

MOHAMED ARABI(*) ET M. YASSINE FERFERA(**)

Etude de la structure des rémunérations au sein de trois entreprises publiques économiques

INTRODUCTION

L'objet de la présente contribution consiste dans l'étude du contenu de la structure de rémunération au sein de trois entreprises publiques économiques objet d'une enquête menée dans le cadre d'un travail de recherche portant sur le thème intitulé «réformes économiques et gestion de la rémunération au sein des entreprises publiques économiques algériennes. Les trois entreprises étudiées sont l'ENATB, l'ERAD-Alger et la SNTA. Cette contribution sera structurée en trois parties.

Dans la première, il sera question de la présentation synthétique des éléments qui composent la rémunération perçue par le personnel. Cependant, et pour plus de clarté, nous présenterons la définition des notions de structure de rémunération et de modèle de rémunération.

Nous nous intéresserons ensuite aux questions relatives à la détermination du salaire de base et à la classification professionnelle des postes et des emplois au sein des trois entreprises. Aussi, à ce niveau, par souci de compréhension, nous aborderons d'une part les notions relatives aux grilles de qualification et nous passerons en revue, d'autre part, les insuffisances et les limites héritées de la période SGT en matière de classification professionnelle et de fonctionnement des grilles de salaire. Cette façon de procéder nous permettra de saisir la portée des changements introduits par les trois entreprises en matière de qualification des postes de travail et de hiérarchisation des niveaux de rémunération.

Enfin, nous porterons notre intérêt aux autres éléments de la rémunération, en l'occurrence les compléments indemnitaires. L'étude sera axée sur le contenu et les fonctions remplies par les principaux éléments indemnitaires. Nous distinguerons les primes et les indemnités non liées aux résultats des primes de résultat.

LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA REMUNERATION

Nous aborderons dans cette section la présentation synthétique de la structure de rémunération au niveau des trois entreprises. Pour cerner cette question, il nous semble important de procéder d'abord à la présentation de certaines notions.

1.1 Notions de la structure de rémunération et de modèle de rémunération

1.1.1. Définition de la structure de rémunération

La structure de rémunération représente la configuration du système de rémunération et elle traduit les options fondamentales en matière de gestion sociale au sein d'une entreprise (organisation)**(1)**. La structure de rémunération est constituée par l'ensemble des éléments de la rémunération. Elle comprend aussi bien la rémunération principale (le salaire de base et les primes) que les avantages périphériques. Il existe deux types de structure de rémunération : la structure individuelle et la structure collective. La première traduit l'ensemble des éléments de la rémunération perçus par un agent pris individuellement. La seconde consiste en la synthèse des structures individuelles.

L'importance de l'analyse de la structure de rémunération réside dans le fait qu'elle permet d'apprécier l'importance que représentent respectivement:

- La rémunération du poste.
- La rémunération de la façon d'occuper le poste - les performances de l'agent .
- Les avantages liés au statut de l'agent.

Par ailleurs, la structure de rémunération reflète le modèle de rémunération adopté par l'entreprise. On relève généralement l'existence de deux modèles de rémunération.**(2)**

1.1.2. Les modèles de rémunération

1.1.2.1. Le modèle à statut

La caractéristique principale de ce modèle consiste dans la priorité accordée à la rémunération du poste et des avantages relatifs au statut individuel. On cite généralement l'exemple des systèmes en vigueur dans la fonction publique ou dans ce que l'on appelle les I.A.P.**(3)** Ces systèmes sont basés sur les notions de grades et d'échelons liés à des indices de rémunération. Le système de rémunération issu du SGT peut être cité comme exemple du modèle à statut. Le dit système définit la rémunération d'un agent exclusivement par rapport aux tâches inhérentes au poste de travail. il ne s'occupe pas des performances individuelles.

1.1.2.2. Le modèle à résultat

Il se caractérise par l'importance accordée aux performances définies sur la base d'une multitude de critères. On cite souvent l'exemple des personnels commerciaux (service de vente) comme cas de figure du modèle à résultats. La plus grande partie de la rémunération perçue est constituée par une proportion variable, qui est déterminée en rapport

étroit avec le niveau des résultats réalisés : niveau de vente ou de chiffre d'affaires dans notre exemple.

Enfin, le choix d'un modèle de rémunération dépend de la stratégie de l'entreprise, mais aussi de sa culture et de son histoire. Cependant, il faut souligner la possibilité de l'adoption des deux modèles au sein d'une même entreprise: modèle à statut pour les ouvriers et les employés, et le modèle à résultats pour les commerciaux et les cadres.

1.2. Présentation de la structure de rémunération des trois entreprises

L'étude des documents(4) des entreprises enquêtées permet d'établir que les dites entreprises ont reconduit la totalité des éléments de rémunération, tels que définis dans le cadre du système de rémunération issu du SGT. Cependant, il faut noter l'introduction d'éléments nouveaux, qui se rajoutent à ceux déjà existant dans la détermination de la rémunération globale. Mais avant de passer à l'appréciation du rôle et de l'importance de chacun des éléments de la rémunération, nous procéderons d'abord à la représentation synthétique de la structure de rémunération des trois entreprises. Celle-ci est représentée par le schéma portant "représentation de la structure de rémunération" (voir annexe n°1).

Ce schéma appelle quelques remarques:

- D'ordinaire le contenu de la notion de rémunération globale est réduit à trois éléments: le salaire de base, les compléments indemnitaires et les primes liées aux résultats. Nous pensons que cette définition est trop étroite. elle ne prend pas en considération d'autres éléments qui peuvent être intégrés dans la rémunération globale.

La représentation de la structure de rémunération des trois entreprises, telle que donnée par le schéma, permet d'identifier la rémunération globale dans son acception étendue. Ainsi, on peut distinguer:

La rémunération principale qui est composée:

- D'un salaire de base : dont la valeur est déterminée sur la base d'une cotation, suivant la classification professionnelle de l'organisme employeur (l'entreprise).
- De multiples primes et indemnités, qui rémunèrent des conditions de travail, les exigences, l'expérience, (etc...). elles sont régies soit par voie réglementaire, soit dans le cadre d'un accord collectif (convention collective).
- Des primes liées aux résultats et/ou aux performances des agents.
- Les avantages périphériques dont on peut distinguer plusieurs types:
 - Les avantages conventionnels monétaires. Dans le schéma, ce type d'avantages est représenté par la prime d'intéressement aux résultats de l'entreprise.

- Les avantages en nature. Nous distinguerons, dans le schéma, d'une part les avantages à caractère individuel, tels que le logement de fonction, véhicule de l'entreprise et le téléphone personnel. Ce type d'avantages est attribué particulièrement à la catégorie "cadre». d'autre part, les avantages à caractère collectif: remises, rations ou bons sur les produits de l'entreprise et les prêts de l'entreprise.

- Les avantages éloignés. Généralement, ceux-là n'ont pas d'incidence, il s'agit d'une rétribution à caractère moral telles que la médaille de travail remise aux agents retraités ou ayant une longue carrière au sein de l'entreprise.

- La structure de rémunération représentée dans le schéma ne fait pas de décompte de la liste exhaustive des composantes de la rémunération globale(5). Cette structure constitue une synthèse des principaux éléments de rémunération existant dans les dites entreprises. Ceci signifie que sur l'essentiel des éléments de rémunération les trois entreprises présentent des similitudes qui s'expliquent par "l'héritage SGT". Cependant, il faut signaler l'existence de différences entre ces trois entreprises, nous noterons particulièrement:

- Les primes d'intéressement qui n'existent qu'à la SNTA.

- Les primes de mérite et de fidélité, qui sont propres à l'ERAD.

- La prime d'encouragement qui est propre à l'ENATB.

- Les primes de fin de carrière et les allocations décès propres à la SNTA et à l'ENATB.

- La structure de rémunération qui figure dans le schéma ne concerne pas le personnel classé "cadres dirigeants", la rémunération de ces derniers est déterminée dans le cadre de contrats particuliers(6) régis par le décret exécutif N°90-290 du 29 septembre 1990 relatif aux cadres dirigeants des entreprises publiques économiques.

- Au plan formel, l'appréciation de la structure de rémunération de ces entreprises nous amène à tirer une première conclusion qui consiste dans le fait que les trois entreprises ont maintenu la démarche ainsi que les composantes héritées de la période SGT. Nous précisons que cette appréciation se situe au niveau formel, elle ne concerne que les éléments constitutifs de la rémunération en tant que tels. cette appréciation n'explique pas le contenu et les procédures de détermination et d'attribution de ces éléments.

Pour comprendre le contenu de la structure de rémunération, nous allons étudier de façon séparée la détermination du salaire de base et des compléments indemnitaires.

2. DE LA DETERMINATION DU SALAIRE DE BASE ET LA CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE

Le texte de loi 90/11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

réserve le titre quatre (IV) à la question de la rémunération. Le salaire de

base est défini comme étant le résultat de la classification professionnelle de l'organisme employeur et dont le traitement est prévu dans le cadre de la convention collective. Avant de procéder à l'appréciation des systèmes(7) de classification professionnelle en vigueur au sein des entreprises enquêtées, il nous semble nécessaire de présenter les définitions de concepts et de notions étroitement liés à la question de la classification professionnelle.

2.1. Grille de qualification : Définition

La mise en œuvre d'une politique de rémunération commence par une opération de qualification. Cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectif des différents postes ou emplois(8). L'évaluation s'effectue par l'attribution d'un coefficient à chaque poste ou une fonction qui correspond à un niveau de rémunération. Qu'est ce que donc un système de qualification ?

La classification professionnelle ou la qualification consiste dans le regroupement des postes et des emplois de l'organisme - entreprise - en familles, en niveaux et en échelons, et dans l'attribution à chaque poste de travail d'un coefficient - nombre de point du poste - de telle manière que la valeur du salaire de base d'un poste découle du produit du nombre de points - coefficient - par un nombre appelé la "valeur du point". L'association de l'ensemble des familles, des niveaux, des échelons et des coefficients permet d'obtenir ce qu'on appelle la grille de qualification de l'organisme(9). Cette définition nous amène à nous interroger sur l'importance pour l'organisme employeur de se doter d'une grille de qualification.

2.2. L'importance d'une grille de qualification

Nous pouvons situer l'importance ou l'utilité d'une grille de qualification à trois niveaux:

- La grille de qualification constitue l'ossature du système de rémunération du fait que la valeur du point indiciaire est commune à l'ensemble des postes et des fonctions. Ceci permet à l'entreprise d'augmenter les niveaux de rémunération de l'ensemble de ses employés sans affecter le rapport entre les différents niveaux de rémunération de base, c'est à dire sans la modification de la hiérarchie des salaires. La grille de qualification offre, ainsi, la possibilité de déterminer et d'ajuster l'importance de chaque niveau de rémunération de base dans la hiérarchie, ce qui constitue en soi un aspect important de l'équilibre et de la dynamique sociale de l'entreprise.
- La grille de qualification permet à l'entreprise d'identifier les postes qu'elle offre et de déterminer les itinéraires professionnels de ses employés. Elle est, ainsi, considérée comme un instrument important dans la gestion des carrières.
- La grille de qualification est d'une importance primordiale du point de vue du salarié. Elle lui permet de se repérer par rapport aux autres mais

aussi de déterminer l'évolution professionnelle qu'il souhaite poursuivre par des actions de formation ou sur la base des expériences acquises.

Il faut noter l'existence de plusieurs types de grilles de qualification. Pour l'entreprise, le choix d'une grille de qualification dépend de la nature de ses activités, mais aussi des objectifs recherchés lors de l'élaboration de sa politique de rémunération. Globalement, nous pouvons citer l'existence de deux types de grilles de qualification: les grilles de qualification segmentées et les grilles de qualification à recouvrement.

(10)

2.3. Les différents types de grilles de qualification

2.3.1. Les grilles de qualification segmentées

On parle de grilles de qualification segmentées lorsque les familles, dans lesquelles les postes de travail sont regroupées, sont établies de telle manière que les coefficients des postes d'une famille sont soit supérieurs soit inférieurs par rapport à ceux de chacune des autres familles. On distingue deux modèles de fonctionnement des grilles segmentées.

2.3.1.1. Les grilles segmentées sans passerelle

Dans ce modèle, les familles de poste sont "cloisonnées" par rapport aux autres. Ce cas peut être illustré par l'exemple d'un employé - voir exemple de grille segmentée ci-dessous - positionné dans la famille des "ouvriers non qualifiés». celui-ci peut évoluer, au cours de sa carrière de l'échelon Un à l'échelon Trois, mais dans la même famille. C'est à dire sans possibilité de passer comme ouvrier professionnel. Ce type de grille de qualification concerne certaines catégories comme les ouvriers, les ouvriers professionnels et les techniciens, dans les métiers traditionnels tel que la métallurgie.

Dans les grilles segmentées sans passerelle, on distingue nettement les "supérieurs" des "inférieurs", dans la mesure où le salaire de base le plus réduit des ouvriers professionnels est supérieur au salaire de base le plus élevé des ouvriers non qualifiés. Il s'en déduit que l'amplitude de la carrière possible des salariés est très faible.

Tableau N°1: Exemple d'une grille de qualifications segmentées

Niv.	Echel.	Coef.				
V	3	365				Agent de maîtrise AM7
	2	335				Agent de maîtrise AM6
	1	305				Agent de maîtrise AM5
IV	3	285			Techn. T4	Agent de maîtrise AM4
	2	270			Techn. T3	
	1	255			Techn. T2	Agent de maîtrise AM3
III	3	240			Techn. T1	Agent de maîtrise AM2
	2	225				
	1	215		Ouvrier profes. P3		Agent de maîtrise AM1
II	3	190		Ouvrier profes. P2		
	2	180				
	1	170		Ouvrier profes.1 P1		
I	3	155	Ouvrier non qualifié 3			
	2	145	Ouvrier non qualifié 2			
	1	140	Ouvrier non qualifié 1			

Source : P. ROMELAER : "Gestion des ressources humaines", p 192.

2.3.1.2. Grilles segmentées avec passerelle

Dans ce modèle les grilles segmentées conservent leurs caractéristiques essentielles, c'est à dire la distinction nette entre les différentes familles de postes. Cependant, les possibilités de passage d'une famille à une autre existent, ce qui permet d'atténuer les rigidités du premier modèle - grille segmentée sans passerelle - par l'assouplissement du fonctionnement de la grille, permettant ainsi la promotion sociale sans remettre en cause la hiérarchie des différentes familles de postes.

2.3.2. Les grilles de qualification à recouvrement

La caractéristique principale de ce type de grille de qualification réside dans le fait que le coefficient maximum d'une catégorie peut être supérieur au coefficient minimum d'une catégorie de niveau supérieur. L'observation de l'exemple de la grille à recouvrement - ci-après illustré - montre un large recouvrement entre catégories (ou familles) adjacentes. Contrairement au premier type de grilles - segmentées -, dans la grille de qualification à recouvrement l'aspect hiérarchique des rapports entre catégories est relativement estompé et, ainsi, l'amplitude de la carrière de l'employé est plus étendue. la carrière d'un agent de fabrication peut s'étendre sur huit (08) coefficients. Notons, enfin, que les grilles à recouvrement correspondent à un type d'activité basé sur le travail d'équipe intégrant la haute technologie dans le processus de fabrication - cas des usines automatisées - et exigent un effort de formation important.

Il faut noter pour terminer que l'importance de l'opération de qualification réside dans le fait qu'elle constitue un instrument essentiel de la gestion des rémunérations et précisément de l'établissement de la hiérarchie des salaires nécessaire à l'entreprise. Cependant, l'opération de qualification est aussi importante dans la prise en charge des autres aspects de la gestion du personnel tels que la gestion des carrières

professionnelles des employés, la gestion du recrutement, la formation (etc...).

2.4. La qualification professionnelle au sein de l'entreprise publique algérienne : Des insuffisances héritées de la période SGT

2.4.1. De la méthode de classification professionnelle

Au cours de la période SGT la classification professionnelle au sein de l'entreprise publique s'effectuait sur la base d'un système cohérent de critères et de règles de cotation conformément à la M.N.U.C (méthode nationale unique de classification)(11).

Tableau N°2 : Exemple d'une grille de qualification à recouvrement

Niv.	Coef.				
V	365				Chef de secteur CS4
	335			Pilote d'installation P17	Chef de secteur CS3
	305			Pilote d'installation P16	Chef de secteur CS2
IV	285		Conducteur d'installation CI9	Pilote d'installation P15	Chef de secteur CS1
	270		Conducteur d'installation CI8	Pilote d'installation P14	
	255		Conducteur d'installation CI7	Pilote d'installation	
III	240		Conducteur d'installation CI6	Pilote d'installation P12	
	225	Agent profes - sionnel hautement qualifié	Conducteur d'installation CI5	Pilote d'installation P11	
	215	Agent professionnel de fabrication APF5	Conducteur d'installation CI4		
II	200	Agent professionnel de fabrication APF4	Conducteur d'installation CI3		
	190	Agent professionnel de fabrication APF3	Conducteur d'installation CI2		
	180	Agent professionnel de fabrication APF2	Conducteur d'installation CI1		
	170	Agent professionnel de fabrication APF1			
I	165	Agent qualifié de fabrication A QF2			
	160	Agent qualifié de fabrication A QF1			

Source : P. ROMELAER : "Gestion des ressources humaines", p 194.

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

1. Qualification : 40,42 %

- Formation de base (26,25 %) de 50 à 315 points.
- Expérience professionnelle (14,7 %) de 25 à 170 points.

2. Responsabilité: 21,66 %

- Responsabilité matérielle ou immatérielle (7,50%) de 10 à 90 points.
- Responsabilité sur l'intégrité physique au tiers (2,50%) de 5 à 30 points.
- Responsabilité directe et fractionnelle (5,83%) de 5 à 70 points.
- Responsabilité hiérarchique diffusée (5,83%) de 5 à 70 points.

3. Effort : 14,50 %

- Effort physique (4,10%) de 6 à 50 points.
- Effort neuro-psychique (2,50%) de 5 à 30 points.
- Effort intellectuel (7,83%) de 5 à 94 points.

4. Conditions de travail : 13,42%

- Ambiances physiques (10,50%) de 2 à 26 points.
- Risques d'accident de travail (2,92%) de 5 à 35 points.

5. Contraintes et exigences particulières : 10%

- Contraintes (5%) de 5 à 60 points.
- Exigences particulières (5%) de 5 à 60 points.

La principale caractéristique de la M.N.U.C réside dans le fait qu'elle s'apparente à la méthode d'évaluation et de classification dite analytique qu'on appelle la méthode du système de points **(12)**. Pour déterminer la valeur relative de chaque poste, cette méthode procède par les étapes suivantes:

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

- L'attribution d'un nombre de points à chacun des degrés d'un facteur.

La sommation du nombre de points attribués permet de positionner le poste dans la grille de qualification. Il faut noter que la M.N.U.C a été appliquée uniformément à tous les secteurs quelle que soit la nature de leurs activités sans aucune marge de manœuvre à l'entreprise publique. Le caractère uniforme de cette méthode n'a pas permis de prendre en considération les particularités de l'ensemble des activités(13). Il faudrait peut être aller plus loin dans cette appréciation critique et préciser qu'il ne s'agit pas uniquement de limites liées à la particularité de l'activité au sein d'une entreprise ou d'une branche. Aujourd'hui, ces limites se situent à un niveau plus précis. L'entreprise ne peut pas procéder à une opération de qualification de postes de travail nettement distinguées à l'exemple du poste de cadre et du poste d'agent d'exécution en ayant comme référence une méthode unique de classification. Comme elle ne peut pas apprécier avec une même méthode de classification un poste situé dans le service de communication et un autre poste situé dans le service de fabrication.
(14)

Par ailleurs, l'échelle nationale de référence des postes types (ENR) était prévue dans le cadre de la mise en œuvre du système de rémunération issu du SGT. Cependant, elle n'a jamais été instituée, pourtant elle devait constituer un cadre indispensable aux travaux de classification(15). L'absence de cette échelle a été palliée par la conception de catalogues de postes de travail par branche d'activité. Parmi les difficultés relevées concernant l'ENR, on peut citer la description trop détaillée des tâches liées aux postes. ce qui entraîne une très grande spécialisation au détriment de la polyvalence. Avec le nombre impressionnant de postes répertoriés dans la nomenclature des postes, l'utilisation de l'ENR par les entreprises est devenue généralement inopérante. Il est devenu plus aisé de créer de nouveaux postes que de chercher dans la nomenclature la description la plus adaptée pour la définition d'un poste. En outre, les procédures utilisées étaient complexes et lourdes et un poste n'était validé qu'après avoir été examiné par plusieurs commissions des tutelles ministérielles. Pour éviter ces difficultés, l'entreprise avait recours à la pratique d'assimilation du poste.

2.4.2. De la grille nationale indiciaire des salaires

L'opération de classification professionnelle des postes de travail a été accompagnée par la mise en œuvre de la grille nationale indiciaire des salaires(16). Cette dernière comprend 20 catégories subdivisées en 78 sections, 3 sections pour les catégories d'exécution allant de 1 à 9. 4 sections pour les catégories de maîtrise allant de 10 à 13 et 05 sections pour les catégories des cadres allant de 14 à 20 - voir grille nationale indiciaire des salaires présentée ci-dessous -. Il y a 78 positions de classement qui sont autant de salaires de base. Le salaire de base mensuel est le produit de l'indice médian - coefficient ou nombre de points - par la valeur monétaire du point indiciaire.(17)

Tableau N°3 : La grille nationale indiciaire des salaires

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

Source: Cahiers de la réforme, volume I, p 169.

Plusieurs remarques pourraient être formulées à l'endroit de la grille nationale indiciaire des salaires:

- A l'instar de ce qui a été relevé relativement à la méthode nationale unique de classification, il n'existait qu'une seule grille des salaires, applicable uniformément à tous les secteurs d'activité et ne laissant aucun espace d'initiative à l'entreprise publique.
- Nous relèverons, ainsi, l'étroitesse des plages (minimum - maximum) des catégories qui varient:
 - Pour l'exécution : de 8 points en catégorie 1 à 17 points en catégorie 9.
 - Pour la maîtrise : de 21 points en catégorie 10 à 21 points en catégorie 13.
 - Pour les cadres : de 31 points en catégorie 14 à 64 points en catégorie 20.
- La faiblesse des écarts entre les catégories en particulier celles de l'exécution.
- Les écarts sont très réduits entre les sections: 4 à 9 points pour l'exécution, 7 à 10 points pour la maîtrise et 8 à 16 points pour les cadres.

Ces remarques traduisent le tassement des salaires de base. la promotion d'une catégorie à une autre ou d'une section à une autre est devenue peu motivant pour le personnel.

Relativement au fonctionnement de la grille, nous relèverons notamment:

- La valeur au point indiciaire constante durant de longues années **(18)**, n'a pas permis à l'entreprise publique d'ajuster la grille des salaires pour tenir compte de l'érosion du pouvoir d'achat du travailleur. Pourtant, les mesures d'ajustement des salaires constitue une démarche courante dans la gestion des rémunérations.

- L'écart entre la première catégorie et la vingtième qui était à l'origine de 8, s'est rétréci par l'effet des mesures de soutien aux basses catégories. Ce qui a eu pour effet la remise en cause de la hiérarchie des salaires, entraînant la démotivation du personnel par les différences peu significatives entre les postes les moins qualifiés et ceux plus qualifiés.

- La réduction de l'éventail des salaires par la suppression **(19)** des premières catégories.

- La concentration de la quasi-totalité des effectifs dans les catégories médianes, entre la catégorie 8 et la catégorie 12. Ce qui permet de rendre compte de l'inadéquation entre niveau de qualification et niveau de rémunération. Il paraît évident dès lors que la qualification et la compétence ne sont plus les éléments déterminants de la fixation du niveau des salaires. Ceci permet de confirmer le fait que le rapport entre grille de qualification et grille de salaires ait été "vicié", la grille des salaires a fonctionné en "vase-clos", ne tenant pas compte de la hiérarchie des qualifications et des compétences.

Les limites et les insuffisances héritées de la période SGT ont continué de produire leurs effets au cours même de la période qui a suivi **(20)** la mise en œuvre du nouveau dispositif relatif aux relations de travail. Nous pouvons rendre compte de ce constat à partir d'un élément que nous jugeons essentiel celui relatif à l'inadéquation entre niveau de qualification et niveau de rémunération. Cette inadéquation se révèle, à un premier niveau, à la lecture de la nomenclature des postes **(21)** ou on constate l'inutilisation des catégories inférieures. Ainsi, les grilles des salaires de la SNTA, de l'ERAD Alger et de l'ENATB débutent respectivement à la cinquième, sixième et septième catégorie.

L'autre fait marquant concerne la concentration des effectifs de ces trois entreprises sur un nombre réduit de catégories. En effet, 70 % de l'effectif total se répartit entre la catégorie huit (08) et douze (12) **(22)**. Ceci a pour signification la non maîtrise de la structure de qualification qui s'exprime par le fait qu'il n'y ait pas de distinction entre catégories appartenant à différents groupes d'agents: exécutant, maîtrise et cadres. On retrouve des agents exécutants classés dans des catégories allant de 10 à 13 censées être celles de la maîtrise, de même que l'on retrouve des agents de maîtrise dans les catégories cadres (14 à 20).

En relevant les dysfonctionnements établis à l'endroit de la classification professionnelle et de la grille des salaires, nous voulons insister sur l'idée que les problèmes ont persisté au cours même de la période de référence de notre enquête (1990-96), période correspondant à la mise en œuvre d'un nouveau cadre institutionnel consacré par l'abrogation du SGT et l'entrée en vigueur de la loi 90-11 relative aux relations de travail.

L'étude que nous avons menée, en nous appuyant sur les documents(23) confirme la persistance des pratiques héritées de la période SGT. Cependant, le constat comporte aussi des changements notables que l'on doit prendre en compte. Nous apprécierons les dits changements à des degrés différents suivant chacune des trois entreprises enquêtées.

2.5. Changements opérés en matière de classification professionnelle et d'établissement de la grille des salaires

Les limites relatives à la classification professionnelle et à la grille des salaires auxquelles nous avons fait allusion, vont constituer une contrainte majeure à laquelle doivent faire face l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de rémunération des trois (03) entreprises.

2.5.1. Cas de L'ENATB

Nous apprécierons les changements à partir des nouvelles grilles de qualifications et de salaires.

2.5.1.1. Grille des qualifications

Les transformations opérées par cette entreprise découle d'une approche qui s'appuie sur la mise en relation étroite entre la hiérarchie des qualifications et celle des niveaux de rémunération intégrant les objectifs stratégiques de l'entreprise visant le recentrage autour des activités de base: la transformation du bois. La démarche de l'ENATB en matière de rémunération s'est basée sur la valorisation des qualifications et la récompense des performances individuelles. Cette approche permet à cette entreprise de développer des politiques salariales spécifiques en direction de groupes professionnels distincts. Il s'agit des groupes d'exécution, de maîtrise et de cadres. Chaque groupe de qualification est défini spécifiquement par rapport à sa contribution au résultat et aux attentes exprimées par l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs. On peut ainsi remarquer(24):

- Qu'en ce qui concerne le groupe des agents d'exécution, la politique salariale vise la mise en valeur de la qualification au poste de travail et la maîtrise des fonctions.
- Quant au groupe de maîtrise, la politique salariale vise à récompenser les efforts sur la base de critères appropriés telle les compétences professionnelles, les capacités d'initiative, de contrôle et de coordination. En outre, la politique salariale visant ce groupe s'appuie sur une différenciation significative en matière de salaire de base.
- Enfin, et relativement au groupe des cadres, la politique salariale est basée sur des critères complexes qui se rapportent aux capacités d'établissement de diagnostics, d'évaluation des potentialités et d'élaboration de politiques.

C'est en rapport avec cette démarche que l'ENATB a procédé à

l'élaboration(25) des grilles des qualifications et des salaires. Cette

élaboration marque une rupture avec l'ancienne classification professionnelle issue du SGT. elle s'est effectuée sur la base de l'introduction de nouvelles notions dans la classification: la famille de poste, niveau de qualification, degrés et échelons.

La grille de qualification adoptée répartit les emplois dans un éventail hiérarchique qui est constitué de quatre familles - ou groupes - de postes: l'exécution, la maîtrise, les cadres et les cadres supérieurs. Chaque famille de postes se répartit en plusieurs niveaux de qualification - ou échelle -. chaque niveau est constitué par un groupe de postes répondant aux mêmes exigences. Ainsi, la famille des exécutants est subdivisée en neuf (09) niveaux de qualification (ou échelle) qui sont: la main œuvre ordinaire (MO), la main œuvre spécialisée (MS), les ouvriers spécialisés (OS) - répartis sur trois degrés -, les ouvriers professionnels (OP) - également répartis sur trois degrés - et les ouvriers hautement qualifiés (OHQ). Les trois autres familles de postes - maîtrise, cadres, cadres supérieurs - se répartissent chacune sur quatre niveaux de qualification.

Les modalités de fonctionnement de cette grille de qualification sont très strictes dans le sens où l'accès aux lignes de qualification s'effectue sur la base de critères bien établis. Nous pouvons citer à titre d'exemple : la qualification supplémentaire, la formation et le test professionnel en ce qui concerne les niveaux d'OS, d'OP et d'OHQ. la formation qualifiante pour les niveaux de maîtrise. les titres et les diplômes pour les niveaux cadres. Il y a autant de grilles de qualifications que de catégories professionnelles.

2.5.1.2. Grille des salaires

La grille des salaires de l'ENATB, mise en relation étroite avec la grille de qualifications, reflète la hiérarchie des emplois et reprend les mêmes critères de répartition, c'est à dire les familles de poste, les niveaux de qualification et les degrés. En ce qui concerne le fonctionnement de cette grille (voir annexe N°01), on remarque que chaque niveau de qualification comprend huit (08) échelons, à l'exception de la famille des cadres supérieurs qui comprend deux niveaux: min-max. Chaque échelon de la grille correspond à un coefficient exprimé par un nombre de points. Le coefficient min, correspondant au plus bas niveau de salaire de base, est fixé à 100 points. La valeur du point indiciaire est fixée à 42,35 dinars. Chaque niveau de salaire de base est représenté dans la grille par un nombre de points appelés indices.

La grille des salaires de l'ENATB permet une évolution verticale, par le biais de la promotion, et horizontale par le biais de l'avancement. La convention de l'entreprise précise les conditions de la promotion et de l'avancement.**(26)** Ainsi, la promotion est définie comme étant la sanction de l'expérience et la qualification professionnelle acquises par le travailleur au sein de l'entreprise ainsi que les connaissances, titres et diplômes acquis à l'issue de la formation. Quant à l'avancement horizontal d'un échelon, il est attribué aux travailleurs d'office, toutes les trois (03) années (articles 155, 156 et 157).**(27)**

Plusieurs remarques peuvent être formulées à l'endroit de la grille des salaires de l'ENATB:

- Il s'agit d'une grille de salaire à recouvrement dans le sens où le coefficient supérieur d'un niveau de qualification inférieur peut être supérieur au coefficient minimum d'un niveau de qualification supérieur. Ce qui permet de faire remarquer que cette grille prend en compte les performances réalisées par un agent au niveau du poste de travail.
- L'évolution du salaire de base qui est étalée sur 8 échelons, au niveau horizontal, permet d'étendre la carrière professionnelle des agents et constitue en elle-même une issue aux problèmes de plafonnement des catégories inférieures. **(28)**
- La configuration de la grille des salaires permet à l'entreprise d'ajuster les niveaux de salaire de base, quand il s'agira de tenir compte du pouvoir d'achat, et ceci sans remettre en cause la hiérarchie des salaires - éventail des salaires -.

Enfin, pour clore sur les changements opérés par l'ENATB en matière de classification professionnelle et d'établissement de grille des salaires, il nous paraît important de souligner certaines limites susceptibles d'atténuer l'importance des dits changements.

- La première et la plus importante, inhérente à l'entreprise ENATB, consiste dans l'inexistence d'un système d'appréciation **(29)** du personnel basé sur des critères objectifs. Si la politique de rémunération de l'entreprise vise la valorisation des qualifications, elle ne peut s'effectuer en l'absence d'un système d'appréciation. Ce constat induit la possibilité de recours aux anciennes pratiques (période SGT) qui ont fait que l'unique critère de l'avancement et de la promotion est l'ancienneté évaluée en nombre d'années passées au poste, avec le "préjugé" de qualification.
- La deuxième constitue une contrainte pour l'entreprise. Celle-ci réside dans les mesures de revalorisation du minimum légal (SNMG) **(30)** arrêtées par l'Etat. Cette contrainte peut s'accroître davantage si les dites mesures sont prises de façon répétitive. Ceci peut avoir pour résultat des dysfonctionnements et une pression sur la grille des salaires par effet d'ajustement des bas niveaux de rémunérations sur le niveau du minimum légal, induisant par-là le tassement des écarts entre les niveaux de salaires de base des différents niveaux des grilles des salaires.

2.5.2. Cas de l'ERAD-Alger

Nous pouvons noter qu'au niveau de cette entreprise des changements opérés en matière d'établissement de grilles de salaire **(31)**. Cependant, ces changements sont de moindre importance, relativement à ce qui a été relevé dans le cas de l'ENATB. Nous pouvons même affirmer que certains changements sont d'un caractère formel, c'est à dire sans contenu réel. Nous formulerons cette remarque en référence

au constat que nous avons pu établir et qui consiste dans l'absence d'une grille de qualification.

L'étude de la convention collective de l'entreprise ERIAD-Alger, adoptée en juillet de l'année 1993, permet de constater que la classification des postes s'opère sur la base des critères de groupes, de catégories et de sections. Il existe ainsi trois groupes distincts : l'exécution, comportant neuf (09) catégories. La maîtrise qui comporte quatre (04) catégories. Les cadres et cadres supérieurs comportant sept (07) catégories. La classification et l'évaluation des postes s'opèrent en référence aux paramètres de qualification, de responsabilité, des efforts et des conditions de travail. Nous remarquerons que le modèle de classification et d'évaluation des postes découle de la M.N.U.C, telle que nous l'avons défini précédemment. Cette méthode et les critères qui les sous-tendent s'appliquent uniformément à tous les postes de travail de l'entreprise. Il n'y a pas de méthodes - ou de critères - appropriés dans l'évaluation et la classification des postes de travail suivant leur appartenance à des groupes ou familles de postes différents. La hiérarchie des fonctions de l'entreprise ERIAD n'est pas organisée en niveau des qualifications. Ceci paraît paradoxal eu égard au caractère industriel de cette entreprise avec tout ce que cela suppose comme opérations de transformation ainsi que du processus de production qui fonctionne sur la base de l'existence d'une multitude de postes de travail répartis sur un éventail de qualification plus ou moins étendu. Ce constat confirme les remarques relatives à l'absence d'une grille de qualification. nous parlerons beaucoup plus d'une disposition des postes et des fonctions de l'entreprise réparties sur une vingtaine de catégories, mais qui ne reflète pas l'agencement des niveaux de qualification et des compétences du personnel.

En ce qui concerne la grille des salaires, notons que l'entreprise ERIAD a fonctionné sur la base du modèle de la grille indiciaire des salaires issue du SGT jusqu'à la fin de l'exercice 1995. Les changements opérés par l'entreprise concernent uniquement les valeurs monétaires correspondant aux différentes catégories. Les dits changements étaient répétitifs au cours de toute la période (1990 -96) et trouvent leurs justifications dans les décisions de revalorisation du minimum légal (SNMG) arrêtées par l'Etat. Les mesures d'augmentation du minimum légal ont contraint l'entreprise à ajuster le niveau de rémunération de la plus basse catégorie au niveau de ce minimum, mais aussi à tenir compte de l'éventail des salaires, ce qui entraîne l'augmentation de tous les niveaux de salaires.

La nouvelle grille des salaires

La confection de la nouvelle grille des salaires **(32)** - voir annexe N°02 - mise en application à partir de janvier de l'année 1996, s'est effectuée par des modifications de la grille antérieure. Le critère de classification par catégorie a été maintenu. Nous pouvons lire dans le sens vertical, une évolution pour le groupe d'exécution de la sixième à la dixième catégorie degré B **(33)**. pour le groupe de la maîtrise de la onzième catégorie à la treizième catégorie degré B. pour le groupe des cadres de la quatorzième catégorie degré A à la dix septième catégorie degré

B et pour le groupe des cadres supérieurs de la dix huitième à la vingtième catégorie.

Dans le sens horizontale et c'est là où réside l'élément nouveau, chaque catégorie renferme dix échelons d'une progression unitaire de deux pour cent (2 %). La nouvelle grille des salaires constituerait un instrument efficace pour remédier à un problème essentiel lié au plafonnement des basses catégories. Elle autorise une évolution horizontale étalée sur une dizaine d'échelons, ce qui a pour conséquence d'étendre la carrière des agents. Elle permet aussi à l'entreprise d'éviter le recours à des mesures d'augmentation de salaires par des procédés inappropriés telles que les décisions de promotion qui ne correspondent pas à une acquisition de nouvelles qualifications et de compétences.(34) Précisons enfin que le type de grille des salaires correspond à celui qu'on a relevé à l'entreprise ENATB, c'est à dire une grille à recouvrement.

Enfin, pour conclure sur le cas de l'entreprise ERIAD-Alger, et en guise d'appréciation critique, nous formulerons quelques remarques qui nous semblent importantes. Les critiques que l'on a déjà exprimées concernent le cas de l'ENATB s'appliquent aussi au cas de l'ERAD relativement d'une part à l'inexistence d'un système d'appréciation du personnel(35), et d'autre part à la contrainte légale liée aux mesures d'augmentation du minimum légal. Nous formulons, cependant, une autre remarque qui pourrait rendre plus problématique le fonctionnement de la nouvelle grille des salaires. Cette remarque consiste dans le fait que l'établissement de la nouvelle grille des salaires ne s'est pas effectuée sur la base d'une opération de qualification des différents postes et fonctions de l'entreprise. Ceci a pour signification que la hiérarchie de niveaux et rémunération ne correspond pas à la hiérarchie des qualifications, c'est ce qui explique le fait de l'absence des niveaux de qualifications dans la nouvelle grille des salaires, c'est ce qui rendrait la mise en relation des qualifications et des rémunérations plus difficile à réaliser.

2.5.3. Cas de la SNTA

En ce qui concerne le cas de la SNTA, il n'y a pas eu, durant la période 1990-96, d'éléments nouveaux en matière de classification professionnelle et de grille de salaire, qui mériteraient qu'on s'y attarde. L'entreprise a reconduit la même disposition en vigueur dans la période antérieure à l'année 1990. Les postes et les fonctions sont classés suivant les critères et les procédures de la M.N.U.C. La structure de la grille des salaires est conforme à celle de la grille indiciaire des salaires issue du SGT. Mais si la grille des salaires de la SNTA a conservé le modèle du SGT, il y a eu cependant des changements qui se sont opérés par la modification des valeurs monétaires correspondant aux catégories. Ces modifications trouvent leurs sources dans les mesures de relèvement du minimum légal, mais aussi de mesures internes d'augmentation des salaires de base. L'évaluation des écarts entre catégories et sections(36) - voir annexe N°03 - révèle que l'évolution n'est ni linéaire ni progressive. elle traduit certainement toutes les

modifications et les retouches apportées par l'entreprise depuis l'abrogation des dispositions du SGT.

Rappelons, par ailleurs, que l'entreprise SNTA ne dispose pas d'une grille de qualification. Il existe certes une nomenclature des postes - comme c'est le cas pour les deux autres entreprises -, mais celle-ci constitue une simple énumération des postes types avec leur affectation à des catégories et sections déterminées. La répartition des effectifs de l'entreprise suivant des niveaux de qualification est inexistante. Ceci révèle la non maîtrise de la structure des qualifications et des compétences. Ce qui traduit clairement la séparation entre la hiérarchie des qualifications et celle des niveaux de rémunération. Cette difficulté est ressentie au sein de la SNTA, d'autant plus que les rapports annuels d'activité de la DRH insistent constamment sur le problème de la sous-qualification du personnel, particulièrement ceux de la production. Notons, enfin, que l'entreprise SNTA a entrepris la refonte de son système de rémunération, qui a fait l'objet d'une expertise par un bureau d'études(37). Cependant, le contenu n'a pas encore fait l'objet de négociation.

Après avoir abordé la détermination des salaires de base ainsi que les grilles de qualifications et salaires, nous concluons notre étude en présentant l'analyse relative aux compléments indemnitaires.

3. LES COMPLEMENTS INDEMNITAIRES

L'étude des compléments indemnitaires(38) se justifie d'une part par le fait qu'elle nous permet de compléter notre appréciation sur la structure de rémunération des trois entreprises, puisque ceux-ci (les compléments) constituent une partie intégrante de la rémunération perçue par le personnel et d'autre part par le fait de l'importance non négligeable du poids qu'ils représentent dans la rémunération globale.

Avant de passer à la présentation des compléments indemnitaires en vigueur au sein des trois entreprises, nous ferons remarquer qu'il existe une multitude de primes et d'indemnités. Le nombre de ces dernières est très important, puisqu'on dénombre respectivement pour la SNTA, l'ERAD-Alger et l'ENATB pas moins de quarante (40), trente cinq (35) et trente (30) primes et indemnités. La quasi-totalité de ces primes et indemnités est héritée de la période du SGT. La multiplication en question ne constitue pas un fait qui est intervenu à la faveur de la mise en place du nouveau dispositif régissant les relations de travail de 1990. Certes, les trois entreprises ont mis en œuvre de nouvelles primes et indemnités, avec l'introduction du principe de la négociation collective, mais le nombre de ces nouveaux éléments reste relativement peu important par rapport à ceux existant antérieurement à l'année 1990. Ce qui nous permet de dire que globalement les trois entreprises ont maintenu les éléments du système indemnitaire issu du SGT. Eu égard à leur nombre très élevé, nous nous contenterons de présenter les principales primes et indemnités, c'est à dire celles qui constituent en valeur - ou en montant - la quasi-totalité des primes et des indemnités versées au personnel dans les trois entreprises, ensuite nous présenterons les primes et les indemnités qui constituent une nouveauté

et qui ont été mises en œuvre à la faveur de l'introduction du principe de la négociation collective.

3.1. Les primes et les indemnités issues du SGT

Dans le tableau N°17 ci-dessous, figurent les principales primes et indemnités - issues du SGT - en vigueur au sein des trois entreprises. Nous les présenterons en précisant les fonctions qu'elles remplissent et les modalités de leur fixation. Les éléments, figurant sur le tableau, représentent en valeur un poids prépondérant par rapport au montant total de toutes les primes et les indemnités versées au personnel.

Tableau N°4 : Les principales primes et indemnités versées au niveau de la SNTA, de l'ENATB et de l'ERAD.

PRIMES / INDEMNITES	FONCTION REMPLIES
IEP: Indemnités d'expérience professionnelle	Cette indemnité rémunère l'ancienneté et l'expérience professionnelle acquise par l'agent au cours de sa carrière au sein de l'organisme employeur ou dans le secteur d'appartenance. Elle est calculée en proportion du salaire de base.
IN: Indemnité de nuisance	Cette indemnité est allouée aux agents occupant des postes de travail présentant des inconvénients de salissure, de pénibilité, d'insalubrité et ou de danger. Elle est généralement calculée en pourcentage du salaire de base. La tendance actuelle est la détermination de l'IN en montant et non plus en pourcentage du salaire de base (cas de l'ENATB à partir de 1995) afin de diminuer l'impact des mesures de relèvement du salaire de base.
ITP: Indemnité de travail posté	Cette indemnité rémunère le travail exercé en équipe. Elle est exprimée en pourcentage du salaire de base. son calcul s'effectue selon le système de travail adopté. Ex.: le système continu (3x8), c'est à dire l'alternance de trois équipes de travail réparties sur une journée complète, sans interruption du processus de production.
IFSP: Indemnité forfaitaire de service permanent	Elle est allouée aux agents occupant des postes de travail entraînant des sujétions d'horaires de travail imposées par des nécessités de service. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base. L'IFSP n'est pas cumulable avec les rémunérations des heures supplémentaires.
HS: Heures supplémentaires	Elle rémunère les heures de travail effectuées au -delà de la durée légale de travail. Le volume des HS ne peut excéder 20% de la durée légale de travail. Elle est exprimée en pourcentage du salaire de base.
Congé annuel	Généralement appelé gratification ou libéralité. Mais dans le cas de l'entreprise publique le congé annuel ainsi que sa rémunération constitue une contrainte légale. Il s'agit d'un droit reconnu aux travailleurs par la loi (loi 90-11). Le congé annuel est calculé à raison de deux jours et demi par mois, sans que sa durée ne puisse excéder trente jours.
PP: Prime de panier PT: Prime de transport	Ces deux primes sont dites à caractère de remboursement PP est attribuée aux agents qui ne peuvent prendre leur repas à leur domicile. elle est généralement exprimée en montant. La PT est allouée pour les agents qui ne bénéficient pas du transport de l'entreprise. elle est exprimée en montant et son calcul est déterminé en fonction de la distance séparant le domicile du lieu de travail.
PRI: Prime de rendement individuel PRC: Prime de rendement collectif	Par opposition aux primes et indemnités citées plus haut, la PRC et la PRI sont, comme leur nom l'indique, des primes liées aux résultats et aux performances réalisés par les agents (pris individuellement ou collectivement). La PRI rémunère l'amélioration de la productivité du travail individuel. La PRC est destinée à sanctionner la productivité d'un collectif de travail. La détermination des deux primes de rendement s'effectue généralement en référence aux critères: volume de travail, qualité du travail et l'assiduité de l'agent. Les deux primes sont exprimées en pourcentage du salaire de base et le taux maximal est de 10 % pour la PRI et 30 % pour la PRC.

Source : Conventions collectives des trois entreprises.

Toutes les primes et les indemnités, figurant sur le tableau, sont issues des textes d'application du SGT (Statut général du travailleur). elles sont donc antérieures à l'année 1990 correspondant à la mise en place du

nouveau dispositif régissant les relations de travail. Elles ont été, dans leur totalité, reconduites dans le cadre des accords collectifs - convention collective - conclus dans les trois entreprises.

Nous avons précisé précédemment qu'il s'agit des principales primes et indemnités servies dans les dites entreprises. Pour illustrer cette remarque, nous présentons dans le tableau N°18 la part de chacune de ces indemnités par rapport à la totalité des primes et indemnités au début et à la fin de la période de référence.

Ce tableau reprend uniquement les cas de la SNTA et de l'ERAD Alger. pour le cas de l'ENATB, nous ne disposons pas de données détaillées. L'évaluation est effectuée pour les années 90 et 96.

Tableau N°5 : La part des principales primes et indemnités par rapport au totale des primes et indemnités au cours des années 90 et 96.

Primes Indemnités	% totalité primes et indemnités			
	SNTA		ERAD	
	1990	1996	1990	1996
IEP	12,97	15,83	-	27,70
I.N	14,24	08,07	08,36	03,14
I.T.P	03,89	01,74	3,01 *	4,47 *
IFSP	01,57	0,97		
H.S	06,97	0,82	12,27	05,44
Congés payés	13,06	15,37	14,66	02,60
P.P	05,64	09,16	05,53	12,43
P.T	01,35	02,46	-	05,87
PRI	08,11	03,78	12,10	03,88
PRC	22,13	10,94	-	06,88
Total	79,93 %	69,14 %	65,93 % **	72,41%

* Ces taux englobent IFSP et ITP pour le cas de l'ERAD.

** Ce taux n'intègre pas l'IEP et la PRC pour lesquels nous n'avons pas disposer de données.

Source : Tableau élaboré à partir des données figurant dans les balances des comptes de la période considérée.

3.2. Les nouvelles primes et indemnités

Plusieurs primes et indemnités ont été introduites à la faveur de l'introduction du principe de la négociation collective. Certaines de ces primes et indemnités sont communes aux trois entreprises. Nous pouvons citer parmi les principales :

- La prime de responsabilité ou les frais de fonction, qui est destinée à compenser la responsabilité hiérarchique. elle est généralement

attribuée aux titulaires de postes d'encadrement. Cette prime est fixée en montant - valeur absolue -.

- La prime d'intérim ou de remplacement, qui est versée en compensation de la durée de travail effectuée à titre de remplacement provisoire d'un poste vacant, supérieur au poste de l'agent bénéficiaire de la dite prime. Sa valeur est déterminée par l'écart entre le salaire brut de l'agent remplaçant et le salaire brut du poste de remplacement.
- La prime d'astreinte, destinée à compenser la disponibilité permanente et la durée de travail effectuées en dehors des heures normales par les agents. Sa valeur est exprimée en montant.
- Primes à caractère sociale (ICAF "Indemnité complémentaire d'allocations familiales", IPSU "Indemnité pour salaire unique", ICR "Indemnité complémentaire de revenu").

En ce qui concerne les primes et les indemnités propres à chacune des entreprises, nous citerons en particulier:

- Relativement à l'ENATB, nous noterons l'existence de la prime d'exportation et de la prime de travaux exceptionnels. La première est destinée à récompenser les efforts déployés par les agents - de la direction commerciale - de l'entreprise en vue de la réalisation de contrats d'exportation vers des marchés étrangers. la seconde est destinée à rémunérer les travaux visant l'amélioration de la qualité des produits fabriqués ou ceux visant le redémarrage des chaînes de production dans des délais courts.
- Relativement à l'ERAD-Alger, notant l'existence des primes d'innovation et de recherche, de fidélité et de mérite. La première est attribuée en récompense des travaux de "remise en l'état" des anciennes unités (chaînes) de production à travers la fabrication locale (par imitation) de pièces de rechange. La deuxième est destinée, comme son nom l'indique, à fidéliser le personnel à leur entreprise. Celle-ci concerne l'ensemble des agents. Elle est calculée par tranche de cinq (05) années et est exprimée en pourcentage du salaire de base. La troisième est allouée aux travailleurs reconnus méritants. L'appréciation est arrêtée par la hiérarchie et la prime est déterminée en montants.
- Relativement à la SNTA, nous relèverons l'existence de la prime d'intéressement aux résultats, appelée aussi l'I.T.R.E (Intéressement du travailleur aux résultats de l'entreprise). Il s'agit là, à notre sens, d'un cas très rare **(39)**- si ce n'est exclusif - En quoi consiste cette prime?

Dans l'optique de la gestion des ressources humaines, l'intéressement consiste à relier la rémunération individuelle aux performances de l'entreprise. Ce mode de rémunération permet l'amélioration de la productivité du travail. C'est un moyen d'inciter les travailleurs à participer activement aux objectifs de l'entreprise. **(40)** Cette prime, introduite en 1993, existait - en fait - depuis 1990 sous l'appellation de prime d'encouragement. Cette prime est liée à l'obtention de résultats

bénéficiaires au niveau de l'entreprise et de l'unité et elle vise l'amélioration des niveaux de productivité et de performance du personnel. Son attribution s'effectue à la clôture de l'exercice comptable. Le volume total de la prime d'intéressement est fixé à 15 % de la "masse salariale" (41). C'est ce qui explique la proportion relativement importante de cette prime par rapport au montant total des primes et des indemnités versées au personnel au sein de la SNTA. cette proportion est de 20,30 % au cours de l'année 1996. Les modalités de répartition tiennent compte des jours travaillés et du comportement des agents puisqu'elles (modalités) prévoient des abattements en cas de sanctions disciplinaires.

3.3. Les limites du système indemnitaire

A ce propos, la principale critique formulée à l'endroit des entreprises publiques concerne le phénomène de glissement que connaissent les primes et les indemnités (42). Le terme "glissement" a pour signification que la prime ou l'indemnité ne remplit plus la fonction pour laquelle elle a été mise en œuvre. on dit que la prime subit un glissement. Mais, les limites auxquelles nous faisons allusion ne concernent pas uniquement le phénomène de glissement. Nous avons aussi le problème lié à la multitude de primes et d'indemnités versées au sein des trois entreprises. comment ou par quel(s) critère(s) se justifie l'existence d'un nombre impressionnant de primes et d'indemnités, que nous avons relevé ? Nous aborderons ces deux questions séparément.

3.3.1. Les glissements des fonctions des primes et des indemnités

Pour illustrer le phénomène de glissement, nous appuierons notre argumentation en citant l'exemple concret de trois types de primes qui semblent représentatives aussi bien du point de vue de leur poids - valeur en montant - par rapport au total des primes et des indemnités que par rapport à l'importance des fonctions pour lesquelles elles ont été mises en œuvre. Il s'agit de l'I.E.P (indemnité d'expérience professionnelle), des PRI / PRC (primes de rendement individuel / collectif) et de la prime d'intéressement aux résultats de l'entreprise.

- **Relativement à l'IEP**

La fonction de cette indemnité consiste en la rémunération (compensation) de l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle. Mais en est-il ainsi au sein des trois entreprises ? A notre sens, l'IEP, telle qu'elle est en œuvre au sein de ces entreprises, se réduit à une indemnité d'ancienneté qui est beaucoup plus liée à la durée de la carrière des agents, exprimée en années de travail, qu'à l'expérience professionnelle et aux qualifications acquises. Ce qui semble paradoxale c'est que d'une part les montants de l'IEP n'ont cessé de "gonfler" par l'effet des mesures d'augmentation mais aussi par l'effet de l'avancement de "l'âge" des agents et que d'autre part les trois entreprises souffrent d'un épineux problème, celui lié à la sous-qualification généralisée y compris la catégorie "cadre", comme nous l'avons relevé dans la présentation des dites entreprises.

2. Relativement aux primes de rendement

Telles que définies dans les conventions collectives et tenant compte des critères arrêtés pour fixer leur montant, il semble que les trois entreprises ont reconduit, tout simplement, le système issu du décret N°80-48 portant institution de la régulation économique des salaires et de la stimulation matérielle collective et individuelle des travailleurs. La mise en œuvre des primes de rendement vise la stimulation et l'amélioration des niveaux de production et de productivité. Elles constituent, de ce point de vue, un outil efficace d'autant plus que les trois entreprises souffrent de la stagnation, voire de la diminution, de leur volume de production. Le constat concernant la SNTA, l'ENATB et l'ERAD-Alger est pour le moins paradoxal : Ces entreprises versent régulièrement des primes de rendement (PRI / PRC) alors que le volume de la production stagne ou baisse. Cette situation s'aggrave encore davantage, pour le cas de l'ERAD-Alger - jusqu'à 1994 - et l'ENATB - au cours de toute la période - dont les résultats des exercices sont déficitaires.

- **Relativement à la prime d'intéressement**

Elle concerne exclusivement la SNTA. L'introduction de cette prime visait l'amélioration des niveaux de productivité et de la qualité des produits et son attribution est liée à l'obtention de résultats bénéficiaires. Cependant, ce que nous avons pu constater c'est l'absence de critères dans la répartition de cette prime. Excepté le fait qu'elle soit déterminée au prorata des jours travaillés et que des abattements sont prévus en cas de sanctions disciplinaires, la distribution de cette prime semble s'effectuer de façon automatique sans tenir compte des indicateurs liés à la productivité et à la qualité des produits.

3.3.2. La multitude de primes

Il est vrai que pour une partie, le nombre élevé des primes et des indemnités découle d'une contrainte légale. Certains compléments indemnitaires sont imposés, dans le cadre de la loi, par les pouvoirs publics, soucieux d'assurer les travailleurs contre les dépassements et les abus des employeurs. **(43)**

La loi 90-11 relative aux relations de travail, qui constitue la référence de base en la matière, impose la rémunération des heures supplémentaires effectuées au-delà de la durée légale de travail, les congés annuels rémunérés, l'indemnisation du travail posté, l'indemnisation en cas de licenciement etc...

Cette même loi renvoie au cadre conventionnel l'indemnisation de l'ancienneté, des conditions particulières de travail (travail posté, nuisance, astreinte) et des remboursements des frais engagés par les agents (mission, véhicule). Par ailleurs, la non abrogation des articles 180 à 198 du statut général du travailleur remet dans le champ des compléments conventionnels les primes de panier et de transport. Ces mêmes articles maintiennent également ce que l'on appelle les compléments sociaux dérivés du système d'assurance sociale, tels que

les ICAF (indemnité complémentaire d'allocation familiale), les PS (primes de scolarités).

Cependant, nous remarquons l'existence de certaines primes et indemnités qui remplissent la même fonction. Citons pour illustrer cette remarque l'indemnité d'expérience professionnelle et les primes de fidélité (cas de l'ERAD). Pour les raisons que nous avons évoquées précédemment, nous avons constaté que l'IEP a subi un glissement et s'est transformé en une simple prime de fidélité. Citons encore le cas des primes de responsabilité et de sujétion. Ces deux aspects - responsabilité et sujétion - sont en principe pris en charge dans le salaire de base, puisque la référence de base dans l'analyse et la classification des postes est demeurée la M.N.U.C (méthode nationale unique de classification). Citons enfin le cas de l'existence de plusieurs types de primes qui font référence à la compensation des mêmes conditions de travail : prime de sujétion, prime de sujétion globale, prime de sujétion spécifique. Ceci est susceptible d'introduire des confusions et peut rendre complexe la gestion du système indemnitaire des entreprises.

CONCLUSION

La principale remarque que l'on peut formuler est la persistance de l'héritage SGT. Cette persistance est établie aussi bien du point de vue des éléments qui composent la structure de rémunération que du point de vue de la fonction remplie par chacun de ces éléments. Au-delà de ce constat, nous avons pu distinguer la situation propre de chacune des trois entreprises. A ce niveau, nous avons constaté des changements notables au sein de l'ENATB particulièrement en ce qui concerne la mise en étroite relation des niveaux de qualification et de rémunération. Ces changements se sont traduits par la mise en œuvre des grilles de qualification et de salaires qui rompt avec la grille indiciaire des salaires issue du SGT et qui lui permettent de remédier à l'insuffisance et aux limites que nous avons notées. A l'ERAD-Alger, le changement introduit par la mise en place d'une nouvelle grille des salaires n'a pas pris en compte le souci de mettre en adéquation les niveaux de qualification et de rémunération. Quant à la SNTA, nous n'avons relevé aucun changement.

Concernant les primes et les indemnités, et en dépit de l'introduction d'éléments nouveaux, le constat, commun aux trois entreprises, indique une inefficacité globale du système indemnitaire.

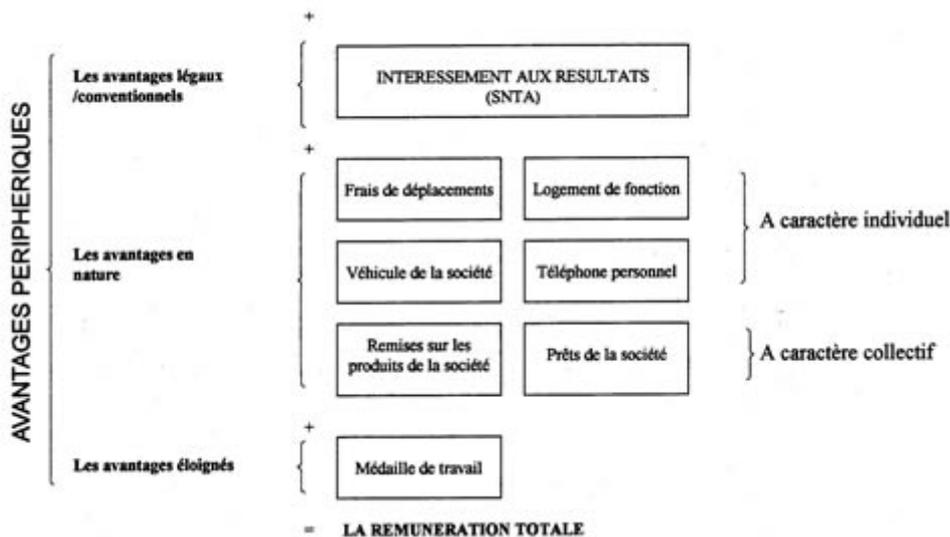
Il serait maintenant intéressant pour compléter notre appréciation de s'interroger sur les principes et les critères qui expliquent l'évolution des rémunérations au sein de ces entreprises. Ce sera l'objet d'une contribution à venir.

ANNEXES

ANNEXE 1
REPRESENTATION DE LA STRUCTURE DE REMUNERATION DES TROIS ENTREPRISES

LA REMUNERATION PRINCIPALE	SALAIRE DE BASE	Décode de la classification professionnelle de l'organisme (grille de qualification – grille de salaire)	
	Primes liées aux sujétions de poste	<ul style="list-style-type: none"> - Ind. de nuisance (I.N) - Ind. de travail posté (I.T.P) - Ind. pour heure supp. (I.F.S.P) - Prime de resp. et sujet. (P.R.S) - Ind. de zone 	PRIMES ET INDEMNITES: Régies par les Accords collectifs (convention / accord collectif)
	Primes à caractère social	<ul style="list-style-type: none"> - Ind. pour salaire unique (I.P.S.U) - Ind. comp. d'allo. fam. (I.C.A.F) - Ind. comp. de revenu (I.C.R) - Ind. comp. pour fem. au foyer (ICFF) 	
	Primes à caractère de rembours.	<ul style="list-style-type: none"> - Prime de transport (P.T) - Prime de panier (P.P). 	
	Primes de rendement	<ul style="list-style-type: none"> - Prime de rendement coll. (P.R.C) - Prime de rendement ind. (P.R.I) - Prime de mérite 	
	Autres primes	<ul style="list-style-type: none"> - Ind. d'exp. prof (I.E.P) - Ind. de cong. annuel (I.C.A) 	

ANNEXE 1 (SUITE)



ANNEXE N°2

GRILLES DE L'ENATB

GRILLE EXECUTION

	1	2	3	4	5	6	7	8
MO	100	102	104	106	109	112	114	116
MS	106	109	112	115	118	121	124	127
OS1	112	115	118	121	124	127	130	133
OS2	121	125	129	133	137	140	143	146
OS3	133	138	143	148	153	156	159	161
OP1	148	151	154	157	160	163	166	169
OP2	157	161	165	169	173	176	179	181
OP3	169	174	179	184	189	192	195	198

GRILLE PROFESSIONNELLE HAUTE QUALIFICATION

	1	2	3	4	5	6	7	8
OHQ1	184	190	193	196	199	202	205	208
OHQ2	193	199	202	205	208	211	214	217
OHQ3	202	208	211	214	217	220	223	226
TECH	211	217	220	223	226	229	232	235
T.S	220	226	229	232	235	238	241	244
ING/RN T	229	235	238	241	244	247	250	253

GRILLE MAITRISE

	1	2	3	4	5	6	7	8
M1	202	208	211	214	220	223	226	229
M2	211	217	220	223	226	229	232	235
M3	220	226	229	232	235	238	241	244
M4	229	235	238	241	244	247	250	253

GRILLE CADRES

	1	2	3	4	5	6	7	8
C1	220	226	229	232	235	238	241	244
C2	229	235	238	241	244	247	250	253
C3	238	244	247	250	253	256	259	262
C4	247	253	256	259	262	265	268	271

ANNEXE N°3**NOUVELLE GRILLE DES SALAIRES DE L'ERAD-ALGER APPLICABLE A
COMPTER DU 01/01/96**

CLASS. ACT		NOUV CLASS	ECHELONS										
CAT	SEC		CAT	N-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	1 2 3	6	6782	6917	7055	7197	7340	7487	7637	7789	7945	8104	8256
7	1 2 3	7	7134	7276	7422	7570	7722	7876	8033	8194	8357	8525	8695
8	1 2 3	8	7402	7550	7701	7855	8012	8172	8335	8501	8671	8845	9021
9	1 2 3	9	7672	7825	7981	8141	8303	8469	8639	8811	8988	9167	9350
10	1 2 3	10 A	7940	8098	8260	8425	8593	8765	8940	9118	9301	9487	9676
10	4	10B	8030	8190	8354	8521	8691	8865	9042	9222	9407	9595	9787
11	1 2 3	11A	8299	8464	8634	8806	8982	9161	9344	9531	9721	9916	10114
11	4	11B	8389	8556	8727	8902	9080	9261	9446	9634	9827	10024	10224
12	1 2	12A	8638	8810	8986	9125	9349	9536	9726	9921	10119	10321	10527
12	3 4	12B	8885	9062	9243	9428	9616	9808	10004	10204	10408	10616	10828
13	1 2	13A	9141	9323	9510	9700	9894	10091	10292	10498	10707	10922	11140
13	3 4	13B	9403	9591	9782	9978	10177	10381	10588	10800	11016	11236	11460
14	1 2	14A	9699	9892	10090	10292	10497	10707	10921	11139	11362	11589	11820
14	3 4	14B	10031	10231	10436	10644	10856	11074	11295	11520	11751	11986	12225
15	1 2	15A	10527	10737	10952	11171	11394	11622	11854	12091	12332	12579	12830
15	3 4	15B	10859	11076	11297	11523	11753	11988	12228	12472	12722	12976	13235
16	1 2 3	16A	11520	11750	11985	12225	12469	12718	12973	13232	13497	13767	14042
16	4	16B	11686	11919	12158	12401	12649	12902	13160	13423	13692	13965	14245
17	1 2	17A	12210	12454	12703	12957	13216	13480	13750	14025	14305	14592	14883
17	3 4	17B	12569	12820	13076	13338	13605	13877	14154	14437	14726	15021	15321
18	5	18	1435	14621	14914	15212	15516	15826	16143	16466	16795	17131	17474
19	1 4	19	15438	15746	16061	16382	16710	17044	17385	17733	18088	18449	18818
20	1 5	20	17093	1734	17783	18139	18502	18872	19249	19634	20027	20427	20836

ANNEXE N°4

GRILLE DES SALAIRES DE LA SNTA APPLICABLE A COMPTER DU 01/07/96

Catégorie	SECTION 1		SECTION 2		SECTION 3		SECTION 4		SECTION 5	
	Montant mensuel	Taux horaire								
01	7488	39,27	7504	39,36	7519	39,44				
02	7543	39,56	7559	39,65	7574	39,73				
03	7997	39,85	7613	39,93	7628	40,01				
04	7652	40,13	7668	40,22	7722	40,5				
05	7784	40,83	7862	41,24	7940	41,64				
06	8027	42,10	8120	42,59	8198	43,00				
07	8299	43,53	8393	44,02	8471	44,43				
08	8588	45,04	8698	45,62	9891	46,11				
09	8908	46,72	9032	47,37	9142	47,95				
10	9244	48,48	9337	48,97	9431	49,47	9524	49,95		
11	9540	50,04	9618	50,45	9696	50,85	9774	51,26		
12	9868	51,76	9946	52,17	10039	52,65	10148	53,23		
13	10164	53,31	10304	54,04	10429	54,70	10570	55,44		
14	10694	56,09	10804	56,67	10913	57,24	11022	57,81	11131	58,38
15	11279	59,16	11404	59,81	11528	60,46	11669	61,20	11809	61,94
16	11958	62,72	12098	63,35	12239	64,19	12379	64,93	12520	65,67
17	12698	66,60	12854	67,42	13010	68,24	13198	69,22	13369	70,12
18	13549	71,06	13736	72,04	13924	73,03	14111	74,01	14298	74,99
19	14492	76,01	14695	77,07	14898	78,14	15101	79,20	15304	80,27
20	15546	81,54	15780	82,77	16014	83,99	16248	85,22	16482	86,45

Notes

(*) Maître assistant à la faculté de sciences économiques et de gestion de l'université A. Mira Béjaïa.

(**) Professeur à l'institut national de la planification et de la statistique (INPS), directeur de recherche au CREAD.

(1) Cf. B. MARTORY : "Contrôle de gestion sociale". Op cit., p. 29.

(2) Cf. B. MARTORY, op cit., p. 33.

(3) I.A.P : Institution et Administration Publique.

(4) Il s'agit des conventions collectives et de la ventilation des rémunérations contenues dans la "balance des comptes".

(5) Nous avons relevé l'existence d'un nombre très élevé de primes et d'indemnités: 40 pour la SNTA, 35 pour l'ERAD et 30 pour l'ENATB.

(6) Même si la structure de rémunération de la catégorie "cadres supérieurs" présente quelques similitudes avec celle des autres agents puisque le salaire de base est maintenu ainsi que certaines primes et indemnités figurant sur le schéma.

(7) Un système de classification est l'ensemble de méthodes et d'outils dont l'objet consiste dans le montage de la grille de qualifications des postes de travail.

(8) On appelle fonction ou emploi le regroupement de différents postes de même nature. On appelle poste le contenu du travail d'un salarié dans un endroit donné, dans une période de temps donnée. La fonction (ou emploi) est un concept générique alors que le poste est daté et localisé.

(9) Cf. P. ROMELAER : "Gestion des ressources humaines". Op cit., p. 189.

(10) Nous empruntons cette définition à P. ROMELAER, op cit., pp. 182-194.

(11) Cf. Les cahiers de la réforme. Volume I, op cit., pp. 167-170.

(12) Cf. M'hamed BITOURI : "La classification du travail, outil de détermination de salaire de base". Colloque international " Quels systèmes de rémunération pour l'entreprise économique ? ". Mai 1991, p 10.

(13) Cf. Cahiers de la réforme, volume I, op cit., p. 170.

(14) Même si, dans ce deuxième exemple, les deux postes pourraient appartenir à la même famille (même catégorie) de poste.

(15) Cahiers de la réforme, volume I op cit., p. 168.

(16) Instituée par le décret 85-03 du 5 janvier 1985 fixant l'échelle nationale indiciaire relative aux salaires ainsi que la grille nationale des salaires.

(17) Le point indiciaire est déterminé par décret.

(18) Les mécanismes d'actualisation de la valeur du point indiciaire, pourtant prévus, n'ont pas été mis en place.

(19) Il n'y a pas eu de suppression, à proprement parler. celle-ci est induite par les actions de promotion (passage d'une catégorie à une autre) qui s'apparente beaucoup plus à une augmentation déguisée des salaires de base qu'à une élévation du niveau de la qualification du personnel concerné.

(20) Le changement en matière de grilles de qualification et de salaires ne se sont opérés qu'à partir de 1993 pour l'ENATB et 1996 pour l'ERAD.

(21) La nomenclature des postes: un document contenant les postes type de l'entreprise (différentes fonctions) et malheureusement ne précisent pas le nombre d'agents affecté à chaque poste type.

(22) En ce qui concerne l'ENATB, ce chiffre (70 %) est noté dans le document PRI . Au niveau de l'ERAD et de la SNTA, ce chiffre n'est pas porté avec précision sur des documents, mais il nous a été confirmé au cours de nos entretiens avec les responsables de la DRH.

(23) Les conventions qui contiennent la nomenclature des postes et la grille des salaires.

(24) Cf. Document portant "Avant projet de politique salariale". Op cit., pp. 12-13.

(25) Si le principe de nouvelles grilles de qualification et des salaires est annoncé dès 1991 (document portant avant projet de politique salariale), sa mise en application date de mars 1993 correspondant à l'adaptation de la convention collective de l'ENATB.

(26) Articles 154 et 155 de la convention collective.

(27) Article 157 de la convention collective.

(28) Vécus au cours de la période SGT.

(29) Prévu dans la convention collective mais non mis en place.

(30) SNMG : Salaire national minimum garanti.

(31) Elaborée au cours du mois de juillet de l'année 95 et mise en application à compter du 01/01/96 à la faveur de l'adoption de l'accord de grille 96 (document portant "avenant à la convention collective" année 1996).

(32) Adoptée dans le cadre de l'accord collectif de juillet 96 avec effet rétroactif débutant en janvier 96.

(33) Il existe deux degrés, et ce critère ne concerne que les catégories allant de 10 à 17.

(34) Ce qui était souvent le cas auparavant.

(35) Instrument à même de permettre la sanction et la valorisation des

(36) Cette évaluation est effectuée sur la grille du salaire en vigueur au cours de l'année 1996.

(37) Document portant "Propositions d'un système de rémunération". Février 1997 (SNTA)

(38) On peut aussi utiliser l'expression "système indemnitaire", comprenant les primes et les indemnités - qui s'additionnent au salaire de base - versées au personnel.

(39) Les enquêtes de l'ONS sur les salaires ainsi que celles du ministère de travail ne font pas état de l'existence de ce type de primes.

(40) Cf. CAHUC et B. DORMONT : "L'intéressement en France : Allègements du coût salarial ou incitation à l'effort ?". In la Revue de l'INSEE N°257, septembre 1992, p 35.

(41) "La masse salariale" est entendue ici comme étant l'ensemble des éléments de la rémunération brute versée au personnel et de l'ensemble des avantages dont ils bénéficient, elle n'inclut donc pas les contributions aux activités sociales et aux contributions patronales.

(42) Cf. Enquête Ministère du travail, op cit., p. 3.

(43) Cf. M. BELAIDI : "Exposé sur les compléments de salaires ou primes et indemnités non liées aux résultats". In Colloque national "Quels systèmes de rémunération pour l'entreprise économique ?". Mai 1991, pp. 12-13