

La rémunération un outil de développement des ressources humaines

The remuneration tool of development of the human resources

Soumia MEKKIOUI Née LEMERINI

Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales Et Sciences De Gestion,
Université de Tlemcen- Algérie
Soumia_grh@yahoo.fr

NEDJIA ZIANI

Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales Et Sciences De Gestion,
Université de Tlemcen- Algérie
Ziani_n_101@yahoo.fr

Résumé

La rémunération est une variable de pilotage essentielle. Elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'entreprise et attire les compétences. Elle est un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès.

De toute évidence, les salaires n'ont pas les mêmes implications pour les employeurs et pour les salariés. Pour les employeurs, ils constituent essentiellement un coût, mais aussi un moyen de motiver les travailleurs. Tandis que pour les salariés, les salaires représentent leur niveau de vie, une incitation à renforcer leurs compétences et, une source de satisfaction professionnelle.

Il s'agit bien sans doute, d'un système de pilotage plus complexe dans une organisation dont les enjeux économiques et sociaux jouent une telle importance sur son fonctionnement et ses évolutions.

Mots clés : Rémunération, Stratégie de rémunération, Equité, Négociation collective.

Abstract

The remuneration is a key variable driving. It contributes to the development of performance, determines the internal social equilibrium, keeps employees in the company and attracts talent. It is an important and useful tool for achieving organizational objectives. This is one of the communication tools most powerful among those available to businesses to help them attract, retain and motivate employees they need to be successful.

Obviously, the wages do not have the same implications for the employers and the employees. For the employers, they constitute principally a cost, but also a means of motivating the workers. While for the employees, the wages represent their standard of living, an incentive to reinforce their competences and, a source of professional satisfaction.

It is undoubtedly, of complex system of piloting in an organization which economic and social stakes play such importance on its functioning and its evolutions.

Key words: Remuneration, Strategy of remuneration, Equity, collective bargaining.

Introduction:

Dans un environnement en perpétuel mouvement, instable, incertain et de plus en plus porteur de risques, ce qui est censé faire la différence aujourd'hui en matière de compétitivité, ce sont les hommes.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme, une source de créativité et de productivité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique porteur, l'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. Elle est porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques.

La reconnaissance du facteur humain est une réalité, la gestion des ressources humaines vient mettre l'accent sur la gestion et le développement de ce dernier. Elle vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés de l'entreprise et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Ainsi que l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

Dans cette optique, la rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération : payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. Donc, la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre qui cherche à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés.

Et parce que, pour la majorité des salariés, le niveau de salaire à l'embauche préfigure toute la carrière, il est facile de dégager un accord sur ce que doit être une politique de rémunération: équitable, fondée sur des critères permettant une reconnaissance juste des mérites de chacun, compétitive par rapport au marché du travail de manière à attirer et à conserver les salariés, motivante, capable d'orienter les efforts vers les objectifs de l'entreprise et de marquer la reconnaissance de l'entreprise à ceux qui contribuent le plus à leur atteinte, souple, de manière à s'adapter aux résultats économiques de l'entreprise, transparente de façon où les règles du jeu sont connues.

Une gestion efficace de la rémunération permet de contrôler les coûts liés à la ressource humaine, mais aussi d'attirer et de retenir des candidats compétents. Les choix stratégiques qui sont faits quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels, les comportements des employés, etc. C'est pourquoi il est important de prendre le temps de réfléchir aux moyens les plus appropriés à adopter dans le contexte particulier de son entreprise.

Bien qu'étant un processus complexe, le défi est donc de réussir à offrir une rémunération juste et équitable qui saura satisfaire les employés tout en respectant la capacité à payer de l'entreprise.

Nous tenterons dans cet article de mettre en lumière le problème fondamental de la rémunération :

Comment adapter la gestion des rémunérations aux évolutions des techniques et des marchés afin de pouvoir mettre en harmonie les compétences des salariés et les stratégies de l'organisation ?

1- LES DIFFERENTS ROLES REMPLIS PAR LA REMUNERATION Au carrefour des exigences économiques et des luttes sociales, la rémunération est souvent réduite à sa dimension pécuniaire, alors en réalité elle remplit trois rôles bien distincts selon Yves EMERY et François GONIN¹:

1.1. Un rôle économique La rémunération sur le marché de l'emploi, représente le prix du facteur de production (le travail) des compétences offertes par les collaborateurs, en constituant une part importante des coûts de production et des prix des services offerts aux clients ou à la population. Bien entendu, sur le marché des biens et des services, la rémunération versée transforme le collaborateur en consommateur, en contribuant à influencer la demande globale.

1.2. Un rôle social Parce que le niveau de consommation possible grâce à la rémunération versée positionne l'individu dans l'échelle sociale, il valorise plus au moins son métier à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et ainsi contribue à façonner les rapports sociaux au sein de la collectivité.

Donc le niveau de rémunération était l'expression du statut social, il influence les relations de pouvoir entre les individus et comporte une dimension politique. Monter dans l'échelle sociale est le plus souvent associé à une progression professionnelle qui, elle-même, implique un niveau de rémunération supérieur.

A cet effet, le positionnement des niveaux de rémunération offert par une entreprise devrait prendre en considération non seulement les pratiques d'autres employeurs dans la même branche, mais aussi la possibilité de vivre correctement avec la rémunération touchée, d'une juste rémunération reflétant les exigences des postes occupés. Ce qui pose la question des salaires minimaux, et conduire à remettre en question l'ensemble des rémunérations versées au sein d'une branche économique ou pour des catégories de fonctions spécifiques, s'avérant insuffisamment payées pour des raisons historiques, ou liées à la compétitivité sur les marchés.

En dernier lieu, il ne faut pas sous-estimer le rôle social de la rémunération, parce qu'il touche le style de vie de l'individu et donc son intimité.

¹ Yves EMERY, François GONIN « Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités », 3^{ème} édition, Presses polytechnique 2009, P 289-291.

1.3. Un rôle psychologique Ce dernier traduit les sentiments d'équité et d'estime personnelle présents en chacun des membres du personnel, et contribue à façonner la perception d'une justice organisationnelle qui dépend fortement du sentiment d'équité interne que la politique de rémunération réussit à générer. Donc, le niveau absolu de salaire est certes important, mais non décisif, car une personne peut se sentir très injustement traitée en apprenant que, pour un poste comparable un collègue est mieux rémunéré, parce que aussi lorsqu'un corps de métier entier lutte pour une revalorisation de ses traitements, il en va bien de l'estime et de la valeur que la société à travers l'employeur, accorde à tel ou tel métier, et donc c'est bien d'un impact de nature psychologique dont il s'agit.

2- Quelle définition de la notion de la rémunération : Salaire, traitementⁱ, rétribution, rémunérationⁱⁱ se sont des appellations correspondant à l'élément explicite et substantiel du contrat de travail, constituant la contrepartie du travail exercé et assumé par un salarié.

Mais dans sa conception large, la rémunération est fréquemment confondue avec le salaire mot utilisé dans une acception plus étroite, de portée plus restreinte que rémunéré, pour désigner la somme d'argent versée mensuellement, avant (salaire brut) ou après (salaire net) les déductions sociales et fiscales, échangée contre le travail effectué. Par contre, elle se conforme avec rétribution, où elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par les collaborateurs.

La rémunération comprend donc les avantages psychologiques (statut social, sécurité d'emploi) et matériels qui découlent de la relation de travail. Elle est de ce fait plus large que salaire qui garde une consistance matérielle obligatoire.

Selon THEVENET², « la rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

Donc l'idée est de mettre en œuvre une véritable stratégie de la reconnaissance à l'image de la stratégie de la récompense. Dans ce sens, la reconnaissance est plus large et atteste de la valeur (économique, sociale et psychologique) que l'employeur accorde aux prestations fournies par son personnel, en laissant la question de la récompense.

Ainsi, un processus de rémunération, bien conçu doit se monter à la fois :

- équitable,
- simple et transparent,
- attractif sur le marché,
- économique et efficient,
- durable.

Equitable : de manière à donner à chaque salarié l'assurance d'être correctement payé, non seulement par rapport à l'activité qu'il exerce, mais aussi par rapport à ses collègues. Parce que tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est porteur de conflits potentiels ou est un facteur de démotivation. Cependant, l'équilibre entre la contribution et la rétribution du salarié constitue l'une des clés importantes d'une relation stable et loyale entre

² Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007, P 258.

l'entreprise et le salarié.

Donc, l'équité renverrait à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et sa rémunération, elle peut aussi correspondre à l'idée que sa performance dans le travail justifie les chances de sa progression dans l'entreprise. A cet effet, la hiérarchisation des emplois doit donc pouvoir répondre à un légitime souci de justice sociale : la rémunération doit être jugée équitable par rapport à celle des autres, non seulement collègues dans les mêmes emplois, mais aussi dans d'autres fonctions et à d'autres niveaux hiérarchiques. En plus, les mécanismes et les procédures utilisés pour attribuer ces récompenses, interviennent de manière significative dans le sentiment d'équité.

Simple et transparent : pour le personnel, car les systèmes trop complexes sont non seulement très lourds à administrer, mais ils peinent à donner au personnel le sentiment d'être traité équitablement. Aussi, ces systèmes s'avèrent médiocres pour influencer les comportements dans le sens voulu par l'entreprise, puisque les collaborateurs ne percevant pas le lien entre leur comportement et la rémunération versée. Plus le système est transparent, plus il sera aisé à communiquer et à intégrer.

Attractif sur le marché : permettant ainsi d'attirer les bons collaborateurs et ensuite de les conserver. Cette compétitivité peut être évaluée par rapport à la rémunération des fonctions similaires dans un même bassin d'emploi. L'équité externe est un élément clé de l'attractivité, mais pas l'unique, il s'agit aussi d'avoir des pratique de rémunération innovantes et cohérentes, ce qui est loin d'être toujours le cas. Mais dans une perspective globale, l'employé apprécie l'ensemble des avantages et facilités offerts, par rapport à ce qu'il pourrait obtenir dans un emploi concurrent.

Economique et efficient : en obtenant les résultats escomptés traduits dans les objectifs qui précèdent, en engageant le minimum de moyens. Ce qui placera la compétitivité de la rémunération en contradiction avec l'efficacité du système, et qui nécessitera des arbitrages stratégiques.

Dans les entreprises privées, où les intérêts divergents de différents partenaires sont légion, la rémunération est décisive sur le marché au point que beaucoup d'entreprises privilégient l'équité externe au détriment de l'équité interne, en ajustant les salaires par rapport à l'enquête annuelle de rémunération dans leur bassin d'emploi. A l'inverse, les organisations publiques mettent en avant l'équité interne, par la nécessité d'égalité de traitement, où seule la fonction occupée est rémunérée et non la manière dont elle est tenue. Cette fonction est rémunérée indépendamment de la situation de l'Etat et de l'évolution du marché de l'emploi. Alors, un système de rémunération doit permettre de mieux prendre en compte les compétences et prestations fournies par le personnel à travers une analyse des fonctions clés présentées par l'organisation.

Durable : en favorisant des comportements qui tiennent compte des enjeux à long terme et non seulement ceux basés sur une maximisation des profits à court terme.

Dans cette perspective, la rémunération selon Dimitri Weissⁱⁱⁱ ne constitue que l'une des modalités de la relation contribution-rétribution liant le salarié à l'entreprise. Cette relation déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange entre d'une part à ce que le salarié apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part à ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution).

Ainsi, en matière de contribution, on peut distinguer ce qui relève de la simple force et habilité physique, du temps de présence, du talent et des savoirs faire, des résultats ou performances réalisées...

En matière de rétribution, on trouve tout ce qui relève du salaire, des diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et aussi avantages matériels divers. C'est-à-dire tout élément monétaire et matériel, mais la rétribution renvoie à d'autres aspects de nature le plus souvent immatérielle et symbolique, comme les satisfactions psychologiques dans l'exercice du travail, l'acquisition de nouvelles compétences par la formation et le parcours professionnel en vue d'améliorer son employabilité, le pouvoir et l'influence procurés notamment par l'accès aux fonctions de commandement et de direction...

Ces éléments non matériels de la rétribution, pour certaines personnes peuvent être plus importants que la rémunération elle-même, mais pour la plupart des salariés, la rémunération représente l'essentiel du contrat de rétribution.

Par ailleurs, selon Yves EMERY et François GONIN, un processus de rémunération peut être défini comme suit : « processus par lequel l'organisation valorise les fonctions assumées et les performances réalisées par le personnel, par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte des moyens à disposition et des pratiques d'autres employeurs »^{iv}.

Cette définition prend en considération la sensibilité naturelle du personnel vis-à-vis des éléments de rémunération, c'est-à-dire rémunérer le personnel en assurant une équité interne, entre les membres du personnel et une équité externe, par rapport à d'autres employeurs du même bassin d'emploi, tout en visant un juste niveau de rémunération.

Donc la rémunération est un système cohérent et évolutif engageant l'entreprise à verser des salaires (constituant son coût et sa dépense) à ses collaborateurs (constituant leur revenu), tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers, en tenant compte, de la rationalité budgétaire de l'entreprise qui affecte son équilibre financier à long terme, des exigences de l'équité externe et interne qui affecte son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs et ainsi, de la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement.

Les aspects de conception de la rémunération se sont récapitulés en ses trois grandes fonctions dans le tableau ci-après :

Tableau (01) : Les Aspects De Conception De La Rémunération

	DEFINITION	REFERENCES	TRADUCTION (pour l'homme de personnel)
ECONOMIQUE	<p>Contrepartie d'un travail</p> <p>Rémunération → Revenu</p> <p>Coût</p>	<p>Marché, rareté (libéralisme)</p> <p>Equilibre Production/consommation (Fordisme)</p> <p>Equilibre financier de l'entreprise</p>	<p>Enquête Salaire }</p> <p>}</p> <p>Négociations } augmentations Salariales } générales }</p> <p>}</p> <p>Masse salariale</p>
SOCIALE	<p>Rémunération</p> <p>Partage</p> <p>Récompense</p>	<p>Justice sociale</p> <p>Equité collective</p> <p>Mérité, équité individuelle</p>	<p>Participation, intéressement</p> <p>Classification, grille de salaire</p> <p>Individualisation</p>
GESTIONNAIRE	<p>Moyen de gestion des Ressources Humaines</p> <p>Rémunération →</p>	<p>Optimisation de la ressource humaine</p> <p>Motivation/implication des hommes</p>	<p>Gestion des carrières (capacités, potentiels)</p> <p>Performance individuelle et équipe (bonus, augmentation individuelle)</p> <p>Performance d'entreprise (intéressement)</p>

Source : DIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999, P337.

3- La stratégie de la rémunération

En fait le responsable des ressources humaines dispose d'une grande variété d'outils, de pratiques, pour construire le système de rémunération de son entreprise. Cette liberté de choix lui offre la possibilité de concevoir de véritables stratégies de rémunération. Ces choix ont des conséquences en matière de performance. Apparemment des entreprises similaires sur différents critères appliquent bien des stratégies de rémunération différentes en matière de niveau de rémunération et surtout de structure de système de rémunération selon Gerhart et Milkovich (1990)^v. Leur étude a montré que des entreprises possédant les mêmes caractéristiques quant à leurs employés et aux emplois occupés, et soumises aux mêmes facteurs de contingence s'avèrent donc utiliser des systèmes de rémunération différents. Tandis que la structure de ces systèmes de rémunération est restée stable. Ces résultats semblent témoigner de l'existence de stratégies de rémunération délibérées de la part des entreprises étudiées.

Pour GOMEZ-MEJIA et WELBOURNE^{vi}, la stratégie de rémunération se définit

comme : « le répertoire des choix possibles de rémunération accessibles aux gestionnaires qui peuvent, sous certaines conditions, avoir un impact sur la performance de l'organisation et l'usage efficace de ses ressources humaines ». Ils ont recensé 17 dimensions stratégiques de la rémunération qui sont relatives à trois domaines à savoir : la logique de rémunération, le design du système de rémunération et la gestion des rémunérations. Le tableau ci-après montre les dimensions stratégiques de la rémunération :

Tableau (02) : Les Dimensions Stratégiques De La Rémunération

Logique de rémunération		Design du système de rémunération	
Rémunération des Emplois	Rémunération des compétences	Rémunération au dessus du niveau du marché	Rémunération au dessous du niveau du marché
Rémunération à l'ancienneté	Rémunération de la performance	Rémunération fixe plutôt que variable	Rémunération variable plutôt que fixe
Référence à la performance Individuelle	Référence à la performance collective	Primes fréquentes	Rémunération Différée
Orientation de court terme	Orientation de long terme	Primauté aux rétributions intrinsèques	Primauté aux rétributions Extrinsèques
Aversion au risque	Prise de risque	Gestion des rémunérations	
Référence à la performance globale de l'organisation	Référence à la performance d'un établissement ou d'une unité	Centralisée	Décentralisée
Primauté accordée à l'équité interne	Primauté accordée à l'équité externe	Opacité de la communication	Transparence de la Communication
Système hiérarchique	Système égalitaire	Absence de participation	Participation
Mesure quantitative de la performance	Mesure qualitative de la performance	Gestion bureaucratique	Gestion flexible

Source : CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P 22.

4- L'IMPORTANCE ET LES OBJECTIFS DE LA REMUNERATION

L'importance de la rémunération tient aux multiples objectifs, dont son objectif ultime est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs. De plus, elle devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des salariés et la capacité de payer de l'entreprise.

Dans ce sens, les principaux objectifs d'une politique de rémunération sont^{vii} :

4.1. Acquérir et attirer des ressources humaines compétentes : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, va attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voir d'augmenter, les profits de l'entreprise.

4.2. Prévenir la discrimination : en respectant l'équité interne et externe par l'établissement de salaire en fonction de chacun des postes et les exigences de l'emploi en question, et non selon chacun des salariés, afin d'éliminer le plus possible l'insatisfaction au travail. Car, tout sentiment d'injustice exprimé ou vécu par les salariés est un facteur de démotivation, est porteur de conflits potentiels. En plus, l'équité renvoi à la perception d'une adéquation entre le niveau et le type de contribution du salarié et de sa rémunération, ainsi à l'idée que sa performance dans le travail justifie ses chances de progression dans l'entreprise.

Donc, l'un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer^{viii}.

- **Équité interne :** offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.
- **Équité externe :** offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.
- **Équité individuelle :** offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.
- **Équité collective :** offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

A cet effet, la rémunération au-delà du reflet du système de valeur de l'entreprise, met en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise.

4.3. Conserver les ressources humaines performantes : 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. Donc elle doit être attractive par rapport au marché du travail et doit suivre la courbe des revenus de l'entreprise en matière des coûts salariaux imposés par le contexte économique et technologique.

4.4. Motiver les ressources humaines : par une structure de rémunération visant à établir un mécanisme de rétribution sous forme de primes d'incitation et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise. Elle doit répondre donc aux besoins de chaque salarié, afin de permettre de reconnaître les individus et en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

4.5. Respecter la législation et la rationalisation : toute structure de rémunération établi doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres... (le respect du salaire minimum). Elle doit aussi viser à respecter la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Donc, l'entreprise peut choisir un système de rémunération sur la base des objectifs

qu'elle se donne en la matière.

5- LES FACTEURS LIMITANT LES SYSTEMES DE REMUNERATION

Plusieurs facteurs limitent et influent sur les choix de l'entreprise en matière de rémunération. Nous citons les plus essentiels, comme suit^{ix} :

5.1. Les facteurs juridiques

Pour ne pas introduire dans les politiques d'entreprise de rigidités excessives. Le droit de travail est venu encadrer la gestion et l'économie. Pour le bien mené il est indispensable d'être connu de la part de l'entreprise et les salariés.

Il existe de nombreuses dispositions régissant les rapports entre l'entreprise et le salarié. De telles dispositions sont en particulier incluses dans des textes s'appliquant à des collectivités et qu'on l'appelle convention et accords collectifs. L'étude de ces textes est indispensable pour une gestion des contrats de travail dans l'entreprise.

La rémunération convenue ne suffise pas pour décrire la situation du salarié et celle de l'entreprise. Il faut spécifier les droits et obligations des parties, lors de l'exécution du contrat de travail. L'entreprise doit donner au salarié le travail convenu, le rémunérer au taux convenu, appliquer les lois, règlements et accords collectifs et respecter la législation sur le salaire minimum.

Dans ce contexte, les diverses dispositions législatives et réglementaires limitent la liberté de l'entreprise quand il s'agit de fixer la rémunération. Les règlements les plus importants concernent les normes provinciales du travail (loi sur les normes du travail), qui imposent un salaire minimum et nombre déterminé de jours de congé et d'autres avantages. De plus, les employeurs paient totalement ou partiellement pour leurs employés les coûts de certains programmes sociaux tels que l'assurance-emploi et les primes de la santé et de la sécurité du travail. Ainsi que d'autres décrets qui permettent de fixer les conditions du travail (notamment la rémunération) dans certains secteurs. Donc, les facteurs juridiques s'intéressent au respect du salaire minimum et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions, des régions ou des niveaux hiérarchiques.

5.2. Les facteurs syndicaux A travers les rôles traditionnels des syndicats de représentation des syndiqués, et de la négociation, que les syndicats de salariés s'attachent à garantir les droits des salariés, en terme de salaires, de statuts, de progression de carrière ou de conditions de vie. Ces rôles sont reconnus par l'Etat et prévoient les attributions des délégués syndicaux. C'est principalement par le biais de la négociation collective que s'exprime cette défense des travailleurs : dans la région, la branche productive ou l'entreprise, les négociations menées et signées serviront de base de référence et constitueront les conventions collectives applicables à tous. De la sorte, les syndicats jouent un rôle de régulation sociale important, en permettant l'expression des conflits et des oppositions sans que cela n'engendre de crise sociale grave.

Afin d'obtenir satisfaction, les syndicats disposent de différents moyens, qu'ils s'agissent de la négociation informelle ou programmée, de la grève ou des manifestations publiques. Ces dernières procédures, médiatiques, sont l'occasion d'affirmer sa force et son identité dans le cadre d'un conflit du travail. Les revendications collectives qui s'y expriment contribuent aussi à souder le groupe et à faire prendre conscience de la proximité des situations de travail.

La négociation collective est un moyen de régulation sociale. Elle est indispensable pour situer la gestion des ressources humaines dans l'environnement de l'entreprise. Selon ROMELEAR^x : la convention ou accord collectif est un texte signé, du côté patronal par un employeur, un groupement d'employeurs, une association d'employeurs, ou un syndicat d'employeurs, et du côté salarié par un ou plusieurs syndicats de salariés représentatifs dans le domaine d'application de l'accord.

Les signataires définissent le domaine d'application (une région géographique et un ensemble de branches d'activité). D'après le niveau de la négociation, ils obtiendront des accords d'établissement, des accords d'entreprise, des accords de branches nationaux, des accords interprofessionnels nationaux ou locaux; de même, ils obtiendront des conventions collectives de branches nationales...

Alors, une convention ou un accord collectif contient des dispositions régissant les rapports entre employeurs et salariés, les conditions d'emploi et de salaires, les avantages sociaux, et l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. L'aspect le plus marquant des conventions collectives étendues est l'obligation qu'elles ont d'inclure un barème des salaires minimums pour les différentes classifications. Dans tous les cas, les dispositions des conventions collectives et accords collectifs ne peuvent aller que dans un sens plus favorable au salarié ; par rapport à la loi et aux accords collectifs dont le domaine d'application est plus vaste.

Dans ce sens, les syndicats ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. Le monopole syndical impute aux syndicats la responsabilité de l'augmentation des salaires dans l'entreprise, lorsqu'ils sont placés en position de force par rapport à l'employeur.

Si le rôle monopolistique du syndicalisme dans la revalorisation des salaires a des effets parfois négatifs sur la productivité, la présence syndicale contribue à l'amélioration de la productivité du travail en considérant le syndicalisme comme un moyen d'expression collective et de réponse institutionnelle. En donnant la possibilité aux salariés d'exprimer collectivement leurs insatisfactions à l'égard de leurs conditions de travail, la présence syndicale permet d'améliorer la communication entre les salariés et la direction et, par conséquent, de réduire la rotation du personnel.

La conclusion généralement admise est que les syndicats ont un impact positif sur les salaires. L'action syndicale permettrait de maintenir le niveau des salaires par le biais des négociations en période de récession, creusant un écart salarial entre les salariés syndiqués et non syndiqués. En revanche, cet écart se réduirait en période d'inflation durant laquelle les employeurs ne peuvent accorder des valorisations de salaires compte tenu de l'augmentation générale des coûts.

Chaque entreprise a la possibilité de faire de la négociation collective un élément central de la gestion des ressources humaines. Par ce moyen, l'entreprise peut rechercher un consensus social négocié qui lui permet d'ajuster de façon plus souple la qualité et la quantité de personnel aux nécessités de sa gestion stratégique, tout en accordant aux salariés des garanties et avantages leur permettant de moins souffrir des coups provoqués par retournements conjoncturels, l'évolution des techniques, de l'organisation, et surtout dans un contexte marqué par l'individualisation des rémunérations qui déstabilise les stratégies syndicales.

5.3. Les facteurs économiques : Ces facteurs sont liés au prix de la profession sur le marché du travail, qui est soumis à la loi de l'offre et de la demande de l'emploi. Lorsqu'il y a plus de demandeurs d'emploi que d'offres d'emploi, on observe une pression à la baisse sur les salaires ou une stagnation des salaires. Tandis que dans les périodes de prospérité, où il y a plus d'emplois offerts que de demandeurs, la pression s'exerce à la hausse. Donc, il faut retenir que le marché du travail est segmenté, à un moment donné, où le taux de chômage moyen peut être élevé, alors qu'il y a une pénurie de main d'œuvre et une pression à la hausse sur les salaires dans certains secteurs (comme le secteur de l'aéronautique). Dans ce cas, l'entreprise doit fréquemment s'intéresser aux salaires pratiqués par la concurrence et pratiquer des réajustements de ses salaires. Ce marché externe ne permet pas de pratiquer une politique salariale cohérente et unique.

A ce stade, la hausse des salaires (la stratégie du salaire d'efficience) a plusieurs intérêts pour l'employeur :

- Elle attire une main d'œuvre de meilleure qualité, car le prix (le salaire proposé ou demandé) est un indicateur de qualité. En d'autres termes, le salaire offert pour un emploi sélectionne ceux qui postuleront pour cet emploi et auront exprimé des prétentions salariales de même niveau.

- Elle réduit la rotation de la main d'œuvre ; un turnover plus faible permet des économies sur les coûts de recrutement ou de transaction et sur les coûts de formation des salariés.

- Elle incite les salariés à l'effort, car le versement d'un salaire plus élevé que les salaires courants a un effet positif sur la productivité et la qualité du travail des salariés.

Dans cette optique, les salariés mieux rémunérés éviteront le changement d'entreprise et démissionnent moins, et s'efforcent en matière d'équité de mettre en concordance leur contribution et cette rétribution, afin de résoudre une dissonance cognitive, (il y a un curieux déséquilibre entre ma prestation et sa rétribution au regard de celle des autres). Aussi, le versement d'un sursalaire est un mécanisme de don et contre-don, car il ne faudrait pas isoler le don de la contrepartie et croire en la gratuité des comportements des employeurs ou des salariés. C'est un signal favorable qui repose sur une coutume ou une convention adressée au partenaire de la relation d'emploi.

A cet égard, il serait naturel que toutes les entreprises ne pratiquent pas une hausse des salaires au même degré et tendent à n'appliquer ce système qu'à une partie de leurs employés.

Par contre la baisse des salaires, même en période de chômage, lorsque les règles conventionnelles et étatiques le permettent, pour qu'elle soit acceptable, il faudrait que les salariés soient assurés de sauvegarder, de la sorte, leur emploi. Mais la réalité des difficultés économiques alléguées par l'entreprise peut être mise en doute (est-ce que l'employeur tiendra-t-il ses engagements en matière d'emplois et pourquoi les salariés feront confiance à ce dernier). Ainsi, une forte représentation syndicale dans l'entreprise, une qualité de l'information communiquée aux représentants des salariés et une pratique de concertation et de dialogue social permettront de faciliter le développement des accords de partage du travail.

Les salariés ne peuvent trouver légitime une baisse de salaire que si elle est créatrice d'emploi, alors on constate qu'il y a un lien entre le niveau des salaires et l'emploi, et peut-on espérer développer le second en baissant le premier. Mais, les études menées dans ce sens en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, France et en Allemagne montrent, que le déclin des

minimas salariaux imposés aux employeurs dans plusieurs branches professionnelles n'a pas été créateur d'emplois, n'a pas un effet positif sur l'emploi et amène à un risque élevé de conflits sociaux. Les salariés sont sensibles à l'amélioration de la situation économique et au profit des entreprises. Ils donnent traditionnellement la priorité aux salaires sur l'emploi. La rigidité à la baisse des salaires est d'ordinaire préférée, même si elle amène à des réductions d'effectifs.

5.4. Les facteurs historiques Ces facteurs sont liés à l'entreprise et ses pratiques en matière de rémunération. Car rien n'est plus démotivant pour les salariés que de voir leur employeur leur retirer des avantages acquis. Le retrait d'un élément même mineur de rémunération doit être fait avec beaucoup de prudence, et ce afin de limiter la réaction des employés qui mène parfois à des grèves qui coûteront cher à l'entreprise. C'est pour cette raison qu'un droit acquis durant trois années devient un acquis au sein de la réglementation au profil des employés.

5.5. Les facteurs stratégiques Ces facteurs sont liés aux choix à long terme de l'entreprise. Le choix entre un rendement à long terme et un rendement à court terme aura un effet sur la rémunération. En effet, le choix du rendement à long terme amènera l'entreprise à mieux payer ses employés pour les conserver. Il en va de même pour le choix entre une stratégie d'expansion et une stratégie de conservation des acquis.

Donc il est important de dire que, malgré les contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale et à sa capacité financière.

Le tableau ci-après, nous montre les différentes stratégies de rémunération relatives aux salaires, aux primes de rendement et aux avantages sociaux qui peuvent être utilisés dans le cadre de chaque stratégie globale d'entreprise.

Tableau (03):Les Différentes Stratégies De Rémunération Relatives Aux Salaires

Stratégie globale de l'entreprise	Salaires	Primes et rendement	Avantages Sociaux	Stratégie de rémunération
Différenciation par le prix (produit banal ou produit de masse)	Inférieurs au marché	Moyennes	Faibles	Maintenir des coûts unitaires bas
Différenciation par la qualité	Egax ou supérieurs au marché	Faibles	Moyens	Conserver la main d'œuvre, ne pas mettre l'accent sur la quantité au détriment de la qualité
Différenciation par l'innovation et la technologie	supérieurs au marché	Faibles	Supérieurs	Intéresser la main d'œuvre qui est le principal actif de l'entreprise

Source : Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle » 2^{ème} édition, Edition du renouveau pédagogique INC 2009, P 343.

CONCLUSION : On peut dire que la rémunération est un domaine très conflictuel dans la vie des entreprises. Elle est à la fois une source efficace de conflit et un levier tout aussi efficace de paix sociale. Elle est un système cohérent et évolutif, engageant l'entreprise à verser des salaires constituant son coût à ses collaborateurs en constituant leur revenu, tout en valorisant les fonctions et les performances par des éléments financiers et non financiers.

L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, conserver les performantes et motiver les autres, et ainsi tout en respectant la législation et la rationalisation des coûts de l'entreprise.

Par ailleurs, plusieurs contraintes légales, syndicales, historiques et économiques qui nuisent au marché de l'emploi, influent sur le choix de l'entreprise en matière de rémunération. D'abord, respecter des diverses lois et divers décrets relatifs au salaire minimum, les conditions de travail et l'application de minimums hiérarchiques, propres à des professions ou des régions, limitent la liberté de l'entreprise en matière de rémunération. Viens ensuite, les dispositions incluses dans les conventions collectives régissant les conditions d'emploi et de salaire, dont le rôle revient aux syndicats qui ont une influence favorable pour ce qui est de la rémunération. S'ajoute à ceci, le prix de la profession sur le marché du travail, les salaires pratiqués par la concurrence permettant d'envisager les réajustements sur ce plan, et les pratiques de l'entreprise en matière de rémunération, ainsi que ses choix stratégiques.

Donc, l'entreprise doit avoir une stratégie de rémunération conforme à sa stratégie globale, et mieux adaptée à son organisation, à son histoire, à sa situation économique.

NOTES

ⁱ Terme utilisé et employé dans la fonction publique, ⁱⁱⁱ Terme plutôt utilisé pour les cadres que pour les ouvriers ou les employés. D'après Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2. Edition Ellipses / AUF, 1999. P 453.

ⁱⁱⁱDIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999, P 326.

^{iv} Yves EMERY, François GONIN, Op.cit., P 296.

^v CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P 21.

^{vi}CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, Ibid, P21-22.

^{vii}Maurice THEVENET, Op.Cit., P 204-205.

^{viii}D'après Roland THERIAULT et Sylvie ST-ONGE, « La gestion de la rémunération – Théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur, 2006, dans C.S.M.O, guide de gestion des ressources humaines, « Rémunérer adéquatement ses employés », P04, [http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/module_07_Rémunérer_employés\(2\).pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/module_07_Rémunérer_employés(2).pdf).

^{ix} Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXIème siècle » 2^{ème} édition, Edition du nouveau pédagogique INC, 2009, P 341-342, Jean-François AMADIEU et Nicole MERCIER « Le management des salaires »Ed Economica, 1995, P 6-27.

^x Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993, P 65-67.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », 3^e édition, DUNOD 2007.
- 2- Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999.
- 3- SEKIOU et autres, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} Edition, Ed DE BOECK, 2007.
- 4- D.DUCHAMP, L. GUERY, « La gestion des ressources humaines », Ed Nathan 2006.
- 5- Yves EMERY, François GONIN « Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités », 3^{ème} édition, Presses polytechnique 2009.
- 6- Jean-Marie PERETTI et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3^{ème} édition, Editions D'Organisation 2006.
- 7- Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2. Edition Ellipses / AUF, 1999.
- 8- Dominique MEURS « La rémunération du travail » Presse Universitaire de France, 1995.
- 9- Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007.
- 10- DIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999.
- 11- Gary DESSLER, « La gestion des organisations, principes et tendances au XXI^{ème} siècle » 2^{ème} édition, Edition du renouveau pédagogique INC, 2009, P 341-342,
- 12- Jean-François AMADIEU et Nicole MERCIER« Le management des salaires »Ed Economica, 1995.
- 13- Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993.
- 14- CHRISTINE, Marie, VACHER, Henninger, « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales TOULOUSE 1, Sous la direction de SIRE Bruno, Novembre 2000, P 21.
- 15- D'après Roland THERIAULT et Sylvie ST-ONGE, « La gestion de la rémunération – Théorie et pratique », Gaëtan Morin éditeur, 2006, dans C.S.M.O, guide de gestion des ressources humaines, « Rémunérer adéquatement ses employés », P04, [http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/module_07_Rémunérer_employés\(2\).pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/module_07_Rémunérer_employés(2).pdf).