit la masse salariale, les frais du personnel et le turn-over, et vérifier leurs cohérence avec l'évolution de la performance financière à INFRAFER .

▪ L'analyse de l'évolution de la masse salariale :

Dans le tableau en dessous, on remarque d'une part que la masse salariale a subi une croissance de (7%) pendant 2015-2016 puis une régression d'un taux de 18% entre 2016 et 2017 suivie par le résultat net qui augmente d'un taux important en 2016 pour décroître une autre fois de 8%, mais en dépit de ce décroissement, la rentabilité générale de l'entreprise garde sa stabilité mais sur un niveau de rentabilité dit très faible (1%),

Tableau n°51 : Evolution de la masse salariale à INFRAFER (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
La masse salariale (KDA)	97 868 079	104 258 633	84 978 753
Taux de croissance de la masse salariale	-	7%	-18%
Taux de croissance de l'effectif	-	1%	-4%
Taux de croissance du Résultat net	-	55%	-8%
Rentabilité générale	1%	1%	1%

Source : préparé par l'étudiante

D'une autre part, on remarque une décroissance dans la masse salariale de INFRAFER pendant la période 2016-2017, justifiée en partie par la diminution du nombre d'effectif (d'un taux de 4%). Cette dernière due principalement au turnover des employés comme l'indiquera le tableau n°53 par la suite, ainsi que la réorganisation qu'a subi l'établissement en 2017 et qui a engendré l'annulation de plusieurs ateliers secondaires à travers les 48 wilayas, on peut noter d'ailleurs la régression apparente du résultat net de 8% due partiellement à ça. Nous pouvons ajouter finalement sur ce point-là que l'évolution de la masse salariale s'arrime avec l'évolution du résultat net de INFRAFER mais ne montre aucune cohérence avec la rentabilité générale un des indicateurs désignés auparavant de la performance financière et qui reste faible et statique pendant les trois années de notre étude.

L'analyse de l'évolution Frais du personnel / valeur ajoutée :

A travers le tableau ci-dessous, nous pouvons noter une croissance colossale en matière de frais du personnel et cela peut s'expliquer principalement par la réorganisation qu'a subi l'établissement en 2017 et qui a fait suite à l'annulation de plusieurs ateliers secondaires à travers les 48 wilayas, chose qui a engendré des frais importants concernant la remise des primes de licenciement à plus de 200 employés y compris les cadres dirigeants.

Tableau n°52 : Evolution des frais du personnel à INFRAFER (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
Frais du personnel (KDA)	100 200 607	137 722 482	1 180 712 546
Taux de croissance des Frais du personnel	-	27%	88%
Rentabilité générale	1%	1%	1%
Frais personnel/ Valeur Ajouté	58%	-25%	53%

Source : préparé par l'étudiante

Et si on prend en considération le ratio *Frais personnel/ Valeur ajoutée* à INFRAFER, nous allons remarquer qu'il est aussi croissant de sa part et ce de 58% en 2015 après il décroît d'un taux de 25%, ceci démontre la baisse de la contribution des salariés à la création de la richesse dans l'entreprise ce qui a poussé l'entreprise à songer à se passer d'une partie de son personnel. En 2017 le ratio augmente jusqu'à 53% grâce à l'effet des licenciements et la valeur ajoutée qui a augmenté de sa part de 100% par rapport à l'année précédente, toutefois le ratio de la performance financière « rentabilité générale » reste stable et faible à un taux de 1% pendant les trois années, chose qui traduit l'absence de la cohérence entre l'évolution des frais du personnel et la performance financière à INFRAFER.

L'analyse de l'évolution Le turnover :

Le tableau ci-dessous de la répartition des effectifs à INFRAFER par tranche d'expérience professionnelle, nous montre que les employés ayant une expérience de moins de 5 ans est la catégorie la plus importante dans l'entreprise, alors que le pourcentage diminue pour les autres catégories jouissant de plus d'expérience, chose qui se traduit par le départ des employés vers les autres entreprises juste après l'acquisition d'un peu d'expérience pour une meilleure rémunération.

Tableau n°53 : Le taux du turnover à INFRAFER (2015-2017)

Ratios	2015	2016	2017
Taux du Turnover	3%	5%	6%
Taux de croissance du Résultat net	-	55%	-8%
Rentabilité générale	1%	1%	1%

Source : préparé par l'étudiante

Le tableau n°54 qui suit nous indique un taux de turnover croissant pendant la durée de notre étude (2015-2017) et arrive jusqu'à 6% en 2017 cela reflète en grande partie l'insatisfaction des employés notamment en matière de rémunération qui se caractérise d'inférieur au niveau du marché sans prendre en compte tous les changements de niveau de vie et d'inflation et surtout le marché

du travail, ainsi que l'exempte de tous types d'incitatifs (individuels ou collectifs), une insatisfaction qui aura sans doute un impact négatif sur la performance des employés ainsi que celle de l'entreprise, comme l'indique le tableau n°54 le résultat net subit une décroissance de 8% en 2017, toutefois la rentabilité générale autant qu'indicateur de la performance financière, ne s'influence guère et reste statique à un taux de 1%

Tableau n°54: Répartition des effectifs par tranche d'expérience professionnelle INFRAFER (2016)

Tranche d'expérience	Cadre	Maitrise	Exécution	
Moins de 5ans	38%	32%	56%	40%
5 à 9	17%	24%	22%	22%
10 à 14	16%	22%	13%	18%
15 à 19	11%	11%	5%	9%
20 à 24	4%	4%	1%	3%
25 à 29	6%	3%	2%	3%
30 et plus	8%	4%	0%	4%
	22%	51%	27%	

Source : Document RH INFRAFER

Conclusion :

Après la conception de la pyramide de rémunération propre à SOPI et INFRAFER, nous avons pu noter que la rémunération dans les deux entreprises manquait beaucoup d'incitatifs ainsi que la rémunération liée à la performance des employés que nous jugeons indispensable à la motivation et l'implication des employés aux orientations stratégiques, ainsi que les périphériques légaux (intéressement, stock-option...etc) qui ne figurent guère. Et grâce à l'analyse des dimensions stratégiques de la rémunération (gestion du système de rémunération, logique de rémunération, design du système de rémunération) nous proposons un état comparatif de ces deux entreprises comme dans le tableau suivant :

Tableau n°55 : Etat comparatif des stratégies de rémunération de SOPI et INFRAFER

SOPI	INFRAFER
La part fixe > La part variable	La part variable = 0
Peu de périphériques sélectifs et statutaires	Peu de périphériques sélectifs et statutaires
Absence de périphériques légaux	Absence de périphériques légaux
Rémunération individualisée	Rémunération individualisée
Rémunération basée sur les compétences	Rémunération basée sur l'emploi
Rémunération tend vers performance plutôt qu'à l'ancienneté	Rémunération tend vers l'ancienneté (rémunération de performance = 0)
Equité interne	Equité interne
Rémunération inférieure au marché (politique de suiveur)	Rémunération inférieure au marché (politique de suiveur)
Gestion centralisée	Gestion centralisée
Gestion hiérarchique	Gestion hiérarchique
Gestion non participative	Gestion non participative

Source : préparé par l'étudiante

En projetant cette stratégie de rémunération sur la stratégie de l'entreprise SOPI et INFRAFER, soit une *stratégie de diversification liée*, nous avons présenté dans le tableau n°56 les différentes correspondances de la stratégie de rémunération de ces deux entreprises avec les conditions favorisant l'alignement mentionnées par Balkin et Gomez-Mejia (1990).

D'une part, nous avons pu détecter une grande correspondance en ce qui concerne SOPI ce qui fait de sa stratégie de rémunération une stratégie dite fortement alignée à sa stratégie globale. D'autre part, le peu de correspondance au niveau des dimensions de la stratégie de rémunération à INFRAFER fait d'elle une stratégie faiblement alignée à sa stratégie globale.

Tableau n°56 : L'alignement des politiques de rémunération de SOPI et INFRAFER sur la stratégie de diversification liée (Balkin et Gomez-Mejia (1990))

Conditions d'alignement	SOPI	INFRAFER
Un niveau supérieur au marché	Non-correspondant	Non-correspondant
Une prépondérance du salaire de base et des avantages sociaux sur les incitatifs variables	Correspondant	Non-correspondant
Une référence à l'emploi plutôt qu'aux compétences	Correspondant	Non-correspondant
Un faible lien entre la rémunération et la performance	Correspondant	Non-correspondant
Un système de rémunération plus hiérarchique	Correspondant	Correspondant
Une centralisation des décisions relatives aux rémunérations	Correspondant	Correspondant
Une communication moins transparente sur les rémunérations,	Correspondant	Correspondant

Source : préparé par l'étudiante

Dans le but de démontrer l'importance de cet alignement et son impact sur la performance de l'entreprise, nous avons analysé la performance financière de l'entreprise en parallèle à cet alignement (existant, moyen ou faible), et nous avons trouvé cette performance financière assez stable et peu évolutive pour SOPI pendant la durée 2015-2017, contrairement à INFRAFER qui a connu une performance financière plutôt faible et décroissante pendant les trois années d'étude (2015-2017)

Pour appuyer l'impact de la stratégie de rémunération sur cette performance financière, nous avons analysé l'évolution de quelques paramètres y afférents comme la masse salariale et les frais du personnel ainsi que le taux du turn-over des deux entreprises et nous avons tenté de projeter leurs évolutions pendant les trois ans sur celles de la performance financière.

Après nos analyses, nous avons déduit que pour SOPI, nous avons noté l'existence d'une évolution en parallèle du résultat net et la masse salariale, malgré que cette évolution ne prenne pas la même cadence et ce sans qu'il y ait une influence sur la rentabilité générale de l'entreprise qui est restée stable et qui représente l'un des indicateurs représentant la performance financière. Nous avons noté de plus que le turn-over à SOPI est faible et stable reflétant un certain niveau de satisfaction et d'implication des employés dû principalement à la nouvelle stratégie de rémunération mise en place à SOPI depuis l'année 2015, ainsi que le ratio *Frais du personnel/Valeur ajoutée* traduisant la contribution des employés à la richesse de l'entreprise qui a marqué une croissance pendant la durée d'étude. Cela peut signifier que la stratégie de rémunération adoptée par SOPI et qui est globalement alignée à sa stratégie a eu un impact positif sur la performance financière de cette entreprise qui s'est évoluée depuis 2015 lors de l'application de la nouvelle stratégie de rémunération.

Pour INFRAFER, la décroissance de la masse salariale est accompagnée d'une décroissance du résultat net, toujours pas avec la même cadence, mais sans qu'il influence sa rentabilité générale qui reste au même niveau pendant les trois années et qui représente sa performance financière . Nous avons noté aussi à travers le ratio *Frais du personnel/Valeur ajoutée* traduisant la contribution des employés à la richesse de l'entreprise, une décroissance pendant la durée d'étude reflétant le point d'insatisfaction des employés dû principalement à la stratégie de rémunération menée par l'entreprise qui influence négativement, comme nous avons vu la rentabilité et le résultat de l'entreprise pendant la période de l'étude traduit par une rentabilité très faible et inchangée , d'ailleurs cette insatisfaction se traduit par le taux important et croissant du turn-over . Cela signifie que la stratégie de rémunération adoptée par INFRAFER et qui n'est pas assez alignée à sa stratégie a eu un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise sans qu'il y ait une cohérence significative entre l'évolution de ces trois indicateurs (masse salariale, frais du personnel, turn-over) avec la performance financière de INFRAFER.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Beaucoup d'organisations se contentent encore aujourd'hui d'adopter des pratiques de rémunération de manière séquentielle sans cohérence avec la vision stratégique et les valeurs de l'organisation. Pourtant, les stratégies et les pratiques de la GRH, dont particulièrement la rémunération qui constitue notre domaine de recherche, sont considérées comme étant une variable instrumentale visant à renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987).

La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects (Peretti, 1999). Vu la diversité des composants de la rémunération, il devient nécessaire à la GRH de combiner ces différents éléments de façon cohérente et optimale, au travers d'une réelle stratégie de rémunération globale permettant de les identifier et d'opérer les arbitrages nécessaires pour le choix des éléments les plus pertinents.

Ce travail a permis de mettre la lumière sur les critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une stratégie de rémunération globale adaptée à l'entreprise et à son contexte pour servir ses objectifs stratégiques, c'est ce qui nous a permis de noter que pour accoler l'épithète stratégique à la gestion de la rémunération, il faut que celle-ci puisse s'arrimer à la stratégie de l'entreprise et à ses valeurs et être en synergie avec les autres pratiques de GRH, pour ensuite opérer les arbitrages nécessaires sur les proportions de chacune des trois catégories de la rémunération ; en l'occurrence, celles reliées aux fondements du salaire, à la conception du système de rémunération et à sa gestion.

Donc les liens d'interaction entre les stratégies de rémunération et les orientations stratégiques de l'entreprise sont notamment déterminés à partir des paramètres ayant un impact sur la performance de l'entreprise, tenant en compte que des organisations apparemment similaires peuvent choisir des systèmes de rémunération différents dans le but d'atteindre les mêmes objectifs et ces systèmes de rémunération s'avèreront ne pas être de la même efficacité pour atteindre des objectifs similaires.

Apports et suggestions :

L'importance de la contribution de l'alignement de la stratégie de rémunération de l'entreprise sur sa stratégie globale est appuyée par la théorie de la contingence et la théorie fondée sur les ressources. La première est issue d'un courant de recherche devenu peu à peu

dominant en gestion qui prône l'alignement sur des facteurs de contingence environnementaux organisationnels, la seconde prend une place de plus en plus importante, en particulier en matière de réflexion stratégique, en mettant en avant le parti que l'on peut tirer d'une exploitation synergique des ressources de l'entreprise.

Sur le plan empirique, cette thèse s'est basée sur l'étude de deux cas d'entreprises (EPE et SARL), pour déceler les stratégies de diversification adoptées, et les stratégies de rémunération correspondantes, les outils de recherche déployés nous ont enfin permis de vérifier l'impact de cet alignement dans les deux entreprises et sa contribution à leur performance financière, et ce, sur la base de l'évolution de cette dernière par rapport à l'évolution de la masse salariale, des frais du personnel et du turn-over des deux entreprises

Les résultats et analyses de l'étude empirique amènent ainsi à noter que, lors du choix des dimensions de la stratégie de rémunération, les décisions des responsables RH des entreprises en question ne sont pas entièrement prédéterminées par le contexte de contingence. Les responsables RH dans l'entreprise algérienne favorisent la condition de l'équilibre financier de l'entreprise, notamment la dimension *design du système de rémunération* et spécifiquement la partie concernant la politique salariale à adopter sur le marché (leader ou suiveur) ; c'est-à-dire le choix d'avoir une rémunération au même niveau du marché ou encore meilleure, ou bien se contenter d'avoir une rémunération inférieure à celle du marché. Nous observons dans ce sens que ces responsables RH ont choisi la politique salariale de suiveur et avec un niveau de rémunération inférieur par rapport au niveau du marché, bien que cette politique ne soit pas en adéquation avec les conditions qu'exige l'alignement sur la stratégie de diversification. Ces responsables sont donc plus préoccupés par la priorité de la situation financière de l'entreprise lors du choix de cet aspect de la stratégie de rémunération.

Les résultats démontrent aussi que les entreprises sont peu alignées à leur stratégie globale, car elles pratiquent l'alignement dans peu de points parmi les différentes dimensions de la stratégie de rémunération : sur deux cas d'entreprises étudiés nous avons vu que l'une des entreprises atteint un niveau d'alignement de 85% (6 conditions d'alignement correspondantes sur 7) par contre que l'autre entreprise ne couvre que 3 conditions d'alignement sur 7 soit un niveau d'alignement assez faible d'environ 42%. . Comme dans le cas de stratégie de diversification, ces entreprises semblent incapables de concevoir le design de la rémunération qui exige l'adoption d'une politique salariale de leader. D'ailleurs, ces entreprises ont adopté

des politiques de suiveur, donc inférieures au niveau du marché et surtout des concurrents. L'entreprise devait aussi opter pour une rémunération dont la partie fixe serait dominante (par rapport aux incitatifs), elle aurait aussi un faible lien avec la performance . Mais dans notre cas ces conditions peuvent difficilement se remplir puisque la partie d'incitatifs ou celle représentant la performance est négligeable et même parfois nulle et inexistante.

Les outils déployés pour mesurer la performance financière dans les deux entreprises (ROE, RCI, ROS , la rentabilité générale) et l'analyse parallèle de son évolution avec quelques indicateurs proposés de la stratégie de rémunération (masse salariale, frais du personnel, turnover), nous ont permis de dégager les éléments suivants :

- Une croissance de la performance financière de l'entreprise dans le cas où la stratégie de rémunération de l'entreprise étudiée était alignée à sa stratégie de diversification d'un niveau de 85%; et une régression de la performance financière de l'entreprise dans le cas où la stratégie de rémunération de l'entreprise étudiée était peu alignée à sa stratégie de diversification c'est-à-dire à un niveau d'alignement faible soit 42%.

- L'évolution de *la masse salariale* apparaît parallèle à celle due résultat net dans les entreprises étudiées sans qu'elle ne marque une cohérence avec l'évolution de *la rentabilité générale*, qui est l'un des indicateurs de la performance financière.

- L'évolution des frais du personnel n'est pas cohérente avec l'évolution de la rentabilité générale.

- La décroissance du résultat net et la performance financière des entreprises étudiées s'accompagne généralement d'une croissance du taux du turn-over, dû principalement à la stratégie de rémunération jugée peu efficace .

- Plus la stratégie de rémunération est alignée à la stratégie de l'entreprise (niveau d'alignement 85%), plus la performance financière est considérable ; et vice versa ; moins la stratégie de rémunération est alignée à la stratégie de l'entreprise (niveau d'alignement 42%) , moins la performance financière est significative. Cependant, les alignements les plus couramment pratiqués ne sont pas forcément ceux que nos analyses font apparaître comme positivement liés à la performance financière.

Grâce à ces résultats nous avons pu répondre à nos hypothèses posées au début de cette recherche comme suit :

Concernant la première hypothèse, nous notons que lors de la conception de la stratégie de rémunération, les responsables des ressources humaines ne priorisent pas toujours son alignement sur la stratégie de l'entreprise. Lors du choix des dimensions de cette stratégie de rémunération ces responsables, se trouvent face à plusieurs facteurs influençant telles que les influences de l'environnement (l'emplacement de l'entreprise, le marché et le secteur d'activité) ou bien les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise dont celles des employés comme l'organisation du travail et les caractéristiques de la main d'œuvre, la culture organisationnelle, la stratégie ainsi que la situation financière de l'entreprise .

Pour la mise en place d'une stratégie de rémunération adéquate et d'une rémunération appropriée, les responsables RH se retrouvent devant la possibilité de jouer sur trois types de leviers qui correspondent à des arbitrages à effectuer :

- L'arbitrage entre la rémunération collective et la rémunération individuelle privilégie davantage l'individualisation : En effet, La rémunération individuelle permet de motiver chaque salarié en fonction de ses attentes et de ses aspirations. Reste que cette pratique pose le problème de la capacité d'une organisation ou d'un manager à séparer la performance individuelle d'un collaborateur de la performance collective de son équipe. Et les responsables de RH dans les deux entreprises algériennes étudiées ont préféré le choix d'une rémunération purement individuelle tout en ignorant la partie collective de la rémunération.

- L'arbitrage entre la rémunération fixe et la rémunération variable privilégie davantage la part aléatoire réversible : ce qui ressort des analyses permet de conclure que c'est la part aléatoire qui doit motiver les collaborateurs pour les amener à accroître leurs performances. Elle constitue pour le salarié un challenge à relever, un objectif à atteindre. Cependant, la rémunération dans l'entreprise algérienne semble pondérer la partie fixe sans donner assez d'importance à cette partie variable incitatifs ou simplement la supprimer de la conception de la rémunération.

- L'arbitrage entre la rémunération immédiate et la rémunération différée favorise progressivement la part à long terme : la première récompense les efforts quotidiens de l'individu dans son travail alors que la seconde est conçue pour l'inviter à s'inscrire dans le projet à long terme de l'entreprise. elle vise à fidéliser le collaborateur et l'intéressé

durablement au projet de l'organisation. Par contre dans l'entreprise algérienne nous notons l'absence de genre de fidélisation et l'implication des employés.

Ces arbitrages conduisent donc à conclure qu'une stratégie de rémunération permet à l'entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée. La mise en œuvre d'une stratégie de rémunération comporte à la fois des phases stratégiques consistantes à penser le système, et des phases tactiques relevant de son pilotage au jour le jour.

En effet, une part importante de la littérature relative aux rémunérations, repose sur l'assertion selon laquelle les organisations bénéficieraient d'une large liberté quant au choix de leurs stratégies de rémunération, ces choix ayant des conséquences en matière de performance (Gomez-Mejia et Welbourne 1988, Lawler 1981, Milkovich et Newman 1996). Des organisations apparemment similaires peuvent choisir des systèmes de rémunération différents dans le but d'atteindre les mêmes objectifs. Ces systèmes de rémunération ne sont pas de la même efficacité pour atteindre des objectifs similaires.

D'après l'étude comprenant notre échantillon réduit, nous pouvons déduire que notre deuxième hypothèse se vérifie, dans la mesure où plus la stratégie de rémunération est alignée à la stratégie de l'entreprise, plus la performance financière est bonne ; et vice versa ; moins la stratégie de rémunération est alignée à la stratégie de l'entreprise moins la performance financière est bonne dans l'entreprise. Cependant, les alignements les plus couramment pratiqués ne sont pas forcément ceux que nos analyses font apparaître comme positivement liés à la performance financière. Nous nions aussi, d'après notre étude, l'existence de cohérence de l'évolution de la masse salariale et les frais du personnel avec l'évolution de la performance financière de l'entreprise sans épargner le taux du turn-over.

L'approche de contingente apparaît comme la plus adoptée lorsqu'il s'agit de la recherche des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines. Selon cette approche, il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. Au contraire, il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, de contingences (Hofer et Schendel, 1978 ; Fossum et Parker, 1983 ; Dyer, 1984). Dans le courant de la gestion stratégique, le souci d'alignement des pratiques des ressources humaines telle que la stratégie de rémunération et ses pratiques est de grande considération lors de la formulation de la stratégie, et dans le but

d'adapter ces pratiques de gestion des ressources, la rémunération apparaît comme l'une des plus importantes à aligner.

Les dimensions de la stratégie de rémunération dans cette perspective d'alignement apparaissent différentes selon le degré voire la nature de diversification de la stratégie de diversification. Dans le cas d'une diversification liée, l'entreprise s'assure d'adopter une stratégie de rémunération qui assurerait une certaine équité entre les employés des différentes divisions du groupe. Le but est donc de garantir une intégration des différentes divisions tout en les adaptant toutes malgré la diversité des secteurs d'activité, et pour ce faire il est impératif de choisir un système de rémunération uniforme et standardisé appliqué à l'ensemble des divisions.

Nous avons en effet observé qu'il existe un alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de diversification qui est associé à un meilleur niveau de performance financière. Ce résultat apporte un soutien significatif à la perspective stratégique des rémunérations en montrant que l'on peut mettre en évidence un intérêt de cet alignement en matière de performance. Cependant, les alignements identifiés par nos analyses comme liés à la performance, ne correspondent pas forcément aux alignements les plus pratiqués. Le support que nous apportons à la perspective stratégique n'est donc pas impératif.

Certes, un alignement de la stratégie de rémunération sur la stratégie de diversification peut se révéler source de performance, mais la perspective stratégique ne suffit pas, à elle seule, à comprendre le comportement des décideurs vis-à-vis de cet alignement.

On peut ainsi conclure l'importance de l'existence d'un alignement de la stratégie de rémunération de l'entreprise avec sa stratégie globale, et la contribution de cet alignement à la performance financière de l'entreprise et ce à travers l'approche de contingence. Cependant, d'autres approches peuvent s'inscrire dans le même courant de la performance comme l'approche universaliste qui propose des pratiques universelles dites « best ways » et qui seraient bonnes à appliquer dans tous types de conditions, comme le cas des incitatifs qui contribuent souvent à la motivation et la satisfaction des employés ainsi que leur performance (Heneman, Greenberg et Strasser, 1988, Welbourne et Cable, 1995).

Limites et prolongements de recherches :

Après avoir rappelé les principaux apports et suggestions de notre travail, nous en examinerons les limites et quelques prolongements possibles :

Pour ce qui est des limites théoriques, elles concernent l'approche de mesure de la performance de l'entreprise qui demeure *unidimensionnelle*, car une étude plus représentative adoptera une approche élargie dite *multidimensionnelle* pour avoir un jugement global plus significatif de la performance de l'entreprise.

Concernant les limites empiriques, cette recherche comporte toutefois certaines limites qui méritent d'être soulevées. Le nombre restreint de cas de figures analysés lors de l'étude pratique constitue vraisemblablement un frein au caractère représentatif de notre échantillon et à la généralisation des résultats ainsi que la diversité des activités des entreprises et leurs cadres juridiques.

En outre, certaines voies de recherches pourraient être envisagées à la suite des résultats de cette étude. Par exemple, il serait intéressant de reproduire cette étude, de manière à analyser si les choix à l'égard de la rémunération sont davantage le fruit des stratégies internes. Cela pourrait également contribuer à mieux comprendre l'influence de l'environnement économique et législatif sur les choix en matière de stratégies de rémunération.

Bibliographie

Bibliographie

Livres:

AKTOUF. OMAR; « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique» Montréal: les presses de l'Université de Québec, 1978, 213 pp.

AUBERT. N; GUERE et al « Management aspects humains et organisationnels» PUF fondamental ;6ème édition, 1999.

BOURNOIS.F; POINT.S et al; « RH: Les meilleures pratiques» édition d'Organisation, 2ème édition 1992.

COHEN. A ; « Toute la fonction -Ressources Humaines», DUNOD, 3ème édition 2006.

COLLOMB.B; « Le Management des Hommes », édition d'Organisation, 2000.

[David B. Balkin](#), [Luis R. Gomez-Mejia](#) : Matching compensation and organizational strategies, Strategic Management Journal SMJ, February 1990, p 159.

DONNADIEU.G; «Du Salaire à La Rétribution» édition LIAISONS, édition Actualisée et enrichie, 1997.

FRANCOIS DEPELTEAU, « La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication » , De Boeck Supérieur, 21 janv. 2010 - 417 pages

JUES.J;« GRH: Principes et points clés» édition Ellipses, 2002.

LEVY-LEBOYER. C; « Management des hommes: L'historique, Les auteurs et les acteurs, La pratique» Vuibert, 2000.

MARTORY.B, CROZET.D; «Gestion des RH- Pilotage social et performance», Dunod, Paris, 6ème édition, 2005.

PERETTI. J; « Gestion des ressources humaines » Vuibert ; 2000.

PERETTI. J; «Ressources Humaines » Vuibert; 5ème édition/2007.

PERETTI. J - ROUSSEL.P; «Les rémunérations Politiques et pratiques pour les années 2000 » Vuibert, 2000.

PUJOL .M, CHAPUIS. B; «Ressources humaines: La boîte à outils de l'entrepreneur» édition d'Organisation,2006.

SEKIOU L et al « Gestion des ressources humaines» De Boeck Université, 2ème édition, 2001.

SHIMON L, et al « La Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles» édition du Renouveau Pédagogique Inc, 2002.

THEVENET M, Dejoux.C, Marbot.E «Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des

ressources hwnaines », Pearson Education, 2ème édition, 2007.

VATTEVILLE.E; «Mesures des Ressources hwnaines et Gestion de l'Entreprise» Economica, 1999.

WEISS. D; « Ressources Humaines» 3^{ème} édition, édition d'Organisation,2005.

Revue et Articles:

ARTHUR, J .B, « The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills », Industrial and Labor Relations Review, vol. 45, no 3 (April 1992).

Berland.N ; « Mesure de la performance globale des entreprises,», 9 Décembre 2010, HAL Id: halshs-00544875.

CHÊNEVERT, D, TREMBLAY, M. ET SIRE, B, « Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération », ge congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Université de Versailles Saint- Quentin-En-Yvelines, novembre 1998.

CHÊNEVERT.TREMBLA Y, M: « La rémunération est-elle un élément stratégique? »Centre de recherche en Gestion: Document de travail 20-2001, Juillet 2001.

COOKE, W.N., « Employee Participation programs, group-based incentives, and company performance : a union-nonunion comparison », Industrial and Labor Relations Review, vol. 47, no 4, July 1994.

DAVIS, J.H., « Quality Management and Compensation », ACA Journal, Autumn, 1993, DELERY, J.E. et DOTY, H.D., « Modes of Theorizing in Strategie Human Resource Management : Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », Academy of Management Journal, vol. 39, no 4, 1996.

DESREUMAUX, A., Stratégie, Collection Précis de gestion dirigée par Jean-Pierre Jobard et Pierre Grégory, Édition Dalloz, Paris, 1993.

GOMEZ-MEJIA, L.R. et WELBOURNE, T.M., « Compensation Strategy : an Overview and Futur Steps », Human Resource Planning, vol. II, no 3, 1988.

GOMEZ-MEJIA, Luis R., « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », Strategie Management Journal, vol. 13, 1992.

HERBERT, T.T. et DERESKY, H., « Should General Managers Match Their Business Strategies? », Organizational Dynamics, vol. 15, no 3, New York, 1987.

HENNINGER, Marie-Christine, « Perspective stratégique de la rémunération :du discours à la

pratique», Les Notes du LIRHE , no362, Mers 2002.

HENNINGER-VACHER.M, «Stratégie de diversification et politique de rémunération» LIRHE, Université Toulouse 1 , Novembre 1998.

HUNTER, L.W., « When Fit Doesn't Happen : The Limits of Business Strategy as an Explanation for Variation in Human Resource Practices », Paper presented at the 56th annual meetings of the Academy of Management, Cincinnati, Ohio, 1996.

HUSELID, M.A. «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, 1995.

JOHNSON, S.T., «Work Teams : What's Ahead in Work Design and Rewards Management», *Compensation & Benefits Review*, (March - April 1993).

KNOUSE, S.B., *The Reward and Recognition Process in Total Quality Management*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1995.

LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W., *Organization and environment*, Boston Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

LORSCH, J.W. et ALLEN, S.A., *Managing diversity and interdependence*, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1973.

MACDUFFIE, J.P., « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, no 2, January, 1995.

MINTZBERG, H., « Pièges et illusions de la planification stratégique », *Gestion*, vol. 19, no 1, 1994.

MONTEMAYOR, E.F., « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », *Journal of Management*, vol. 22, no 6, 1996.

MUCZYK, J.P., « The Strategic Role of Compensation », *Human Resource Planning*, vol. II, no 3, 1988.

NAPIER, N.K. et SMITH, M., « Product Diversification, Performance Criteria and Compensation at the Corporate Manager Level », *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987.

PORTER, M.E, *Competitive strategy*, Free Press, 1980.

SALTER, M.S, «Tailor incentive compensation to strategy», *Harvard Business Review*, March-April, 1973.

SIRE, B, *Gestion stratégique des rémunérations*, Option Gestion, Édition Liaisons, 1993.

SIRE, Bruno et Michel Tremblay. 2000. «Contraintes et objectifs d'une politique de

rémunération ». Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000. J. M. Peretti et P. Roussel, dir. Paris: Vuibert.

SNELL, S.A, YOUNDT, M.A. et WRIGHT, P.M., «Establishing a Framework for Research in StrategyHuman Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning », Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 14, JAI Press Inc., 1996.

TREMBLA Y Michel et DENIS Marcoux. 1994. « Étude des déterminants de la rémunération des employés manuels dans les municipalités québécoises ». Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 9, no 3.

TREMBLA Y, M., RONDEAU, A., LEMELIN, M. et BALKIN, D., « La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus? », Mobilisation et efficacité au travail, Collection: Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, Actes du ge congrès de l'AIPTLF, sous la direction de Roch Laflarnme, Presses Inter Universitaires (éd.), 1998.

TREMBLAY. M, D.CHENEVET; «Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles» CIRANO, Série scientifique N°35, Avril 2003 ;

VELMURADOVA. M ; « Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. USTV. 2004, pp.105. ffhal-01582285f

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11, 801-814.

YANAT.Z, Scouarnec. A; «Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie- Maroc-Tunisie» Vuibert , Paris, 2005 ;

Yves Livian, INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE EN SHSS : réussir son mémoire ou thèse. 2015. ffhalshs-01102083f, p 39.

ANNEXES

SIEGE

15 RUE COLONEL
AMIROUCHE
ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:

EDITION DU:28/03/2019 10:34

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF)					
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET N-1
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
TITRES MINIERES					
Logiciel		8,175,147.24	7,931,447.24	243,700.00	438,400.00
Terrains		218,927,748.00	0.00	218,927,748.00	218,927,748.00
Bâtiments		37,184,501.93	35,885,443.51	1,299,058.42	267,036.08
Autres immobilisations corporelles		108,330,152.18	83,901,793.79	24,428,358.39	9,557,473.62
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		426,638,876.91	0.00	426,638,876.91	1,268,665,569.31
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		480,000.00	0.00	480,000.00	2,253,642.81
Impôts différés actif		190,068,502.90	0.00	190,068,502.90	190,204,659.79
TOTAL ACTIF NON COURANT		989,804,929.16	127,718,684.54	862,086,244.62	1,690,314,529.61
ACTIF COURANT					
Stocks matières premières					
		53,760.00	0.00	53,760.00	57,270.00
Autres approvisionnements					
		6,776,378.21	0.00	6,776,378.21	1,918,691.45
Stocks à l'extérieurs					
Produits finis					
Travaux en cours					
Créances et emplois assimilés					
Clients		6,359,607.24	0.00	6,359,607.24	3,297,039.68
Autres débiteurs		111,451,945.45	0.00	111,451,945.45	170,614,552.71
Impôts et assimilés		32,321,830.48	0.00	32,321,830.48	9,969,317.94
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		423,389,735.19	0.00	423,389,735.19	192,052,665.44
TOTAL ACTIF COURANT		580,353,256.57	0.00	580,353,256.57	1,174,460,279.71
TOTAL GENERAL ACTIF		1,570,158,185.73	127,718,684.54	1,442,439,501.19	2,864,774,809.32

SIEGE

15 RUE COLONEL
AMIROUCHE
ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION

EDITION DU:28/03/2019 10:34

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

PERIODE DU:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF)					
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV NET	NET N-1	
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
TITRES MINIERES					
Logiciel		8,175,147.24	7,931,447.24	243,700.00	438,400.00
Terrains		218,927,748.00	0.00	218,927,748.00	218,927,748.00
Bâtiments		37,184,501.93	35,885,443.51	1,299,058.42	267,036.08
Autres immobilisations corporelles		108,330,152.18	83,901,793.79	24,428,358.39	9,557,473.62
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		426,638,876.91	0.00	426,638,876.91	1,268,665,569.31
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		480,000.00	0.00	480,000.00	2,253,642.81
Impôts différés actif		190,068,502.90	0.00	190,068,502.90	190,204,659.79
TOTAL ACTIF NON COURANT		989,804,929.16	127,718,684.54	862,086,244.62	1,690,314,529.61
ACTIF COURANT					
Stocks matières premières		53,760.00	0.00	53,760.00	57,270.00
Autres approvisionnements		6,776,378.21	0.00	6,776,378.21	1,918,691.45
Stocks à l'extérieurs					
Produits finis					
Travaux en cours					
Créances et emplois assimilés					
Clients		6,359,607.24	0.00	6,359,607.24	3,297,039.68
Autres débiteurs		111,451,945.45	0.00	111,451,945.45	170,614,552.71
Impôts et assimilés		32,321,830.48	0.00	32,321,830.48	9,969,317.94
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		423,389,735.19	0.00	423,389,735.19	192,052,665.44
TOTAL ACTIF COURANT		580,353,256.57	0.00	580,353,256.57	1,174,460,279.71
TOTAL GENERAL ACTIF		1,570,158,185.73	127,718,684.54	1,442,439,501.19	2,864,774,809.32

INFRAFER 2017

15,Rue Colonel Amirouche ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:099916000770512

EDITION DU:28/03/2019 10:36
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17
PERIODE DU:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF)2017					
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET N-1
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles TITRES MINIERES					
Logiciel		9,366,665.00	8,742,220.62	624,444.38	0.00
Terrains		17,658,647.24	17,294,627.80	364,019.44	0.00
Bâtiments		7,890,127,913.00	0.00	7,890,127,913.00	0.00
Autres immobilisations corporelles		1,197,382,103.14	946,436,908.17	250,945,194.97	0.00
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		13,138,444,133.19	6,794,617,451.21	6,343,826,681.98	0.00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		590,784,492.79	0.00	590,784,492.79	0.00
Impôts différés actif		4,298,480.69	1,046,000.00	3,252,480.69	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		176,488,696.93	0.00	176,488,696.93	0.00
ACTIF COURANT					
Stocks matières premières					
Autres approvisionnements		871,228,884.14	19,213,127.75	852,015,756.39	0.00
Stocks à l'extérieurs		450,511,173.81	35,792,147.53	414,719,026.28	0.00
Produits finis					
Travaux en cours		1,232,220,205.42	162,000.00	1,232,058,205.42	0.00
Créances et emplois assimilés					
Clients		2,469,772,251.88	0.00	2,469,772,251.88	0.00
Autres débiteurs		5,621,753,993.10	106,997,014.08	5,514,756,979.02	0.00
Impôts et assimilés		262,791,659.61	6,577,149.22	256,214,510.39	0.00
Autres créances et emplois assimilés		58,660,594.94	0.00	58,660,594.94	0.00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		-431,509,997.66	0.00	-431,509,997.66	0.00
TOTAL ACTIF COURANT		10,535,428,765.24	168,741,438.58	10,366,687,326.66	0.00
TOTAL GENERAL ACTIF		33,559,979,897.22	7,936,878,646.38	25,623,101,250.84	0.00

SIEGE

15 RUE COLONEL
AMIROUCHE
ROUIBA
N°

D'IDENTIFICATION:

EDITION DU:28/03/2019 10:34

01/01/16 AU
EXERCICE:31/12/16

01/01/16 AU
PERIODE DU:31/12/16

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3,000,000,000.00	3,000,000,000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1,169,479,258.70	1,169,479,258.70
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		3,335,523,155.34	3,295,219,792.00
Comptes de liaison		8,584,118,185.59	6,901,239,348.58
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		7,750,162,082.23	6,114,080,217.71
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		8,801,684,506.58	8,537,983,127.86
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		11,545,386.01	10,573,879.71
TOTAL II		8,813,229,892.59	8,563,136,706.24
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		318,425,447.29	260,462,451.69
Impôts		5,278,587.89	7,418,233.27
Autres dettes		55,667,655.65	147,837,635.83
Trésorerie passif			
TOTAL III		379,371,690.83	415,718,320.79
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1,442,439,501.19	2,864,774,809.32

SIEGE

15 RUE COLONEL
AMIROUCHE
ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:

EDITION DU:28/03/2019 10:34

01/01/16 AU
EXERCICE:31/12/16
01/01/16 AU
PERIODE DU:31/12/16

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3,000,000,000.00	3,000,000,000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1,169,479,258.70	1,169,479,258.70
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau		3,335,523,155.34	3,295,219,792.00
Comptes de liaison		8,584,118,185.59	6,901,239,348.58
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		7,750,162,082.23	6,114,080,217.71
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		8,801,684,506.58	8,537,983,127.86
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		11,545,386.01	10,573,879.71
TOTAL II		8,813,229,892.59	8,563,136,706.24
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		318,425,447.29	260,462,451.69
Impôts		5,278,587.89	7,418,233.27
Autres dettes		55,667,655.65	147,837,635.83
Trésorerie passif			
TOTAL III		379,371,690.83	415,718,320.79
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1,442,439,501.19	2,864,774,809.32

INFRAFER 2017

15,Rue Colonel Amirouche ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:099916000770512

EDITION DU:28/03/2019 10:36

01/01/17 AU

EXERCICE:31/12/17

01/01/17 AU

PERIODE DU:31/12/17

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3,000,000,000.00	0.00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		1,221,821,107.03	0.00
Ecart de réévaluation		7,612,507,460.00	0.00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		204,644,504.97	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-2,282,780,866.55	0.00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		9,756,192,205.45	0.00
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		8,777,915,615.49	0.00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		84,386,763.98	0.00
TOTAL II		8,862,302,379.47	0.00
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		1,907,147,992.55	0.00
Impôts		1,298,996,218.98	0.00
Autres dettes		3,720,498,286.24	0.00
Trésorerie passif		77,964,168.15	0.00
TOTAL III		7,004,606,665.92	0.00
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		25,623,101,250.84	0.00

**CONSOLIDE
INFRAFER 2015**

15 RUE COLONEL AMIROUCHE
ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:099916000770512

28/03/2019
EDITION DU:10:31
01/01/15 AU
EXERCICE:31/12/15
01/01/15 AU
PERIODE DU:31/12/15

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	4,964,390,801.51	0.00
Autres encaissement	196,393,240.98	0.00
Sommes versées aux fournisseurs	3,066,383,621.59	0.00
Sommes versees aux organisme sociaux	-907,875,540.87	0.00
Virement inter unite	-66,739,085.23	0.00
Sommes versées aux personnel	-782,990,188.36	0.00
frais financiers payés	-335,765,697.66	0.00
Interet payer	-33,531,154.46	0.00
Impôts sur les résultats payés		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-32,501,245.68	0.00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	37,463,357.25	0.00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	4,962,111.57	0.00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	3,352,189,916.56	0.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-30,000.00	0.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		
Intérêts encaissés sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	3,352,219,916.56	0.00
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées		
Encaissements provenant d'emprunts	3,141,455,006.39	0.00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-17,942,110.70	0.00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	3,123,512,895.69	0.00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	468,980.93	0.00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-223,275,928.37	0.00
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	540,925,554.13	0.00
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	317,649,625.76	0.00
Variation de la trésorerie de la période	-223,275,928.37	0.00
Rapprochement avec le résultat comptable	-366,332,147.56	0.00

INFRAFER 2017

15,Rue Colonel Amirouche ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:099916000770512

EDITION DU:28/03/2019 10:38
01/01/17 AU
EXERCICE:31/12/17
01/01/17 AU
PERIODE DU:31/12/17

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		4,413,321,770.99	0.00
Autres encaissement		44,938,707.50	0.00
		-	
Sommes versées aux fournisseurs		2,734,506,286.13	0.00
Sommes versees aux organisme sociaux		-838,779,918.13	0.00
Virement inter unite		-25,553,009.84	0.00
Sommes versées aux personnel		-883,688,838.39	0.00
frais financiers payés		-265,336,234.58	0.00
Interet payer		-80,603,248.04	0.00
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-370,207,056.62	0.00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		8,273,706.64	0.00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-361,933,349.98	0.00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-670,041,856.50	0.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-1,540,000.00	0.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-671,581,856.50	0.00
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		567,980,953.09	0.00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-597,307,339.50	0.00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-29,326,386.41	0.00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités		668,788.65	0.00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		1,062,172,804.24	0.00
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		552,676,471.62	0.00
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		-509,474,165.81	0.00
Variation de la trésorerie de la période		1,062,150,637.43	0.00
Rapprochement avec le résultat comptable		1,266,795,142.40	0.00
*** Erreur *** Ecart entre variation classe 5 et Contre-partie		-22,166.81	0.00

SIEGE

15 RUE COLONEL
AMIROUCHE
ROUIBA
N°
D'IDENTIFICATION:

EDITION DU:28/03/2019 10:35

01/01/16 AU
EXERCICE:31/12/16
01/01/16 AU
PERIODE DU:31/12/16

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	NOTE	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		4,767,662,952.16	4,772,883,682.65
Autres encaissement		328,883.44	137,074,589.00
Sommes versées aux fournisseurs		1,681,900,049.35	2,537,553,830.95
Sommes versees aux organisme sociaux		-600,654,796.54	-611,203,873.49
Virement inter unite		1,460,103,901.80	1,105,270,385.93
Sommes versées aux personnel		-311,022,945.30	-293,695,507.82
frais financiers payés		-255,717,856.32	-335,232,096.95
Interet payer		-44,218,955.46	-33,531,154.46
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		414,373,330.83	-6,528,577.95
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		21,246,187.24	6,968,869.71
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		435,619,518.07	440,291.76
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-456,857,204.76	3,338,915,650.35
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-100,000.00	-30,000.00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-456,957,204.76	3,338,945,650.35
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		558,687,899.72	3,141,455,006.39
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-306,000,000.00	-17,942,110.70
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		252,687,899.72	3,123,512,895.69
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités		-13,143.28	468,980.93
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		231,337,069.75	-214,523,481.97
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		192,052,665.44	406,576,147.41
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		423,389,735.19	192,052,665.44
Variation de la trésorerie de la période		231,337,069.75	-214,523,481.97
Rapprochement avec le résultat comptable		842,585,009.80	572,208,049.96