

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**KOLEA**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences  
financières et comptabilité**

**Spécialité : Comptabilité et Finance**

**Thème :**

**Evaluation du système de rémunération, comptabilisation des  
éléments de rémunération et son impact sur la performance du  
personnel**

**Cas pratique : INERGA SPA**

**Elaboré par :**

**FERKHI Amina**

**Encadreur :**

**Mr. BENCHAIB Rabah**

**Lieu de stage : INERGA SPA**

**Période de stage : de 19/02/2018 au 15/05/2015.**

**Année universitaire**

**2017-2018**



## DEDICACES

*Nous voici au bout de notre cursus, une finalité naturelle d'un long parcours d'étude préliminaire au terme duquel j'élabore, le présent mémoire de fin d'étude que je dédie cordialement :*

*A mon cher papa **Abd El-Ouahab** et ma chère maman **Rachida** pour leur soutien et sacrifices, et leur compréhension ;*

*Je vous remercie pour votre confiance en moi, et pour tout ce que vous m'apportez au quotidien de soutien et d'amour...*

*A mes chers adorables frères : **Ahmed, Zinou, et Adel**, pour leur soutiens et leur présence à tout épreuve tout au long de mon parcours ;*

*A mes chères formidables sœurs **Imene, Nouna, Manel, Chaima, Farah** et surtout a **Aida** et son marie **Ahcen**, et ma petite poupée **Sahar**, pour votre tendresse, votre aide et votre affection.*

*A tous mes amis et chers collègues ;*

*A toute personne dont j'ai une place dans son cœur, que je connais, que j'estime et que j'aime.*

## ***Remerciement***

Je tiens avant tous à remercier le bon dieu de m'avoir donnée toute la force nécessaire pour la réalisation de ce travail.

Mes sincères remerciements s'adressent à mes parents qui m'ont soutenue tout au long de mon cursus, ma chère sœur Aida, et à tous les membres de la famille et mes amis.

Un grand merci à Mr. BENCHAIIB Rabah, mon directeur de recherche, à qui je tiens à témoigner toute ma reconnaissance pour son aide, ses encouragements et tout le temps qu'il m'a accordé.

Je remercie également Mr. ARROUAGE, Mr. BAZINE et les personnes m'ayant permis d'achever ce mémoire, en partageant avec moi leurs connaissances et informations.

**Liste des abréviations**

<b>ART</b>	article
<b>CDD</b>	Contrat à durée déterminé
<b>CDI</b>	Contrat à durée indéterminée
<b>CNAS</b>	Caisse national des assurances sociales
<b>CNR</b>	Caisse national de retraite
<b>DA</b>	Dinard algérien
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>HRS</b>	heurs
<b>HSE</b>	Hygiène, Sécurité et Environnement
<b>IAS 19</b>	International Accounting Standard
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>IND</b>	Indemnité
<b>ING</b>	Ingénieur
<b>IRG</b>	Impôt sur le revenu global
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>MB</b>	Marge brut
<b>MDA</b>	Million de Dinard Algérien
<b>MET</b>	Mètreur
<b>MNT</b>	Montant
<b>MW</b>	Megawatt
<b>NBR</b>	Nombre
<b>OHSAS</b>	Occupational Health and Safety Assessment Series
<b>PEE</b>	Plan d'épargne entreprise
<b>PR</b>	Prime de Rendement
<b>PS/GT</b>	Planification suivi gestion des travaux
<b>QC/QA</b>	Quality assurance/Quality control
<b>RUB</b>	Rubrique
<b>SCF</b>	Système Comptable Financier
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>SMI</b>	Système de Management Intégrer
<b>SNMG</b>	Salaire national minimum garantie

<b>SONELGAZ</b>	Société National d'Electricité et du Gaz
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>SR</b>	Syst7me de Rémunération
<b>TX</b>	Taux

### *Liste des tableaux*

<b>N° Tableau /N° Chapitre</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1/1	Critères et formes de rémunération variable	13
1/2	Les différences entre les primes et bonus	14
1/3	Types de primes et critères d'attribution	14
2/4	Comptabilisation du salaire	35
2/5	Comptabilisation d'une charge	37
2/6	Grille d'analyse des objectifs stratégiques	43
3/7	Etat des effectifs	53
3/8	Prime de fidélité et de mérite	61
3/9	IND. de sujétion spécial ISS	61
3/10	IND. de transport	61
3/11	IND. de déplacement	62
3/12	Le rapport masse salariale, niveau de réalisation	80
3/13	L'existence des avantages d'IAS 19 à INERGA	83

*Liste des figures*

<b>N° Chapitre</b>	<b>schémas/N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1/1		La pyramide de rémunération	5
1/2		Les enjeux des classifications de rémunération	7
1/3		Les choix et l'équilibre du système de rémunération	10
1/4		Les cinq phases de classification	12
1/5		Le système de rémunération : système dynamique à 3 composantes	18
1/6		La structure de données sous-jacente au processus de gestion de la paie	20
3/7		Chiffre d'affaire d'INERGA	49
3/8		Effectif d'INERGA	50
3/9		Investissement en Formation à INERGA	50
3/10		Présentation de l'organigramme de la direction générale d'INERGA	51
3/11		Organigramme au niveau du projet	54
3/12		Les étapes de calcul de rémunération à la tâche	58
3/13		Le rapport prime de rendement, marge brut	81

*Liste des annexes*

<b>N° Annexe</b>	<b>Titre</b>
01	Questionnaire
02	Masse salariale juillet 2016
03	Règles de calcul

---

04	Bulletin de paie « T. indirect »
05	Bulletin de paie « T. direct »
06	Attachement des travaux à la tâche
07	Pointage
08	Feuille de répartition de revenu

## Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux.....	I
Liste des figures.....	II
Liste des annexes.....	III
Table des matières.....	IV
Introduction générale .....	A

### PARTIE THEORIQUE

• <b>CHAPITRE 1 : Les concepts de base d'un système de rémunération et méthodes d'évaluation...</b>	<b>1</b>
• <b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 : Le système de rémunération.....</b>	<b>2</b>
Sous-section 1 : Définition de la notion rémunération.....	2
Sous-section 2 : Les fondements de rémunération.....	6
Sous-section 3 : Les critères de rémunération .....	8
<b>Section 2 : Les stratégies de rémunération .....</b>	<b>11</b>
Sous-section 1 : Les différents types de rémunération.....	11
Sous-section 2 : La gestion des salaires .....	17
Sous-section 3 : Le système d'information dans la gestion des salaires1.....	19
<b>Section 3 : Le cadre juridique de la rémunération.....</b>	<b>22</b>
Sous-section 1 : Le salaire national minimum garantie (SNMG).....	22
Sous-section 2 : Les repos légaux et congés.....	22
Sous-section 3 : La sécurité sociale.....	23
• <b>Conclusion de chapitre 1.....</b>	<b>25</b>
• <b>CHAPITRE 2 : La comptabilisation des éléments de rémunération.....</b>	<b>26</b>
• <b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 1 : Avantages de personnel selon la norme IAS19.....</b>	<b>27</b>
Sous-section 1 : Visualisation comptable des avantages de personnel.....	27

Sous-section 2 : La mise en place de la norme IAS 19 dans les entreprises.....	32
Sous-section 3 : Les avantages au personnel selon le SCF.....	32
<b>Section 2 : La comptabilisation des avantages de personnel.....</b>	<b>34</b>
Sous-section 1 : Détermination des couts des avantages sociaux.....	34
Sous-section 2 : Comptabilisation des avantages selon la norme IAS 19.....	35
<b>Section 3 : L'impact de rémunération sur la performance du personnel.....</b>	<b>40</b>
Sous-section 1 : Rémunération et performance.....	40
Sous-section 2 : L'efficacité du système de rémunération.....	40
Sous-section 3 : Les qualités d'un bon système de rémunération.....	40
Sous-section 4 : L'impact de la rémunération sur le comportement de salarié..... ;.....	41
• <b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>45</b>
<b>PARTIE PRATIQUE</b>	
• <b>CHAPITRE 3 : Le système de rémunération au sein d'INERGA : analyse, évaluation et recommandations.....</b>	<b>46</b>
• <b>Introduction du chapitre 3.....</b>	<b>46</b>
<b>Section 1 : Présentation générale l'entreprise INERGA.....</b>	<b>47</b>
<b>Section 2 : Analyse du système de rémunération d'INERGA et son impact sur la performance du personnel.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 3: Résultats d'évaluation et proposition des suggestions.....</b>	<b>85</b>
• <b>Conclusion du chapitre 3.....</b>	<b>85</b>
• <b>Conclusion générale.....</b>	<b>86</b>
• <b>Références bibliographiques.</b>	
• <b>Annexes</b>	
• <b>Résumé</b>	

---

## **Introduction générale**

Comme dit le proverbe « l'argent ne fait pas le bonheur », si l'argent ne fait pas le bonheur, il permet d'être moins malheureux, ou du moins, de mieux supporter le malheur en nous donnant la possibilité de nous offrir des biens, des soins, et des petits plaisirs, n'est-il pas vrai que les sociétés et les personnes les plus riches ont une espérance de vie supérieure ?.

De notre bien être la rémunération que nous recevons pour notre travail détermine directement et indirectement nos attitudes dans la vie à travers les informations qu'elle transmet, il suffit de songer à l'importance que prend la vie c'est de se sentir en sécurité, l'autonomie, le pouvoir, le prestige, le statut, la réalisation de soi, le succès, l'accomplissement, l'estime de soi, la compétence et la reconnaissance. Il est vrai que les gens ne travaillent pas uniquement pour gagner de l'argent, mais également pour donner un sens à leur vie, se sentir important, plus compétents, relever les défis, avoir le plaisir de donner, être motivés et être reconnus.

La conception et la mise en œuvre d'une politique de rémunération juste et équitable au sein de l'entreprise est une question complexe. Si la rémunération pour l'employé est un moyen qui lui permet de gagner un salaire contre la vente de sa force de travail sur le marché de l'emploi, la rémunération pour le chef de l'entreprise est un outil de gestion qui lui permet d'impliquer le salarié dans la réussite de l'entreprise. Pour les grandes entreprises internationales, comme pour les PME, la rémunération durant les deux dernières décennies est devenue l'une des préoccupations majeures des départements de ressources humaines, et ce compte tenu des changements structurels qui affectent le marché du travail mondial.

Le marché du travail et des salaires a été très concurrentiel jusqu'au milieu du XXème siècle laissant les rapports de force s'exercer sur le contrat de travail individuel et le niveau de salaire. Peu à peu sous la pression sociale et l'impulsion de l'état, la mise en place des conventions collectives et l'instauration des règles générales sur les salaires (salaires minimums, mensualisation...) sont venues encadrer les systèmes de rémunération, le plus souvent au niveau des branches d'activités. La politique des revenus était alors l'un des leviers d'action majeurs de l'état dans le pilotage de la politique économique.

Actuellement dans l'économie moderne, différents systèmes de rémunération se sont fait apparaître au niveau des entreprises vu que la rémunération est un outil très important dans l'amélioration de la performance des personnels et puis de l'entreprise.

La formation des rémunérations est par nature au cœur de la plupart des mécanismes économiques généraux : les profits, le niveau des prix, les équilibres sociaux, le niveau de performance et d'optimisation des ressources au niveau de l'entreprise. Élément de la politique de la firme, le système de rémunération, comporte également une dimension sociale, le niveau des revenus étant dans un autre registre un enjeu économique et social.

Au rythme des transformations que l'entreprise a connues dans ses formes d'organisation et de management, de profondes évolutions sont intervenues dans les principes de détermination des salaires et des rémunérations. Le développement de l'individualisation des rémunérations et de la rémunération à la performance, la multiplication des formes et des modes d'attribution conduisent à clarifier les liens de cohérence et d'efficacité qui lient les différents et modes de rémunération.

Pour qu'un salarié soit performant, une entreprise doit évaluer ses efforts fournis au long de sa carrière, et le rémunère selon sa performance, c'est pour cela qu'on a choisis ce projet de recherche, vu qu'il traite un sujet assez complexe par rapport à l'incapacité de salarié au travail, donc des avantages sont octroyés en contrepartie de travail fourni au sein de l'entreprise peuvent attirer, motiver, et fidéliser les travailleurs. Ces avantages sont octroyés en différentes formes, organisés et structurés dans un système de rémunération.

Et pour qu'une entreprise maîtrise ses coûts de personnel, les différentes normes amenant de plus en plus les entreprises à les comptabiliser. La comptabilisation des engagements sociaux est traitée par les normes IAS/IFRS. Le référentiel IAS/IFRS regroupe un ensemble de normes, chacune concerne une rubrique, comme c'est le cas de la norme IAS 19 qui traite les avantages au personnel dans le but de prescrire le mode de l'évaluation, la comptabilisation et la présentation des avantages au personnel.

**Problématique :**

La rémunération est la contrepartie de travail réaliser par le salarié, et également un ensemble des avantages accordés au membre de personnel et à comptabiliser par l'entreprise, de ce fait, on a pris comme objet de stage le cas de l'entreprise INERGA, nous allons donc voir comment INERGA gère sa structures de rémunération, le principe d'une rémunération fixe, variable, du mérite individuel et l'ensemble des primes et indemnités accordés au personnel de l'entreprise, et l'impact de tous ces avantages sur la performance de personnel de l'entreprise INERGA, et là on se trouve devant la problématique suivante :

**« Quelles sont les méthodes d'évaluation d'un système de rémunération et comment comptabiliser des éléments de rémunération au niveau de l'entreprise INERGA ?, et c'est quoi son impact sur la performance de ces personnel ? »**

**Les questions secondaires :**

Dans ce contexte, on déduit plusieurs questions secondaires sur lesquelles portera notre étude, qui peuvent se poser comme suit :

- Est-ce que le système de rémunération appliqué à INERGA est basé sur des principes objectifs ?
- Est-ce que l'entreprise INERGA applique ou néglige les avantages accordés au personnel d'une entreprise cités par la norme IAS 19?
- C'est quoi l'impact de la rémunération appliquer à INERGA sur la performance du personnel ?

**Hypothèses de travail :**

Les questions citées nous ont amené à construire les hypothèses suivantes :

- Il existe plusieurs systèmes de rémunération, le système de rémunération appliqué à INERGA est basé sur des principes objectifs ;
- L'entreprise INERGA applique tout avantage cité par la norme IAS 19, qui se décompose en quatre types d'avantages :
  - ✓ Les avantages à court terme ;
  - ✓ Les avantages postérieurs à l'emploi ;
  - ✓ Les avantages à long terme ;

- ✓ Les indemnités de fin de contrat de travail.
- La rémunération d'INERGA a un impact sur la performance de ces personnels en termes de motivation, fidélisation et amélioration des compétences.

**Objectif de la recherche :**

On a cité comme objectifs :

- ✓ L'exploitation de l'ensemble des outils et connaissances en comptabilité et en management, acquises durant notre cursus universitaire ;
- ✓ Comprendre le système de rémunération d'une entreprise INERGA, son importance et mettre le point sur la légitimité ; c'est-à-dire connaître si l'entreprise paye selon le rendement; le diplôme ou, l'ancienneté, ou selon d'autres critères ;
- ✓ à quel point peut cela influencer la performance du personnel.

**Le choix du thème :**

- Le choix de ce thème n'est pas fortuit, car s'inscrivant dans le cadre de notre spécialité et tous les connaissances qu'on a acquis au niveau de l'école supérieure de commerce.
- Dans toute entreprise algérienne, qu'elle soit publique ou privée, l'organisation de la paie revêt une grande importance, compte tenu des obligations qu'elle engendre pour l'entreprise.
- Les entreprises qui réussissent mieux sont celles qui ont une gestion de paie bien structurée, avec une procédure bien détaillée qui ne laisse aucune faille dans l'organisation. Le choix du sujet a donc été inspiré par le souci d'évaluer l'organisation, la gestion et la maîtrise de la paie d'une grande société comme celle d'INERGA.

**Méthodologie de la recherche :**

Pour la restitution des résultats de nos recherches, on a opté une démarche méthodologique déductif, analytique et descriptive pour vérifier l'existence de relations de cause à effet entre les concepts clés de notre thème l'évaluation et comptabilisation du système de rémunération, et son impact sur la performance du personnel surtout dans le cas étudié l'entreprise INERGA.

**Revu bibliographique :**

Plusieurs chercheurs ont traités le sujet de rémunération en différents aspects, comptable et managériale. Pour le chercheur «BOUKHEMZA Bellal» pour sa thèse de fin de cycle master, il a traité le sujet « Evaluation et la comptabilisation des avantages au personnel selon la norme IAS 19. Indemnité de départ à la retraite », son étude a pris un coté comptable et financier en consistant sur le calcul l'indemnité de départ à la retraite qui est un avantage cité par la norme IAS 19. Et pour le chercheur «TABET DERRAZ Iman » pour sa thèse de doctorat LMD, elle a traité le sujet «Système de rémunération et management de la performance des entreprises», cette étude a pris le coté managériale en consistant sur la comparaison entre les entreprises algériennes en ce qui concerne leur système de rémunération.

Et pour notre étude, on a essayé de trouver une piste de recherche entre les deux aspects comptable et managériale, vu que la comptabilité et le management sont deux domaines complémentaires pour une entreprise.

**Le plan :**

Notre sujet, sera abordé en deux parties. La première partie se divise en deux chapitres théoriques, le premier chapitre sera consacré à une étude stratégique managériale pour l'essai d'évaluer le système de rémunération, Le deuxième chapitre traite le coté comptable de la rémunération, il porte sur la détermination des coûts du personnel ainsi que la comptabilisation de toutes éléments qui lui ont accordés, afin de bien expliquer l'objectif de notre recherche, l'impact de la rémunération sur la performance du personnel.

Dans le dernier chapitre, nous prenons comme cas pour notre étude, l'entreprise INERGA. Dans ce chapitre, une analyse analytique et descriptive de la procédure adoptée par INERGA sera effectuée conformément aux observations dégagées et s'en suivront les suggestions et la conclusion générale.

# **CHAPITRE 1**

## **LES CONCEPTS DE BASE D'UN SYSTEME DE REMINERATION ET METHODES D'EVALUATION**

## **CHAPITRE 1 : LES CONCEPTS DE BASE D'UN SYSTEME DE REMUNERATION ET METHODES D'EVALUATION :**

### **Introduction du chapitre**

La rémunération représente une partie très importante des dépenses de l'entreprise, elle a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise. Ceci donc, la rémunération devient un atout stratégique, Comprendre puis construire les systèmes de rémunérations exige une bonne perception des différents niveaux qui conditionnent les pratiques et les équilibres sociaux en jeu.

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance.

Ce chapitre est consacré à l'étude et l'évaluation des différents systèmes et stratégies de rémunération : les composants, les caractéristiques, les types..., et toutes formes d'avantages accordés au personnel par une entité.

Et pour cela, ce chapitre est subdivisé en trois sections :

Section 1 : Le système de rémunération ;

Section 2 : Les stratégies de rémunération ;

Section 3 : Le cadre juridique de la rémunération.

### Section 1 : le système de la rémunération

#### 1.1 Définition de la rémunération

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, l'un de ces complexes qui existe, et le revenu des apporteurs de travail.

La fixation des rémunérations et leur évolution qui est par un système cohérent et évolutif est donc au centre des conflits de répartition du surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, notamment, parmi eux les apporteurs de capitaux et les salariés.

Le salaire constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié, c'est pour cela qu'il prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

##### 1.1.1 Les composantes de la rémunération

On confond souvent trop salaire et rémunération globale. La rémunération globale est un concept beaucoup plus large que le salaire, elle constitue l'ensemble des éléments de rémunération directe et indirecte. Citons ainsi notamment les primes d'intéressement et la participation, les avantages en nature, la mutuelle. <sup>1</sup>

##### 1.1.1.1 Le salaire direct

Le salaire direct vise, comme l'expression l'indique des avantages en nature ou en espèce directement versé ou fournis au travailleur comptent tenue de contrat de salariat ou de travail qui le lie à l'organisation.

- Le salaire de base : qui est acquis à tout travailleur en contre partie de son activité laborieuse ;
- Heures supplémentaires ou heures complémentaires : la contrepartie des heures travaillées en dehors la durée légale et elle est mieux rémunérer que celle de la durée normale ;
- Accessoires du salaire<sup>2</sup> : ce sont des compléments salariaux classique :
  - ✓ Avantages en nature : ils font partie intégrante du salaire et sont prise en compte dans l'assiette des cotisations de sécurité social ;
  - ✓ Les primes et les gratifications ;

---

<sup>1</sup>« Gérer les ressources humaines : finalités, actions, outils », Gérard LELARGE, préface de Frédéric GOUX, Directeur, Arnaud FRANEL Editions 2014, P : 129.

<sup>2</sup> « En poche Paie », Dominique GRANDGUILLOTE, GALINO éditeur, l'extension éditions 2017.

- ✓ Les frais professionnels.

### 1.1.1.2 Le salaire indirect

Le salaire indirect représente une rémunération diminuée prenant en considération la situation familiale et sociale de travailleur, elle consiste des allocations familiales, des remboursements de frais médicaux et pharmaceutique ... etc.

### 1.1.1.3 La rémunération fixe

La rémunération fixe correspond essentiellement au positionnement du collaborateur. Elle comprend « le salaire de base » qui reconnaît le niveau de responsabilité et éventuellement des primes fixes qui valorisent une expertise métier, une sujétion particulière ou bien encore l'ancienneté si celle-ci n'est pas prise en compte au niveau du salaire de base.

### 1.1.1.4 Rémunération variable

La rémunération variable, fonction des résultats individuels obtenus et plus précisément du degré d'atteinte des objectifs fixés, se développe au-delà des populations traditionnellement concernées par l'attribution de primes (primes de rendement, de qualité, commissions sur ventes ...).

### 1.1.1.5 Rémunération compensatoire

Versé à des situations particulières, pendant lesquelles le travailleur quitte l'organisation, ce sont des indemnités liées à l'ancienneté ou des indemnités liées au départ des salariés à la retraite. On vise la compétence des services rendus à l'organisation.

### 1.1.1.6 Les périphériques légaux

- **La participation :** La « participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise » (1967) est un système obligatoire de distribution d'une partie des bénéfices réalisés dans les sociétés de plus de 50 salariés, ceci par une formule de calcul par la loi.<sup>3</sup>
- **L'intéressement :** (Créer en 1959) est un dispositif facultatif, instauré par un accord négocié avec les partenaires sociaux, qui permet d'associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise. A la différence de la participation, les sommes de

---

<sup>3</sup> Gérard LELARGE : Opcite : P 130.

l'intéressement sont immédiatement disponibles, sauf si les salariés décident individuellement de les placer sur un plan d'épargne.

- **Le plan d'épargne Entreprise :** Un PEE est un dispositif d'épargne collectif permettant aux salariés de se constituer une épargne individuelle dans des conditions fiscales et financières avantageuses, il est peut-être alimenté par l'intéressement ou par la participation. Le montant annuel des versements du salarié ne peut excéder le quart de sa rémunération annuelle brute.

### 1.1.2 La pyramide de la rémunération :

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

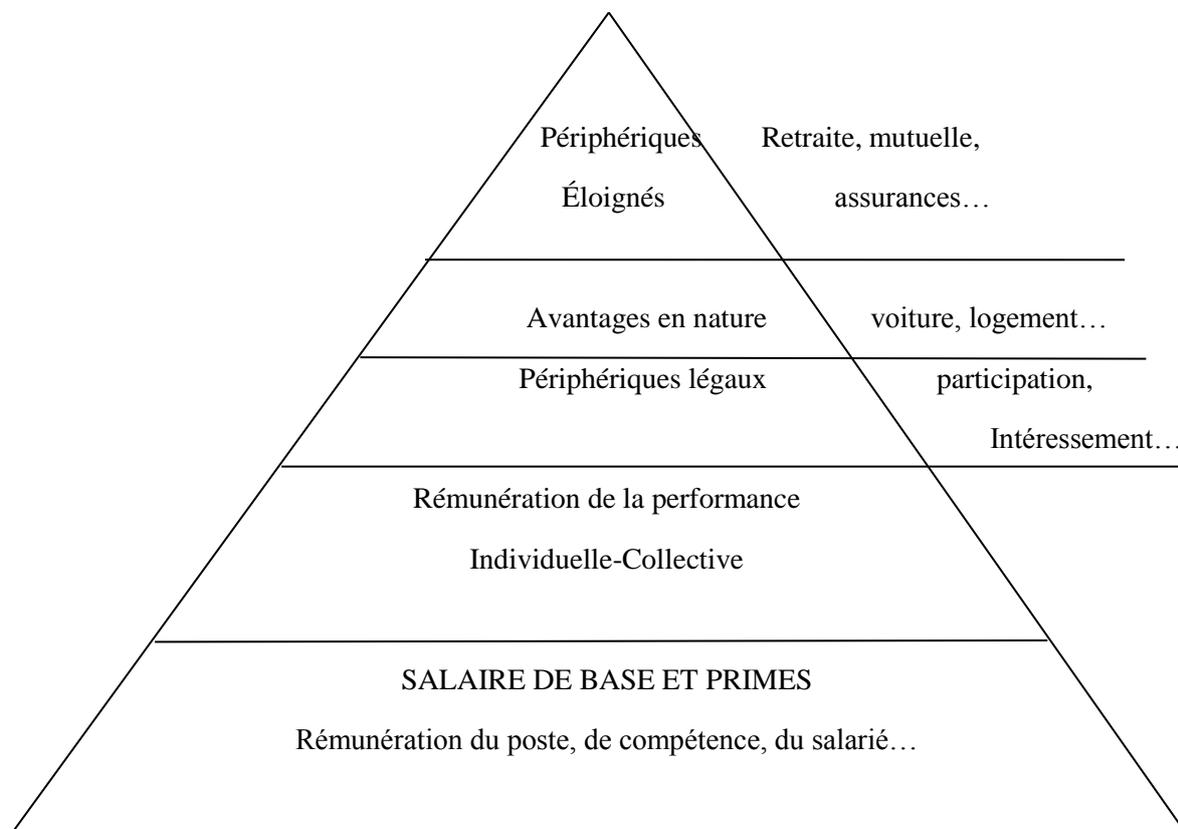
Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée, entre autres, par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bernard MARTORY, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance » 9<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2016, p 131.

Figure N° : 1-1

Titre de figure : la pyramide de rémunération.



**Source :** Bernard MARTORY, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance » 9<sup>e</sup> édition, DUNOD, 2016, p : 132.

### 1.1.3 La structure des rémunérations

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représentent la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel. D'une manière générale il existe deux modèles opposés de rémunération : un modèle à statut, et un modèle à résultat.<sup>5</sup>

#### 1.1.3.1 Le modèle à statut

Il se caractérise par l'importance très large attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel. L'exemple le plus connu est celui des systèmes de fonctionnant dans l'administration et reposant sur des grades liés à des indices de rémunération du poste : le concours ou le diplôme font la rémunération.

<sup>5</sup> BERNARD.M, DANIEL.C, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », ED.9, DUNOD, paris, 2016, p.132.

### **1.1.3.2 Le modèle à résultat**

Une part importante de la rémunération est liée à la performance ou à l'activité, définies par les critères nombreux et très variés. L'exemple le plus parlant est celui du salaire des personnels commerciaux, dont la partie variable est proportionnelle aux résultats.

La fonction publique et les entreprises issues du secteur public évoluent à partir d'un modèle à statut. En revanche, les unités du secteur concurrentiel sont souvent plus proches d'un modèle à résultat.

## **1.2 Les fondements de rémunération de la fonction**

Le premier critère de rémunération est le métier exercé. Son contenu, son identité et sa définition permettent de d'exprimer à la fois l'activité concernée et sa contribution en même temps que les qualités de celui qui l'exerce. Le métier plus tard taylorisé par la notion de poste, puis resitué à travers la notion de fonction, reflète bien une série de caractéristiques professionnelles relative à l'activité, au niveau d'expertise requis, au champ d'autonomie et/ou de responsabilité. Mais il exprime aussi un positionnement, souvent social avant d'être professionnel et renvoyant à des représentations sociales qui continuent d'exister bien au-delà des frontières de l'entreprise. Il était donc assez logique que la mise en place de politiques se soit d'abord fondée sur la définition de la fonction exercée et que cette dernière est servie de base aux classifications et à la structure de rémunération. 6

### **1.2.1.1 L'évaluation des fonctions, références des classifications et des rémunérations**

La structure des rémunérations, leur niveau et leur hiérarchie se sont construits autour de l'évaluation des fonctions exercées selon une série de critères et de pré requis nécessairement retenus par le titulaire à travers la façon qu'il exerce, sa définition et son rôle dans l'organisation.

Dans cette logique d'inspiration taylorienne et rationaliste, c'est l'organisation qui décide des rôles et des responsabilités et la fonction qui détermine les qualités de celui qui l'occupe.

Bien qu'insuffisant ou inadapté à certaines activités, ce schéma reste fondamental pour structurer et définir la rémunération au sein d'une organisation. Il est irremplaçable pour rationaliser et responsabilités et les niveaux d'exigences attachés à chaque position au sein de l'organisation et pour les hiérarchiser. Il s'agit donc d'une étape souvent incontournable pour

---

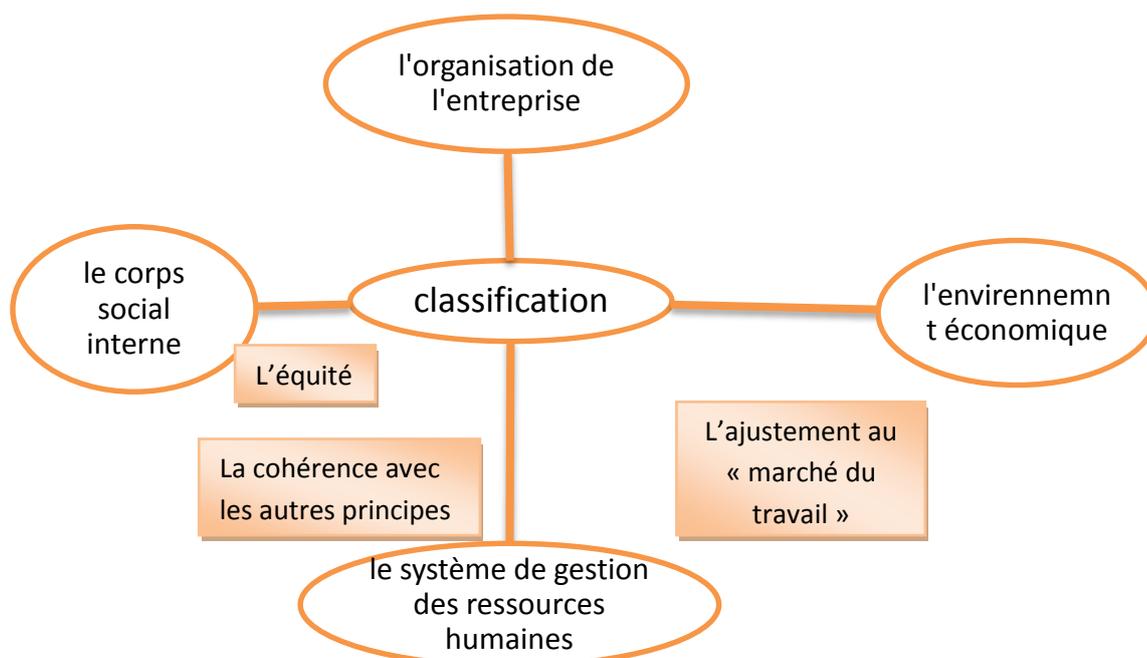
<sup>6</sup> BERNARD Roman, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> Edition, DUNOD, paris, page 19.

structurer ou remettre à plat les systèmes de rémunération. Ce travail devient souvent indispensable au sein d'une structure qui a atteint une certaine taille avec des rémunérations qui reflètent davantage les parcours individuels, ou quelques fois des rapports de forces, plutôt que l'organisation.

C'est également le cas pour les entreprises, qui confrontées à pression du marché, cherchent à se comparer aux pratiques de leur secteur ce qui les conduit à faire préalablement à cet exercice pour disposer des références et des bases de comparaison nécessaire. Ainsi, l'évaluation et la hiérarchisation des filières professionnelles structurent et segmentent les différentes catégories de métiers et de marché de travail, interne et externe à l'organisation.

Figure N° : 1-2

Titre de figure : les enjeux des classifications de rémunération.



Source : ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p : 20.

En raison de son apport méthodologique et de la réflexion qu'il suscite sur le contenu des fonctions, l'exercice d'évaluation est un préalable souvent indispensable aux réflexions salariales. Il représente souvent un point de départ dans la construction du modèle de gestion des compétences que l'entreprise met en place. Au-delà des méthodologies employées c'est la nature des liens est mécanismes entre gestion des compétences d'une part et management de la performance d'autre part qui pose les bases et les règles internes des systèmes de rémunération.

### **1.2.2 Les différentes étapes d'évaluation des fonctions**

L'élaboration de la structure des rémunérations a besoin des référentiels, d'une réflexion préalable destinée à définir ce qui fait l'objet de la rémunération, c'est-à-dire les compétences dont l'organisation a besoin. Cela revient implicitement à rétablir une organisation et une hiérarchie des postes. Les deux grandes catégories de méthodes utilisées par les entreprises :

- **Les méthodes globales** : elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance, ce type de méthode est idéalement utilisée dans les situations où l'on souhaite rapidement ou sans mobiliser des moyens importants aboutir à une classification.
- **Les méthodes analytiques** : une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison, on peut citer la méthode *Hay*, la plus connue, elle s'adapte principalement aux emplois de cadres qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères : la finalité, l'initiative créatrice, la compétence. Des tables préétablis indiquent des valeurs de points correspondant aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des fonctions entre elles, traduit ensuite une classification. Cette méthode se propose d'analyser et de peser les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou moins forte, pondération.

### **1.3 Les critères de rémunération**

Chaque entreprise, en fonction de sa problématique d'activité et de ses contraintes, définit l'équilibre entre les différents critères qui va déterminer son système de rémunération et qu'elle décline ensuite dans le modulant pour chaque catégorie de personnel. Elle aboutit à un *mix-rémunération*<sup>7</sup> qui fait la synthèse des différents critères utilisés, explicitement ou non, de nature et d'origine différentes. Le mix-rémunération global (*mix-Policy*) est la base de système de rémunération.<sup>8</sup>

#### **1.3.1 Les différents types de critères de rémunération**

Les critères de rémunération peuvent, dans les faits, être très nombreux. Ils peuvent être regroupés en quatre catégories :

---

<sup>7</sup>**Mix-rémunération** : combinaison de différents éléments de rémunération.

<sup>8</sup> ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p 57.

- **Les critères professionnels** : il s'agit des critères qui constituent la contrepartie directe de la rémunération. Ils font référence à la fois au capital humain et à la contribution des salariés. L'entreprise doit faire des choix de pondération entre ses critères pour construire son mix-rémunération.
- **Les critères propres à l'organisation** : les dirigeants, la culture, l'historique, et enfin le niveau de vie de l'organisation, c'est-à-dire sa situation et sa performance économiques.
- **Les critères de marché** : la concurrence sur les talents et la pression du marché du travail influencent le niveau et les formes de rémunération.
- **Les critères sociaux et réglementaires** : les équilibres sociaux et le contexte social de l'entreprise, de sa branche d'activité et au niveau national, conditionnent le niveau des règles applicables aux rémunérations et à leur évolution.

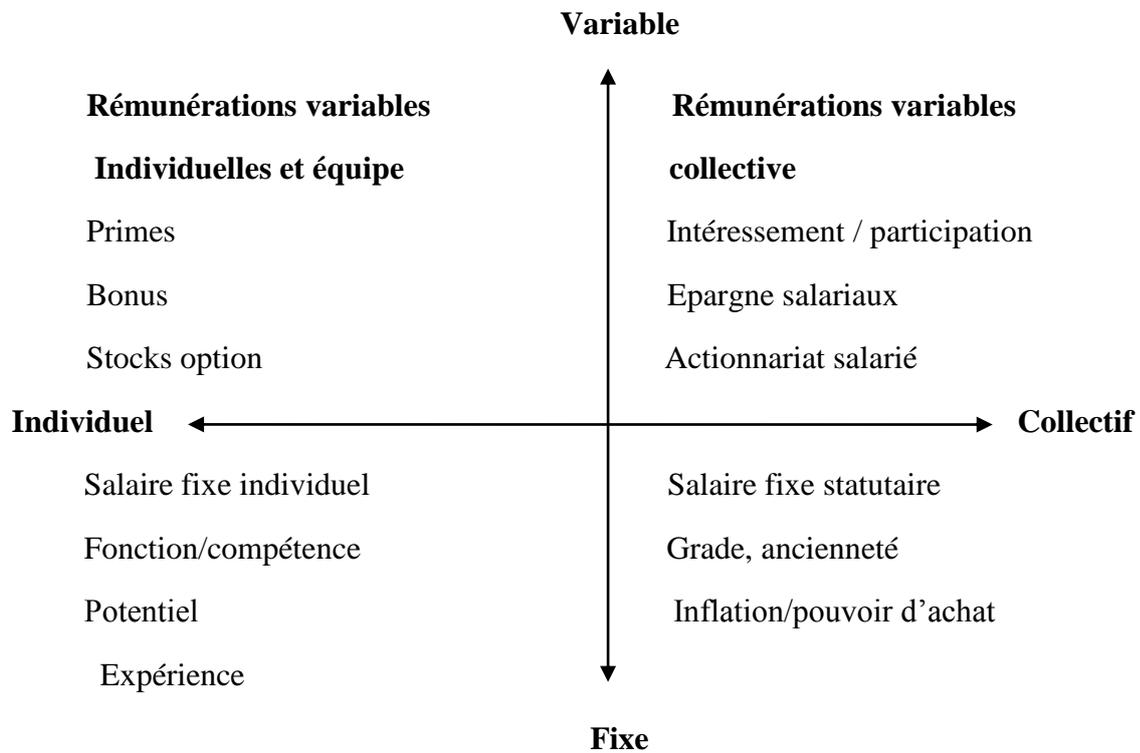
### 1.3.2 La forme adéquate pour chaque critère

Pour chaque entreprise, une série de choix doit faire aboutir à la définition de la forme de rémunération à mettre en œuvre pour chaque critère vu le poids important de chaque critère, Selon qu'elle rémunère plutôt la compétence ou plutôt la performance, vu que la rémunération prend logiquement des formes adaptées à l'objet rémunéré

La figure 1.3 répartit les différentes formes de rémunération en fonction de la gamme de choix possibles à l'organisation entre individuelle et collectif et entre rémunération variable et rémunération fixe.

Figure N° : 1-3

Titre de figure : les choix et l'équilibre du système de rémunération.



Source : ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p : 64.

---

## **Section 2 : Les stratégies de rémunération**

### **2.1 Les différents types de rémunération**

Une stratégie de rémunération est indispensable, elle consiste à structurer et planifier la manière dont la rémunération intervient dans la gestion des RH et management des performances, elle doit fournir un système de rémunération cohérent orienté vers les objectifs de l'entreprise :

- Acquérir et fidéliser des compétences et motivé les salariés ;
- Préserver la compétitivité de l'entreprise en faisant coïncider rémunération et performance ;
- Maitriser et connaitre les évolutions de la masse salariale.

#### **2.1.1 Le système de salaire fixe**

Consiste à envoyer une somme fixe en échange du travail effectué.

##### **2.1.1.2 Le salaire au temps**

C'est l'un des modules les plus courants de rétribution, c'est tout simplement un système qui vise à payer à la journée, à la semaine, ou à la quinzaine l'ouvrier astreint à effectuer un certain nombre d'heures de travail par jour.

##### **2.1.1.3 Le salaire de qualification**

L'élaboration d'une échelle des salaires reposant sur une opération effective de qualification constitue au préalable à la gestion des rémunérations, elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant à des rémunérations.

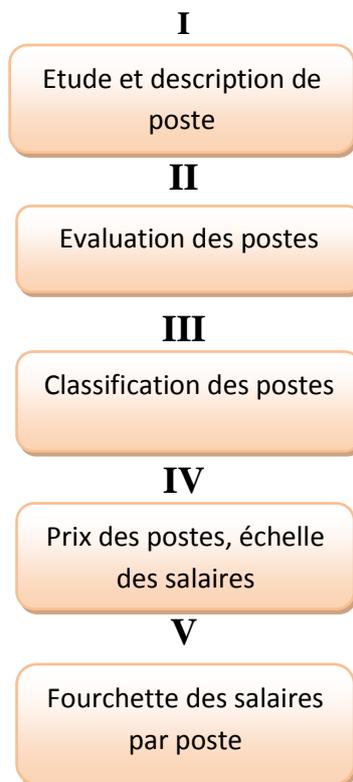
Et cette opération de qualification a pour but d'évaluer l'importance respective des postes, elle est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la rémunération, selon un processus comprend cinq phases, par des méthodes d'évaluation déjà expliqué dans la « section 1 » :<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> PERITTI, JEAN-MARIE, « Gestion des ressources humaines », ED. 21, VUIBERT, 2016, p 121.

Figure N° : 1-4

Titre de figure : les cinq phases de classification.



Source : PERITTI, JEAN-MARIE, « Gestion des ressources humaines », ED. 21, VUIBERT, 2016, p : 122.

- **L'échelle des salaires** : elle consiste à fixer pour chaque poste un salaire minimal et une fourchette mini-maxi représentant l'évolution permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels tout en vérifiant la cohérence entre l'échelle et le marché externe des salaires.

### 2.1.2 Le système de salaire variable

Par rapport aux systèmes de rémunération fixe, les salariés restent souvent longtemps dans la même entreprise et perçoivent un salaire fixe, on peut dire que ce modèle est en train de voler en éclat, du fait de la fluidification des rapports sociaux et économiques. D'autre part, les rémunérations variables rémunèrent en théorie la performance et les résultats obtenus.

Elles sont, par hypothèse, variables et corrélées aux performances de l'organisation. Du point de vue macroéconomique, elles constituent par conséquent une variable d'ajustement sur le niveau global des rémunérations et donc des coûts.

On peut résumer au tableau suivant sur quoi repose la rémunération par rapport aux principales autres formes :

**Tableau N° : 1-1**

**Titre de tableau : critères et formes de rémunération variable.**

Forme de rémunération	Objet rémunéré
Salaire	Compétence fonction +compétence individuelle
Primes et bonus	Performance individuelle ou équipe
Primes/bonus Moyen terme	Performance individuelle ou équipe à moyen terme (2 à 4 ans)
Stock-options	Attribution individuelle sur performance collective à terme
Actionnariat des salariés	Attribution optionnelle sur performance collective à terme
Intéressement/participation	Attribution collective sur performance collective de l'année

Source : ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p : 151.

Et pour mieux expliquer les formes de rémunération variable, on peut citer les trois grands types de rémunération variable :

### 2.1.2.1 Les systèmes de commissionnement

Le système de commissionnement est le plus ancien et le plus naturel, il relève d'une formule de calcul mécanique, indexé le plus souvent sur le chiffre d'affaires ou sur un résultat net après déduction des charges directes. Dans la forme, il s'agit le plus souvent d'un pourcentage appliqué à un volume ou à un résultat, les formes les plus courantes, le commissionnement d'un commercial peut être égal à 2% du volume des ventes ou 10% de la marge nette.<sup>10</sup>

Ce mode de calcul à priori simple peut s'appliquer à une personne ou à une équipe entière, il peut être attribué directement individuellement ou répartie sur d'autres critères après avoir été calculé au niveau de l'équipe dans son ensemble. Ce système présente l'avantage de la simplicité, de la clarté, et d'une grande facilité à piloter tout au long d'un exercice, il est pour le management et le développement des activités d'une grande efficacité.

<sup>10</sup> ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p : 152.

### 2.1.2.2 Primes individuelles et les bonus

Les primes représentent l'instrument de rémunération le plus traditionnel et le complément salarial classique, elles représentent un élément important du politique salarial car ils sont attribués selon un rythme annuel en même temps que les augmentations de salaires.

Les primes et bonus individuels sont un complément salarial spécifique et individuel et aussi un instrument de rémunération de la performance sous forme de performance individuelle ou bonus. <sup>11</sup>

On peut distinguer les primes individuelles, des bonus, à travers le tableau suivant :

**Tableau 1-2**

**Titre de tableau : les différences entre les primes et bonus.**

Primes	Bonus
Le montant peut être variable ou fixe d'une année à l'autre	Le montant est variable et renouvelable d'une année à l'autre
Elles concernent tous les catégories du personnel	Ils concernent que les cadres et les experts
Individuelles ou parfois collectives	Strictement individuels
Caractère provisoire	Montant plus élevé que celle de la prime

Source : réaliser par nos propres soins.

▪ **Les types de primes :**

**Tableau N° : 1-3**

**Titre de tableau : types de primes et critères d'attribution :**

Catégories de primes	Motifs
Primes de statut individuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prime d'ancienneté</li> <li>▪ Prime de diplôme</li> <li>▪ Prime de fidélité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'année d'ancienneté</li> <li>▪ Diplôme obtenu</li> <li>▪ Nombre d'année dans l'entreprise</li> </ul>

<sup>11</sup> ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p 162.

Primes liées à la fonction/métier : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prime de fonction</li> <li>▪ Prime de représentation</li> <li>▪ Prime de panier/habillement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonction exercée</li> <li>▪ Fonction exercée</li> <li>▪ Fonction exercée</li> </ul>
Primes de conditions de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prime de nuit/astreinte</li> <li>▪ Prime de pénibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonction ou service en fonction des astreintes ou du temps de travail</li> </ul>
Primes liées au lieu de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prime d'expatriation</li> <li>▪ Prime de « rideaux »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Type de mobilité, localité, pays</li> </ul>
Primes liées à la prise de fonction : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prime de mobilité</li> <li>▪ Prime intégrable après intégration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attribuer lors de changement de fonction</li> </ul>
Primes liées à l'activité et aux résultats : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prime individuelle</li> <li>▪ Prime exceptionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance exceptionnelle, réalisation d'objectifs</li> </ul>

Source : ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p : 163.

▪ **Les types de bonus :**

- ✓ Le bonus d'activité ou discrétionnaire : il est le reflet d'une appréciation générale où se mêlent à la fois la performance passée, le niveau d'implication, de loyauté et de travail en équipe de flexibilité face aux changements de priorités.
- ✓ Les bonus moyen terme et différés : une nouvelle forme de bonus basée sur des longues durées, de 2 à 4 ans, ils répondent aux attentes relatives à la performance à moyen terme, et la rétention d'une personne sur un durée donnée, soit à travers des garanties sur le niveau du bon à venir, soit en différant le paiement de bonus attribués et on le conditionnant à la présence de la personne dans l'entreprise. <sup>12</sup>

**2.1.2.3 Les avantages individuels complémentaires**

Les avantages individuels sont des compléments de la rémunération, ne sont pas totalement fixes car elles sont souvent liées à l'exercice d'une fonction donnée ou un évènement donné, et ne sont pas collectives puisqu'elles sont sélectives, les avantages individuels complémentaires répondent à deux préoccupations principales : <sup>13</sup>

- La première est relative à la nécessité de diversifier les formes de rémunération et de créer des incitations plus fortes et sélectives pour les collaborateurs et cadres en particulier.

<sup>12</sup> ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p 165.

<sup>13</sup> Ibid, page 167.

- La seconde est fiscale, correspond à la possibilité d'arbitrer une partie de la rémunération sous forme d'avantages en nature, soumis à une moindre fiscalité.

Ces avantages peuvent représenter une proportion de 10% à 30% selon le cas où la loi du pays concerné. Il existe 4 types d'avantages :

- Les avantages liés aux contraintes et aux particularités de la fonction ;
- Les avantages liés à la mobilité géographique et à l'expatriation ;
- Les avantages distinctifs ;
- Les avantages à option, à but de défiscalisation ;

### **2.1.3 Le système de salaire collectif**

La rémunération variable collective a pour vocation d'associer financièrement les salariés aux résultats économiques de l'entreprise. Elle est composée de deux éléments « la participation » et « l'intéressement », son montant est calculé par une formule légale définie par la loi à partir des éléments significatifs des résultats économiques de l'entreprise<sup>14</sup>, dont :

#### **2.1.3.1 La participation**

La « participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise » (1967) est un système obligatoire de distribution d'une partie des bénéfices réalisés dans les sociétés de plus de 50 salariés, ceci par une formule de calcul par la loi. <sup>15</sup>

#### **2.1.3.2 L'intéressement**

(Créer en 1959) est un dispositif facultatif, instauré par un accord négocié avec les partenaires sociaux, qui permet d'associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise. A la différence de la participation, les sommes de l'intéressement sont immédiatement disponibles, sauf si les salariés décident individuellement de les placer sur un plan d'épargne.

### **2.1.4 Le système de salaire actionnariat**

L'actionnariat salarié est une rémunération variable, elle recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'action : privatisation, FCPE en actions de l'entreprise, stock-option, et achat d'actions en direct.

<sup>14</sup><http://www.fo-lcl.fr/documentation/rvc.html>. (Consulté le 01/03/2018).

<sup>15</sup> « Gérer les ressources humaines : finalités, actions, outils », Gérard LELARGE, préface de Frédéric GOUX, Directeur, Arnaud FRANEL Editions 2014. P 130.

Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaires peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés.<sup>16</sup>

## **2.2 La gestion de la rémunération**

La gestion de la rémunération montre un regain d'intérêt pour l'alignement sur le marché. Elle tente particulièrement de relever le défi qui consiste à contrôler les coûts de main d'œuvre et pour certaines firmes et quelques postes, à attirer et à retenir le personnel, faisant face à la concurrence, de plus en plus d'organisation et du syndicat sont aux prises avec des dilemmes liés au recours à la sous-traitance internationale (notamment avec la chine et l'Inde, où les coûts de la main d'œuvre sont moins élevés) au détriment de la création ou de maintien des emplois au pays.

La gestion d'un système rémunération est importante car elle peut être à la fois un levier d'amélioration du rendement, un levier d'attraction et de conservation du personnel ainsi qu'un levier d'influence à l'égard des attitudes, des sentiments et des comportements des employés.

L'objectif principal de la gestion de rémunération est de maîtriser les couts de la rémunération et de garantir l'efficacité et l'équité au sein de l'entreprise.

### **2.2.1 Les principales équités de la rémunération**

La gestion de rémunération peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation de salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever d'adhésion des salariés. Alors la politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers :<sup>17</sup>

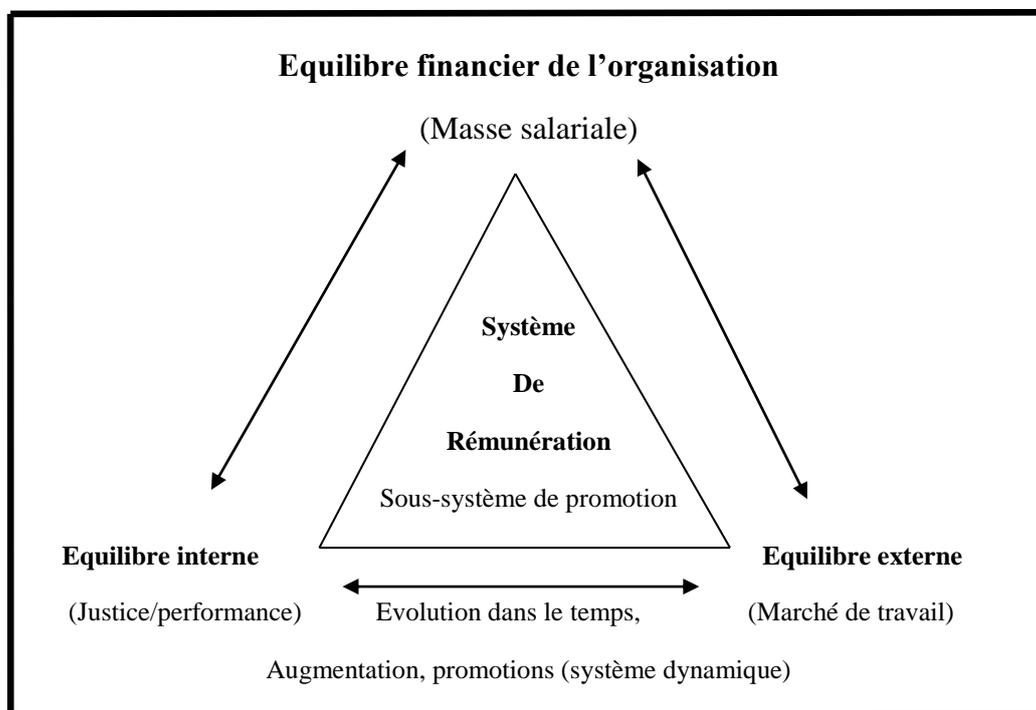
---

<sup>16</sup> « Gestion des ressources humaines », ED.21, PERETTI, REAN-MARIE, Vuibert, 2016, p 144.

<sup>17</sup> « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », ED.9, BERNARD.M, DANIEL.C, DUNOD, 2016, p 130.

Figure N° : 5-1

Titre de figure : le système de rémunération : système dynamique à 3 composantes.



**Source** : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », ED.9, BERNARD.M, DANIEL.C, DUNOD, 2016, p : 131.

- **L'équilibre financier**: le versement des rémunérations constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers de l'entreprise, la fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production. La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise. <sup>18</sup>
- **L'équilibre externe**: différents facteurs externes influencent la politique de rémunération mise en œuvre par une entreprise : <sup>19</sup>
  - ✓ La concurrence sur le marché du travail ;
  - ✓ La concurrence sur le marché des produits ;
  - ✓ Le cadre légal et fiscal ;
  - ✓ Les cultures nationales ;
  - ✓ Le marché financier.

<sup>18</sup> « La gestion des ressources humaines », ED.10, GUILLOT.S, CHLOE, GUALINO, 2017, p 121.

<sup>19</sup> Ibid, p 122.

- **L'équilibre interne**<sup>20</sup> : différents facteurs internes influencent la détermination du mix-rémunération de l'entreprise :
  - ✓ La culture de l'entreprise ;
  - ✓ La motivation ;
  - ✓ L'équité ;
  - ✓ La justice organisationnelle ;
  - ✓ Le développement des compétences.

### **2.3 Le système d'information dans la gestion des salaires**

La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. Et pour garantir une meilleure gestion, meilleure organisation, chaque entreprise doit adapter un système d'information (logiciel, application, ...) pour la gestion de rémunération.

L'application doit disposer de données paramètres concernant les catégories de salariés, qui permettent de déterminer leur statut et leur mode de rémunération. Par exemple, On distinguera les CDD, les CDI, les apprentis, ainsi la constatation des événements et mouvements périodique (mensuels, trimestriels, annuels) comme les absences, les heures effectuées, les heures supplémentaires, les conventions collectives, les primes, les congés, ....

Elle doit disposer de rubriques de paie et d'un paramétrage de leur mode de calcul. Compte tenu de l'évolution rapide de la législation dans le pays, le logiciel de paie doit devra être paramétrable de manière à ce que les modalités de calcul des bulletins puissent se modifier par simple paramétrage.

Certaines règles, dont l'application est complexe, exige de pouvoir calculer le salaire brut à partir de salaire net, mécanisme dit de la paie « à l'envers ».

Des profils ou plans de rubriques permettent de définir la structure d'un bulletin de paie type pour une catégorie de salariés, et les modalités de calcul des lignes figurant sur le bulletin de salaire selon le statut individuel de salarié, un plan catégoriel est donc une liste de rubriques de calcul de paie s'appliquant à un profil de salarié, il est souvent nécessaire pour l'individualisation des situations. <sup>21</sup>

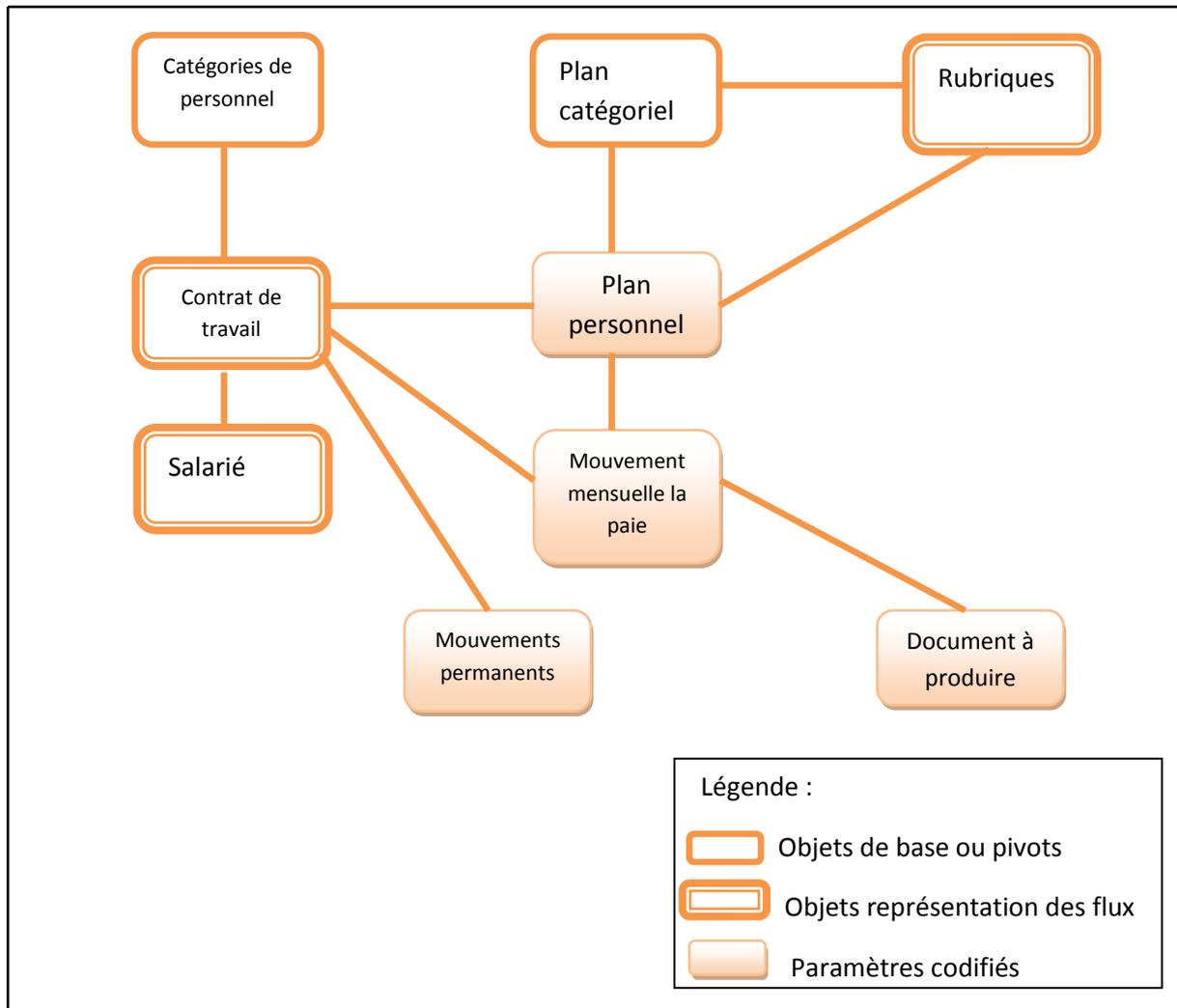
---

<sup>20</sup> Opcit, p 122.

<sup>21</sup> « SIRH Système d'information des ressources humaines », GILLET.M, GILLET.P, DUNOD, Paris, 2010, page 158.

Figure N° : 6-1

Titre de figure : La structure de données sous-jacente au processus de gestion de la paie.



Source : « SIRH », GILLET.M, GILLET.P, DUNOD, Paris, 2010, p : 157.

▪ **Le fonctionnement du SI de gestion des salaires :<sup>22</sup>**

Il permet de :

- ✓ Etablir les bulletins de salaire ;
- ✓ Editer un journal de paie et de le transférer en comptabilité grâce à une interface de comptabilisation ;
- ✓ Elaborer les déclarations fiscales et sociales périodiques ;
- ✓ Editer les fiches individuelles des salariés ;
- ✓ Elaborer les déclarations annuelles des salaires, transmit par internet ;
- ✓ La gestion des horaires et de congés payés.

---

<sup>22</sup> « SIRH Système d'information des ressources humaines », GILLET.M, GILLET.P, DUNOD, Paris, 2010, page 159.

### **Section 3 : Le cadre juridique de la rémunération**

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

#### **3.1 Le salaire national minimum garanti**

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

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

- De la productivité moyenne nationale enregistrée ;
- De l'indice des prix à la consommation ;
- De la conjoncture économique générale.<sup>23</sup>

Actuellement le SNMG correspondant à une durée de travail de 40 heures par semaine et une rémunération de DA par mois.

La durée légale hebdomadaire, du travail en Algérie, est de 40 heures, soit 173,33h durant le mois [c'est-à-dire  $(40 \times 52)/12$ ]. Le tarif horaire minimal d'une heure supplémentaire représente 50% d'augmentation par rapport au tarif horaire ordinaire (heures effectuées en périodes normales); L'employeur peut requérir tout travailleur pour effectuer des heures supplémentaires au-delà de la durée légale de travail sans que ces heures n'excèdent 20% de ladite durée légale.

Les primes et indemnités sont formées des autres éléments de salaires fixés, soit forfaitairement soit en fonction d'un pourcentage variable du salaire de base (suivant les termes de la convention collective)

#### **3.2 Les repos légaux et congés**

Selon le code de travail algérien on retrouve trois volets qui constituent les repos légaux et les congés :

---

<sup>23</sup> Code du travail Algérien, article 87.

### **3.2.1 Le repos hebdomadaire**

Le travailleur a droit à deux jours de repos par semaine. Le jour de repos hebdomadaire qui correspond aux conditions de travail ordinaires est fixé au vendredi et samedi.

En plus, il y a des journées chômées et payées qui sont fixées par la loi appelées jours fériés et qui correspondent généralement à des fêtes religieuses et à des fêtes nationales comme la date de déclenchement de la guerre et la libération nationale.

Le salarié perçoit des heures supplémentaires et ce, lorsqu'il cumule des heures au-delà de la durée légale du travail ou lorsqu'il travaille durant les jours fériés.

### **3.2.2 Les congés payés**

Le travailleur a le droit d'un congé annuel payé. Ce droit repose sur le travail effectué au cours d'une période annuelle de référence qui s'étend du 1<sup>er</sup> juillet de l'année précédant le congé au 30 juin de l'année du congé. Pour les travailleurs nouvellement recrutés, le point de départ de la période de référence est la date de recrutement.<sup>24</sup>

Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail.

### **3.2.3 Les absences**

En dehors des cas cités par la loi, les absences ne sont pas rémunérées.

Le cas d'absence sans perte de rémunération est lié à la loi sous la représentation syndicale ou de personnel, selon des durées fixées par les dispositions légales ou conventionnelles, ainsi que pour des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur.

Le travailleur a le droit à une absence rémunérée de 3 jours ouvrables dans les événements suivants :

- Mariage du travailleur ;
- Naissance d'un enfant du travailleur sur justification ultérieure ;
- Mariage de l'un des descendants du travailleur ;
- Décès d'ascendant, descendant et collatéral au 1<sup>er</sup> degré du travailleur ou de son conjoint, sur justification ultérieure ;
- Circoncision d'un enfant du travailleur.

---

<sup>24</sup> Code de travail Algérien, article 40.

### **3.3 La sécurité sociale**

#### **3.3.1 Assujettissement et affiliation**

L'employeur (personne physique ou morale) doit adresser une demande d'affiliation auprès de la caisse de sécurité sociale de wilaya dans les dix jours qui suivent le début de son activité.

Outre-les imprimés fournis par les caisses de sécurité sociale, la demande d'affiliation, doit être accompagnée par certains documents tels que le registre de commerce, le statut de la société, l'immatriculation auprès des services des impôts.

L'employeur doit également adresser une demande d'affiliation de tout salarié dans les dix jours qui suivent son recrutement auprès de l'organisme de sécurité sociale.

Dans les trente jours qui suivent la fin de chaque année, l'employeur doit adresser à l'agence de sécurité sociale une déclaration nominative des salariés et des salaires faisant ressortir les rémunérations perçues du premier jour au dernier jour de l'année, ainsi que le montant des cotisations dues.

#### **3.3.2 Les cotisations à la sécurité sociale**

Les cotisations à la sécurité sociale sont formées des cotisations déduites du salaire et qui sont versées aux organismes sociaux (CNAS, CNR) leur taux global est de 9% du salaire cotisable.

#### **3.3.3 La retraite**

La pension de retraite constitue un droit à caractère pécuniaire, personnel et viager. Elle consiste en une pension directe attribuée au travailleur, en faveur du conjoint survivant, de l'orphelin et de l'ascendant.

L'âge légal de la retraite est fixé à 65 ans où avoir travaillé 30 ans au moins.

Il existe des dispositions qui permettent un départ avant l'âge de 65 ans, c'est ainsi que :

- La femme travailleuse à sa demande et les travailleurs occupant des emplois présentant des conditions particulières de nuisance ;
- Les travailleurs atteints d'une incapacité totale et définitive lorsqu'ils ne remplissent pas les conditions d'âge peuvent bénéficier d'une pension de retraite.

Les années d'assurance sont validées au taux de 2.5%. Le montant de la pension de retraite est calculé sur la base du salaire mensuel moyen des cinq dernières années ayant précédé la date d'admission à la retraite, ou celui des cinq années ayant donné lieu à la rémunération la plus élevée (salaire de référence).

### **Conclusion du chapitre 1 :**

La notion de rémunération permet d'envisager des solutions diversifiées et adaptées à chaque situation particulière, tout en s'inscrivant dans un modèle général qui permet la flexibilité ; celle-ci s'impose désormais comme le cadre de tout système de rémunération.

La gestion stratégique de rémunération oblige l'entreprise simultanément à prendre en compte toutes les dimensions constitutives de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, sur le plan de la performance des salariés.

En effet, dans ce chapitre, on a vu les différentes formes de rémunération, la gestion de rémunération et système de rémunération afin d'avoir un équilibre interne/externe de l'entreprise lors d'une évaluation des fonctions et des stratégies de rémunération.

**CHAPITRE 2**

**LA COMPTABILISATION DES  
ELEMENTS DE  
REMUNERATION :**

## CHAPITRE 2 : LA COMPTABILISATION DES ELEMENTS DE REMUNERATION

### Introduction du chapitre

Toutes formes d'avantages donnés par une entité en contrepartie de services rendus par son personnel sont regroupées et organisées dans un système de rémunération adapté l'entité, cette dernière doit comptabiliser le montant des avantages qu'elle s'attend à lui payer, solen les dispositions de la norme IAS 19.

Après une étude managériale de système de rémunération dans le premier chapitre, nous allons voir dans le deuxième l'identification et la comptabilisation des différents avantages traités par la norme IAS 19 et le SCF, et en fin, le but de cette recherche, l'impact de système de rémunération qui englobe l'ensemble des avantages, sur la performance du personnel.

Pour cela, ce chapitre est subdivisé en trois sections :

- Les avantages de personnel selon la norme IAS 19 ;
- La comptabilisation des avantages de personnel ;
- L'impact de système de rémunération sur la performance du personnel.

## **Section 1 : avantages de personnel selon la norme IAS 19**

Les avantages du personnel incluent les prestations servies au personnel ou aux personnes à leur charge, elles peuvent être réglées par le biais de paiement ou par la fourniture de biens ou de services effectués directement aux membres de personnel, à leurs conjoints, enfants ou personne à charge ou à des tiers comme les entités d'assurance.

### **1. Visualisation comptable des avantages au personnel**

Un membre de personnel peut travailler pour une société à plein temps, à temps partiel, à titre permanent, occasionnel ou temporaire. Un travailleur peut obtenir plusieurs avantages en contre partie de son travail effectué de la part de sa société, pour cela, les avantages au personnel ont été classés par le conseil des normes comptables internationales dans le cadre de la présente norme IAS 19.

La norme IAS 19 traite quatre catégories d'avantages du personnel : les avantages à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi, les autres avantages à long terme, les indemnités de contrat de travail.<sup>1</sup>

L'objectif de la présente norme est de prescrire le traitement comptable des avantages du personnel et les informations à fournir à leur sujet. La norme impose à l'entité de comptabiliser un passif lorsqu'un membre du personnel a rendu des services en échange d'avantages du personnel qui lui seront versé dans l'avenir, et une charge lorsque l'entité consomme l'avantage économique résultant des services rendus par un membre du personnel en change d'avantage du personnel.

#### **1.1 Les avantages à court terme**

Sont des avantages à court terme les avantages que les suivants si leur règlement intégral est attendu dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'exercice où les membres du personnel ont rendu les services correspondants, tels que les salaires, la cotisation de sécurité sociale, les congés, l'intéressement, ... Etc.

On peut distinguer deux types d'avantages à court terme : les avantages monétaires et les avantages non monétaires, et la différence entre les deux c'est que le premier soit financier ou mesurable et l'autre non mesurable.

---

<sup>1</sup> ODILE.B, LAURENT.D, « Maitriser les IFRS », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2014, p247.

### **1.1.1 Les avantages monétaires**

Sont des revenus financiers en contrepartie de travail effectué :

- Salaire : est un élément essentiel dans la rémunération du salarié quel que soit son âge, sa profession et sa situation familiale ;
- Les absences rémunérées à court terme : une entreprise peut rémunérer les absences pour cause de vacance, maladie et incapacité de courte durée, maternité ou paternité et service militaire. On distingue deux catégories d'absences rémunérées : cumulables et non cumulables ;
- Plans d'intéressement et attribution des primes ;
- Cotisations sociales.

### **1.1.2 Les avantages non monétaires**

- Assurance médicale ;
- Logement de fonction ;
- Transport ;
- Produits et services offerts aux employés.

## **1.2 Les avantages postérieurs à l'emploi**

Les avantages postérieurs à l'emploi désignent les avantages du personnel payables postérieurement à la cession de l'emploi en dehors des indemnités de fin de contrat. Il s'agit notamment des pensions et autres prestations de retraite, assurance-vie et assistance médicale postérieure à l'emploi.

Ces avantages regroupent deux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, selon la réalité économique du régime qui ressort de ses principaux termes et conditions : <sup>2</sup>

### **1.2.1 Les régimes à cotisation définies**

Les régimes à cotisation définies désignent les régimes en vertu desquels une entité verse des cotisations définies à une entité distincte (un fonds) et n'aura aucune obligation juridique ou implicite de payer des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actif pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant l'exercice et les exercices antérieurs.

---

<sup>2</sup> TORT, ERIC, « l'essentiel des normes comptables internationales IFRS », ED.3, GUALINO, 2017, P 107.

Pour ce type de régime, la norme IAS 19 impose seulement aux entreprises de comptabiliser les cotisations de l'année courante, sans actualisation. Les cotisations futures ne sont pas en compte.

Il existe des cas où l'obligation d'une entité n'est pas limitée au montant qu'elle s'engage à payer au fonds, sont ceux où l'entité a une obligation juridique ou implicite du fait :

- D'une formule de calcul des prestations du régime qui n'est pas liée uniquement au montant des cotisations ;
- D'une garantie, indirecte par le biais d'un régime ou directe, d'obtenir un rendement spécifié sur les cotisations ;
- D'usages qui donnent une obligation implicite. Par exemple lorsqu'une entité a toujours révisé à la hausse les prestations versées aux anciens membres de son personnel pour tenir compte de l'inflation, quand bien même la loi ne l'y obligeait pas.

Ce type de régime correspond à la plupart des régimes de retraites en Algérie (régime de la sécurité sociale et des caisses de retraite).

### **1.2.2 Les régimes à prestation définies**

Ces régimes sont tous ceux qui n'entrent pas dans la définition des régimes à cotisation définies.

L'obligation de l'entité est de fournir des avantages convenus aux employés (actuellement en poste ou ex-salariés bénéficiaires). Dans l'hypothèse où les bénéfices attendus d'un tel régime sont moindres qu'escomptés, l'entité se doit de pourvoir à la rétribution, à concurrence de la différence.

Ce type de régime correspond en générale à celui en vigueur dans les pays anglo-saxons.<sup>3</sup>

L'entité doit déterminer la valeur actualisée de son obligation au titre des régimes à prestation définies. Le calcul s'effectue selon la méthode dite « des unités de crédit projetées ».<sup>4</sup>

La méthode des unités de crédit projetées considère que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale.

<sup>3</sup> ODILE.B, LAURENT.D, « Maitriser les IFRS », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2014, p 253.

<sup>4</sup> Bernard RAFFOURNIER, « les normes comptables internationales (IFRS) », ED.4, ECONOMICA, Paris 2010, P 187.

### **1.2.2.1 Information à fournir**

L'entité doit fournir les informations suivantes sur ses régimes à prestations définies :

- Sa méthode de comptabilisation des écarts actuariels ;
- Une description générale du type de régime ;
- Un rapprochement des soldes d'ouverture et des soldes de clôture de l'obligation au titre des prestations définies ;
- Une analyse de l'obligation au titre des prestations définies ventilée en montants résultant de régimes qui ne sont pas de tout financés ;
- Un rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture de la juste valeur des actifs du régime et des soldes d'ouverture et de clôture de tout droit à remboursement comptabilisé en tant qu'actif ;
- La charge totale comptabilisée en résultat ;
- Le montant total comptabilisé en autres éléments du résultat global pour les écarts actuariels.

### **1.3 Les avantages à long terme**

Les autres avantages à long terme peuvent comprendre :

- Des absences rémunérées à long terme, tels que des congés sabbatiques ;
- Des avantages liés à l'ancienneté ;
- Des indemnités d'incapacité ;
- Des rémunérations (primes) différées versées plus d'un an après la fin de l'exercice duquel elles ont été acquises.<sup>5</sup>

À condition que leur règlement intégral ne soit pas attendu dans les douze mois qui suivent la clôture de l'exercice.

Les avantages à long terme suivent un traitement plus simple que les avantages postérieurs à l'emploi (prestations définies). En effet, IAS 19 impose une méthode simplifiée consistant en la comptabilisation immédiate des écarts actuariels (sans application du corridor) et du coût des services passés.<sup>6</sup>

Les points de divergence de cette méthode par rapport à celle requise par la norme IAS 19 pour les avantages postérieurs à l'emploi sont les suivants :

---

<sup>5</sup> OBERT, ROBERT, « Pratique des normes IFRS : référentiel et guide d'application », ED.6, DUNOD, 2017, p 384.

<sup>6</sup> TORT, ERIC, « l'essentiel des normes comptables internationales IFRS », ED.3, GUALINO, 2017, P 109.

- Les profits et pertes actuariels sont comptabilisés immédiatement et la technique du « corridor<sup>7</sup> » n'est pas appliquée ;
- Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement.

#### **1.4 Les indemnités de fin de contrat de travail**

Les indemnités de fin de contrat de travail désignent les avantages à accorder à un membre du personnel du fait de :

- La réalisation par l'entreprise du contrat de travail du membre du personnel avant l'âge normal de départ en retraite,
- La décision du membre du personnel de partir volontairement en échange de ces indemnités...

La norme IAS 19 traite les indemnités de fin de contrat de travail séparément des autres avantages du personnel car l'évènement qui génère l'obligation n'est pas l'activité du membre du personnel mais sa cessation d'activité.

Une entreprise est manifestement engagée à mettre fin à un contrat de travail si, et seulement si, elle a un plan formalisé et détaillé de licenciement sans possibilité de se rétracter. Ce plan doit indiquer au minimum :

- L'implantation, la fonction et le nombre approximatif de personnes pour lesquelles il doit être mis fin au contrat de travail ;
- Les indemnités de fin de contrat de travail prévues pour chaque fonction ou classification professionnelle ;
- La date à laquelle le plan sera mis en œuvre. Celle-ci doit débuter dès que possible et sa durée doit être telle que des changements importants du plan ne soient pas probables.

Quand les indemnités de fin de contrat interviennent plus de 12 mois après l'exercice de constatation des fins de contrat, elles doivent faire l'objet d'une actualisation.

Dans le cas d'une offre faite pour favoriser les départs volontaires, l'évaluation de ces indemnités doit être basée sur une estimation fiable du nombre d'employés qui accepteront l'offre.

---

<sup>7</sup> « Corridor » : une méthode conduisait à ne pas reconnaître en comptabilité de façon immédiate les écarts actuariels, c'est-à-dire les variations de l'engagement de retraite résultant de changement d'hypothèses liées à l'expérience.

## **2. La mise en place de la norme IAS 19 dans les entreprises**

La norme IAS 19 conduit les entreprises à entamer des réflexions profondes sur les ouvertures de retraite supplémentaire qu'elles proposent à leurs salariés et anciens salariés.

Ces réflexions conduisent à :

- Identifier les caractéristiques des régimes à prestation définies et des populations auxquelles ces régimes s'adressent ;
- Mesurer, suivant des méthodes actuarielles et comptables des engagements pris. La norme IAS 19 impose aux entreprises certaines méthodes d'évaluation et de comptabilisation ;
- Prévoir et accélérer l'externalisation des engagements auprès d'organismes d'assurances ;
- Envisager des modifications des régimes dans le but de limiter le coût comptable annuel.

## **3. Les avantages au personnel selon le SCF**

Selon le SCF, art **336-1** « **avantages octroyés aux salariés** » : « les avantages accordés par une entité à son personnel en activité ou non actif sont comptabilisés en charges dès que le personnel a effectué le travail prévu en contrepartie de ces avantages, ou dès que les conditions auxquelles étaient soumises les obligations contractées par l'entité vis-à-vis de son personnel sont remplies ».

Art 336-2 : « À chaque clôture d'exercice, le montant des engagements de l'entité en matière de pension, de compléments de retraite, d'indemnités et d'allocations en raison du départ à la retraite ou d'avantages similaires des membres de son personnel et de ses associés et mandataires sociaux est constaté sous forme de provisions ».

Ces provisions sont déterminées sur la base de la valeur actualisée de l'ensemble des obligations de l'entité vis-à-vis de son personnel, en utilisant des hypothèses de calcul et des méthodes actuarielles adaptées.<sup>8</sup>

On distingue deux types d'avantages au personnel :

---

<sup>8</sup> Arrêté du 23 mars 2009 portant sur le SCF (JORA n° 19 du 25/03/2009) ; P 17.

### **3.1 Avantages à court terme**

Les avantages à court terme de l'entité comprennent les obligations à payer pendant l'exercice en cours et celles exigibles dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'exercice où le service a été rendu par le personnel.

Ces engagements comprennent notamment :

- L'ensemble des rémunérations du personnel en monnaie ;
- Les avantages en nature tels que le logement, la voiture et les biens du personnel en activité et en retraite ;
- Les cotisations aux caisses de sécurité sociale liées à ces rémunérations ;
- Les charges sociales facultatives et obligatoires de l'exploitant dans le cadre d'une entité individuelle ;
- Les congés payés avec les charges sociales et fiscales liées ;
- Les primes d'intéressement payables dans les 12 mois qui suivent la clôture.

### **3.2 Avantages à long terme**

Les avantages à long terme représentent les paiements que l'entité aura à effectuer au-delà de 12 mois après la clôture de l'exercice au cours duquel les services ont été rendus par son personnel.

Ces engagements comprennent notamment :

- La pension de retraite ;
- L'indemnité de retraite ;
- Les autres avantages à long terme.

Il est à signaler que les avantages postérieurs à l'emploi avec ses deux régimes notamment le régime à cotisations définies et le régime à prestations définies font partie de cette catégorie.

## Section 2 : la comptabilisation des avantages de personnel

### 1. Détermination des coûts des avantages sociaux

La comptabilité, et plus précisément, la comptabilité analytique sociale fait partie de l'analyse socio-économique dont elle constitue même le pilier en fournissant la base méthodologique d'évaluation des coûts et avantages sociaux. Elle contribue donc à une analyse de la performance humaine en permettant une appréciation chiffrée des phénomènes sociaux élémentaires ; plus précisément, elle apporte des informations quantifiées en réponse à des questions posées par les responsables des ressources humaines.

L'étude comptable est centrée sur <sup>9</sup>

- **Un poste ou un niveau de qualification** : coût de fonctionnement d'un poste, analyse des coûts par catégories socioprofessionnelles, coût des montées en cadence, de l'apprentissage... ;
- **Des organes ou des groupes** : coût de fonctionnement du comité d'entreprise, des œuvres sociales, des services médico-sociaux, incidence d'une amélioration de la qualité sur les clients, coût de l'information des actionnaires ;
- **Des événements** : on calculera le coût de l'embauche, du licenciement, d'une pollution, d'un conflit social, du retour d'un produit, de la suppression du travail de nuit... ;

La détermination des coûts, ou on peut dire, la collecte d'informations quantifiables, se fait par des méthodes de valorisation des ressources humaines, on retrouve trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur d'un capital immatériel « capital humain » :<sup>10</sup>

- **Le coût historique** : l'estimation se fera sur la base de l'agrégation des coûts relatifs à l'entrée et au maintien des ressources humaines dans l'entreprise : recrutement, formation, promotion, mutation et « coûts organisationnels » liés au fonctionnement des équipes.
- **Le coût de remplacement des équipes** : l'estimation des frais de recrutements, des coûts d'apprentissages, ... etc.

---

<sup>9</sup> Bernard .M, Daniel .C, « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », ED.9, DUNOD, Paris, 2016, P 185.

<sup>10</sup> Ibid, P 181.

- **La valeur de capitalisation** : cette méthode relève de principe plus actuel fondant l'appréciation d'une valeur sur la base des profits qu'elle engendrera dans le futur.

## 2. La comptabilisation des avantages selon la norme IAS 19

Lorsqu'un membre de personnel a rendu des services à une entité au titre d'une période, l'entité doit comptabiliser la contrepartie monétaire du membre du personnel qui est l'ensemble des avantages de personnel traité par la norme IAS 19.

### 2.1 Comptabilisation des avantages à court terme

Le montant non actualisé des avantages du personnel à court terme qu'une entité s'attend à payer en contrepartie d'un service rendu par un employé sur une période donnée doit être comptabilisé sur cette période.

- Au passif (charge à payer) après déduction du montant déjà payé. Si le montant déjà payé excède la valeur non actualisée des prestations, l'entité doit comptabiliser l'excédent à l'actif (charge payée d'avance) dans la mesure où le paiement d'avance conduira, par exemple à une réduction des paiements futures ou à un remboursement de trésorerie ;
- En charge, à moins qu'une autre norme n'impose ou n'autorise l'incorporation des avantages dans le coût d'un actif.<sup>11</sup>

La comptabilisation des salaires, vu que, le salaire est un élément intégré dans les avantages à court terme, se fait selon le SCF de la manière suivante :

---

<sup>11</sup>OBERT, ROBERT, « Pratique des normes IFRS : référentiel et guide d'application », ED.6, DUNOD, 2017, p 359.

Tableau N° : 4-2

Titre de tableau : comptabilisation du salaire.

63100	Traitement et salaire	XXX	
63101	Heures supplémentaires	XXX	
63102	Primes	XXX	
63120	Indemnités	XXX	
			XXX
421	Personnel-rémunération dues		XXX
425	Avance et acompte accordé		XXX
427	Personnel-opposition		XXX
431	Sécurité sociale		XXX
432	Autres organismes sociaux		
442	Etat-impôts et taxes recouvrables sur des tiers		
	IRG salaires		

Source : établi par nos soins.

## 2.2 Comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi

### 2.2.1 Régimes à cotisation définies

La comptabilisation des régimes à cotisation définies est relativement simple, compte tenu de la nature de ces régimes : cotisation fixe par une entreprise à un organisme distinct, avec transfert des risques actuariels et de placement.

Lorsqu'un membre de personnel a rendu des services à une entité au cours d'un exercice, celle-ci doit comptabiliser la cotisation en :<sup>12</sup>

- Charge, à moins qu'une autre norme autorise que ces cotisations soient incorporées dans le coût d'un actif, immobilisation corporelle ou stock ;
- Passif (charge à payer) après déduction des cotisations déjà payées.

Si le montant des cotisations déjà payées est supérieur au montant des cotisations dues pour les services rendus avant la date de clôture, l'entité doit comptabiliser cet excédent à l'actif (charge constatée d'avance).

<sup>12</sup> OBERT, ROBERT, « Pratique des normes IFRS : référentiel et guide d'application », ED.6, DUNOD, 2017, p 365.

Si les cotisations à ce type de plan n'interviennent pas dans les 12 mois qui suivent la fin de la période où l'employé a généré ce droit par un service rendu, elles doivent être actualisées au taux du marché.

Tableau N° : 5-2

**Titre de tableau : comptabilisation d'une charge :**

6XX	Charge	XXX	
4XX	Dette		XXX

Source : établit par nos soins.

**2.2.2 Régimes à prestation définies**

La comptabilisation des régimes à prestations définies est complexe parce que des hypothèses actuarielles sont nécessaires pour évaluer l'obligation et la charge et que des écarts actuariels peuvent exister.<sup>13</sup>

L'entité doit comptabiliser non seulement l'obligation juridique ressortant des termes formels à prestations définies, mais aussi toute obligation implicite découlant de ses usages. Ces usages génèrent une obligation implicite lorsque l'entité n'a pas d'autre solution réaliste que de payer les prestations au personnel.

Le montant comptabilisé au passif au titre de prestations définies se détermine comme suit :<sup>14</sup>

Passif au titre de prestations définies	=	Valeur actualisée de l'obligation	-	Juste valeur des actifs du régime	-	Effet du plafonnement de l'actif
---	---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---	----------------------------------

**2.2.3 Comptabilisation des écarts actuariels au résultat**

Pour l'évaluation du passif au titre de prestations définies, l'entité doit comptabiliser une fraction de ses écarts actuariels en produits ou en charges, si les écarts actuariels cumulés non

<sup>13</sup> Ibid, P 366.

<sup>14</sup> ODILE.B, LAURENT.D, « Maitriser les IFRS », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2014, p248.

comptabilisés à la fin de la période précédent excèdent la plus grande des deux valeurs ci-dessous : <sup>15</sup>

- 10% de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la fin de la période de reporting (avant déduction des actifs du régime) ;
- 10% de la juste valeur des actifs du régime à la fin de la période de reporting.

Le montant minimum à comptabiliser au titre des écarts actuariels est le suivant :

Fraction des écarts actuariels à comptabiliser	=	Ecarts actuariels hors corridor	/	Durée de vie active moyenne résiduelle attendue des membres du personnel bénéficiant du régime
--	---	---------------------------------	---	--

#### **2.2.4 Comptabilisation des régimes à prestation définies au bilan**

Le montant comptabiliser au passif, au titre de prestations définies, est à :

Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	+	Profits actuariels des pertes actuarielles non comptabilisés	-	Coût des services passés non encore comptabilisés	-	Juste valeur à la clôture des actifs du régime associés à l'obligation
--	---	--	---	---	---	--

#### **2.2.5 Comptabilisation des régimes à prestation définies en résultat**

L'entité doit enregistrer le montant net des éléments ci-dessous en tant que charge :

- Coût des services rendus au cours de l'exercice ;
- Coût financier ;
- Rendement attendu des actifs du régime et de tous les droits au remboursement ;
- Coût des services passés comptabiliser ;
- Ecart actuariels comptabilisés ;
- Effet d'une réduction ou d'une liquidation du régime. <sup>16</sup>

<sup>15</sup> Collection les RF, « code IFRS, normes et interprétations », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, paris, 2012, P190.

<sup>16</sup>ODILE.B, LAURENT.D, « Maitriser les IFRS », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2012, p 234.

Cette opération prévaut pour la détermination de la charge annuelle, sauf si une autre norme du référentiel IFRS préconise un traitement différent (ex : IAS 2 « Stocks » ou IAS 16 « Immobilisation corporelles »).

**2.3 Comptabilisation des avantages à long terme**

Le montant comptabilisé au passif au titre des autres avantages à long terme est égal à :

Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	-	Juste valeur à la clôture des actifs de régime associés à l'obligation
--	---	--

- Valeur actuelle de l'obligation à la clôture = le coût des services passés rendus au cours de l'exercice + le rendement attendu de tous les actifs du régime.
- Juste valeur à la clôture du régime associés à l'obligation = les écarts actuariels qui doivent être immédiatement comptabilisés – coût de service passés comptabilisés – effet d'une réduction ou d'une liquidation du régime.

**2.4 Comptabilisation des indemnités de fin de contrat de travail**

Une entité doit comptabiliser les indemnités de fin de contrat de travail au passif et en charge si et seulement si elle est manifestement engagée :

- À mettre fin à l'emploi d'un ou plusieurs membres du personnel avant la date normale de mise à la retraite ;
- À octroyer des indemnités de fin de contrat de travail à la suite d'une offre faite pour encourager les départs volontaires.

## Section 3 : l'impact de rémunération sur la performance de personnel :

### 3.1 Rémunération et performance

Généralement, on définit la performance en termes d'efficacité, c'est-à-dire dans le degré d'obtention des objectifs assignés au salarié. Un objectif doit être précis, valorisé si possible et accompagné d'un échéancier de réalisation. Les objectifs retenus doivent être multiple mais pas trop nombreux : trois est un courant, cinq maximum.

L'évaluation s'opère le plus souvent lors de procédures formalisées d'entretien, l'entretien constitue, bien au-delà de la détermination de la façon d'occuper le poste, un moment clef de la gestion des ressources humaines. <sup>17</sup>

### 3.2 L'efficacité du système de rémunération

L'efficacité d'un système de rémunération se mesure par les ressources qu'il utilise et son coût par rapport à l'utilité qu'il procure, en l'occurrence à la satisfaction des salariés et son impact sur les performances de l'organisation.

Il s'agit donc d'une logique complexe, faite d'équilibre et de tensions dont l'optimum est difficile à atteindre et à évaluer. Par ailleurs, l'efficacité ne peut se mesurer au niveau de chaque technique utilisée mais au niveau d'un système global et en fonction des objectifs qui lui ont été assignés en cohérence avec la stratégie, donc l'efficacité est relative car elle doit être mesurée par rapport aux objectifs stratégiques désignés.

### 3.3 Les qualités d'un bon système de rémunération

Ce peut être bon pour les salariés, peut être mauvais pour les dirigeants ; c'est-à-dire ; quand on entend un bon système de rémunération on fait référence à deux voix différentes.

Pour un système de rémunération est jugé bon pour les salariés, il doit satisfaire les qualités suivantes : <sup>18</sup>

- **Clarté et transparence** : est la garantie que les objectifs de l'entreprise sont connus du personnel et qu'une relation est clairement établie entre l'atteinte des objectifs et le déclenchement des rétributions.

<sup>17</sup> BERNARD.M, DANIEL.C, « Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances », DUNO, Paris, 2016, P 144.

<sup>18</sup> ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p 132.

- **Simplicité** : la compréhension des liens entre l'objet rémunéré et les montants effectivement attribués.
- **Objectivité** : lorsque le lien pratiqué entre les décisions relatives à la rémunération et les critères purement professionnels est fort.
- **Équité** : qui renvoi au sentiment de justice, interne à l'entreprise ou externe.
- **Flexibilité** : qui se traduit par les exigences de compétitivités.
- **Sécurité** : c'est-à-dire, la garantie attachée ou non à la revenue fluctuation-évolution.
- **Adaptabilité** : un système de rémunération doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements.
- **Motivation** : un système de rémunération ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents.
- **La paix sociale** : dont le maintien se joue dans le respect des exigences de sécurité et de l'équité.
- **Capacité d'incitation** : le véritable moteur du système de rémunération à travers la part connue de rémunération (fixe et variable) et la part individuelle.

### 3.4 L'impact de la rémunération sur le comportement du salarié

Par une rémunération qui satisfait les salariés, une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants, l'un des principes de base du management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation, d'où :

$$\text{La performance} = f(\text{Compétence} * \text{Motivation})$$

Ainsi, l'entreprise qui dispose des ressources humaines qualifiées, ne pourra en obtenir des meilleures prestations, si elle n'arrive pas à les motiver. La motivation, un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces interne et/ou externes, déclenchant la direction, l'intensité et la performance du comportement et peut être utilisés de diverses manières.

#### 3.4.1 Rémunération et motivation des salariés

La motivation est un processus complexe qui réunit trois composantes :<sup>19</sup>

<sup>19</sup> LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », ED.11, GUALINO, 2017, p92.

- **Le niveau d'attente des individus (E)** : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- **L'instrumentalité (I)** : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- **La valence (V)** : c'est-à-dire la valeur affective que représente la récompense de la performance.

La motivation (M) serait donc le résultat de l'équation suivante (Vroom, 1964) :

$$M=V*I*E$$

Donc, le choix de rémunération peut avoir des effets sur la motivation des salariés. Elle n'est pas neutre et constitue un des outils de la politique globale de la gestion des performances des ressources humaines de l'entreprise.

#### 3.4.2 Rémunération et fidélisation des salariés

Le mode de rémunération retenu peut avoir une influence sur le niveau de fidélisation des salariés, des travaux tentent de démontrer le lien entre les stock-options et la fidélisation des individus au sein de l'organisation. Les **stock-options** (plan d'option sur actions) font partie du cadre général de la participation des salariés. Le procédé consiste, pour l'entreprise à accorder à certains salariés des options d'achats ou de souscription sur les actions de la société, le mécanisme permet au salarié de réaliser une plus-value si le cours des actions augmente entre le moment où l'option est souscrite et l'exercice de l'option. Ce procédé n'est pas accessible à l'ensemble des salariés et vise généralement les dirigeants et cadres à haut potentiel.

A une autre échelle, la relation entre rémunération et fidélisation des salariés peut être tenue dans les mêmes termes et être généralisée à l'ensemble des salariés par les périphériques légaux des rémunérations « participation légal, intéressement et plan d'épargne entreprise », ils ont pour objectif la fidélisation des salariés, notamment en raison de l'indisponibilité des sommes pour durées plus ou moins longues. <sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid.

### 3.4.3 Rémunération et compétence des salariés

La politique de rémunération peut être orientée de manière à placer les compétences au cœur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, le lien entre mesure salariale et identification des compétences doit être mieux perçus possible pour le salarié, quant aux formes de rémunération, nous verrons, qu'en plus du salaire fixe qui traditionnellement rémunère la compétence acquise, des éléments ponctuels et exceptionnels tels que les primes et les bonus viennent compléter la rémunération individuelle. Ils peuvent être utilisés pour récompenser l'acquisition de telle expérience dans le cadre d'un projet, tel remplacement d'un autre collaborateur ayant permis le développement de la polyvalence, une mobilité vers un poste de même niveau ou enfin une formation particulière validée. Ces formes de valorisation ponctuelles, plus flexible, peuvent également faire l'objet de récompenses non monétaires, faire l'objet de challenge ou de reconnaissance particulières sous forme de récompenses ou de nominations et être intégrées totalement dans le système de reconnaissance de l'entreprise. <sup>21</sup>

On peut synthétiser les effets d'une augmentation d'un des éléments de la rémunération sur les objectifs de comportement des salariés dans le tableau suivant :

**Tableau N° : 6-2**

**Titre de tableau : Grille d'analyse des objectifs stratégiques.**

Conséquence sur l'objectif	Attraction/Fidélisation	Motivation	Flexibilité
<b>Augmentation de l'élément</b>			
Rémunération fixe	+	- ?	-
Rémunération au mérite individuel	? <sup>22</sup>	+	+
Rémunération au mérite collectif	+	+	+
Partage du profit	+	+	+ ?
Participation au capital	++ ?	+ ?	
Avantages en nature et aides diverses	+		-
Complément retraite	+		-

<sup>21</sup> ROMAN.B, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, p 46.

<sup>22</sup> Le « ? » signifie qu'il existe un risque ou une hypothèse non validée.

Prévoyance	+		-
Avantages carrières	+	+	?
Statut social	+		?
Intérêt du travail	+	+ ?	

**Source :** LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », ED.11, GUALINO, 2017, p : 95.

**Conclusion du chapitre 2 :**

En résumé, la norme IAS 19 impose la comptabilisation d'un passif lorsqu'un membre de personnel a rendu des services en contrepartie des avantages du personnel qui lui seront versés à une date future.

L'ensemble des avantages du personnel garanti par la loi et les normes internationales IAS/IFRS sont par nature, organisés et regroupés dans un système de rémunération, constitues un facteur d'incitation et de motivation de personnel au travail, ce qui mène à conclure que le rendement du personnel est relatif, la rémunération joue un rôle important dans la performance du personnel.

La motivation, la fidélisation et la satisfaction par la rémunération et le développement des salaires sont des indicateurs de la mesure de la performance de personnel.

**CHAPITRE 3 :**  
**LE SYSTEME DE REMUNERATION**  
**AU SEIN D'INERGA ; ANALYSE,**  
**EVALUATION ET**  
**RECOMENDATIONS**

## **CHAPITRE 3 : LE SYSTEME DE REMUNERATION AU SEIN D'INERGA ; ANALYSE, EVALUATION ET RECOMENDATIONS :**

### **Introduction du chapitre :**

Afin de bien illustrer et de comprendre le contenu des deux premiers chapitres, ce troisième et dernier chapitre sera consacré à une étude d'un cas pratique par lequel on montrera l'importance d'un système de rémunération et son impact sur la performance du personnel au sein d'une entreprise publique (INERGA SPA) qui est une société de réalisation des infrastructures, filiale du groupe SONELGAZ.

Pour cela, nous avons opté les démarches suivantes :

- Section 1 : Présentation de la société INERGA ;
- Section 2 : Analyse du système de rémunération d'INERGA et son impact sur la performance du personnel;
- Section 3 : Résultats d'évaluation et proposition des suggestions.

## **Section 1 : Présentation de la société INERGA**

### **1.1 Présentation générale d'INERGA**

INERGA est une société de réalisation d'infrastructure, filiale de SONELGAZ. Est une société par action, d'un capital social de 1.000 000 000 DA.

INERGA est l'une des plus grandes entreprises nationales de construction spécialisée dans le domaine des réalisations d'infrastructure à caractère énergétique, industriel, et immobilier.

#### **1.1.1 Historique**

Créée par SONELGAZ (Société Nationale d'Electricité et du Gaz) en 1979 en tant qu'unité de génie civil, elle avait pour mission de contribuer à la réalisation des infrastructures électriques et immobilières inscrites dans le programme d'investissement propre à SONELGAZ.

A la faveur des réformes économiques mises en œuvre en Algérie à compter de 1982. L'ex unité « KC » est érigée, le 1<sup>er</sup> janvier 1984 (cf. décret N°83-681 du 29 octobre 1983) en Entreprise de Réalisation d'Infrastructure Energétiques (dénommée INERGA), dépendant du ministère de l'énergie et des Mines.

INERGA obtient son autonomie de gestion, à compter de 03 mars 1990, en devenant Entreprise Publique Economique, Société par actions (EPE/SPA). A ce titre, elle est régie par le code de commerce et dotée d'organe de délibération (Assemblée Générale) et d'administration (Conseil d'Administration). Son capital est détenu entièrement par l'Etat...

En janvier 2006, INERGA réintégré le Groupe Industriel SONELGAZ et en devient filiale.

#### **1.1.2 Fiche technique de l'entreprise**

**Nom :** INERGA société de réalisation d'infrastructure ;

**Nature :** SPA ;

**Fond social :** sont capital est de 1.000 000 000 DA ;

**Siege social :** Route National N°01 BP 104 (09400)- Boufarik, Willaya de Blida, Algérie ;

**Nombre d'employeurs :** 5100.

### **1.1.3 Logo d'INERGA**



### **1.1.4 Missions et objectifs**

Dans le cadre de du plan de développement économique et social et en liaison avec les structures et organismes des secteurs concernés. L'entreprise est chargée de :

- 1) Etudier et réaliser les infrastructures, d'ouvrages et de leurs annexes, à savoir les travaux de :
  - Génie civil ;
  - Tous corps d'états secondaires ;
  - Voiries et réseaux divers ;
  - Charpente métallique ;
  - Etudes et réalisation, en tous corps d'état, de bases de vie et d'immeubles à caractères d'habitation et administratif ;
  - Réalisation :
    - ✓ Routes et pistes ;
    - ✓ Ouvrages d'art ;
    - ✓ Ouvrages hydrauliques et maritimes.
- 2) Mener, d'une manière générale, toutes les opérations commerciales industrielles, mobilières, immobilière et financières inhérentes à ses activités et de nature à favoriser son développement.

### **1.1.5 Les métiers d'INERGA**

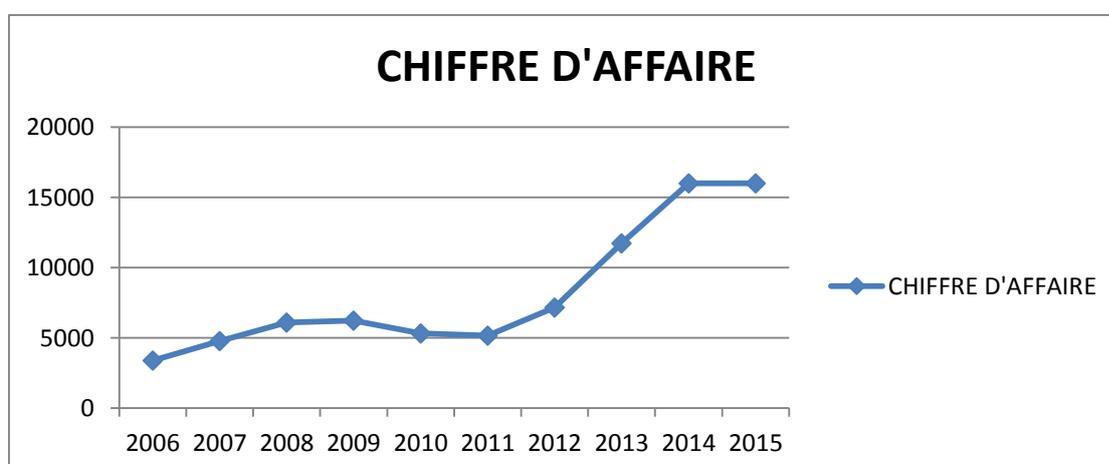
L'activité principale d'INERGA est la réalisation d'infrastructure, à savoir, les métiers :

- Energétiques :
  - ✓ Poste de transformation électrique ;
  - ✓ Infrastructures pétrolières et gazière ;
  - ✓ Centrales électriques turbine à vapeur et à gaz ;
  - ✓ Stations de compression.

- Industriel :
  - ✓ Silos de stockage de céréales ;
  - ✓ Silos portuaires ;
  - ✓ Complexe industriels agro-alimentaires, minoterie.
- Immobilier :
  - ✓ Bases de vie ;
  - ✓ Bâtiments à usage d'habitation, administratif, commercial, et industriel.
- Hydraulique :
  - ✓ Stations d'épuration d'eaux usées, de dessalement ;
  - ✓ Stations de pompage ;
  - ✓ Réservoirs d'eau ;
  - ✓ Voies et réseaux divers.
- Travaux publiques :
  - ✓ Routes et pistes ;
  - ✓ Infrastructures sportives ;
- Préfabrication :
  - ✓ Baraquements et chalets ;
  - ✓ Charpentes métalliques ;
  - ✓ Menuiseries bois ;
  - ✓ Menuiseries aluminium.

### 1.1.6 INERGA en chiffre

Figure N° 7-3 : Chiffre d'affaire d'INERGA.

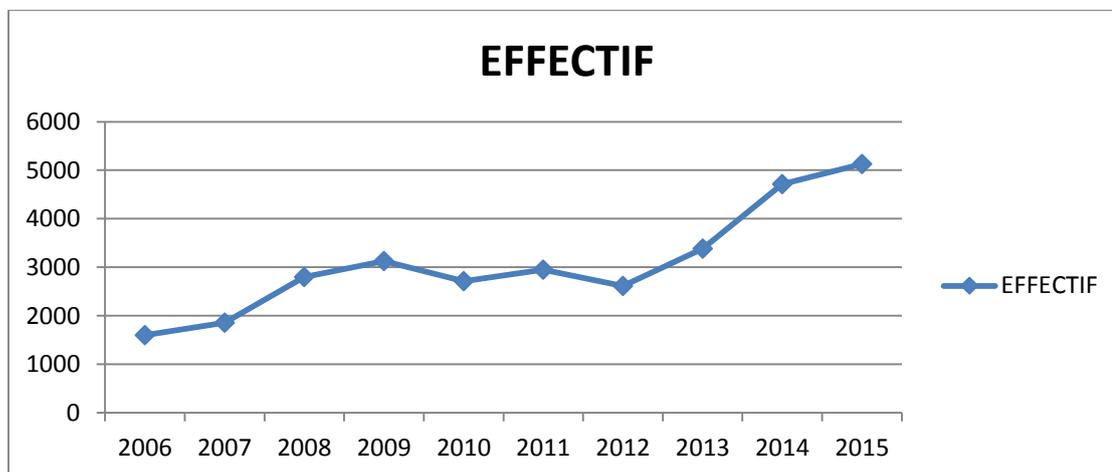


Source : document de l'entreprise en (MDA).

Ce schéma montre l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise pour la période allant de 2006 à 2015, dont, elle a réalisé un chiffre d'affaire de 16000 milliards de dinars.

Figure N° : 8-3

Titre de figure : Effectif d'INERGA.



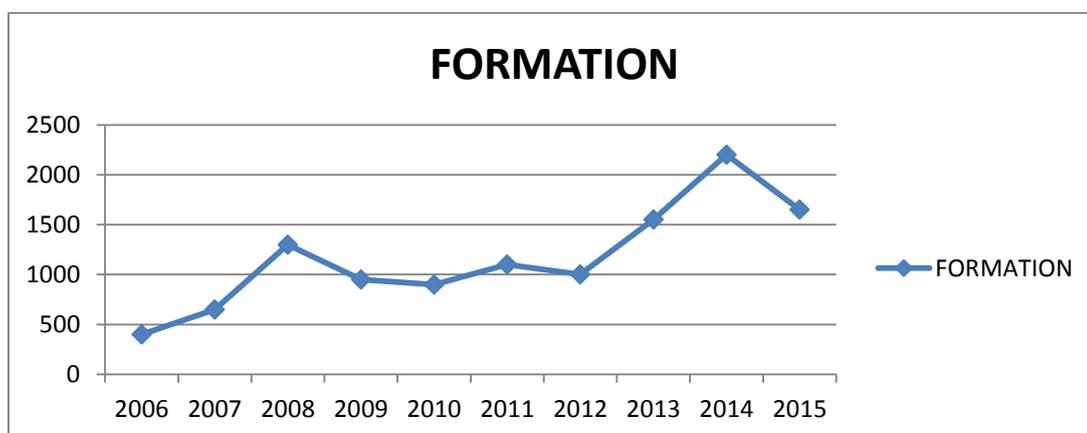
Source : document de l'entreprise.

Ce schéma montre l'évolution d'effectif de l'entreprise de la période allant de 2006 à 2015 :

- ✓ Ingénieurs et cadres : 7% ;
- ✓ Techniciens et agents de maîtrise : 13% ;
- ✓ Personnel opérationnel : 80%.

Figure N° : 9-3

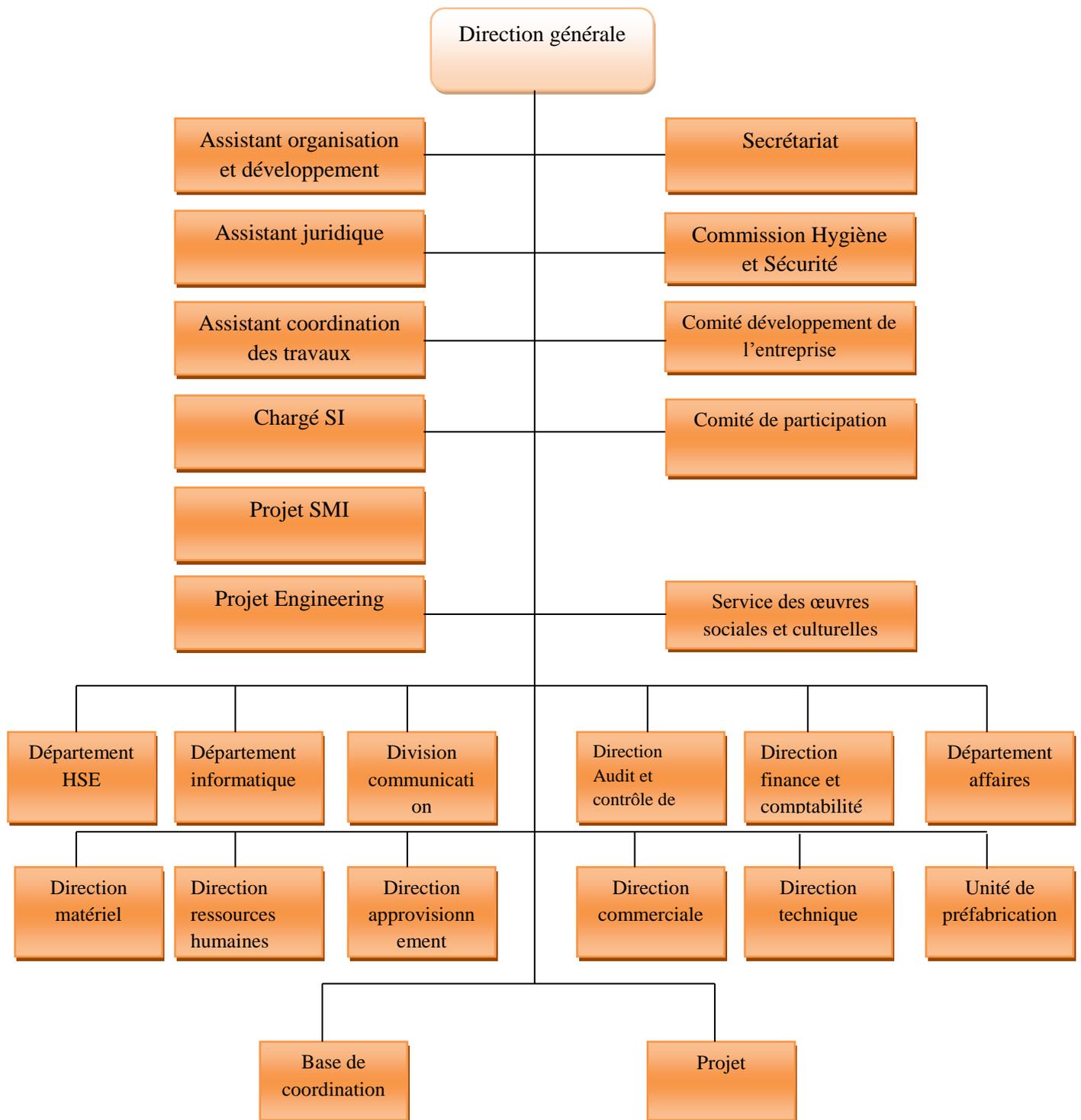
Titre de figure : Investissement en formation à INERGA.



Source : document de l'entreprise en (MDA).

1.1.7 Présentation de l'organigramme de la direction générale d'INERGA :

Figure N° : 10-3



Source : document INERGA.

1.1.8 Certification (SMI)

Depuis 2006, INERGA s'est lancé dans une démarche de management intégré, avec comme objectif d'assurer à ses clients, partenaires et autres parties prenantes des réalisations

et prestations de services de qualité tout en garantissant la sécurité et la santé de ses travailleurs mais aussi en maîtrisant les impacts de ces activités sur l'environnement.

La mise en place d'un système conformément aux normes ISO 9001/2008 (Qualité), ISO 14001/2004 (Environnement) et OHSAS 18001/2008 (Santé et Sécurité au travail) fut un travail de longue haleine qui a demandé un investissement de Direction Générale, ainsi qu'une forte implication du personnel ; il a été récompensé en Janvier 2013 par une triple certification (Qualité, Santé, Sécurité et Environnement).

Ponctué chaque année par un audite de suivi, afin de vérifier l'entretien et de déterminer les axes d'amélioration de son Système Management Intégré. Loin d'être considéré comme une fin en soi, la reconnaissance de la conformité de son système de management intégré (SMI) exige d'INERGA, d'avantage d'efforts pour l'amélioration de l'écoute client et celle de la performance Santé et Sécurité au travail ainsi qu'une meilleure maîtrise des aspects environnementaux significatifs.

## **1.2 Présentation d'INERGA unité JIJEL**

### **1.2.1 Naissance de l'unité**

L'entreprise INERGA est chargée de la réalisation d'une centrale électrique au profit du client CEEG SONALGAZ, INERGA a commencée officiellement le 29/10/2013, les travaux de génie civil et de terrassement.

### **1.2.2 Fiche technique**

**Nome :** INERGA unité centrale électrique 1400 MW - BELLARA - JIJEL ;

**Adresse :** centrale électrique - BELLARA - JIJEL ;

**Nombre d'employeur :** 614 ;

**Type de centrale à réaliser :** Turbines à cycle combiné à réfrigération sèche 1400 MW.

### **1.2.3 Objectifs et missions de projet**

Dans le but de la réalisation d'un projet de la centrale électrique, turbines à cycle combiné à réfrigération sèche 1400 MW, dans la zone industrielle BELLARA-JIJEL, l'entreprise INERGA est chargée de Deux centrales à bétons de 60 M3/H ;

- ✓ Atelier de coffrage et ferrailage ;
- ✓ Parking et conteneurs ;
- ✓ Un ensemble de cabines bureaux pour l'encadrement ;
- ✓ Une base vie comprend 50 cabines.

#### 1.2.4 Etat des effectifs

Le rapport mensuel d'activité du mois 04/018 :

**Tableau N° : 7.3**

**Titre de tableau : état des effectifs.**

FONCTION	EFFECTIF PERMANENT				EFFECTIF TEMPORAIRE			
	Cadre	maitrise	Exécution	Total	Cadre	maitrise	Exécution	Total
Directeur de projet	1			1				0
Chargé de contrôle qualité	1			1	3			3
Chargé PS/GT				0	2			2
Chargé suivi réalisation	1			1	3			3
Chargé sécurité		1		1	2	3	1	6
Infirmier				0		1		1
Conducteur de travaux		2		2		7	1	8
Chef secteur ferrailage		1		1		1		1
Chef de chantier		5		5		6		6
Chef d'équipe		4		4	1	12		13
Mètreur vérificateur				0		2		2
Topographe		1		1		3		3
Gestionnaire moyen matériels				0	2			2
Gardien				0			13	13
Electricien				0			2	2
Conducteur de grus				0			2	2
Mécanicien				0			1	1
Fonction appros magasinier				0			3	3
Laborantin				0		1		1
Soudeur				0			8	8
Fonction production béton			1	1				0
F. électromécanique				0		2		2
Fonction personnel de conduit		1	3	4		2	23	25
Gestionnaire de personnel				0	2			2
Gestionnaire Base Vie				0		2		2
Agent d'administration et				0			9	9

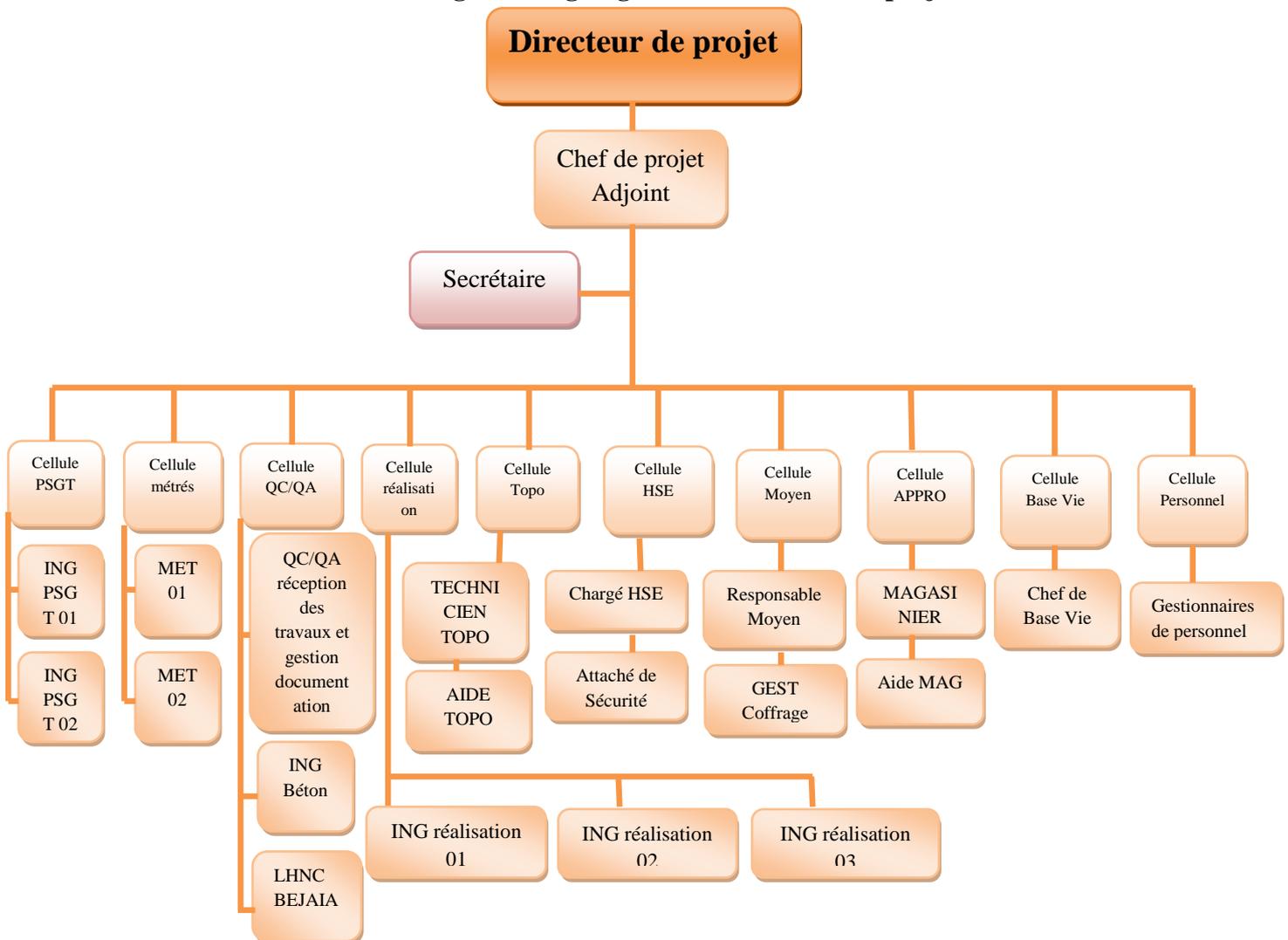
d'entretien Polyv.								
TOTAL				22				119
<b>TOTAL Indirects</b>	<b>141</b>							

Coffreur				0			260	260
Ferrailleur				0			135	135
Maçon				0			35	35
Manceuvre				0			43	43
TOTAL Directs	<b>473</b>							
TOTAL Directs et Indirects	<b>614</b>							

Source : document d'entreprise.

Figure N° : 10-3

Titre de figure : Organigramme au niveau du projet.



Source : Document de l'entreprise.

## **Section 2 : Analyse et évaluation du système de rémunération d'INERGA et son impact sur la performance du personnel**

### **2.1 Présentation du système de rémunération d'INERGA**

A INERGA il existe de types de travailleurs « T. Directs » et « T. Indirects » :

- T. Directs : des agents d'exécution, affectés aux activités de réalisation des travaux à différentes phases, ils se rémunèrent en fonction de quantité de production réalisée, c'est un système de rémunération à la tâche intitulé « Système de Travail à la Tâche », avec un contrat à durée déterminée (CDD) ;
- T. Indirects : tout personnel d'administration, d'encadrement, de soutien (cadre, maîtrise, exécution), ils se rémunèrent par qualification selon une grille de salaire, avec un contrat à durée indéterminé (CDI).

Donc, on distingue deux systèmes de rémunération appliqués au niveau de l'entreprise INERGA : système de rémunération par qualification et système de rémunération à la tâche.

La rémunération est versée mensuellement et normalement à terme échu, elle est assurée à chaque travailleur au prorata du temps de travail réellement effectuer.

#### **2.1.1 Système de rémunération par qualification**

C'est un système de salaire au temps dont la rémunération se compose de salaire de base et l'ensemble des primes et indemnités. Le salaire de base est déterminé selon une grille de salaire qui s'est établi par rapport au poste de travail, dont les critères d'évaluation des postes de travail sont :

- ✓ Le degré de qualification : le diplôme, l'ancienneté, ... ;
- ✓ Les responsabilités ;
- ✓ Les efforts ;
- ✓ Les contraintes particulières à caractère professionnel.

La formule de calcul du salaire mensuel est comme suit :

**Salaire = (assiette/173,33)\*173,33+ les prime et les indemnités – les retenus (SS, IRG,...)**

#### **2.1.2 Système de rémunération à la tâche**

C'est une forme d'organisation pour la mise en œuvre des activités de réalisation des travaux sans exclusive quel que soit la phase de réalisation.

Il consiste à confier à un travailleur ou à une équipe, une tâche, un lot à réaliser et à le rémunérer selon une formule déterminée et répondant aux normes de la qualité exigées (convention collective de l'entreprise), sur la base de la quantité de travail réalisée, dans la qualité voulu, dans les délais et objectifs fixés (résultat ; performance ; rendement).

Le recours au système de travail à la tâche doit être source de rentabilité, de motivation et d'amélioration de la productivité. En aucun cas, ce système ne doit générer des surcoûts de consommation abusive des matériaux, du temps, ni à la mauvaise utilisation des équipements et moyens mis à disposition.

Le système de rémunération à la tâche peut concerner le reste des activités de l'entreprise, qu'elle soit administratives ou autres, lorsque les avantages de son application sont évidents, de même toutes les fonctions et catégories socioprofessionnelles peuvent être concerné par ce système.

#### **2.1.2.1 Organisation des travailleurs dans le système de travail à la tâche**

Les travailleurs regroupés en collectifs pour réaliser une tâche, un ouvrage ou un lot, etc. constituent un groupe de travail à la tâche, dont les relations entre :

- les membres de groupes et le chef du groupe ;
- entre le chef du groupe et le responsable habilité.

Sont régies et formalisées par un protocole d'accord, auquel tous les membres souscrivent volontairement, il est établi pour définir notamment :

- la composante du groupe ;
- les travaux et/ou prestations à réaliser ;
- les délais fixés ;
- les prix convenus ;
- la rémunération arrêtée ;
- le mode de répartition du revenu brut du groupe convenu par les membres du groupe.

Ce document ne substitue pas par le contrat de travail individuel. Il peut être, évidemment, adapté à la convenance de chaque projet, structure et de chaque groupe de travail.

#### **2.1.2.2 Organisation par activités**

Les travailleurs s'organisent, selon les activités travaux, réalisation, maintenance et annexes, selon les trois formes suivantes :

- par corps d'état : nécessite la mise en place des personnes ou d'équipe spécialisés dans le corps d'état concerné ;
- par ouvrage : les ouvrages peuvent être confiés en tant qu'entités (ex : escalier, poteaux) à un travailleur ou à un groupe de travailleurs de spécialités différentes mais complémentaires ;
- par lot : lorsqu'il s'agit de travaux non quantifiables ou difficilement mesurable, et qui peuvent être situés à des endroits différents les uns des autres.

### **2.1.2.3 Le calcul de rémunération à la tâche**

En contrepartie de la production et/ou des prestations fournies par les souscripteurs, ces derniers ouvrent droits, selon l'organisation adoptée, à un salaire ou à un revenu brut globale individuel fait partie de Revenu Globale du Groupe déterminé selon un mode de répartition, sur la base :

- Des quantités des produits/prestations réalisées par le groupe de travail ;
- Des prix unitaires convenus, fixes et non négociables ;
- Des délais/ratios/objectifs fixés ;
- De la qualité exigée ;
- De l'utilisation des matériaux et matériels mis à disposition du groupe de travail.

Ne sont rémunérés que les travaux/prestation ayant été réellement réalisées et fait l'objet de réceptions :

- Qualitative : interne par le chargé de contrôle qualité d'INERGA et/ou externe par le client ;
- Quantitative : par le métreur d'INERGA.

Une fiche de répartition de revenu globale du groupe de travail, est établit par le responsable de personnel et validé par le directeur de projet.

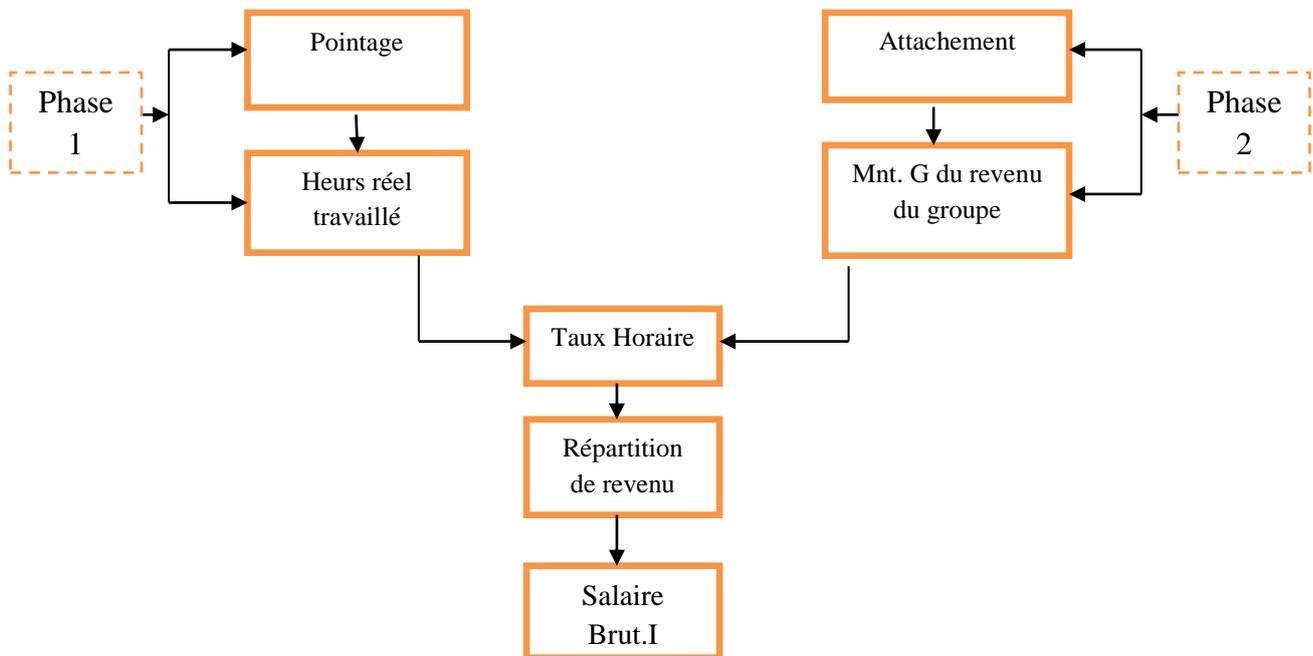
Donc, pour obtenir le salaire brut individuel de travailleur direct, on suit la procédure suivante selon les formules déterminées :

- Le pointage se fait par le chef de chantier ;
- L'attachement se fait par le métreur ;

- $TX. Horaire = MNT. G / \sum HRS. Réal travaillé$
- $Salair Brut. I = TX. Horaire \times NBR. HRS Travaillés$

Figure N° : 12-3

Titre de figure : Les étapes de calcule de rémunération à la tâche.



Source : établi par nos soins.

### 2.1.3 Les primes et indemnités accordés aux personnels d'INERGA

Les compléments du salaire selon la convention collective de la société INERGA et la loi 90-11 relative aux relations de travail, sont :<sup>1</sup>

- La prime de rendement collectif : attribuée par les travailleurs indirects, elle est destinée à sanctionner la productivité de travail d'un collectif de travail ou d'un travailleur. La productivité de travail mesure les performances d'un collectif accomplissant des tâches complémentaires dont l'effort commun concourt à la réalisation des objectifs.

Le taux maximal de la prime de rendement est fixé à 40% de salaire de base du travailleur :  $PRC = (assiette \times \text{taux}) / 173,33 \times (173,33 - \text{heurs Absence})$  ;

- IND. de zone et de condition de vie sud (IZCVS) : est attribuée à tout travailleur exerçant dans les régions du sud en fonction de sa qualité (résident local, ou non résident).

<sup>1</sup> Document de l'entreprise.

### Chapitre 3 : Le système de rémunération au sein d'INERGA ; analyse, évaluation et recommandations :

---

- IND. travail de nuit : concerne tout travail effectué entre 21h et 5h en dehors des activités de gardiennage et/ou de sécurité régies par le système de travail posté, les travailleurs qui ont moins de 19 ans et le personnel féminin ne peuvent pas occuper un travail de nuit. Le montant de cette indemnité est fixé à 800 DA par mois lorsque l'horaire habituel de travail comporte des heures encadrant minuit, si ce n'est le cas, les heures de travail effectuées entre 21h et 5h de façon exceptionnelle sont considérées comme heures supplémentaires.
- IND. de travail posté : est destiné à compenser forfaitairement les sujétions de service continu, le montant mensuel de cette IND est fixé à 2200 DA.
- IND. de nuisance : est octroyée à tout travailleur occupant les postes présentant des inconvénients de pénibilité, de salissures et de danger, IND. de nuisance est égale au produit du nombre de points affecté à chaque poste de travail y ouvrant droit par la valeur de point. La valeur de point servant au calcul de la prime de nuisance est fixé à 69 DA.
- IND. d'entretien et de disponibilité -IED- : est attribuée au personnel de conduite qui a effectué régulièrement des heures supplémentaires et procédé à l'entretien préventif et régulier du véhicule, engin ou équipement qui lui est affecté. Cette indemnité est destinée rémunérer le degré de disponibilité de l'agent et le degré de préservation et de soin de l'équipement dont il a la charge. Elle fait l'objet d'une appréciation trimestrielle mais sa rémunération est mensuelle, le montant de l'IED varie entre 0 D et 4140 DA, en fonction des postes de travail.
- IND. pour heures supplémentaires : sont celles qui sont accomplies au-delà de la durée légale de travail ou de la durée considérée comme équivalente, elles donnent droit soit à une récupération, soit à une indemnité pour heures supplémentaires. IHS se calcule comme suit :
  - ✓ 100% de salaire de base horaire et un repos compensateur d'égale durée lorsque les heures supplémentaires sont effectuées un jour de repos légal (vendredi et /ou jour férié) RUB : 1406.
  - ✓ 50% du salaire horaire dans les autres cas. RUB : 1405.

Dont la formule soit :  $IHS = SB/173,33 * TAUXDE MAJORATION * NBRS D'HEURES$

- Allocations familiales (payables aux contractuels au niveau des centres payeurs de la caisse de sécurité sociale), le montant est fixé comme suit :

### Chapitre 3 : Le système de rémunération au sein d'INERGA ; analyse, évaluation et recommandations :

---

- ✓ revenu mensuel soumis à la cotisation de sécurité sociale n'exède pas 15000 DA, 600 DA par enfant dans la limite de 5 enfants, 300 DA par enfant au 6ème rang et au-delà.
- ✓ Revenu mensuel plus de 15000 DA, 300 DA par enfant.
- IND. de congé de récupération : est obtenue par la différence entre la rémunération minimale du poste de travail organique d'intérim ou de remplacement et celle du poste occupé par le travailleur.
- Indemnités journalières pour maladie (payable aux contractuels au niveau des centres payeurs de la caisse de sécurité sociale) ;
- Congés spéciaux (mariage, décès, naissance, circoncision, congé spécial sud) ;
- Salaire unique (pour femme au foyer du travailleur), dont le montant est fixé à 500 DA ;
- La prime de performance : elle est octroyés au personnel direct, elle sanctionne les gains obtenus dans les délais de réalisation d'un projet conséquence d'un gain de productivité, cette prime se détermine selon les gains de délais enregistrés et la catégorie du personnel.
- Prime de départ en retraite : est octroyé à tout travailleur qui justifie d'au moins 5 ans d'activité dans l'entreprise, dont le montant est fixé à 0.5 le salaire de base par année d'activité dans l'entreprise. Le décompte de l'activité dans l'entreprise s'établit par rapport :
  - ✓ A la dernière relation de travail au sein de l'entreprise pour le personnel permanent ;
  - ✓ Au cumul des relations de travail au sein de l'entreprise pour le personnel temporaire lorsque celle-ci n'ont pas interrompues par une démission.
- Prime d'encouragement : c'est une prime annuelle, sanctionne les résultats économiques de la société, l'entreprise précise que l'appréciation des résultats de fait essentiellement à travers le bénéfice comptable de l'exercice considéré et les résultats des exercices précédents ; les objectifs planifiés et les paramètres se rapportant au degré de réalisation au niveau de l'entreprise. Le montant de la prime est calculé au prorata du temps de présence dans la société.
- Prime de fidélité et de mérite : des gratifications et des distinctions particulières institués par l'entreprise sont destinées à récompenser et encourager les agents - individuellement ou collectivement- qui se distingués par leur dévouement, leur mérite

professionnel et leur fidélité à l'entreprise. La prime d'encouragement est attribuée comme suit :

**Tableau N° : 8-3**  
**Titre de tableau : prime de fidélité et de mérite.**

Ancienneté dans l'entreprise	Nature de la distinction	Montant en (DA)
15 ans	Médaille bronze	2 fois SNMG
20 ans	Médaille argent	3 fois SNMG
25 ans	Médaille or	4 fois SNMG
30 ans	Médaille vermeille	5 fois SNMG
35 ans	Diplôme d'honneur	6 fois SNMG

**Source :** document d'entreprise.

- IND. de sujétion spécial ISS : est destinée à rémunérer les sujétions particulières liées à la fonction de cadre et certains agents de maîtrise exerçant sur le chantier, ainsi que le niveau de performance. Elle est attribuée sur une double appréciation trimestrielle de la hiérarchie directe et de responsable de structure du responsable de structure. le montant mensuel de l'ISS est déterminé selon la notation attribuée, et est fixé entre 0 et 14000 DA en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. Les bénéficiaires seront appréciés à travers deux paramètres :

**Tableau N° : 9.3**  
**Titre de tableau : ISS.**

Désignation		Taux
Paramètre 1	Niveau de performance et d'exercice de la responsabilité	50 points maximum
Paramètre 2	disponibilité	50 points maximum

**Source :** document de l'entreprise.

- Prime de panier : appelée aussi prime de remboursement de repas, est attribuée aux travailleurs « en activité » astreint à la séance continue ou au travail posté. Le montant journalière de la prime de panier est fixé à (180) DA/jour.

P.P =montant de panier par jour \*le nombre des jours travaillés

- IND. de transport : un remboursement forfaitaire des frais engagés par le travailleur dont le lieu de résidence s'est situé à plus de 2 kilomètres de lieu de travail habituel et lorsque le transport n'est pas assuré par l'entreprise. Le barème mensuel est fixé comme suit :

$I.T = (\text{montant}/22) * (22\text{-jours absence} + \text{jours supplémentaires})$

**Tableau N° : 10.3**  
**Titre de tableau : IND. de transport.**

La distance	Le montant
- Moins de 2 Kms	= Néant
- Plus de 2 Kms à 6 Kms	= 500 DA
- Plus de 6 Kms à 12 Kms	= 725 DA
- Plus de 12 Kms à 18 Kms	= 950 DA
- Plus de 18 Kms à 28 Kms	= 1175 DA
- Plus de 28 Kms à 38 Kms	= 1400 DA
- Plus de 38 Kms à 50 Kms	= 1700 DA
- Plus de 50 Kms à 60 Kms	= 2000 DA
- Plus de 60 Kms à 74 Kms	= 2200 DA

**Source :** document de l'entreprise.

- IND. de déplacement : attribuée par tout agent déplacé dans un rayon supérieur à 74 Kms par rapport au lieu de recrutement et de domicile et pendant une durée supérieur à quinze (15) jours. Elle est déterminée suivant le groupe socioprofessionnel et la région d'affectation de travailleur :

**Tableau 11.3 : IND. de déplacement.**

Destination de la prestation	Montant		
	Cadre	Maitrise	Exécution
<b>Repas</b>	350	300	300
<b>Hébergement</b>	400	350	300
<b>Journée complète</b>	1100	950	900

**Source :** document de l'entreprise.

## 2.2 Mesure de performance par Enquête

Pour démontrer l'impact du système de rémunération et l'ensemble des avantages, sur la performance du personnel de l'entreprise INERGA, nous avons mené une enquête qui se base sur la politique de rémunération, la démarche se présente comme suit :

### 2.2.1 La démarche de l'enquête par questionnaire

Nous avons effectué une enquête qui nous permettra de faire une évaluation du système de rémunération d'INERGA ainsi que son lien avec la performance du personnel, ce

questionnaire nous permettra d'analyser les résultats issus de notre enquête afin d'atteindre les objectifs de notre recherche.

#### **2.2.1.1 L'utilité de l'enquête**

Le questionnaire est l'un des outils pour le recueil d'informations qui concernent une population donnée, il est constitué d'un ensemble de questions qui aident à apporter une réponse à la problématique posée.

#### **2.2.1.2 L'hypothèse de l'enquête**

L'hypothèse de l'enquête permet de construire et définir l'objet réel de notre recherche ainsi que les vrais objectifs de ce que nous cherchons à confirmer ou infirmer par le biais du questionnaire.

#### **2.2.1.3 le choix de l'échantillon**

La population de l'enquête est représentée par l'ensemble des travailleurs d'INERGA C/E BELLARA-JIJEL, soit 614 employés, vue la difficulté d'interroger l'ensemble des employés, nous nous avons été contraint de choisir un échantillon de 80 personnes en suivant la méthode de sondage stratifié.

Donc pour effectuer notre analyse, nous avons distribué 80 questionnaires entre les différents départements et au chantier de l'entreprise pendant une période de 15 jours, 70 nous ont été remis, dont 23 des indirects et 47 des directs, les 70 sont répartis comme suit :

- 10 cadres ;
- 9 maitrises ;
- 51 exécution, dont 4 des indirects et 47 des directs.

#### **2.2.1.4 Présentation des résultats**

Nous avons sélectionné les questions les plus pertinentes en relation directe avec la performance de personnel, et nous les avons traités en trois étapes, comme suit :

- Identification de la population ;
- L'impact de la rémunération sur le personnel ;
- La relation entre la performance et la rémunération de personnel.

### **2.2.2 Les réponses sur la collecte des données par le questionnaire**

Notre étude par enquête concerne d'une part les différentes catégories socioprofessionnelles à savoir, les cadres, les agents de maîtrise, et les exécutants, d'autre part le type de rémunération, au temps ou à la tâche.

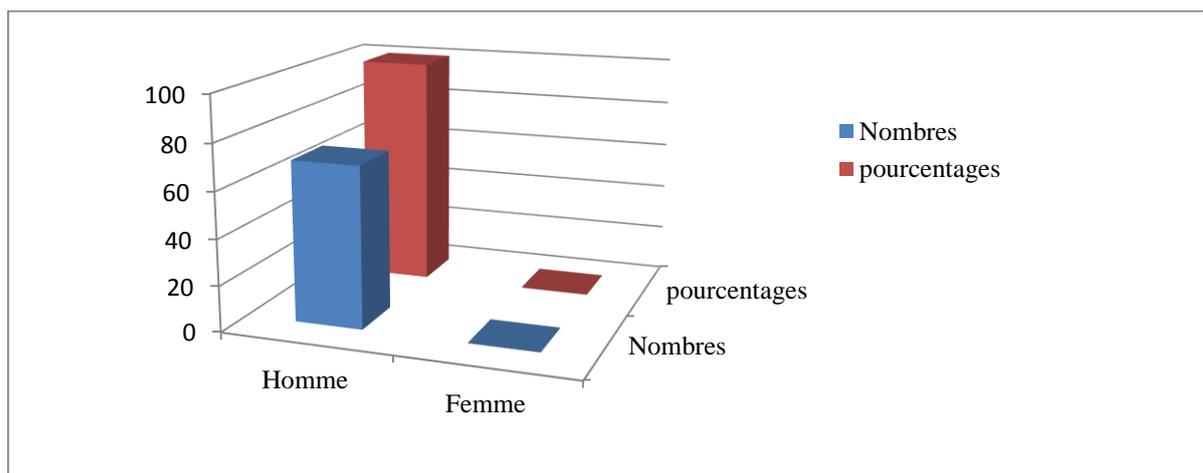
**2.2.2.1 Informations générale**

Cette première partie fait l'objet d'une construction et analyse des tableaux statistiques qui contiennent les informations générales de la population étudiée.

❖ Question n°1: La répartition de la population d'enquête selon le sexe :

Sexe	nombres	Pourcentages
Homme	70	100%
Femme	0	00%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



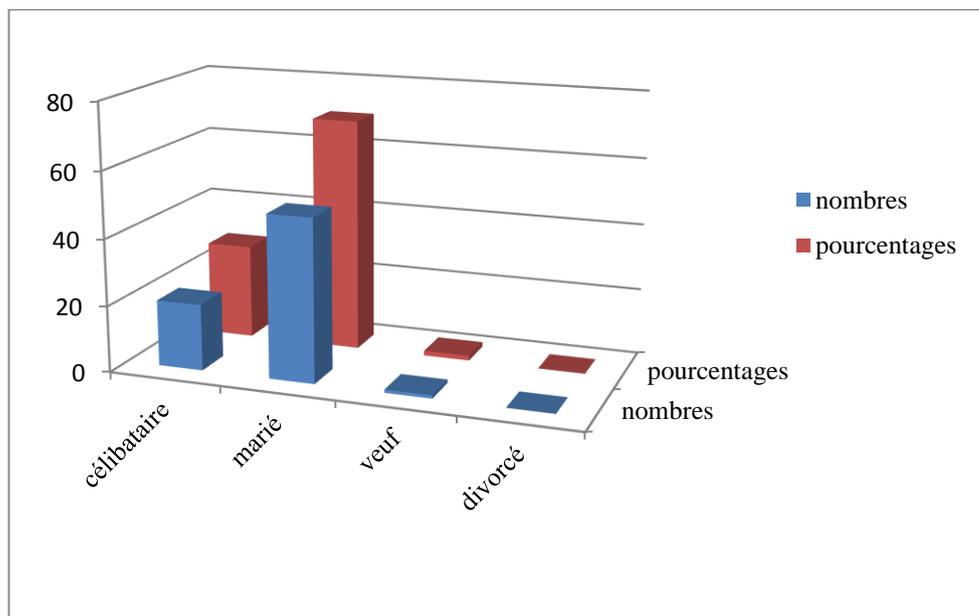
Le tableau ci-dessus montre la répartition de population enquêtée selon le sexe, de ce fait, nous constatons que le sexe masculin est la catégorie dominante avec un pourcentage de 100%.

On peut expliquer l'absence du sexe féminin au sein de l'entreprise INERGA, par la politique de ressources humaines d'INERGA, qui tient de plus en plus une attention particulière au recrutement des femmes, cela peut être expliqué par la nature de travail de l'entreprise, comme le déplacement, pour les c'est presque impossible de déplacer d'un projet à l'autre, en plus y'a pas une base vie pour les femmes. Puis cette situation est justifiée par le type d'activité de l'entreprise, le secteur de construction, la nature de la plupart des tâches exercées demande un effort physique qu'intellectuelle. Donc nous n'allons pas prendre le critère de sexe en considération lors de notre étude.

❖ Question n°2 : la répartition de population de l'enquêtée selon la situation familiale :

Situation familiale	Nombres	Pourcentages
Célibataire	20	28,57%
Marié	46	70,00%
Veuf	1	1,43%
Divorcé	0	0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



Le tableau ci-dessus représente la répartition de la population de l'enquête selon la situation familiale.

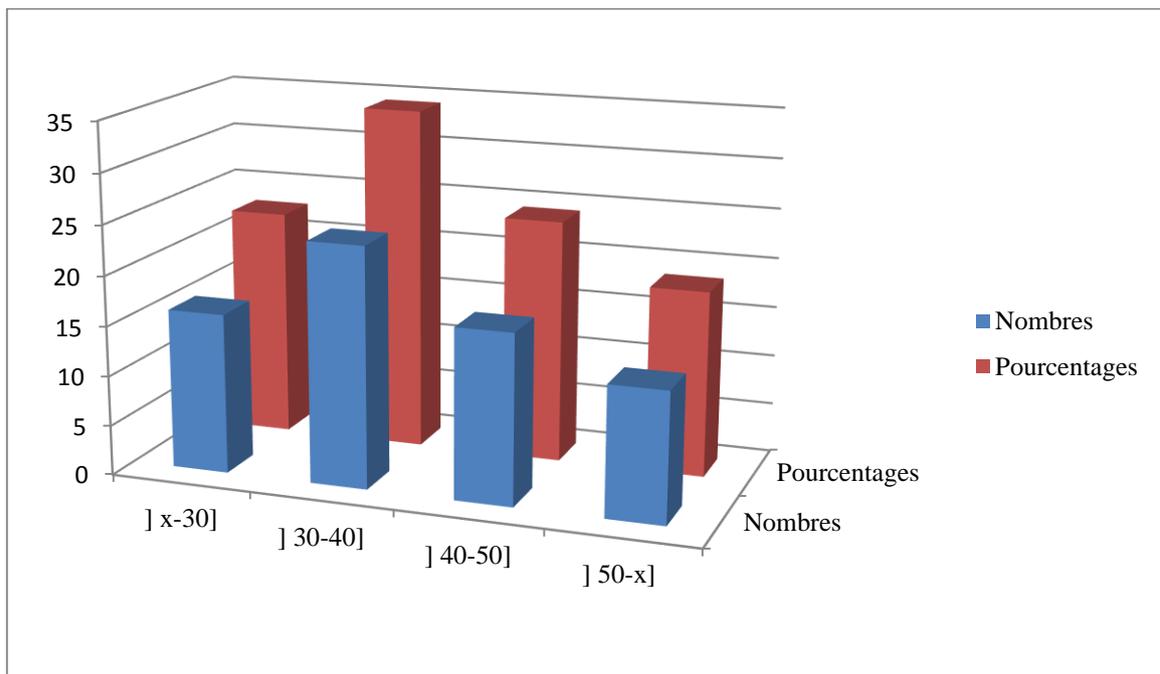
La catégorie dominante est celle des mariés qui représente 70%, Soit le nombre de 46 salariés. Suivie par les célibataires qui représentent 28,57%, à savoir 20 salariés. Avec un seul salarié veuf qui représente 1,43%.

Le taux élevé des mariés au sein de l'entreprise INERGA est expliqué par la stabilité et la contractualisation des postes d'emplois qui procurent de la sécurité aux salariés et les encouragent à fonder une famille.

❖ Question n°3 : la répartition de la population de l'enquête selon l'âge :

Tranche d'âges	Nombres	Pourcentages
Moins de 30 ans	16	22,86%
] 30-40]	24	34,29%
] 40-50]	17	24,29%
50 ans et plus	13	18,57%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



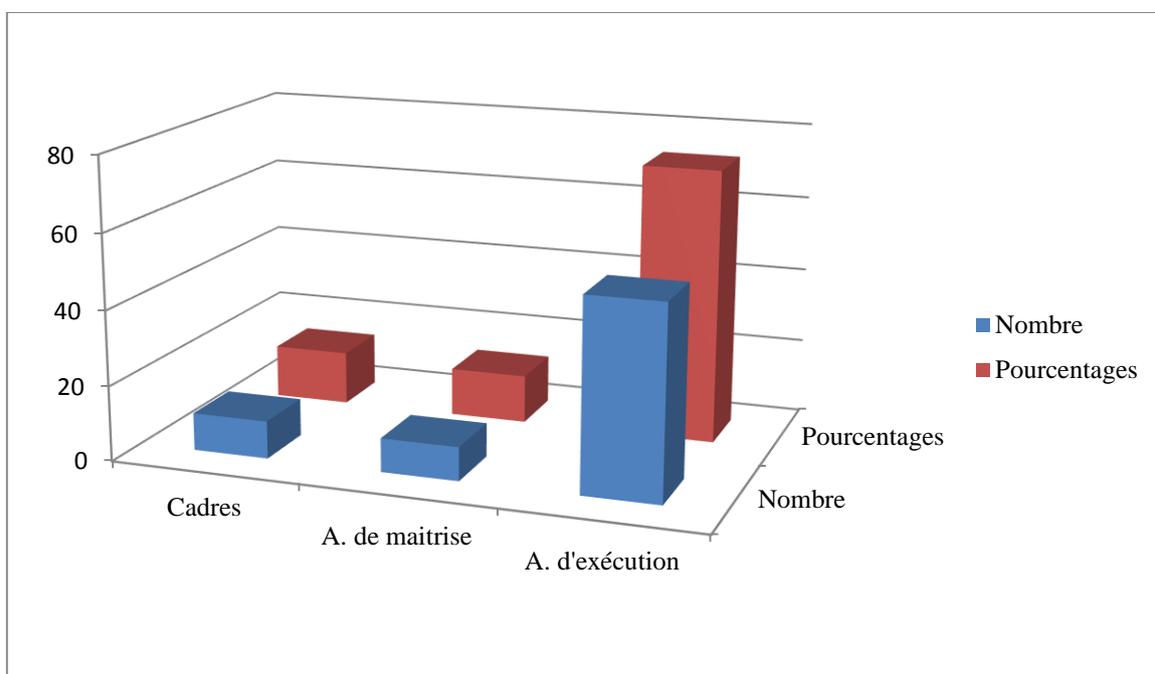
Selon le tableau ci-dessus qui représente la structure par âge des travailleurs, nous constatons que la tranche dominante est celle d'âge entre 30 et 40 ans de 34,29% dont le nombre est de 24 salariés. Suivi par la catégorie qui se situe entre l'âge de 40 et 50, et celle de travailleurs qui ont moins de 30 ans avec des pourcentages de 22,86% et 24,29%. Puis viens en dernier la tranche allant de 50 ans et plus qui représente 18,57%.

Cette répartition de la population de l'enquête selon l'âge, indique que la majorité des ressources humaines au niveau de projet INERGA sont des jeunes caractérisés par un niveau moyen d'expérience professionnel, on peut expliquer ces résultats par la nature des tâches qu'on réalise à INERGA qui nécessite beaucoup plus l'effort physique et non intellectuel.

❖ Question n°4 : la répartition de la population de l'enquête selon la catégorie socioprofessionnelle :

Poste occupé	Nombres	Pourcentages
Cadres	10	14,29%
Agents de maîtrise	9	12,86%
Agent d'exécution	51	72,86%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



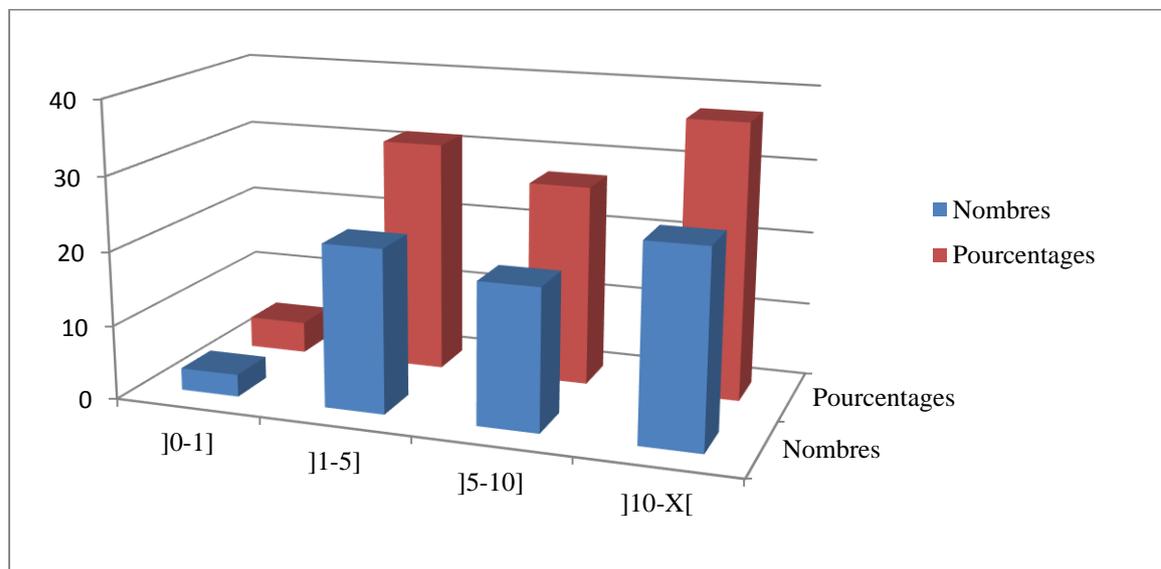
Le tableau ci-dessus montre la répartition de population de l'enquête selon la catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que la catégorie des agents d'exécution est la plus élevée, ils occupent 72,86% des postes dont le nombre est de 51 salariés. Suivi par les cadres avec un pourcentage de 14,29% dont le nombre est de 10 salariés, et en dernier les agents d'exécutions qui occupent 12,86% des postes soit 9 salariés de la population interrogée.

Cette répartition montre clairement que le travail à INERGA est dominé par les agents d'exécution, qui occupent les postes d'exécution de l'activité principale de l'entreprise (coffrage, ferrailage, maçonnerie,...). Tandis que les cadres occupent des postes de responsabilité et d'administration, en fin les agents de maîtrise ont pour des fonctions de contrôle et veiller à la maintenance des équipements de l'entreprise ...etc.

- ❖ Question n°5 : la répartition de la population de l'enquête selon l'expérience professionnelle :

<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Nombres</b>	<b>Pourcentages</b>
Moins d'un an	3	4,29%
] 1-5ans]	22	31,43%
] 5-10ans]	19	27,14%
10 ans et plus	26	37,14
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Source :** l'enquête.



Le tableau ci-dessus montre la répartition de la population de l'enquête selon l'expérience professionnelle de travailleur, de ce fait, nous remarquons que 37,14% de la population de l'enquête ont plus de 10 ans d'expérience, soit le nombre 26 salariés, suivi par les travailleurs qui ont de 1 à 5 ans d'expérience, avec un pourcentage de 31,43%, dont le nombre est de 22 salariés. Puis on a les travailleurs qui ont une expérience de 5 à 10 ans, avec un pourcentage de 27,17% dont le nombre est de 19 salariés. En fin on ceux qui ont moins d'un an d'expérience, constitue 3 salariés avec une proportion de 4,29%.

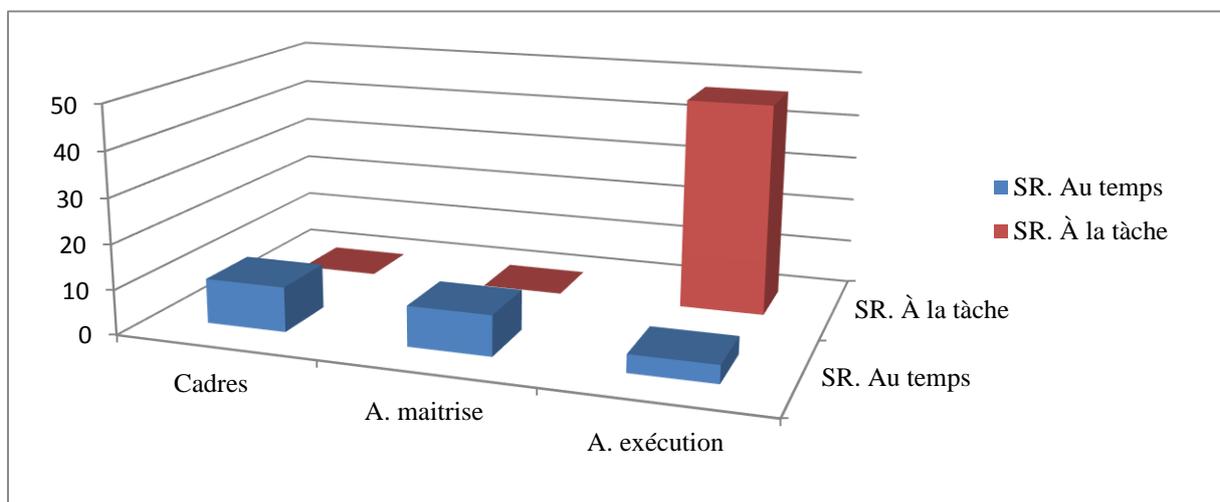
D'après l'analyse des résultats, nous pouvons conclure que plus de la moitié des salariés disposent plus de 5ans d'expérience, et la plupart du reste entre 1 et 5 ans. Ces résultats est justifié par la politique de recrutement de l'entreprise INERGA, qui demande des jeunes candidats avec une expérience au moins 1 an, dans le but d'assurer et de garantir une meilleur gestion de connaissances.

**2.2.2.2 la rémunération et les critères objectifs :**

- ❖ Question n°1 : la répartition de la population de l'enquête selon le mode de rémunération :

Système de rémunération	S. de rémunération au temps		S. de rémunération à la tâche	
	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	10	14,29%	-	-
Agents de maîtrise	9	12,86%	-	-
Agents d'exécution	4	5,71%	47	67,14%
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>32,86%</b>	<b>47</b>	<b>67,14%</b>

Source : l'enquête.



Le tableau ci-dessus montre la répartition des salariés selon le mode de rémunération de chaque poste occupé, de ce fait, nous constatons que 67,14% des salariés, des travailleurs directs, sont soumis au système de rémunération à la tâche et sont des agents d'exécution, tandis que le reste, des travailleurs indirects, sont soumis au système de rémunération au temps « par qualification », répartis entre les cadres avec une proportion de 14,29%, les agents de maîtrise pour 12,86%, et en dernier juste 4 salariés exécutants qui sont soumis au système de rémunération au temps avec une proportion de 5,71% du population interrogées. Donc la majorité des agents d'exécution sont soumis au système de rémunération à la tâche.

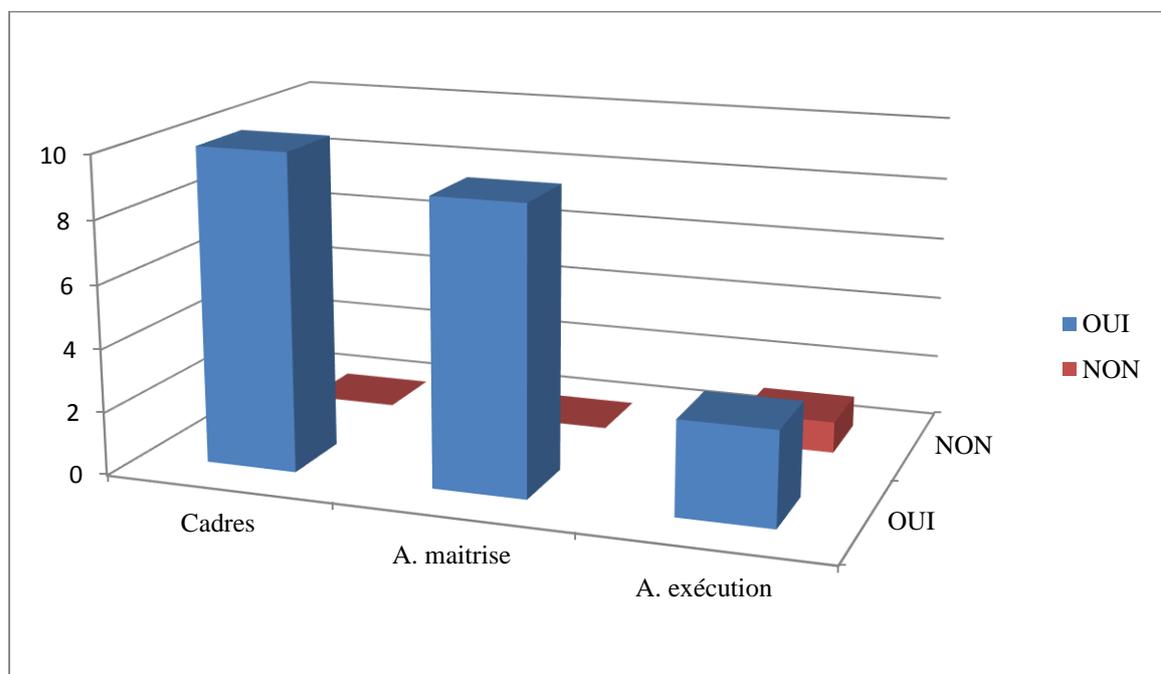
On peut justifier cette répartition par le fait que la catégorie des exécutants est la catégorie dominante au sein de l'entreprise INERGA, ce qui mène l'entreprise à adapter une politique de rémunération proportionnel aux résultats obtenus, pour garantir une meilleur qualité de travail effectuer lors d'une incitation et motivation, et une maîtrise des coûts pour l'entreprise.

❖ Question n°2 : pour les travailleurs indirects :

- Existe-il une rémunération variable qui augmente ou diminue selon le résultat :

Poste occupé	OUI		NON	
	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	10	43,48%	-	
Agents de maitrise	9	39,13%	-	
Agents d'exécution	3	13,04%	1	4,35%
Totale	22	95,65%	1	4,35%

**Source :** l'enquête.



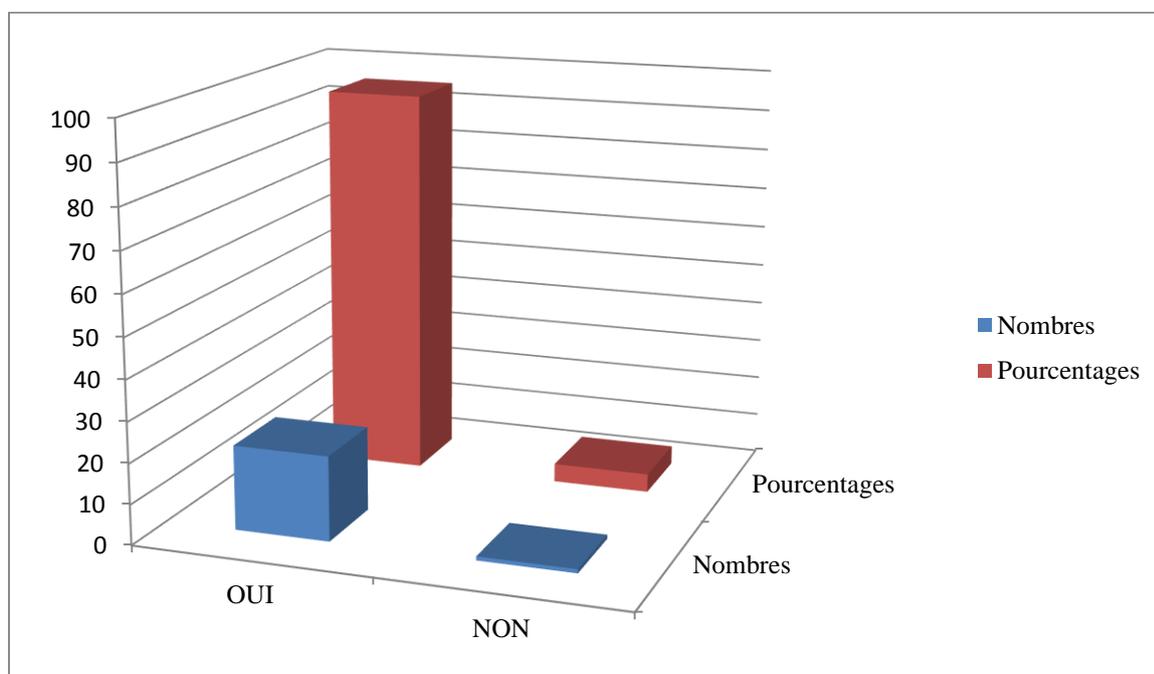
Le tableau ci-dessus montre que la majorité des interrogés 95,65% soit 22 salariés, confirment qu'il existe une rémunération variable qui augmente ou diminue selon le résultat, tandis que 1 seul salarié avec une proportion de 4,35% n'ont pas cette rémunération variable.

On peut expliquer ces résultats par l'existence d'une prime de rendement accordé à la majorité du personnel indirect, elle est destinée à sanctionner la productivité de travail d'un collectif de travail ou d'un travailleur. Mais y'a quelques travailleurs indirects qui n'ont pas cette prime à savoir la nature de poste occupé.

- Est-ce que cette rémunération variable incite le personnel à améliorer son résultat :

	OUI		NON		Total	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombre	%
Cadres	10	45,45%	-	-	10	45,45%
Agents de maîtrise	9	40,90%	-	-	9	40,90%
Agents d'exécution	2	9,09%	1	4,56%	3	13,65%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>95,44%</b>	<b>1</b>	<b>4,56%</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



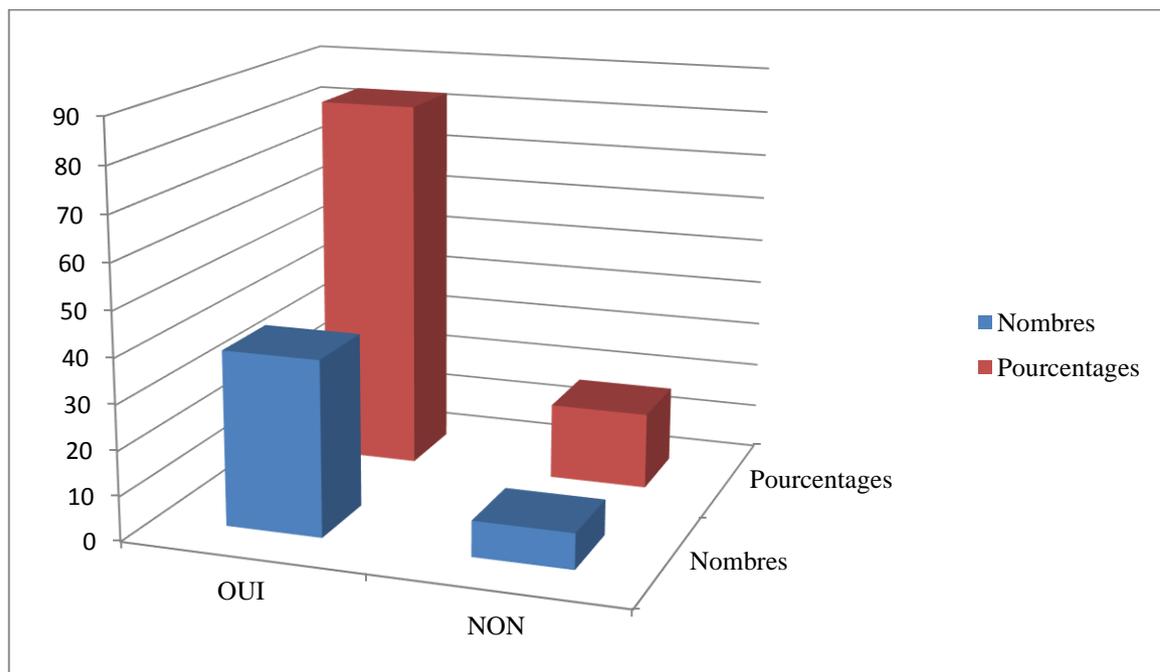
Le tableau ci-dessus montre clairement que la majorité des travailleurs sont d'accord pour l'amélioration de leurs résultats par rapport à la rémunération de leur rendement avec un pourcentage de 95,44% répartis entre les cadres, les agents de maîtrise, et les exécutants, par contre y'a qu'un salarié exécutant qui est contre avec un pourcentage de 4,56%.

Donc on conclut que la majorité des salariés sont prêts à donner plus dans leur travail, et de développer ses compétences par une contrepartie monétaire qui rémunère leur rendement, selon un système qui mesure leurs résultats. Par contre y'a des salariés qui ne sont pas d'accord, pour eux, la prime de rendement ne suffit pas pour inciter le salarié à améliorer son résultat.

- ❖ Question n°3 : pour les travailleurs directs :
  - Est-ce que le système de travaille à la tâche est équitable en terme de répartition des tâches :

	<b>Nombres</b>	<b>Pourcentages</b>
OUI	39	82,98%
NON	8	17,02%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



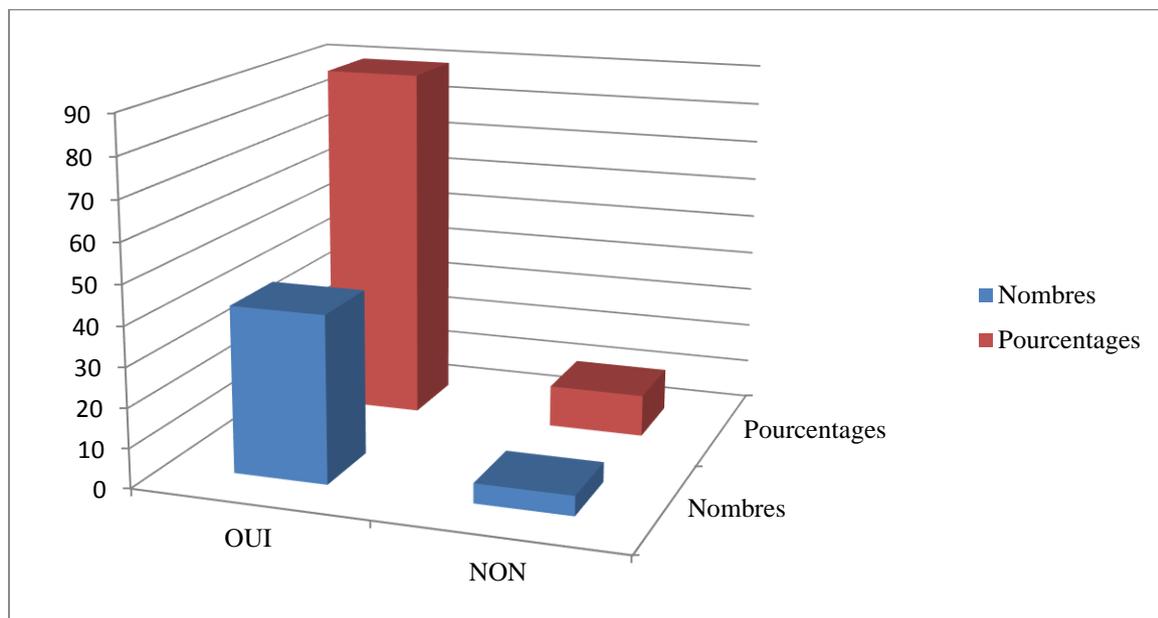
Le tableau ci-dessus montre que la majorité des travailleurs directs sont d'accord pour l'équité de répartition des tâches entre les équipes de travail avec un pourcentage de 82,98%, soit le nombre 39 salariés, tandis que 8 salariés dont le pourcentage est de 17,02%, ne sont pas d'accord.

On peut expliquer ces résultats par la politique de gestion de l'entreprise. Garantir un équilibre de répartition des tâches pour éviter des problèmes entre les travailleurs et pour être juste avec l'ensemble de personnel d'INERGA. Par contre, y'a une catégorie de personnel qui ne voit pas cette équilibre, on explique ça, par la fiche d'appréciation mensuelle des groupes de travail, pour ceux qui ont une bonne appréciation, ils bénéficieront de tâches supplémentaires le mois qui suit, puisque la rémunération augmente avec l'augmentation de nombre des tâches à réaliser, le personnel direct n'ont pas une prime de rendement.

- Ce système de rémunération à la tâche tel qu'il est, correspond-il à une entreprise moderne qui veut utiliser la rémunération comme un levier de motivation :

	<b>Nombres</b>	<b>Pourcentages</b>
OUI	42	89,36%
NON	5	10,64%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



D'après le tableau ci-dessus, on observe que la plupart 89,36% des salariés directs, soit le nombre 42 salariés de population interrogée, sont d'accord pour que le système de rémunération à la tâche est un système qui correspond à une entreprise moderne qui veut utiliser la rémunération comme un levier de motivation. Par contre, 10,64% des salariés, soit le nombre 5, ne sont pas d'accord.

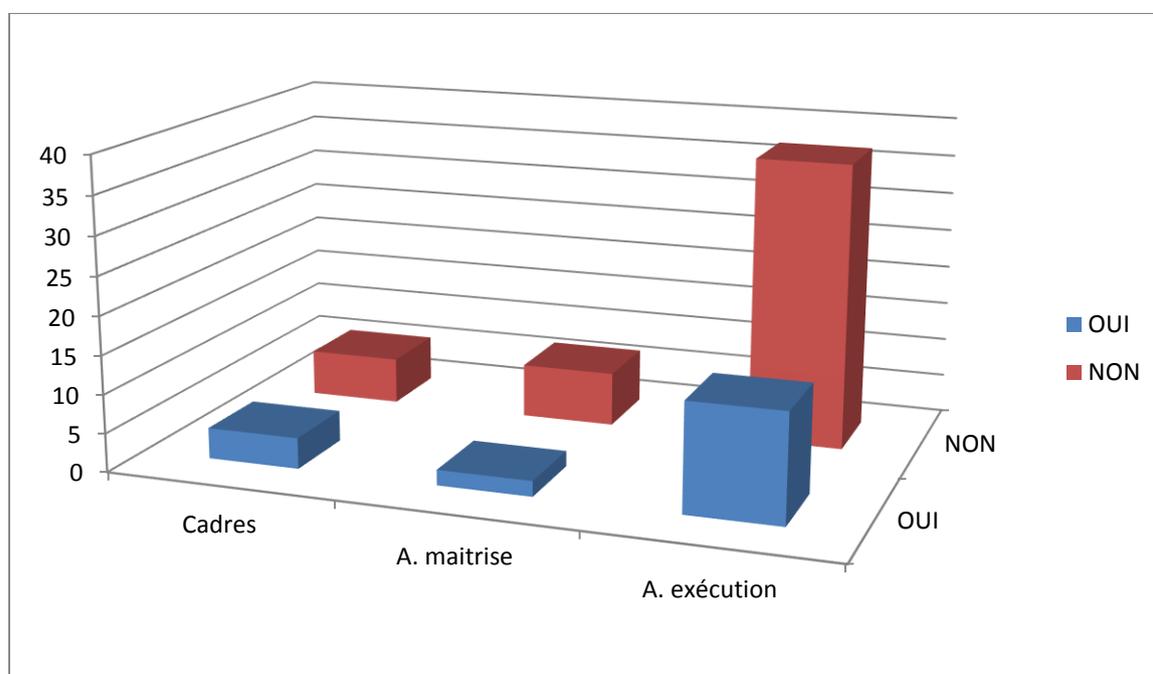
Ces résultats sont justifiés par le fait que le système de travail à la tâche est système qui rémunère le rendement, la performance, et la qualité de travail effectué, et qui organise les travailleurs surtout au chantier puisque c'est un endroit difficile à gérer. C'est pour cela, les travailleurs sont persuadés que c'est un système qui répond à leurs motivations. Pour ceux qui ne sont pas d'accord, on peut expliquer leurs avis par une façon de penser, pour certain salariés, ils préfèrent être rémunérer au temps avec un salaire de base fixe, et non par un revenu proportionnel aux résultats.

2.2.2.3 l'impact de la rémunération sur la performance du personnel :

❖ Question n°1 : êtes-vous satisfait de salaire que vous touchez ? :

	OUI		NON		Total	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	4	5,71%	6	8,57%	10	14,28%
Agents de maitrise	2	2,86%	7	10,00%	9	12,86%
Agents d'exécution	14	20,00%	37	52,86%	51	72,86%
<b>total</b>	<b>20</b>	<b>28,57%</b>	<b>50</b>	<b>71,43%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



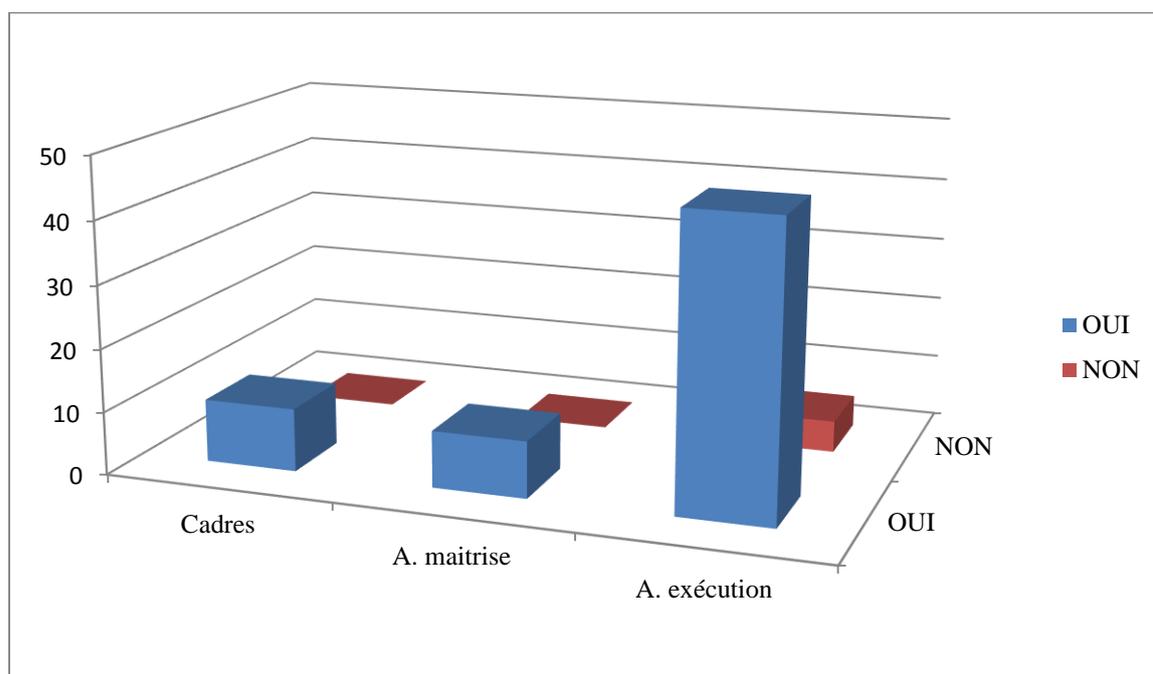
Le tableau ci-dessus montre que plus de la moitié 71,43% des salariés, dont le nombre est de 50, ne sont pas satisfait de salaire qu'ils touchent, répartis entre les cadres par 8,57%, les a. maitrise par 10%, et les a. exécution par 52,86%. Tandis que 28,57% de la population étudiée sont satisfait dont le nombre est de 20 salariés, répartis entre les 3 catégories socioprofessionnelle.

On peut expliquer ces résultats, par le fait que leur salaire ne suffit pas et ne subvient pas à leurs besoins, surtout avec la proportion élevée des travailleurs mariés, et ça quelque soit le poste occupé. Alors que pour le personnel satisfait, c'est une bonne chose que salarié trouve une satisfaction de son salaire car cette satisfaction vient lorsque l'individu sent une récompense de son travail fourni, que ce soit son salaire se suffit ou pas.

❖ Question n°3 : la motivation par la rémunération influence la performance du salarié :

	OUI		NON		Total	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	10	14,28%	-	-	10	14,28%
Agents de maîtrise	9	12,86%	-	-	9	12,86%
Agents d'exécution	46	65,71%	5	7,14%	51	72,86%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>92,86%</b>	<b>5</b>	<b>7,14%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



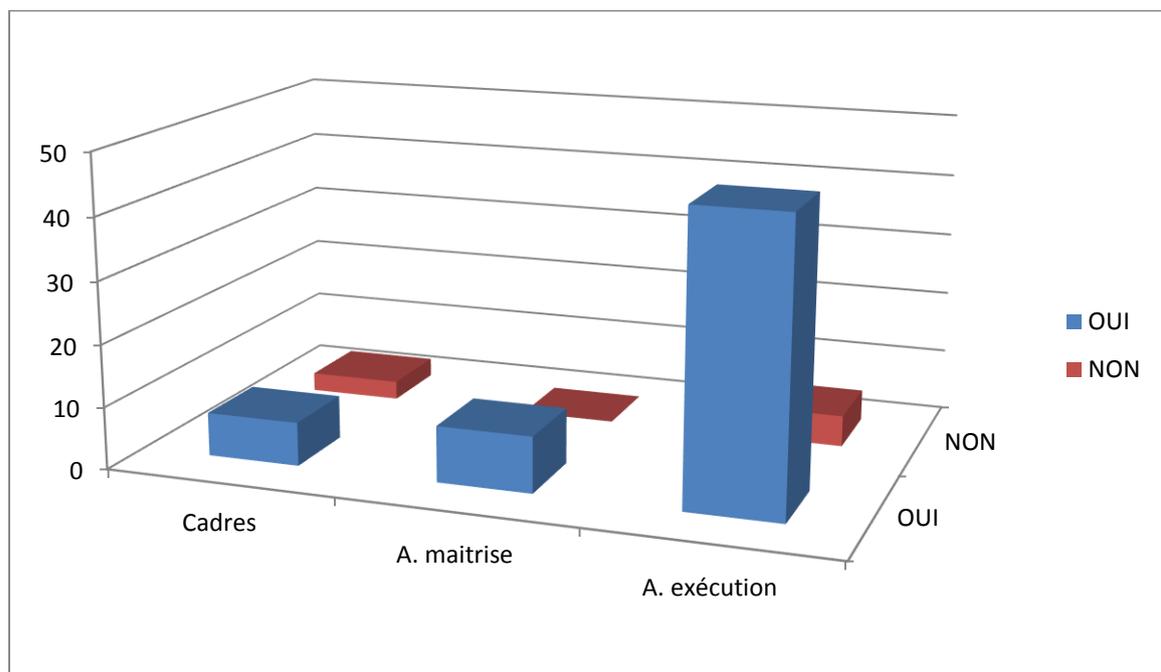
D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que 92,86% des salariés dont le nombre est de 65, sont d'accord pour que la motivation par la rémunération influence la performance du personnel, sauf que 5 exécutants, qui ne sont pas d'accord, avec un pourcentage de 7,14%.

C'est un point positif pour le personnel et pour l'entreprise car l'individu a besoin de travailler et de subvenir aux charges dues, l'exploitation de son travail est une richesse pour l'entreprise et pour le travailleur lui-même, que ce soit un direct vu que la rémunération est proportionnel à la tâche, ou un travailleur indirect qui bénéficie d'une prime de rendement, de ce fait, le salaire est une sorte de récompense qui pousse le salarié à travailler et de développer ses compétences et son rendement.

❖ Question n°5 : l'augmentation du salaire, un moyen de fidélisation :

	OUI		NON		Total	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	7	10,00%	3	4,29%	10	14,28%
Agents de maîtrise	9	12,86%	0	0	9	12,86%
Agents d'exécution	46	65,71%	5	7,14%	51	72,86%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>88,57%</b>	<b>8</b>	<b>11,43%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



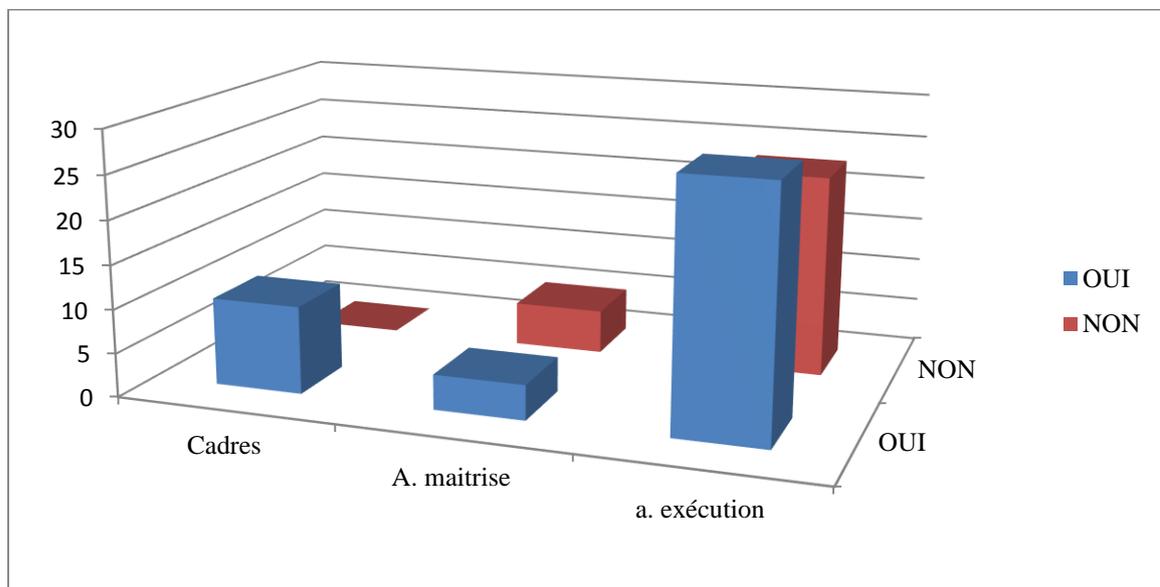
Le tableau ci-dessus montre que la majorité 88,57% dont le nombre est de 62 salariés de population étudié, sont d'accord avec le fait que l'augmentation des salaires est un moyen de fidélisation, tandis que 11,43% des salariés ne sont pas d'accord, dont le nombre 8, 3 cadres et 5 exécutants.

Donc on conclut que la rémunération est un moyen de fidélisation, lorsque la rémunération augmente, comme les primes d'encouragements, de rendements,... le salarié se sent plus important et qu'il se rémunère par sa performance, ce qui lui pousse à rester à INERGA et continuer à donner plus. Et pour ce qui n'est pas d'accord, pour lui, y'a d'autre facteur qui gèrent le sens de fidélisation de travailleur envers INERGA.

- ❖ Question n°6 : si on propose ailleurs un salaire supérieur à celui de travailleur d'INERGA, quitte-il l'entreprise :

	OUI		NON		Total	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	10	14,28%	0	00%	10	14,28%
Agents de maitrise	4	5,71%	5	7,14%	9	12,86%
Agents d'exécution	28	40,00%	23	32,86%	51	72,86%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>60%</b>	<b>28</b>	<b>40%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



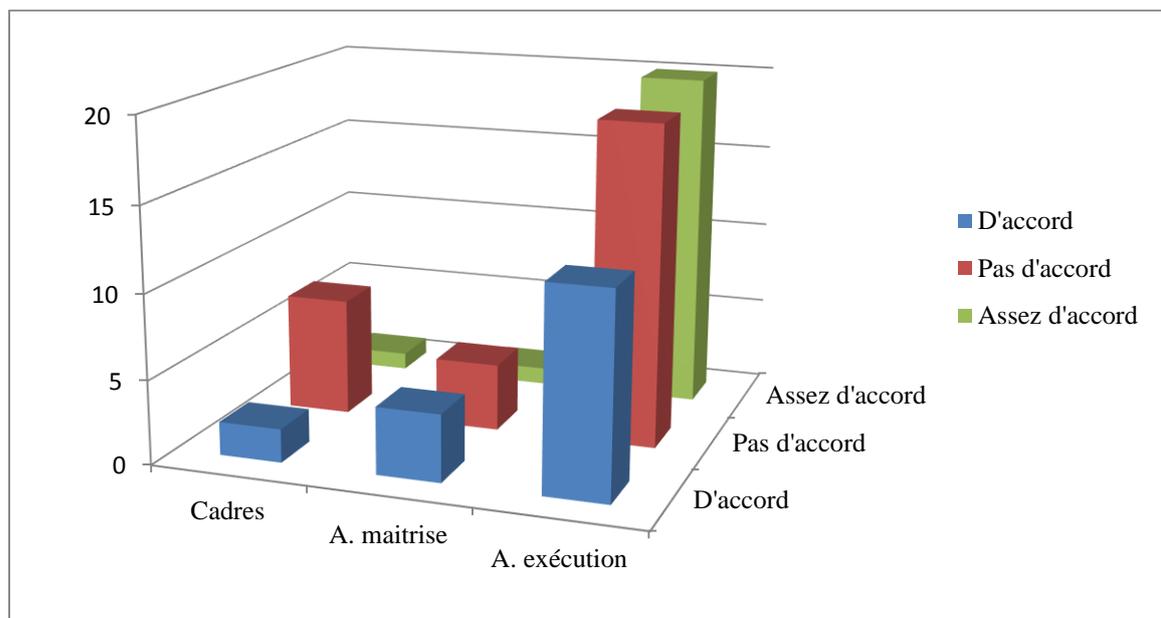
D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que tous les cadres sont prêts à quitter INERGA s'ils reçoivent une offre de travail avec un salaire supérieur à son salaire actuel, tandis que 4 agents de maitrise sont d'accord avec 5 qui ne sont pas d'accord. Et en dernier, plus de la moitié des agents d'exécutions sont d'accord, 40% de population étudié, et le reste 32,86% ne sont pas d'accord de quitter.

On a conclu d'après la question précédente que la rémunération est un moyen de fidélisation par l'augmentation des salaires, surtout pour les cadres, Mais d'après les résultats de cette question, on constate qu'il y'a d'autre critères à prendre en considération pour quitter INERGA. Le lieu et la stabilité en travail, la disponibilité des moyens de succès et de développement de soit, sont des conditions qui détermine le choix de salarié, surtout pour les exécutants, vu qu'ils présentent la catégorie la plus fréquente à INERGA.

- ❖ Question n°7 : le système de rémunération au sein de l'entreprise INERGA est selon la performance des salariés :

	D'accord		Pas d'accord		Assez d'accord		Total	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Cadres	2	2,86%	7	10%	1	1,43%	10	14,28%
A. maîtrise	4	5,71%	4	5,71%	1	1,43%	9	12,86%
A. exécution	12	17,14	19	27,14%	20	28,57%	51	72,86%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>25,71%</b>	<b>30</b>	<b>42,86%</b>	<b>22</b>	<b>31,43%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : l'enquête.



Le tableau ci-dessus montre la répartition des points de vue des salariés par rapport au système de rémunération selon la catégorie socioprofessionnelle. Alor nous remarquons que presque la moitié des travailleurs, 42,86% de population étudiant, y compris 10% des cadres, 5,71% des agents de maîtrise et 27,14% des exécutants, ne sont pas d'accord pour l'établissement du système de rémunération selon leurs performances. Tandis que 31,43% sont assez d'accord, y compris 28,57% des exécutants, et 1,43% pour chacun des cadres et les agents de maîtrise, et 25,71% sont d'accord, y compris 17,14% des exécutants, 5,71% des agents de maîtrise et 2,86% des cadres de population interrogée.

Si on parle de performance, on parle d'abord de motivation des travailleurs et des compétences acquises. Au sein de l'entreprise INERGA, la grille de salaire est établit par rapport au poste de travail, le diplôme obtenue et le niveau d'ancienneté, pour les salariés la rémunération est inférieur à ces attentes, pour eux y'a pas une mesure exacte de performance, ça pour les travailleurs indirects, cadres, agents de maitrise et une partie des exécutants.

Et pour les travailleurs directs, les exécutants, qui sont soumis au système de travail à la tâche, le problème c'est que les prix des tâches n'ont pas changés depuis 2015, malgré ils se rémunèrent par rapport à son rendement et la qualité de travail effectué, son rémunération est inférieur à ses attentes.

### **2.3 Le rapport prime de rendement, marge brut :**

D'après l'analyse de l'enquête, on distingue 3 éléments principaux qui influencent le comportement du salarié : le salaire de base, le salaire à la tâche, la prime de rendement.

On a vu que le salaire à la tâche est proportionnel aux résultats obtenus pour les travailleurs directs, aussi bien que la prime de rendement collectif pour les indirects, donc y'aura des variations sur ces éléments d'un mois à l'autre.

Alors, on va prendre comme exemple la prime de rendement collectif, on va présenter l'évolution de la prime de rendement sur deux ans mensuellement par rapport à l'évolution de la marge brut d'INERGA projet centrale électrique BELLARA, vus que l'attribution de cette prime est basé sur la marge brut obtenu du projet, et on aura le rapport entre ces deux éléments.

Tableau N° : 12.3

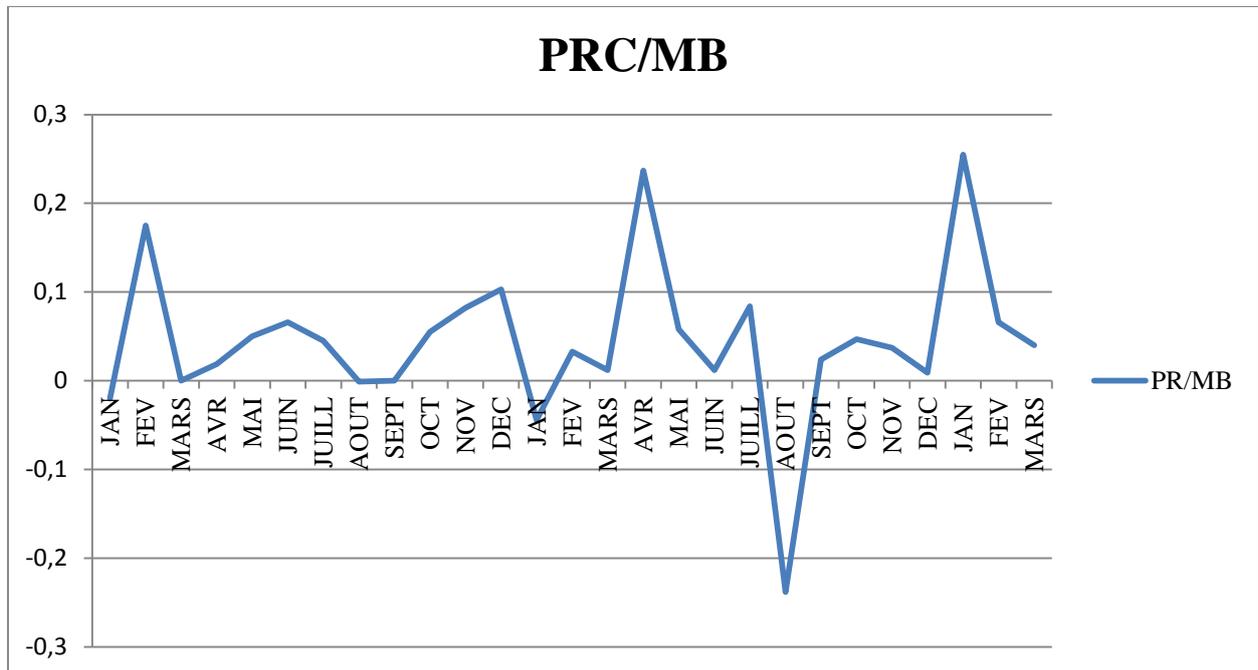
Titre de tableau : le rapport prime de rendement collectif, et la marge brut de l'entreprise mensuellement.

Année	trimestre	Mois	UM	Prime de rendement	La marge Brut	PR/MB
2016	1 <sup>er</sup> trimestre	JAN	KDA	100,67	-4983	-0,020
		FEV	KDA	95,46	546	0,175
		MARS	KDA	150,78	7465	0,020
	2eme trimestre	AVR	KDA	190,63	9841	0,019
		MAI	KDA	200,95	3958	0,050
		JUIN	KDA	240,78	3645	0,066
	3eme trimestre	JUILL	KDA	10,91	241	0,045
		AOUT	KDA	9,22	-7364	-0,001
		SEPT	KDA	00,00	-9847	0
	4eme trimestre	OCT	KDA	861,26	15647	0,055
		NOV	KDA	894,68	10857	0,082
		DEC	KDA	931,78	9087	0,103
2017	1 <sup>er</sup> trimestre	JAN	KDA	572,67	-12991	-0,044
		FEV	KDA	703,56	21140	0,033
		MARS	KDA	678,03	57949	0,012
	2eme trimestre	AVR	KDA	958,77	4038	0,237
		MAI	KDA	983,19	17006	0,058
		JUIN	KDA	912,92	75116	0,012
	3eme trimestre	JUILL	KDA	1173,68	13982	0,084
		AOUT	KDA	1133,06	-4754	-0,238
		SEPT	KDA	1105,81	46737	0,024
	4eme trimestre	OCT	KDA	754,67	15960	0,047
		NOV	KDA	699,82	18887	0,037
		DEC	KDA	756,93	76239	0,009
2018	1 <sup>er</sup> trimestre	JAN	KDA	994,35	3890	0,255
		FEV	KDA	990,01	15081	0,066
		MARS	KDA	1287,67	31756	0,040

Source : document d'entreprise.

Figure N° : 13-3

Titre de figure : le rapport prime de rendement, marge brut.



Source : données de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus nous montre le rapport entre la prime de rendement et la marge brut du projet.

D'après la façon de variation du taux PR/MB, nous remarquons qu'il y'a une relation direct entre l'évolution de la prime de rendement et l'évolution de la marge brut du projet.

Nous constatons que l'obtention de la prime de rendement est liée par une réalisation de marge brute positive.

### **Section 3 : Le système de rémunération d'INERGA : discussion et propositions:**

Dans cette troisième section, et après tout ce qu'on a pu constater tout au long de la période de stage dans l'entreprise INERGA projet centrale électrique - BELLARA, et à partir des résultats généraux obtenus lors de notre recherche, on peut finalement confirmer ou infirmer les hypothèses de notre étude.

Pour la première hypothèse, on a constaté à travers cette étude empirique que l'entreprise INERGA adopte une politique de rémunération et de performance en tant qu'instrument fondamental devant garantir l'équité et le mérite professionnel, d'une part, et de créer les conditions de motivation, incitation et de compétitivité interne et externe d'autre part. Et ça lors de l'application d'un système de rémunération proportionnel aux résultats obtenus, pour l'ensemble des salariés directs, vu que les travailleurs directs sont des exécutants et la catégorie la plus fréquente à INERGA (68,11% des travailleurs de l'entreprise), c'est pour cela cette catégorie est la plus difficile à gérer surtout avec l'endroit de son activité est le chantier. Et pour les salariés indirects, une grille de salaire est arrêtée, et qui est constitué par rapport au poste de travail.

A partir de résultat de l'enquête, on peut dire que la première hypothèse est confirmée, car on trouve que 95,65% des salariés indirects disent qu'il existe une rémunération variable qui est une prime de rendement, et 95,44% disent que cette rémunération leur incite à améliorer leurs résultats. 89,36% des travailleurs directs disent que le système de travail à la tâche est un système qui correspond à une entreprise moderne qui veut utiliser la rémunération comme un levier de motivation.

Donc le système de rémunération de la société INERGA est contient généralement les critères demandé par un salarié, et y'a un suivi des employés dans leur travail, qui a un impact sur l'avancement au mérite et la classification des salariés. Malgré que y'a pas un système qui n'est pas dépourvue de lacunes.

Pour la deuxième hypothèse, le système de rémunération de l'entreprise INERGA garantie un ensemble d'avantages pour le personnel de l'entreprise. A partir de tableau suivant, nous essayons de ressortir des différences entre ce que la norme IAS 19 accordé comme avantages au personnel, et ce que INERGA leurs accordé :

Tableau N° : 13-3

Titre de tableau : l'existence des avantages d'IAS 19 à INERGA.

Avantages au personnel selon IAS 19 :	Système de rémunération d'INERGA :	
	Existe	Non existe
avantages à court terme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ salaire ;</li> <li>▪ cotisation social ;</li> <li>▪ absences rémunéré ;</li> <li>▪ intéressement ;</li> <li>▪ attribution des primes ;</li> <li>▪ assurance médicale ;</li> <li>▪ logement de fonction ;</li> <li>▪ transport ;</li> <li>▪ produits et services offerts aux employés.</li> </ul>	X X X  X X  X X	   X   X
Les avantages postérieurs à l'emploi <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prestation de retraite ;</li> <li>▪ assurance médicale et assurance-vie ;</li> <li>▪ post emploi (avec ou sans préavis) ;</li> </ul>	X X	  X
Les avantages à court terme <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plans d'intéressement ;</li> <li>▪ programme de prestations différées ;</li> <li>▪ jubilés et autres avantages liés à l'ancienneté ;</li> <li>▪ boni et primes à long terme</li> </ul>	 X X  X	X
Les indemnités de fin de contrat de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ indemnité de licenciement.</li> </ul>	X	

Source : établi par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que certains avantages ne sont appliqués au niveau de la société INERGA :

- ✓ l'intéressement : c'est un avantage qui n'est pas appliqués en Algérie ;
- ✓ post emploi
- ✓ logement de fonction.

Donc on peut que la presque tous les avantages traités par la norme IAS 19 sont appliqués par la société INERGA, ce qui nous ramène à conclure que l'entreprise INERGA se caractérise par des normes mondiales en terme de garantie des avantages de personnel.

Pour la troisième hypothèse, qui est l'objet de notre recherche, nous voulons savoir quel est l'impact du système de rémunération et l'ensemble des avantages sur la performance du personnel. Malgré que les responsables de la société INERGA essayent d'opter un système de rémunération basé sur des principes objectifs, mais y'a pas de perfection ou d'équité absolue.

On a déduit à partir les résultats de l'enquête, que la majorité de personnel pense que la rémunération est très importante pour les motivé au travail, les fidélisé et les satisfaire. Car on a 92,86% qui disent que la rémunération influence la performance du personnel, 88,57% disent que la rémunération est un moyen de fidélisation, dont 60% sont prêt à quitter INERGA s'il reçoivent une offre de travail mieux que leur travail à INERGA.

Mais dans cette entreprise le système de rémunération ne permet pas de satisfaire les salariés, comme on trouve 71,43% des salariés qui ne sont pas satisfait par le salaire qu'ils touchent, et puis, selon le personnel d'INERGA, le système de rémunération établit au sein de l'entreprise n'est pas selon la performance de personnel dont 74,29% qui supportent cette idée, pour eux ils travaillent plus que ce qu'ils se rémunèrent.

Donc on peut dire que la rémunération est liée positivement à la performance du personnel, par certain outils comme la rémunération variable qui est en forme des primes, malgré que les salariés sont motivés et leur rémunération leur incite à améliorer leur résultats, donc la dernière hypothèse est confirmé, mais dans cette entreprise les employés ne se sent pas qu'ils rémunèrent selon leur performance mais pas à cause de système adapté mais par d'autre facteurs selon les avis de personnel d'INERGA :

- ✓ la grille de salaire n'a pas été actualisé depuis 2012 : c'est pour ça les indirects ne sont pas satisfait, avec le développement et la crise économique, les salaires de base n'ont pas changés ;
- ✓ les prix des tâches n'ont pas été changés depuis 2015 : c'est pour ça les directs ne sont pas satisfaits.
- **Propositions et suggestions :**

C'est vrai que la société INERGA opte un système de rémunération qui valorise le rendement de personnel, et en même temps, elle a bien maîtriser les coûts de personnel par l'application de système de travail à la tâche qui rémunère la productivité de salarié et la qualité de ses résultats, et ce système concerne la catégorie la plus fréquente à l'entreprise INERGA, c'est une bonne chose pour l'entreprise de bien maîtriser les coûts et garder la qualité de travail, mais il faut établir certains changements en ce qui concerne les prix des tâches de réalisation et l'actualisation du grille de salaire.

### **Conclusion de chapitre 3**

A travers ce chapitre, on a conclu que la rémunération influence la performance de personnel, à travers certain indicateurs, dont la rémunération est un facteur de motivation, de fidélisation, et d'amélioration des compétences de salarié au niveau d'une entreprise.

Notre travail à propos de l'incidence de la rémunération sur la performance du personnel, qui est effectué au sein de l'entreprise INERGA, nous a permis d'analyser le système de rémunération appliquer au niveau de l'entreprise INERGA, les primes et les indemnités accordés au personnel d'INERGA, et les méthodes de calcul du salaire. Ainsi que l'étude des avis des salariés à propos de leur travail et leur rémunération, et de préciser l'importance du salaire.

# **Conclusion Générale**

## **Conclusion général :**

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus fonctionnée efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation du personnel pour qu'ils soient mieux performants au travail, vu que d'une part, l'objectif principal d'une entreprise c'est de satisfaire ses clients pour gagner de l'argent avec une maîtrise des coûts, d'autre part, l'objectif d'un salarié c'est se faire satisfaire par sa rémunération.

Lorsque le salarié est mieux performant au travail, l'entreprise obtient de rendement et de la productivité, mais ce n'est pas une chose évidente. On a constaté que les salariés cherchent à cumuler les expériences professionnelles, à se former, à se bénéficier d'une rémunération à la hauteur de leur contribution. Alors, l'entreprise doit motiver ses salariés en utilisant la rémunération, et pour mieux d'efficacité, la rémunération variable, assise sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs, légitimes et cohérents avec l'organisation du travail. En liant la rémunération à la performance, l'entreprise encourage ses salariés à s'impliquer et à prendre en compte ces objectifs.

Dans notre recherche, nous avons mis comme objectif de démontrer l'impact du système de rémunération et toutes avantages garantis par l'entreprise sur la performance du personnel, ainsi que l'évaluation et la comptabilisation de ces avantages.

Notre recherche consiste en deux parties, la première partie se divise en deux chapitres théoriques, le premier chapitre, qui est la partie managériale du thème, nous constatons dans le premier chapitre que nous avons pénétrer sur le sens de la rémunération, ses composants, ses critères élaborés dans la bonne construction d'une gestion de rémunération, afin de déterminer une stratégie de rémunération conforme aux besoins de l'entreprise.

Le deuxième chapitre, caractérisé par un aspect comptable, explique comment on détermine les coûts du personnel supportés par l'entreprise, et comment comptabiliser les éléments de rémunération, qui sont des avantages accordés au personnel, selon la norme IAS 19 qui traite les avantages au personnel, leur évaluation et comptabilisation. Et à la fin de chapitre, on a décrit théoriquement le concept de performance, que se soit organisationnelle, individuelle ou collective, et sa relation avec la rémunération. Nous avons montré les effets de la rémunération sur la performance du personnel, en passant par la motivation des employés, la fidélisation, et les compétences requises et acquises.

Dans une deuxième partie entame un chapitre, le cas pratique de la recherche, effectué au sein d'une société INERGA SPA filiale du groupe SONELGAZ. Ce chapitre consiste sur :

- Une analyse et évaluation du système de rémunération de l'entreprise INERGA qui se compose de deux systèmes de rémunérations : système de rémunération au temps dite par qualification, et système de rémunération à la tâche, et le calcul de salaire selon chacun des deux systèmes ;
- La détermination de l'ensemble d'avantages accordés aux membres du personnel de l'entreprise « salaire, primes et indemnités », et les comparer avec les avantages traités par la norme IAS 19 ;
- L'essai de comprendre l'impact du système de rémunération de la société INERGA sur la performance du personnel, selon leurs avis par un questionnaire.

En utilisant une approche dite analytique et descriptive, pour l'essai de déterminer à quel point la rémunération influence le comportement du salarié.

Cette étude a réalisée des résultats sur notre objectif de recherche qui est l'impact de la rémunération sur la performance du personnel, elle nous a conduit de confirmé nos hypothèses de base, on peut dire que la rémunération est lié positivement à la performance du personnel d'une entreprise, et qu'une entreprise pour avoir un système de rémunération basé sur des principes objectifs, elle peut adapter plusieurs systèmes, pour mieux gérer ses ressources humaines, mieux maîtriser ces coûts, et l'essai de motivé ; fidéliser et satisfaire le plus possible ses personnel.

Mais malgré que le système adapté au sein d'une entreprise INERGA soit bien structuré, et a un poids sur la mesure et le suivi de la performance, il nécessite des changements et une révision régulièrement. On ne peut pas avoir une satisfaction ou une équité totale et idéale, surtout au niveau des grandes sociétés.

**Nouvelle piste de recherche :**

Partant des résultats de cette étude, les chercheurs peuvent se pencher sur plusieurs pistes et débouchés de recherche, nous leurs proposons quelques problématiques :

- A quel niveau le système de rémunération contribue dans l'appartenance des sociétés au secteur publique ou privé ;
- Comment mettre en œuvre une politique des salaires qui converge les écarts entre les différents secteurs (publique, privé, administratif,...).

Cette étude nous a permis d'exploiter l'ensemble des outils et connaissances acquises durant notre cursus universitaire : comptables, managériales, ..., nous croyons avoirs touché les aspects et atteint les objectifs, mais souhaitons encore que ce volet soit développé par d'autre chercheurs et d'autre future étudiants.

# **Annexes**

Annexe N° 1 : le questionnaire.

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

**L'étudiante : FERKHI Amina**

**Objectif : Demande de collaboration en vue d'établir un questionnaire**

Dans le cadre de la préparation de notre travail de recherche (mémoire master fin de cycle), à cet effet, nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir cette recherche qui porte sur :

**« Evaluation et comptabilisation du système de rémunération, et son impact sur la performance du personnel »**

Nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps pour répondre à nos questions, afin de réunir toutes les informations et les données nécessaires à notre recherche, votre anonymat sera respecté pour l'ensemble de l'étude.

Veillez acquiescer nos salutations les plus distinguées.

**MERCI**

## Questionnaire :

### I. Informations générales :

1. Sexe :

Homme  Femme

2. Situation familiale :

Célibataire  Marié

Veuf  divorcé

3. Tranches d'âges :

Moins de 30 ans  De 31-40 ans

De 41-50  Plus de 50 ans

4. Catégorie socioprofessionnelles :

Cadre  Maitrise  Exécution

5. Expérience professionnelle :

Moins d'un an  De 5-10 ans

De 1-5 ans  10 ans et plus

### II. La rémunération et les critères objectifs :

1. Vous êtes soumis au système de :

▪ Rémunération au temps

▪ Rémunération à la tâche

2. Si vous êtes soumis au système de rémunération au temps :

▪ Existe-il dans votre rémunération une part variable, qui augmente ou diminue selon votre résultat ?

OUI  NON

▪ Si oui, est-ce que cette rémunération vous incite à améliorer vos résultats ?

OUI  NON

3. Si vous êtes soumis au système de rémunération à la tâche :

- Est-ce que vous trouvez que ce système est équitable ?

OUI  NON

- Pensez-vous que ce système de rémunération tel qu'il est correspond à une entreprise moderne qui veut utiliser la rémunération comme un levier de motivation ?

OUI  NON

4. Est-ce que vous essayé toujours d'améliorer votre rendement dans votre travail ?

OUI  NON

- Si NON, parce que :

- Votre salaire est bas
- Votre salaire ne répond pas à votre contribution
- Votre salaire ne reflète pas votre statut
- Vous n'aimez pas votre travail
- Autre ...

5. Votre salaire, correspond-il à votre contribution ?

OUI  NON

### III. L'impact de la rémunération sur la performance du personnel :

1. Etes-vous satisfait de salaire que vous touchez ?

OUI  NON

2. Votre salaire, vous pousse-t-il à être motiver dans votre travail ?

OUI  NON

3. Pensez-vous que la motivation par la rémunération influence la performance du salarié ?

OUI  NON

4. À quel niveau réalisez-vous les objectifs fixés par INERGA ?

- Régulièrement
- Rarement
- jamais  pour quoi : ...

5. Les augmentations de salaire sont un moyen de fidélisation ?

OUI

NON

6. Si on vous propose un salaire supérieur à le votre, ailleurs, acceptez-vous de quitter INERGA ?

OUI

NON

7. Pensez vous que le système de rémunération établi au sein de l'entreprise INERGA est selon la performance des salariés ?

- D'accord
- Pas d'accord
- Assez d'accord
- Que-pensez vous : ...

## Annexe N° 2 : la masse salariale juillet 2016.

Revue Processus Ressources Humaines

Annexe

Mois de Juillet 2016

La Masse Salariale par Rubrique (DA)

C/E Jijel

Code	Désignation	Permanent				Temporaire				Total
		Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	
061	Salaires de base	0,00	149 143,07	0,00	149 143,07	322 916,64	547 099,53	794 232,65	1 764 251,82	1 913 394,89
071	Salaires Tâche	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 034 307,15	5 034 307,15	5 034 307,15
068	Présalaire apprenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
405	H.S Payées majorées 50%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
406	H.S Payées majorées 75%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
407	H.S Payées majorées 100%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
413	H.S Compensées 100%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43 668,00	43 668,00	43 668,00
415	H.S Compensées 125%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
426	H.S Compensées 175%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
414	Ind Femme au Foyer	0,00	3 500,00	0,00	3 500,00	500,00	6 000,00	71 500,00	80 000,00	83 500,00
432	Ind congé annuel	0,00	59 771,62	0,00	59 771,62	0,00	4 116,55	0,00	4 116,55	63 888,17
433	Ind congé annuel supplémentaires Sud	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
541	Remboursement FT GSM	0,00	0,00	0,00	0,00	3 750,00	750,00	0,00	4 500,00	4 500,00
464	Absences Agents en Formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 304,60	0,00	3 304,60	3 304,60
474	Heures absences congé spécial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 664,55	10 664,55	10 664,55
475	Absences autres congé spécial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 254,95	0,00	4 254,95	4 254,95
476	Absences congé de récupération	0,00	203 555,21	0,00	203 555,21	194 675,21	365 672,54	262 937,56	864 716,53	1 068 372,74
477	Absences congé de récupération Tw.Tâche	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
501	IT P   DBL 1/4   25%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19 796,55	19 796,55	19 796,55
502	Prime de panier	0,00	0,00	0,00	0,00	6 060,00	15 670,00	450 110,00	474 030,00	474 030,00
505	Prime de départ en retraite	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
506	Prime de caisse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	350,00	0,00	350,00	350,00
509	Indemnité de nuissance	0,00	4 106,12	0,00	4 106,12	3 933,60	20 725,44	59 595,56	84 388,92	88 495,04
512	IND. Entretien Disponibilité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 594,00	22 365,57	91 079,67	91 079,67
520	Indemnité ancienneté	0,00	155 951,40	0,00	155 951,40	35 992,56	126 051,35	139 152,55	304 217,00	460 178,40
521	Bonification Moudjahidine et fil de Chahid	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 519,00	3 519,00	3 519,00
530	Prime de résultats	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
532	Prime de parrainage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 316,60	0,00	3 316,60	3 316,60
533	Indemnité de sujetin spéciale	0,00	36 926,44	0,00	36 926,44	103 795,40	124 350,05	2 651,26	231 007,74	267 973,18
534	Prime de rendement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 914,60	10 914,60	10 914,60
538	prime de scolarité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
554	Ind. Intérim remplacement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
571	I Z C V Sud	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
576	Indemnité de frais transport	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500,00	12 650,00	50 100,00	67 400,00	67 400,00
580	Indemnité mérite / Fidélité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
586	Prime Complément Salarial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
587	Honor Enseignement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
588	Prime exceptionnelle (Journée Femme)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
592	Prime de stimulation exceptionnelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
594	Remboursement de Loyer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>Sous total charges directes</b>	<b>0,00</b>	<b>615 105,76</b>	<b>0,00</b>	<b>615 105,76</b>	<b>679 497,93</b>	<b>1 371 621,55</b>	<b>7 045 211,19</b>	<b>9 096 330,67</b>	<b>9 711 436,43</b>
05	Contribution Cœurs Sociales et Culturelles	0,00	12 232,10	0,00	12 232,10	13 679,97	27 272,44	139 294,25	180 146,70	192 378,80
55	Sécurité Sociale, Mutuelle et CACOBATPH	0,00	234 469,52	0,00	234 469,52	254 020,76	513 173,22	2 496 719,57	3 265 916,57	3 500 406,19
	<b>Sous total charges sociales</b>	<b>0,00</b>	<b>246 721,72</b>	<b>0,00</b>	<b>246 721,72</b>	<b>267 600,75</b>	<b>540 446,66</b>	<b>2 636 013,86</b>	<b>3 446 063,27</b>	<b>3 692 784,99</b>
	<b>Total frais de personnel</b>	<b>0,00</b>	<b>861 827,48</b>	<b>0,00</b>	<b>861 827,48</b>	<b>947 098,68</b>	<b>1 912 070,21</b>	<b>9 683 225,05</b>	<b>12 542 393,94</b>	<b>13 404 221,42</b>
340	Remboursement frais transport	0,00	5 000,00	0,00	5 000,00	24 632,60	53 541,36	59 749,55	148 123,74	154 123,74
564	Indemnité déplacement	0,00	50 600,00	0,00	50 600,00	103 590,00	233 625,00	514 550,00	882 525,00	943 325,00
572	Ind. kilométrique / Domicile - lieu de travail	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
593	Remboursement de frais de mission	0,00	2 000,00	0,00	2 000,00	0,00	0,00	3 200,00	3 200,00	5 200,00
	<b>Sous total frais de service</b>	<b>0,00</b>	<b>68 600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>68 600,00</b>	<b>128 782,60</b>	<b>317 166,28</b>	<b>587 899,64</b>	<b>1 033 848,74</b>	<b>1 102 646,74</b>
	<b>Masse salariale</b>	<b>0,00</b>	<b>930 427,48</b>	<b>0,00</b>	<b>930 427,48</b>	<b>1 075 881,48</b>	<b>2 229 236,49</b>	<b>10 271 124,71</b>	<b>13 576 242,68</b>	<b>14 506 870,16</b>

Annexe N° 3 : Règles de calcul.

<b>RUBRIQUE</b>	<b>REGLES DE CALCUL</b>
Salaire de base	= (assiette/173,33)*173,33
Heurs Abs Congé Annuel	= (assiette/173,33)*heurs d'absence
Indemnité d'ancienneté	= (assiette*taux)/173,33*(173,33-heurs Absence)
Prime de rendement	= (assiette*taux)/173,33*(173,33-heurs Absence)
IND Congé Annuel	assiette ICA/173,33*heurs congé annuel
Retenue Sécurité Sociale	= (salaire de base-heure d'absence +indemnités et primes)*9%
Panier	=montant de panier par jour *le nombre des jours travaillés
Transport	= (montant/22)*(22-jours absence+jours supplémentaires)
Assiette IRG	assiette SS-RET SS+rubriques imposables a l'IRG
Salaire unique	500 DA

<b>CHARGES ET PROVISIONS</b>	<b>REGLE DE CALCUL</b>
Charges sociales (employeur)	assiette sécurité sociale*TAUX DE COTISATION EMPLOYEUR
œuvres sociales	PRIMES ET INDEMNITES TOTALE*3%
Taxe formation et apprentissage	assiette IRG*2%
FNPOS	1% * Assiette SS

## Annexe N° 4 : le bulletin de paie pour un T. Indirect.



121296 04 2018

## Bulletin de Paie

<b>Unité - Service - Localité</b> SONELGAZ-CENTRALE ELECT 1200 MW BELLARA -			<b>Nom Prénoms</b> SACI Nabil		<b>Matricule</b> 121296	
<b>BG</b> IN	<b>Code Service</b> IN72	<b>No Adherent</b> 1851658540	<b>Situation Familiale</b> MARIÉ	<b>Nbre Enfants</b> 0	<b>Quotient Familial</b> 200	
<b>Statut</b> CONTRACTUEL		<b>Code</b> 22G1	<b>Poste de Travail</b> ATTACHÉ (ISE PAL NIV)		<b>Classement</b> 13-5	
<b>No S.Soc</b>	84-0178-0150-45	<b>Salaire de</b>	AVRIL 2018	<b>CCP</b>	000966284912	
Code	Élément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
<b>PAIEMENTS SOCIETE</b>						
061 1	SALAIRE DE BASE		173.33	199.13	34 516.00	
343 1	R FR5 VOY AGT RECUP				600.00	
5A3 1	FRAIS DEPLACEMENT		16.00	475.00	7 600.00	
510 1	IND DE NUISANCE		26.00	34.50	897.00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF			16.00	5 522.56	
5B7 1	PRIME REND & PRODUCT			28.00	9 664.48	
503 1	INDEMN SUJCTIONS SPEC			105.00	4 200.00	
971 2	COTISATIONS CNAS		54 800.04	9.00		4 932.00
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI		49 868.04			8 458.00
5A2 3	IND CIJOM INTEMP RD				3 713.04	
<b>Sous Total 1</b>					66 713.08	13 390.00
<b>Net payé par la Société</b>					53 323.08	
<b>RETENUES POUR COMPTE</b>						
806 2	RET RETRAITE COMPL TRAVAUX		54 800.04	3.00		1 644.00
952 2	COT MUT SEC VIC DECES					1 50.00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2		54 800.04	2.00		1 096.00
<b>Sous Total 2</b>					0.00	2 890.00
<b>Retenues pour compte</b>						2 890.00
<b>ASS. I.R.G</b>		49 868,04				
<b>A.SECU SO</b>		54 800,04				
<b>ASS. MUTEG</b>		54 800,04				
<b>Net A Payer</b>					50 433,08	

## Annexe N° 5 : le bulletin de paie pour un T. Direct.



121681 04 2018

## Bulletin de Paie

<b>Unité - Service - Localité</b> SONELGAZ-CENTRALE ELECT 1200 MW BELLARA -			<b>Nom Prenoms</b> REMILI Ahmed	<b>Matricule</b> 121681
<b>BG</b> IN	<b>Code Service</b> IN72	<b>N° Adherent</b> 1851658540	<b>Situation Familiale</b> MARIE	<b>Nbre Enfants</b> 4
			<b>Quotient Familial</b> 300	

<b>Statut</b> CONTRACTUEL	<b>Code</b> 44F1	<b>Poste de Travail</b> MAÇON NIV1	<b>Classement</b> 09-1
------------------------------	---------------------	---------------------------------------	---------------------------

<b>No S.Soc</b> 73-1687-0017-42	<b>Salaire de</b> AVRIL 2018	<b>CCP</b> 001320574890
---------------------------------	------------------------------	-------------------------

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
<b>PAIEMENTS SOCIETE</b>					
059 1	REV PROPORT A LA TACIE	216.00	348.34	60.278,18	
343 1	R FRS VOY AGT RECUP			1.800,00	
5A6 1	INDEMNITE LIEU DE TRAVAIL ISOLE	18.00	300.00	5.400,00	
141 1	IND SALAIRE UNIQUE			500,00	
971 2	COTISATIONS CNAS	59.259,01	9,00		5.333,31
977 2	COTISATION CI HOMAGE	59.259,01	0,38		222,22
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	54.721,92			9.916,00
059 3	REV PROPORT A LA TACIE RD			1.899,74	
5A2 3	IND CI HOM INTEMP RD			2.527,32	
059 4	REV PROPORT A LA TACIE RD				3.018,91
<b>Sous Total 1</b>				72.505,24	18.490,44
<b>Net payé par la Société</b>				54.014,80	
<b>Sous Total 2</b>				0,00	0,00
<b>Retenues pour compte</b>					0,00

<b>ASS. I.R.G</b>	54.721,92
<b>A.SECU SO</b>	59.259,01
<b>ASS. MUTEG</b>	59.259,01

<b>Net A Payer</b>	54.014,80
--------------------	-----------

Annexe N° 6 : attachement des travaux à la tâche.



شركة إنجاز المنشآت الأساسية  
Société de Réalisation d'Infrastructures  
Spa au capital de 1000 000000 DA  
Société de SONELGAZ  
Certifiée ISO9001/2008-ISO14001/2004-OHSAS 18001-2007



PROJET : CENTRAL ELECTRIQUE EN CYCLE COMBINE A BELLARA-JUEL

**Attachement des travaux à la tâche**

Mois de  
Représentant des Souscripteurs  
Références du Protocole d'Accord  
OUVRAGE (s)

<b>JUIL 2017</b>
BAZOULA ANTER
N ° 23 DU 15 / 11 / 2016
Base de vie Base des travaux & Salle Des Machine & Les Reservoirs & batiment électrique de tranche & BCC

CODE ACTIVITE	Désignation des Travaux Réalisés	U	Quantité	Prix unit	Montant Réalisés
<b>1</b>	<b>Terrassements et travaux manuelles</b>				
1.1	Excavation manuelle sur terrain meuble poste de gis	M³	4,500	1 000,00	4 500,00
1.1	Excavation manuelle sur terrain meuble multitubulaire et chambre électrique	M³	15,072	1 000,00	15 072,00
1.2	Remblais manuelle en Tuff reservoirs	M³		500,00	-
<b>2</b>	<b>Bétons</b>				
	<b>béton en fondation</b>				
2.1	Béton de propreté pour multitubulaire et chambre électrique	M³	15,50	450,00	6 975,80
2.2	Gros béton pour poste de gis		26,00	400,00	10 400,00
2.8	Béton armé pour multitubulaire et chambre électrique	M³	73,04	550,00	40 171,45
	<b>béton en élévation</b>				
2.13	Béton armé pour voile chambre électrique	M³	11,250	650,00	7 312,50
2.13	Béton armé pour dalles chambre électrique	M³	10,778	650,00	7 004,40
<b>3</b>	<b>Coffrages</b>				
	<b>Coffrages en fondation</b>				
3.5	Coffrage pour b p multitubulaire et chambre électrique	M²	18,92	450,00	8 514,00
3.5	Coffrage pour b p poste de gis	M²	20,00	450,00	9 000,00
3.5	Coffrage pour multitubulaire et chambre électrique	M²	107,41	450,00	48 332,70
3.5	Coffrage pour radier poste de gis	M²	137,61	450,00	61 924,50
	<b>Coffrages en élévation</b>				
3.11	Coffrage pour voile chambre électrique	M²	281,80	700,00	197 260,00
3.12	Coffrage pour dalles chambre électrique	M²		700,00	-
<b>7</b>	<b>enduit</b>				
7.2	Enduit intérieur en ciment sur mur (voile chambre électrique pour ségrégation)	u		265,00	-
<b>8</b>	<b>scellement</b>				
8.1	Pose pièce à sceller métalliques pour chambre de tirages	KG	261,393	175,00	45 743,78
<b>10</b>	<b>canalisation en buses</b>				
10.9	Buse φ100 en PVC	ML		120,00	-
10.10	Buse φ150 en PVC	ML	663,00	160,00	106 080,00
10.11	Buse φ200 en PVC	ML		160,00	-
<b>13</b>	<b>clotures</b>				
13.1	realisation de cloture en zimmermane avec poteaux en corieres	ML		1 000,00	-
	<b>autre</b>				
	Pose de water stop pour chambre électrique et poste gis	ML	304,00	110,00	33 440,00
	Chargement et Déchargement camion SR ( p-metallique...Bois. )	U		2 000,00	-
	Chargement et Déchargement petit camion ( p-metallique...Bois. )	U	28,00	1 000,00	28 000,00
	Faconnage et montage des acier tout les diamètre pour multitubulaire	KG	681,54	15,00	10 223,10
	Montage et démontage des échafaudages	M²	94,00	120,00	11 280,00
<b>MONTANT DES REVENUS GLOBAL DES TRAVAUX REALISES PAR LE GROUPE DURANT LE MOIS DE JUILLET 2017</b>					<b>651 235,23</b>

Établi par	Véifié par	Le Présentant Des Souscripteurs	Validé par
Le Metreur et Vérificateur  31/07/2017  <b>ABIS ABDELKRIM</b>	Le Responsable Des Travaux Travaux confirmés et réalisés <b>MCHAMEDI HAMOUD</b>	Travaux confirmés et valorisés conformément à la réalisation et au protocole d'accord  <b>BAZOULA ANTER</b>	Le Responsable De Projet  Bon à payer  <b>ALI BENNACER</b>

NB : Dans chaque case correspondante, les signataires doivent indiquer leurs nom



Annexe N° 8 : feuille de répartition de revenu.



شركة إنجاز المنشآت الأساسية  
Société de Réalisation d'Infrastructures  
Spa au capital de 100.000.000, DA  
Société de SONELGAZ

Certifiée ISO 9001:2008 / ISO 14001:2004 / OHSAS 18001:2007



Feuille de Répartition du Revenu

MOIS : 06/2017

GROUPE 01

Représentant des souscripteurs: KIDRI KAMEL

Références du Protocole d'accord: N°:02, DU:01/02/2016

Références de l'attachement: juil-17

Montant Global à répartir: 852 791,85

N°	Nom Et Prénoms	Matricule	Montant Individuel	Observation	PANIER	NOTATIO N (%)	Taux horaires	Heures pondérées	Heures réel travaillées
01	BADACHE FOUAD	138 384	53 346,19	2 667,31	26	90%	253,31	210,60	234
02	BELEFNANA ABDELHAK	124 568	56 993,80	2 849,69	25	100%	253,31	225,00	225
03	BEGHRICHI RABAH	127 189	59 273,55	2 963,68	26	100%	253,31	234,00	234
04	BOUKEZIOUA LAZHAR	127 180	41 136,86	2 056,84	23	80%	253,31	162,40	203
05	BOUSMID ABDELWAHEB	127 185	56 993,80	2 849,69	25	100%	253,31	225,00	225
06	BOUTAYA ABDEERZAK	124 567	59 273,55	2 963,68	26	100%	253,31	234,00	234
07	BOUTAYA DJAMAL	131 740	56 993,80	2 849,69	25	100%	253,31	225,00	225
08	DOUA MOHAMMED	124 604	53 346,19	2 667,31	26	90%	253,31	210,60	234
09	HAMDELLOU MOHAMMED	138 619	45 430,39	2 271,52	23	85%	253,31	179,35	211
10	KIDRI KAMEL	124 577	62 693,18	3 134,66	25	110%	253,31	247,50	225
11	KITATNI MOHAMED	138 439	50 382,52	2 519,13	26	85%	253,31	198,90	234
12	LAREM BAGHDAD	138 386	50 382,52	2 519,13	26	85%	253,31	198,90	234
13	LEZREG RABEH	135 041	51 294,42	2 564,72	25	90%	253,31	202,50	225
14	LOUNIS MOUSSA	127 190	50 838,47	2 541,92	25	90%	253,31	200,70	223
15	ZAIMECHE RABAH	124 607	47 418,84	2 370,94	26	80%	253,31	187,20	234
16	CHIDAKH ZOUCEF	124 574	56 993,80	2 849,69	25	100%	253,31	225,00	225
								3366,65	3625
			852 791,85						

Établi par	Véifié par	Validé par
Le Représentant des Souscripteurs KIDRI KAMEL	Le Responsable du Personnel du Projet Répartition conforme au protocole d'accord et au montant du revenu global du groupe.	Le Directeur de Projet

قياسة عقبة

# Références

## **Bibliographie :**

### **1. Ouvrage :**

- ✓ « En poche Paie », Dominique GRANDGUILLOTE, GALINO éditeur, l'extension éditions 2017 ;
- ✓ « La gestion des ressources humaines », ED.10, GUILLOT.S, CHLOE, GUALINO, 2017 ;
- ✓ « SIRH Système d'information des ressources humaines », GILLET.M, GILLET.P, DUNOD, Paris, 2010 ;
- ✓ Bernard MARTORY, Daniel Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance » 9<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 2016 ;
- ✓ Bernard RAFFOURNIER, « les normes comptables internationales (IFRS) », ED.4, ECONOMICA, Paris 2010 ;
- ✓ BERNARD Roman, 2016, « Bâtir une stratégie de rémunération », 3<sup>e</sup> Edition, DUNOD, paris ;
- ✓ Collection les RF, « code IFRS, normes et interprétations », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, paris, 2012 ;
- ✓ Gérer les ressources humaines : finalités, actions, outils », Gérard LELARGE, préface de Frédéric GOUX, Directeur, Arnaud FRANEL Editions 2014 ;
- ✓ LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », ED.11, GUALINO, 2017 ;
- ✓ OBERT, ROBERT, « Pratique des normes IFRS : référentiel et guide d'application », ED.6, DUNOD, 2017 ;
- ✓ ODILE.B, LAURENT.D, « Maitriser les IFRS », ED.7, Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2014 ;
- ✓ OUACHERINE.H, CHABANI.S, « Guide de méthodologie de la recherche en science sociales », ED.2, 2013 ;
- ✓ PERITTI, JEAN-MARIE, « Gestion des ressources humaines », ED. 21, VUIBERT, 2016 ;
- ✓ TORT, ERIC, « l'essentiel des normes comptables internationales IFRS », ED.3, GUALINO, 2017.

## **2. Texte législatifs et réglementaire :**

- ✓ Arrêté du 23 mars 2009 portant sur le SCF (JO A n° 19 du 25/03/2009) ;
- ✓ Code de travail Algérien, article 40 ;
- ✓ Code du travail Algérien, article 87 ;

## **3. Site internet :**

- ✓ <http://www.fo-lcl.fr/documentation/rvc.html>;
- ✓ <https://www.l-expert-comptable.com>;
- ✓ [www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com);

## **4. Thèses :**

- ✓ « évaluation et comptabilisation des avantages au personnel selon la norme IAS 19 : l'indemnité de départ à la retraite », mémoire master, école supérieur de commerce.
- ✓ OUAZENE. S. « L'impact de la rémunération sur la motivation au travail » mémoire du master, Université Abderrahmane Mira-Bejaia ;
- ✓ TABET DERRAZ. I. « Système de rémunération et management de la performance des entreprises » Thèse de Doctorat, Université Abou Bekr BELKAÏD – Tlemcen ;
- ✓ TAEIBI. KH. « Les rémunérations : un facteur de motivation de travail dans les entreprises » thèse de magistère.

# Résumé

**Résumé :**

L'analyse de la réussite des entreprises, montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management constitue des facteurs déterminants. C'est dans ce domaine que la rémunération trouve ces principaux enjeux. Celui d'un contrat implicite renouvelé entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles ou collectives. Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et les développements de l'implication de ses salariés.

La maîtrise d'un système de rémunération est une maîtrise des coûts pour l'entreprise, aussi est de créer un système qui prend en charge les partenaires de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs fixés pour le développement des entreprises et des compétences des travailleurs. Les résultats dégagés à l'issue de cette étude empirique qualitative et quantitative montrent que le poste occupé, le rendement individuel et collectif, et l'activité de l'entreprise INERGA sont des déterminants importants dans la structure du système de rémunération, cela explique la divergence des avis sur ce système et qu'elle n'a pas encore atteint un niveau idéal pour mettre en valeur les compétences et les performances des employés.

**Mots clés :** Rémunération, comptabilité, Système de rémunération, rémunération variable, Compétence, Performance, Système de travail à la tâche, Société INERGA.