

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie
spécialité « Sociologie du travail et Ressources humaines »

Thème

L'ordonnancement des tâches et la gestion des salaires
Cas pratique : l'entreprise SARL VERY NET D'AKBOU

Réalisé par :

M^{elle} Katia MANSOURI

M^{elle} Fatma MEDJAHED

Encadré par :

M. MOHAMED Laifa

Remerciements

Tout d'abord, nous devons remercier le Bon Dieu de nous avoir donné le courage, la patience, la force, la volonté et la santé afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre promoteur, Monsieur **MOHAMED Laifa**, pour l'aide, le suivi et les conseils précieux promulgués durant notre travail, pour sa disponibilité et la compétence de son encadrement pour laquelle nous exprimons notre respect et notre gratitude.

Nous tenons également à remercier notre encadreur de stage pratique **Moufek Loualia** pour ses orientations, ses commentaires et ses encouragements ainsi que l'ensemble de son collectif pour le bon accueil, la disponibilité et l'aide réservé durant ce stage.

Nous tenons aussi à remercier notre promotion 2016/2017 ainsi que tous ceux, de près ou de loin, nous ont apportés une aide afin de concrétiser ce travail qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie.

On n'oubliera pas, bien sûr, de remercier nos familles respectives qui nous ont toujours soutenus et encouragés à aller de l'avant pour surmonter les obstacles rencontrés durant cette épreuve.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents qui m'ont soutenu durant toutes mes études,
en particulier, pour leur soutien moral

A mes frères Massinissa, koucaila, belkacem

A ma sœur ouazna

A mon fiancé zaki et sa famille

A ma grande mère

A tous mes oncles et tantes, cousins et cousines

A mon encadreur M MOHAMED Laifa

Et à Moufak loulia

A mes amies Lydia, Meriem, Sassa,

A ma binôme katia

Fatma

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma mère et mon père
Qui m'ont aidé et soutenu tout au long de mes études

A mes deux frères Lyazid et Walid

A mes cousins et cousines

A mes oncles et tantes

A toute ma famille

A mon encadreur M MOHAMED Laifa

A tous mes amis (es) : Tinhinane, Sabrina, Hamza, Iric, Boualem,
Karima

A ma binôme : Fatma

A toute notre promotion 2016/2017.

Katia.

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des schémas

Liste des tableaux

Liste des histogrammes

Introduction

I

Premier chapitre : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Les raisons du choix de thème.....	04
2. Les objectifs de la recherche.....	04
3. La problématique.....	05
4. Les hypothèses.....	07
5. L'analyse conceptuelle.....	08
6. Méthode et technique de recherche.....	11
6.1. La méthode.....	11
6.2. Techniques appliquées.....	11
7. L'échantillon de l'étude.....	12
8. Les études antérieures.....	13
9. Les contraintes de la recherche.....	15

Critique

Deuxième chapitre : les racines intellectuelles de l'ordonnancement des tâches

Préambule

1. Le Taylorisme.....	17
2. Le post Taylorisme.....	18
3. Les principes de post Taylorisme.....	20
3.1. La division horizontale.....	21
3.2. La division verticale.....	21
3.3. Le salaire au rendement.....	21
3.4. Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle.....	21

4. Guillaume Duval, Swatch et Mc Donald's.....	23
5. La convention collective et ces accessoires.....	24
5.1. Le régime social.....	24
5.1.2. La loi 90-11.....	24
5.1.3. Le règlement intérieur.....	24
5.1.4. La convention collective.....	25
6. L'ordonnancement des tâches à travers la convention	25
6.1. L'ordonnancement et typologie organisationnelle.....	25
6.2. Les objectifs de l'ordonnancement des tâches.....	27
6.3. Les missions de l'ordonnancement.....	28
6.4. Les différents éléments d'un problème d'ordonnancement.....	28
• Les tâches.....	28
• Les ressources.....	29
• Les opérations.....	29
• Les gammes.....	29
• Les contraintes.....	30
• Les critères.....	30
7. Représentation des problèmes d'ordonnancement des tâches.....	31
• Le diagramme de Gantt.....	31
• Méthode P.E.R.T (Programme Evaluation and Rsearch Talk) ...	33
• La méthode MPM (Méthode des Potentiels Métra).....	35
• La perte probabiliste.....	36
• La perte Coste.....	37

Critique

Troisième chapitre : la gestion des salaires des employés

Préambule

1. Les éléments constitutifs de la paie.....	39
1.1. Les Gains.....	39
1.1.1. Le salaire de base.....	39
1.1.2. Les prime.....	39
1.1.3. Les indemnités.....	41
2. Les retenues sur la paie.....	43
2.1. Les retenues obligatoires.....	43
2.1.1. Les charge à caractère social.....	43
2.1.2. Les charge à caractère fiscal.....	43
3. Les contributions de l'employeur.....	43
3.1. Les charge à caractère social.....	43
3.2. Les charge à caractère fiscal.....	44
4. la grille des salaires.....	44
4.1. La grille des salaires du secteur public.....	45
4.2. La grille des salaires du secteur privé.....	45
5. la masse salariale d'une entreprise.....	46
5.1. La gestion de la masse salariale.....	46

• L'effet noria.....	46
• L'effet structure.....	47
• Simulation.....	47
1. Le rôle de système d'information en gestion des salaires.....	47
6.1. Typologie des applications du système d'information.....	49
6.2. Le rôle de système d'information dans l'entreprise.....	49
6.3. Les trois finalités des systèmes d'information.....	50

Critique

Quatrième chapitre : Interprétation et analyse des résultats selon les hypothèses

Préambule

Section 1 :présentation de l'entreprise SARL VERY NET

1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
1.2. Les différents changements connus par l'entreprise.....	53
2. Présentation de l'organigramme.....	56

Section 2 : interprétation et analyse des résultats

2.1. Interprétation et analyse les résultats selon les hypothèses.....	59
2.1.1. Interprétation et analyse des résultats selon la premier hypothèse....	59
2.1.2. Interprétation et analyse des résultats selon la deuxième hypothèse..	68
2.2. Discussion et vérification des résultats des hypothèses.....	74
2.2.1. Discussion et vérification de la première hypothèse.....	74
2.2.2. Discussion et vérification de la deuxième hypothèse.....	75
2.3. vérifications des hypothèses.....	75

Critique

Conclusion

78

La liste bibliographique

1. La liste des ouvrages
2. La liste des thèses de doctorat
3. La liste des sources électronique

Les annexes

1. Annexe n° 01 : la grille de salaire
2. Annexe n° 02 : Les fiches de postes
3. Annexe n° 03 : Les fiches de paies
4. Annexe n° 04 : l'histogramme

La liste des schémas

NUMEROTATION	Titre de schéma	Page
Schéma n° 1	Représentatif de l'ordonnancement des tâches selon Guilleme Duvel	23
Schéma n° 2	Organisation hiérarchique fonctionnelle	26
Schéma n° 3	Représentatif de la liste des tâches de diagramme de Gantte.	32
Schéma n° 4	Représentatif de chemin critique de la méthode PERT	35

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
IEP	Indemnité d'expérience professionnelle
IFSP	Indemnité forfaitaire de service permanent
IR	Indemnité de responsabilité
IT	indemnités de transport
IN	Indemnité de nuisance
IP	Indemnité de panier
IPM	Indemnité des heures supplémentaires
MPM	Méthode des potentiels métra
OST	Organisation scientifique de travail
REPT	Programme evaluation and Rsearche talk
TGM	Totale qualité management

Liste des tableaux

Numérotation	Titre du tableau	Page
01	représentatif de la premier variable qui est l'ordonnancement des tâches	09
02	représentatif de la deuxième variable qui est la gestion des salaires	10
03	Représentatif Les objectifs de l'entreprise post Taylor	20
04	Représentatif La liste des tâches de diagramme de gantt	32
05	Représentatif des taux des heures supplémentaires	43
06	Représentatif La classification des fonctions selon les fiches de poste	59
07	Représentatif La classification des fonctions selon le salaire de base	66
08	Représentatif des fonctions selon la qualification et l'expérience	67
09	Représentatif La classification des fonctions selon les primes et les indemnités	68

La liste des histogrammes

Numérotation	Titre	page
01	Représentatif de salaire de base selon la fonction	67
02	Représentatif de l'indemnité d'expérience	72
03	Représentatif de l'indemnité de nuisance	72
04	Représentatif de prime de panier	73
05	Représentatif de prime de transport	73

Introduction

De toutes les fonctions de l'entreprise, la gestion du personnel ou des ressources humaines est considérée comme celle qui a connu l'évolution la plus spectaculaire et la plus permanente pendant ces trente dernières années. Cette évolution touche aussi bien le contenu de la fonction, voir son champ d'application qui s'élargit, ainsi que le profil des hommes qui l'exécute.

La gestion des ressources humaines est extrêmement jeune en tant que fonction de l'entreprise sur le plan académique, c'est une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion, ce qui fait d'elle une discipline singulière dont le champ de recherche demeure largement ouvert à des confrontations, notamment avec l'économie et la sociologie.

Tous les employeurs y compris ceux du système bénévole et communautaire, doivent comprendre et se conformer à la législation du travail, les politiques et pratiques des ressources humaines adaptées à l'organisation doivent respecter la législation et la réglementation en vigueur pour chaque sujet en rapport avec le travail.

En revanche, la loi 90-11 relative aux relations de travail se caractérise par la réaffirmation de certains principes d'inspiration sociale : les droits à l'emploi, à la sécurité au travail, à la sécurité sociale...etc.

La réglementation du travail est un facteur de transaction entre l'individu et les institutions (notamment son entreprise) où le travailleur est souvent dépendant de cette réglementation, mais aussi la capacité de l'être influencé par ce facteur. Celui-ci puise son inspiration au travail à partir des règles qui le régissent alors que le règlement intérieur est souvent le porteur officiel de toutes ces règles qui organisent le travail de l'entreprise.

Chaque organisme ou entreprise dispose d'une convention et accord collectifs d'un rang supérieur qui traitent de l'ensemble des conditions d'emploi, de formation professionnelle à même de permettre une garantie sociale pour toutes les catégories socio professionnelles.

À travers la convention collective, on va traiter l'ordonnancement des tâches. Dans ce processus, la fonction ordonnancement vise à organiser l'utilisation des ressources humaines pour répondre à une demande en plan de production préparé par la fonction planification.

L'accent de notre travail intervient sur la modélisation des conflits pour l'utilisation des ressources ; ainsi, il est important d'équilibrer les charges et les capacités de ces derniers avant de faire l'ordonnement.

En effet, c'est la structure « paie » qui s'occupe des opérations liées aux salariés et aux différents calculs effectués pour déterminer les méthodes et les outils développés dans les entreprises pour gérer les charges personnelles avec une multitude de règles en évolution permanente.

La gestion des salaires met en œuvre un système de prise en charge de tous les frais du personnel, le paiement des salaires et garantit par le traitement des données lié aux salariés afin de calculer les éléments constitutifs et les accessoires du salaire tels que les primes, les indemnités, les retenues...etc.

Le travail présenté par nos soins est organisé en quatre chapitres :

Le premier chapitre : se porte sur le cadre méthodologique de la recherche dans lequel nous développerons les points suivants : les réseaux de choix du thème, les objectifs de la recherche, les études antérieures, la problématique, les hypothèses de la recherche, l'analyse conceptuelle, la pré-enquête, la méthode et technique utiliser.

Le deuxième chapitre : porte sur les racines intellectuelles de l'ordonnement des tâches, et on a évoqué le taylorisme, le poste taylorisme, les principes de modèle taylorisme Guillaume Duval, Swatch et Mc Donald's, la convention collective et ces accessoires, après l'ordonnement des tâches à travers la convention, en suit la représentation des problèmes d'ordonnement des tâches.

Le troisième chapitre : se port sur les éléments constitutifs de salaire qui contient les gains, les éléments de salaire imposable, et l'élément de salaire non imposable.

Le Quatrième chapitre : en a divisé ce chapitre en deux sections la première sur la présentation de l'entreprise SARL VERY NET et la deuxième section sur interprétation et analyse des résultats, surent présenter : interprétation et analyse selon les deux hypothèses, la discussion et vérification des résultats des hypothèses et la dernière la confirmation des hypothèses

Premier chapitre

Cadre méthodologique

Préambule

Dans le cadre de l'élaboration de notre travail de recherche scientifique, nous avons établi une méthode à suivre.

En commençant par les raisons du choix du thème, des objectifs de la recherche, la problématique ainsi que les hypothèses de la recherche.

Puis, l'analyse conceptuelle, la préenquête et la méthode et la technique utilisées, les techniques de collecte des données, l'analyse du contenu, la population d'étude et l'échantillonnage

Enfin, les études antérieures, les difficultés rencontrées lors de la recherche.

1. Les raisons du choix du thème :

Nous avons choisi le thème, L'ordonnancement des tâches et la gestion des salaires pour les raisons objectives suivantes :

- Notre formation en sociologie du travail et des ressources humaines favorise l'étude ' d'un thème lié à la gestion des ressources humaines.
- Il y a également une motivation pédagogique à savoir : connaître la pratique de gestion des salaires à l'occasion du stage pratique, avec une rétrospective contemporaine sur les pratiques des régimes généraux pour la gestion des ressources humaines.
- Comment se font les négociations entre les organisations professionnelles d'employeur et les organisations syndicales représentatives des salariés.
- Obtenir pour l'ordonnancement des tâches qu'est une variable des conventions collectives de moment que cette dernière ne figure pas à l'intérieur de l'entreprise.

2. Les objectifs de notre recherche :

- Déclarer l'apport de l'ordonnancement des tâches dans la gestion du salaire dans l'entreprise algérienne.
- Étudier les fiches de paie des employés de l'entreprise pour voir comment gérées et si cette gestion salariale est conforme par rapport à l'ordonnancement des tâches.

3. La problématique

La gestion des ressources humaines est devenue ces dernières années une fonction principale de l'entreprise. Pour se développer, accroître ces capacités productives, ses ressources de compétences, ses forces de réaction à la concurrence économique et technique du marché. Celle-ci a toujours du compter sur la vitalité de l'ensemble humain de ces travailleurs.

Le salaire est la contrepartie de travail fourni par le salaire et la question de rémunération se situe par nature au centre des débats de la gestion des ressources humaines puisqu'elle soumise aux phénomènes de marché et de l'environnement qui conditionne cet équilibre.

En outre le domaine de la gestion de paie qui s'occupe des opérations liées aux salaires et aux différentes calculs et effectués pour le déterminer des méthodes et des outils sont développés dans les entreprises pour gérer les charges personnelles avec une multitude de règles en évolution permanente.

En revanche ; la loi 90-11 relative aux relations de travail pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs. ⁽¹⁾

Le contexte économique de convention collective a changé, le rôle de l'état a également changé dans le domaine économique et social, la législation du travail a basculé d'une législation salariale imposée à une gestion négociée et contractuelle relevant des conventions de branche.

À partir de la première variable qui est la convention collective quand a changé avec l'ordonnement des tâches, cette dernière qui est en relation avec la convention collective comme gestion des stocks, salaire de base.

L'ordonnement des tâches qui permettent d'attirer l'attention sur les tâches essentielles d'un programme sur lesquelles il convient de mobiliser la majeure partie de ces moyens.

De plus ; la gestion des salaires met en œuvre un système pour la prise en charge de tous les frais personnels, le paiement des salaires est garantie par le traitement des données liées aux salaires afin de calculer les accessoires constitutifs de la paie qui sont : les primes, les indemnités, les retenus...

¹**Code du travail Algérienne**, édition Berti, 5^{ème} édition, Alger, 2010 .p 143.

Question principale :

La question qui se pose: quel est le rapport entre l'ordonnancement des tâches et la gestion des salaires ?

A cet effet, nous formulerons deux questions, en essayant à répondre à notre question de départ.

Première question :

- ✓ Ya-il un rapport entre la conception des tâches et le salaire de base ?

Deuxième question :

- ✓ Es ce qu'il existe un rapport entre la planification des tâches et les accessoires du salaire ?

4. Les hypothèses :

Selon MAURICE Angers, la vocale hypothèse prend le sens d'un « énoncé qui prédit une relation entre plusieurs termes et implique une vérification empirique ». ⁽¹⁾

L'hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ, elle est une notion qui prédit qui suppose une corrélation logique entre deux variables.

Pour mieux comprendre notre thème ont en se pose deux questions de départ qui sont :

- ✓ Ya-il un rapport entre la conception des tâches et le salaire de base ?
- ✓ Es ce qu'il existe un rapport entre la planification des tâches et les accessoires du salaire ?

À cet effet, nous formulerons deux hypothèses, en essayant de répondre à nos questions de départ.

- ✓ Il existe un rapport entre la conception des tâches et le salaire de base.
- ✓ Il existe un rapport entre la planification des tâches et les accessoires du salaire.

¹ MAURICE ANGERS, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Édition Casbah, université Alger, 1997 p 102.

5. L'analyse conceptuelle :

En science sociale, un aspect peut revêtir plus sens, selon les contextes dont il est utilisé, c'est pourquoi, pour éviter toute compréhension qui ne serait pas dans notre champ d'études, nous proposons de clarifier certains concepts clés, ceci permettra donc à nos lecteurs de s'appropriier les sens que nous attribuons à chaque concept.

Dans la présente étude, nous allons adopter les définitions opérationnelles, c'est-à-dire donner le sens exact visé par les concepts sur les quelles sont constitués les outils de recherche et la méthodologie.

1. L'ordonnement des tâches :

L'ordonnement des tâches c'est un protocole à respecter organisé dans le temps, c'est la réalisation d'un ensemble des tâches des contraintes temporaires, c'est une technique d'évaluation et de contrôle d'un programme, c'est une technique de direction d'un planning. D'aide à la décision en matière d'organisation et de fabrication qui permet d'attirer sur les tâches essentielles d'un programme. ⁽¹⁾

L'ordonnement des tâches s'articule autour de trois (03) étapes principales :

- **La planification** : c'est la détermination des différentes opérations à réaliser, en précisant leur date de début et l'achèvement et les moyens matériels et humains à y affecter.
- **L'exécution** : mise en œuvre des différentes opérations définies lors de la phase de planification.
- **Le contrôle** : comparaison entre les moyens et délais effectivement alloués à la réalisation des tâches et ceux initialement planifiés (ce contrôle pouvant s'effectuer simultanément ou postérieurement à l'exécution des tâches). ⁽²⁾

¹ Gilles, Bressy, Ghristion Kon Kyt, Économie d'entreprise, édition Dalloz, Paris, 2000, p 111.

² Pierre CELIER, professeur de l'ENSER de Mohammédia, Document mis en ligne le 02/02/2017, a 20 :25.

✓ **L'ordonnement des tâches :**

Consiste à organiser dans le temps la réalisation des tâches, compte tenu des contraintes temporelles (délais, contraintes d'enchaînement...) et des contraintes portant sur l'utilisation et à disponibilité de ressources requises. ⁽¹⁾

✓ **L'ordonnement :** Il s'agit de déterminer, à l'intérieur de l'ensemble des solutions réalisables (c'est-à-dire vérifiant les contraintes de problème), un ordre de passage des tâches qui minimise une (ou parfois plusieurs) fonction objectif donnée. ⁽²⁾

• **Les différents indicateurs de la première variable :**

Selon la première variable qui est l'ordonnement des tâches les indicateurs quant à évoques sont : Exécution- contrôle-réalisation des taches-contrainte temporelle des solutions réalisables-planification-accessoire du salaire.

Tableau n° 01 : représentatif de l'ordonnement des tâches.

Les définitions	Les indicateurs
1/ - Gilles Bressy	Planification- exécution- contrôle.
2/- J. Calier, P. chrétienne, J. Erschler, C. Hanen, P. Lopez, E. Linson, M-C. Protmann, C. Prins.	Réalisation des tâches- contrainte temporelle- disponibilité de ressource requise.
3/- M- François.	Des solutions réalisables- un ordre de passage de tache- fonction objectif.

Source : résultat d'enquête.

• **La définition opérationnelle :**

C'est l'ensemble des articles et des regelés à respecter et appliquer dans les entreprises, pour communiquer et effectuer les tâches à partir ces ordonnancements, et programme leur exécution en leur allouant les ressources requises et en fixant leur date de début.

¹J. Carlier, P. Chrétienne, J. Erschler, C. Hanen, P. Lopez, E. Linson, M-C. Protmann, C. Prins. **Le problème d'ordonnement** Group GOTH, Recherche opérationnelle, 1993, p 98.

²M. François, **contribution à l'ordonnement des activités de maintenance sous contrainte de compétence, une approche dynamique, proactive et multicritère** thèse de doctorat, Université de FRANCHE-COMTE, décembre 2007.

2. La gestion des salaires :

« La gestion des salaires, constituent des rémunérations accessoires au salaire qui n'ont pas le caractère de remboursement des frais professionnels effectivement engagés par le salariés dans le cadre de son travail, elle est classée dans cette catégorie, la prime d'enceinte, prime de mariage...». ⁽¹⁾

« Les indemnités sont les versements destinés à compenser les frais supportés par les salariés à l'occasion de leur mission, elles constituent un élément du salaire et ne sont pas soumises à la cotisation sociale lorsqu'elles constituent un remboursement des frais professionnels avancé par le salarié». ⁽²⁾

«Ce sont toutes les sommes versées au travailleur en contrepartie ou à l'occasion du travail : salaire, indemnités, primes, gratification, avantage en nature». ⁽³⁾

- **Les différents indicateurs de la deuxième variable :**

Selon la deuxième variable qui est la gestion du salaire les indicateurs quant à évoques sont : Rémunération-accessoire-versement-élément du salaire- cotisation sociale-somme-gratification-prime-indemnité.

Tableau n° 02 : représentatif de la gestion de salaire.

Les Définitions	Les Indicateurs
1/ Jean Jacques Frederick	Rémunération, accessoire, prime
2/ Jean Jacques Fridrick	Indemnités, versement, élément du salaire, cotisation sociale.
3/ Daniel Rabate	Sommes, salaire, prime, Indemnité, gratification

Source : résultat d'enquête.

¹ Jean-Jacques Friedrich, Comptabilité générale et gestion d'entreprise, 7^{ème} édition, Machette supérieure, Paris, 2011, p 156.

² Opcite, Comptabilité générale et gestion d'entreprise, p 156.

³ Daniel Rabtel, Pratique de la paie, 5^{ème} édition, une synthèse concrète des règles courantes, édition d'organisation, paris, 2002, p 85.

- **La définition opérationnelle :** C'est l'ensemble des éléments constitutifs d'un salaire destiné à composer des augmentations du cout de la vie, ou à rembourser une dépense imputable à l'exercice de profession.

6. Méthode et technique de recherche :

Il s'agit dans cette étude d'évaluer l'ordonnancement des tâches aux gestions des salaires. Ce thème appelle une combinaison d'outils méthodologique complémentaire à savoir : la méthode qualitative, dans le but d'effectuer par la collecte des données qui 'ne se prêtent habituellement pas à la mesure.

En effet, l'analyse qualitative n'est seulement l'analyse de contenu, la première expression renvoi a un champ très vaste de méthode, alors que la deuxième correspond à une méthode bien précise d'analyse fréquentielle du contenu d'une communication ou un document produit, en vue de déterminer ces conditions de production ou la nature du producteur.

Les étapes : Codification.

La catégorisation

La construction

Modélisation

6.1. La méthode :

L'utilisation d'une méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, car elle permet au chercheur de contrôler le regard porté sur le sujet, elle guide et éclaire la route du chercheur du fait qu'elle englobe l'ensemble des règles et des procédures qu'il doit suivre pour mener sa recherche. Selon Madeleine GRAWITZ, « *la méthode est consisté de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités quelle poursuit, les démontres, les vérifies*». ⁽¹⁾

6.2. Technique appliquée dans notre recherche :

Toute recherche scientifique sociologique mérite une méthode précise et une technique pour la collecte des informations sur le terrain.

La technique est « un moyen d'atteindre un but situé au niveau des faits, des étapes pratiques impliquant l'utilisation d'outil de machine, de geste ou étape (technique de l'interview,

¹ Grawitz Madleine, méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition, Dalloz, paris, 2001, p 351.

comportement des procédés opératoires des fois transmissibles susceptibles d'être appliquées à nouveau au genre de problème en cause).⁽¹⁾

✓ **L'analyse de contenu :**

Notre technique de collecte de donnée sur le terrain sert l'analyse de contenu qui est un outil de travail très important, L'analyse de contenu traduit l'objet de recueillir et traiter des données mentionnées dans les fiches de paie.

L'analyse de contenu est définie par Maurice ANGERS comme « une technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites.

Sonores aux audiovisuelles, provenant d'individus au de groupes, dont le contenu ne se présent pas sous forme chiffrée.⁽²⁾

L'analyse de contenu est une technique de traitement de donnée préexistante par recensement, classification et quantification des traits d'un corpus.

7. L'échantillon de l'étude :

L'échantillon doit être précisé lorsque l'objet de l'enquête est suffisamment défini et construit par définition l'échantillon « désigne un sous ensemble d'individus qui seront réellement interrogés et qui sont censés de représenter la population visée par l'observation ». ⁽³⁾

L'échantillonnage est un ensemble d'opérations de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de construire un échantillon. Il repente l'ensemble des personnes à analyser, extrait d'une population plus large appelées « population mère ou population de référence ». ⁽⁴⁾

Notre population d'étude est les travailleurs de l'entreprise VERY NET, cette dernière emploie 148 salariés répartis en trois catégories cadre, agent de maîtrise et agent d'exécutions, exerçant au niveau des différents services, à savoir administratif, commercial, production, moyen généraux, logistique. L'étude que nous avons réalisée composé d'un échantillon de vingt-trois (23) salariés qui sont cadre, maitrise, et exécution, chacun avec sa fiche de paie et fiche de poste.

¹ Opcite, **méthodologie des sciences sociales**, p 352, 353.

² Maurice ANGERS, **initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, édition Casbah, 1997, p 175.

³ CLAUD Jean, **l'enquête par questionnaire**, édition Université Belgique, 1982, p 148.

⁴ SALUADOR Jean, **méthode des recherches en science humaine**, édition PUF, 1999, p 152.

- **Recueil des données :**

- ✓ **Le temps :**

Dans notre enquête, le temps est un élément très important, elle a été effectuée durant une période de 03 mois (février, mars, avril) afin de recueillir toutes les données et les informations nécessaires pour notre travail de recherche.

- ✓ **Le pré enquête :**

Il s'agit d'une étape très importante dans tout travail de recherche, elle présente le début d'une enquête. La phase d'exploration de terrain qui exige une technique de recherche sur les variables déjà précisées « la variable indépendante ; l'ordonnement des tâches et la variable dépendante ; la gestion des salaires ». Elle comporte une étude réalisée à l'aide de l'analyse de contenu. De ce fait a procédé à ramener quelque fiche de paie et fiche de poste a un certain nombre de travailleurs dans l'objectif de cerner le champ de l'étude, qui nous permet de construire note analyse de contenu, en apport avec les hypothèses de notre recherche.

On a changé la première variable qui est la convention collective par l'ordonnement des tâches à cause de l'absence de la convention collective a l'entreprise SARL VERY NET.

8. Les études antérieures :

- **La première étude sur l'ordonnement des tâches :**

D'après le mémoire de MEBARKI Smail et MEGUELLAT Hamza, c'est une étude qui porte sur l'ordonnement des tâches de maintenance, le problème traité par cette étude consiste à trouver la meilleure organisation possible de planification des tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. ⁽¹⁾

- **Les hypothèses de la recherche sont :**

- 1- Le problème d'ordonnement détermine la meilleure méthode de positionner les différentes tâches d'un projet à exécuter.
- 2- L'ordonnement des tâches et visualiser les différentes étapes d'un projet

¹ M. MEBARKI Smail et M. Hamza, **l'optimisation des problèmes d'ordonnement des tâches**, mémoire de Master 2, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Faculté technologie, 2015, p08.

L'utilité de la recherche pour notre thème :

- ✓ Collecter les informations nécessaires pour notre travail.
- ✓ Cette étude nous permet de développer notre recherche.
- ✓ Elle facilite la compréhension de notre travail.

• Deuxième étude sur la gestion des salaires :

L'étude de J.S.Adams, c'est une recherche qui porte sur l'individualisation de la rémunération, selon la théorie de l'équité chaque salaire évalue ce qu'il apporte (sa contribution). Il évalue également ce qu'il reçoit (sa rétribution). Le constat d'une situation d'équité entraîne une action pour modifier la ration en faisant varier la contribution ou la rétribution, en situation de sous équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant ou en trichant.

Détournements de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais...etc.

• Les hypothèses de la recherche sont :

- La rémunération immédiate de la contribution à travers des primes divers (salaires aléatoires au variable).
- La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi.

Les résultats de la recherche :

- Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite.
- Le salaire doit percevoir la rétribution méritée.
- Il est nécessaire que le processus d'individualisation de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes.⁽¹⁾

L'utilité de la recherche pour notre thème :

- ✓ Pour connaître comment on gère la paie
- ✓ Pour avoir comment faire pour préparer la fiche de paie.
- ✓ On développer notre connaissance sur la gestion des salaires.

¹ Jean- Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 15^{ème} édition, 2008, p 126.

9. Les contraintes de la recherche :

- 1- Le changement de la première variable qui est la convention collective par l'ordonnancement des tâches à cause de l'absence de la convention collective dans l'entreprise VERY NET.
- 2- La difficulté d'avoir les fiches de paie et les fiches de poste à cause de confidentialité de travail à l'entreprise.
- 3- La non-disponibilité des ouvrages concernant notre théorie.
- 4- Le manque d'expérience sur le terrain.

Critique :

Dans ce chapitre, une fois quand a cerné la problématique ainsi les hypothèses, on a fait l'analyse conceptuelle sur les deux variables qui est l'ordonnancement des tâches et la gestion des salaires.

Deuxième chapitre

les Racines intellectuelles de **l'ordonnancement des tâches**

Préambule :

L'ordonnancement est une fonction essentielle dans la maintenance et la production. Cette fonction est difficile en raison du nombre de calculs à effectuer pour résoudre ses problèmes qui a pour objet de définir, planifier, prévoir et coordonner l'ensemble des ressources physiques et humaines nécessaires à la réalisation des tâches de maintenance. La solution du problème devra permettre d'optimiser l'utilisation des ressources tout en respectant les délais de réalisation fixés. On l'obtient lorsqu'on saura quelle est la séquence travaux et de passage des travaux et les machines sur lesquelles ils doivent y passer, tout en optimisant un ou plusieurs critères donnés.

1. Le taylorisme :

C'est Taylor qui, en 1911, a jeté les bases de la théorie des organisations en mettant l'idée que la direction d'une entreprise est une science, au même titre que celle de l'ingénieur, et non propre à certaines personnes. Le bon directeur est celui qui organise l'entreprise de façon à donner satisfaction à l'employeur comme à l'employé pendant un fonctionnement de longue durée et pour cela, il faut augmenter le rendement de l'organisation sans accroître le temps de travail.

La direction doit faire en sorte que l'ouvrier sans avoir des conditions de travail plus pénibles, mais en recevant un salaire plus élevé produise davantage. Il s'agit donc de transformer l'ouvrier moyen en très bon ouvrier.

Ce résultat sera obtenu par un système de primes au rendement, le spécialiste en temps et mouvements comme disent les tayloriens, calculera le pourcentage d'augmentation du salaire en fonction de la nature et de la difficulté de la tâche, quel que soit le taux de la prime. Il faut obtenir qu'à chaque ouvrier soit confiée, dans la mesure du possible, l'exécution d'une tâche correspondant à l'utilisation optimale de son habileté et ses aptitudes physiques. ⁽¹⁾

Taylor estime qu'il faut également mettre en place la division horizontale et verticale du travail. Chaque geste, chaque enchaînement, chaque étape d'un processus doivent être clairement identifiées et décomposés pour permettre à tout individu d'exécuter correctement les consignes de travail, ainsi les pertes de temps, les gaspillages, de ressources et les erreurs seront tout simplement éliminées ; ce processus d'information cherche à créer une norme de production.

C'est un véritable programme de gestion qui fait d'ailleurs de Taylor un des premiers auteurs de la théorie des organisations c'est-à-dire un constructeur de management. Le travail ne relève plus des capacités de celui qui réalise les tâches de production, mais du processus de conception. La parcellisation des tâches visant à décomposer l'ensemble des gestes, même les plus élémentaires, devient nécessaire à l'étude d'un bien ou d'un service ; elle repose sur le recul analytique et l'observation neutre des techniques.

Le Taylorisme enclenche ainsi la démarche de standardisation autour de la production d'objets dont les caractéristiques seront connues et conformes aux attentes. De même, cela implique de raisonner dans une logique d'ordonnancement, puisque l'enchaînement des tâches ne peut être laissé au hasard ou entre les mains d'exécutants dont la motivation n'est pas établie.

¹ [http://www.Universalise.Fr/Encyclopédia/ théories des organisations](http://www.Universalise.Fr/Encyclopédia/théories%20des%20organisations), consulté le : 16/03/2017, à 13 :00.

2. Le post taylorisme :

C'est la nouvelle méthode d'organisation du travail reposant sur les principes du taylorisme, mais permettant plus d'initiative et d'implication du personnel dans la vie de l'entreprise.

Il s'agit de remédier aux dysfonctionnements liés au taylorisme et de trouver une réponse à la motivation des travailleurs. Plusieurs moyens sont suggérés pour promouvoir une meilleure participation des travailleurs à la production.

- 1- **La rotation des postes polyvalente** : l'ouvrier occupe successivement différents postes de travail pour éviter la routine et pour avoir une vision plus globale de la production.
- 2- **L'élargissement des tâches** : les tâches sont moins fragmentées, moins pénibles moins répétitives.⁽¹⁾
- 3- **Enrichissement des tâches** : le travail s'étend à d'autres tâches telles que le réglage et l'entretien des machines. Cela implique une responsabilisation du travailleur.⁽²⁾
- 4- **Les groupes semi-autonomes** : quelques ouvriers s'organisent librement pour atteindre un niveau de production fixé par la direction.⁽³⁾
- 5- **Les cercles de qualité** : les groupes de travailleurs volontaires se réunissent pour améliorer le processus de production et la qualité des produits. C'est une remise en cause de la division verticale du travail énoncé dans le Taylorisme.

- **Les objectifs de l'entreprise post Taylorienne :**

« Le post Taylorisme » tel qu'il est adopté par les directions de l'entreprise n'est pas l'abandon de ces objectifs. Il se caractérise par l'adjonction de nouveaux objectifs. Ces nouveaux objectifs sont atteints par des actions parfois tout à fait nouvelles, et alors une rupture devient visible dans les actions engagées, mais aussi il arrive que des actions très traditionnelles soient propres pour atteindre ces nouveaux objectifs. Alors, en étudiant les situations concrètes, on découvre un mélange de traits dont certains sont nouveaux et d'autres sont très anciens, soit qu'ils visent les objectifs antérieurs qui n'ont pas disparu, soit qu'ils correspondent à des méthodes classiques mises en œuvre pour des objectifs nouveaux.

¹Bertrand Blancheton, **Maxi fiches des sciences économiques**, 2^{ème} édition, Dunod, 2012, p 100.101.

²Opcite, **Maxi fiches des sciences économiques**, p 101.

³Opcite, **Maxi fiches des sciences économiques**, p 101.

Les cinq zéros sont les objectifs que la méthode Kanban se propose d'atteindre simultanément. Le zéro délai est un impératif de réactivité pour diminuer les cycles de fabrication. Le zéro défaut met l'accent sur la qualité, impératif nouveau et fortement affirmé des nouvelles manières de production.

Le zéro stock découle d'un souci de produire des produits différents. Quand la production est très variée, qu'on offre une gamme de produits très diversifiée, on ne doit pas conserver de stock, car il serait perdu à chaque changement du modèle. Le zéro panne a pour but de réduire les aléas de production. Ces aléas ont des conséquences aussi bien sur le coût (désorganisation) et sur le respect des délais (retards), le zéro papier est un objectif qui s'oppose à la formalisation de la gestion trop importante que les bureaux des méthodes tayloriens avaient imposée, le rôle des sciences fonctionnelles est réduit.⁽¹⁾

L'examen de ces cinq objectifs montre bien la persistance de l'objectif déficience (productivité) s'y ajoutent des objectifs de maîtrise des délais (réactivité) de réduction des défauts (qualité), de production de variantes d'un produit de base (diversité).

L'objectif de croissance pour une production de masse avec des personnes peu formées devient moins pertinent dans les pays occidentaux de la fin du 20^e siècle, globalement la croissance est moins forte, les progrès de productivité rendent inutile l'appel à des ouvriers étrangers, on a, au contraire, tendance à réduire les effectifs. Les populations sortant du système éducatif national ont une culture de base leur permettant d'acquérir rapidement une polyvalence. L'objectif qui se substitue à celui de la croissance et celui de la capacité à s'adapter à des variations fortes de leur activité, c'est la flexibilité. Elle est atteinte à la fois par la polyvalence des personnes pour des statuts du personnel moins contraignants pour l'employeur et des organisations adaptables.

Ces nouveaux objectifs sont, eux aussi cohérents avec la finalité globale du profit ; l'entreprise réactive vend avant celle qui est lente, elle lui prend des affaires, la concurrence se fait autant sur les délais que sur le prix.

¹Opcite, Maxi fiches des sciences économiques, p 102.

Tableau n° 03 : représente les objectifs de l'entreprise post Taylor.

Les objectifs de l'entreprise post Taylor	Les moyens pour atteindre les objectifs
Productivité (efficience) Flexibilité Délai (réactivité) Qualité Variété (diversité)	polyvalence
	Équipes autonomes
	Documentation du mode opératoire (Iso 9000)
	Qualitycircles
	TQM total quality Management
	Juste A temps
	Business process Reengineering
	Information, automatisation
	Centre d'appels
	Gestion par projet, time to market
	Structure en réseaux
	Gestion de la connaissance
	Différenciation retardée

Source : Bertrand Blancheton, Maxi fiches des sciences économiques, 2^{ème} édition, Dunod, 2012.

3. Les principes de post Taylorisme :

L'apport de Taylor fut à suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de technique et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle..., etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de large groupe de travailleurs sont en grande partie résolues.

Cela suppose une étude scientifique du travail débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST), à partir de cette organisation de la production, Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents.

La révolution d'État d'esprit qu'il propose suppose que patrons et ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée. ⁽¹⁾

Les questions principes fondamentales de mode post Taylor sont les suivants :

¹ Plan-Jean Michel, **théorie des organisations**, 4^{ème} édition, Dunod, paris, p 33.

3.1. La division horizontale du travail : Ce principe, illustré par Charlie Chaplin dans son célèbre film « les temps modernes », est fondé sur la parcellisation des tâches ; on décompose le travail en tâches élémentaires et en gestes élémentaires, en supprimant les gestes inutiles, on introduit le chronométrage, non pour connaître le temps d'exécution d'une tâche, mais pour attribuer à chacune d'elles la durée optimum d'exécution et obtenir ainsi la meilleure façon de faire « the one best way ». ⁽¹⁾

3.2. La division verticale du travail : C'est mettre la bonne personne à la bonne place « the right man on the right place ». En séparant le travail intellectuel de conception des ingénieurs du bureau des méthodes qui organisent la production et attribuent, pour chacune des tâches, une durée standard, du travail d'exécution des ouvriers qui doivent appliquer les consignes spécifiées. Cette séparation implique une division sociale entre les ingénieurs (« les Cols blancs ») et les ouvriers (« les cols bleus »), on codifie le travail par des instructions qui sont données par la hiérarchie à des exécutants.

3.3. Le salaire au rendement (pièce rate pay system) : Frederick W. Taylor constate la « flânerie » systématique qui conduit les meilleurs ouvriers à ralentir leur vitesse d'exécution au niveau des moins productifs en raison d'une rétribution journalière identique, aussi préconisera-t-il comme moyen de lutte : le système de salaire différentiel relatant que le caractère aliénant du travail de l'ouvrier ne peut être compensé que par l'agencement est dans ces conditions, la seule motivation, il attribuera, pour une tâche donnée, un travail d'exécution (temps opératoires optimaux), le chronométrage déterminera alors la rémunération par rapport au temps de référence. ⁽²⁾

3.4. Le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle : Frederick W. Taylor, pour lutter contre le « gaspillage », optimisera le temps consacré au travail procédant à une analyse détaillée des gestes des ouvriers et en rationalisant le poste du travail de l'individu. Si Taylor cherche à définir rationnellement le poste de travail indépendamment des personnes qui doivent l'occuper, on attendra le milieu de XX siècle, en France, pour que nom, nouvelle discipline d'étude du poste de travail, en réaction au Taylorisme, pour réaménager le poste de travail pour qu'il soit adapté à la personne et non adapter la personne au poste de travail.

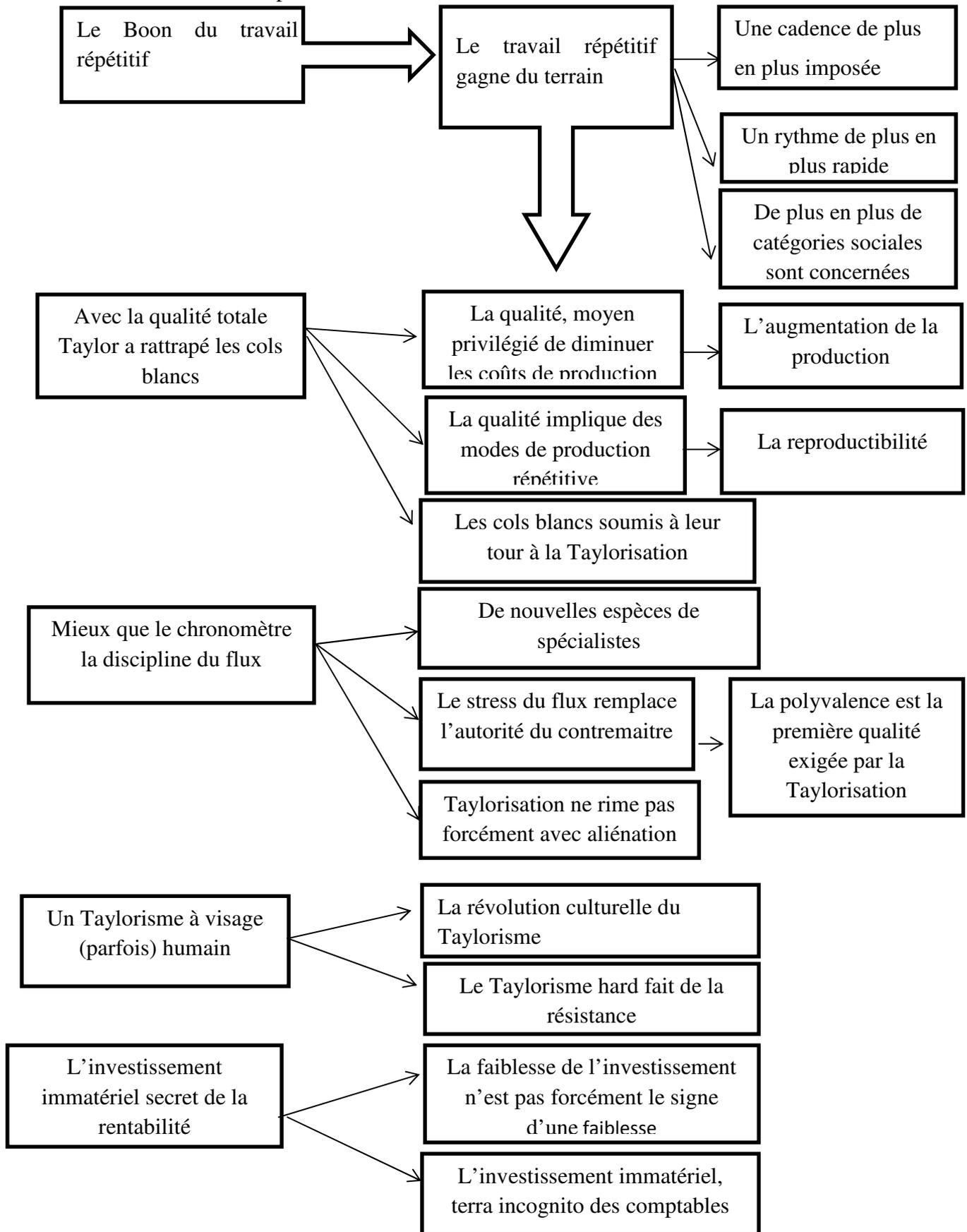
¹ Roger AIM, **l'essentiel de la théorie des organisations**, 7^{ème} édition, Gualino lextenso, paris, 2014, 2015, p 33.

² Opcite, **l'essentiel de la théorie des organisations**, p 33-34.

Il met en place une organisation représentée par des contremaitres chargés des réaliser des contrôles, l'efficacité passant par la spécialisation des tâches, un subordonné dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé. Il n'y a pas d'unicité de commandement (voir Henry Fayol), mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés (hiérarchie fonctionnelle) qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail. L'organisation prônée par Frederick Taylor est une organisation dans laquelle on rajoute à la ligne hiérarchique (commandement) « Line », in « staff » (le corps des experts) pour créer une organisation de type « staff and ligne » que l'on traduit par « hiérarchie linéaire et fonctionnelle » ou encore « hiérarchie fonctionnelle ». ⁽¹⁾

¹ Opcite, **l'essentiel de la théorie des organisations**, p 34.

Schéma n° 01 : représentatif de l'ordonnancement des tâches selon Guillaume Duval



Source : résultat d'enquête.

5. La convention collective et ses accessoires :

5.1. Le régime social :

5.1.2. La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations du travail :

La présente loi a pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs.

Au titre de la présente loi, sont considérés travailleurs salariés toutes personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée ci-après dénommée « employeur ».

Les personnels civils et militaires de la défense nationale, les magistrats, les fonctionnaires et agents contractuels des institutions et administrations publiques de l'état, des wilayas et des communes, ainsi que les personnels des établissements publics à caractère administratif sont régis par des dispositions législatives et réglementaires particulières.

Notamment les dispositions de la présente loi et dans le cadre de la législation en vigueur, des dispositions particulières prises par voie réglementaire préciseront, en tant que de besoin, le régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises, les personnels navigants des transports aériens et maritimes, les personnels des navires de commerce et de pêche, les travailleurs à domicile, les journalistes, les artistes, et comédiens, les représentants de commerce, les athlètes d'élite et de performance et les personnels de maison. ⁽¹⁾

5.1.3. Le règlement intérieur :

Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline. Dans le domaine disciplinaire, le règlement intérieur fixe la qualification des fautes professionnelles, les degrés des sanctions correspondantes et les procédures de mise en œuvre.

Dans les organismes employeurs occupant vingt (20) travailleurs et plus, l'employeur est tenu d'élaborer un règlement intérieur et de le soumettre pour avis aux organes de participation ou, à défaut, aux représentations des travailleurs avant sa mise en œuvre.

Les clauses du règlement intérieur qui supprimerait ou limiterait les droits des travailleurs, tel qu'ils résultent des lois, des règlements et des conventions ou accords collectifs en vigueur sont nuls et de nul effet.

Le règlement intérieur prévu à l'article 75 ci-dessus est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétent pour approbation de conformité avec la législation et la réglementation du travail dans un délai de huit (8) jours.

Le règlement intérieur prend effet dès son dépôt auprès du greffe du travail territorialement compétent. ⁽²⁾

¹Code de travail Algérienne, édition Berti, 5^{ème} édition, Alger, 2010, p 5.

²Opcite, Code de travail Algérienne, p 21-22.

5.1.4. Convention collective :

- **La définition de la convention collective :**

La convention collective est le résultat écrit d'une négociation entre les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales représentatives des salariés. Cet accord vise à adopter les dispositions du code du travail aux spécificités du secteur d'activité concerné.

- **Les accessoires de la convention collective :**

Les conventions collectives conclues dans les conditions fixées par la présente loi traitent des conditions d'emploi et de travail et peuvent notamment traiter des éléments ou accessoires ci-après :

- Classification professionnelle (selon l'organigramme) ;
- Normes de travail, y compris les horaires de travail et leur répartition ;
- Salaire de base minimum correspondant (gestion de salaire) ;
- Indemnités liées à l'ancienneté, aux heures supplémentaires ou aux conditions de travail y compris l'indemnité de zone ;
- Prime liée à la productivité et aux résultats du travail.
- Modalité de rémunération au rendement pour les catégories de travailleurs concernés ;
- Remboursement de frais ;
- Période d'essai et préavis ;
- Durée de travail effectif pour les emplois à fortes sujétions ou comportant des périodes d'inactivité ;
- Absences spéciales (préavis) ;
- Procédures de conciliation en cas de conflit collectif de travail ;
- Service minimum en cas de grève ;
- Exercice du droit syndical ;
- Durée de la convention et modalités de reconduction, de révision, ou de dénonciation.⁽¹⁾

6. L'ordonnancement des tâches à travers les conventions collectives :

6.1. Ordonnancement des tâches et typologie organisationnelle :

En gestion de production et de la maintenance, l'objectif principal a été la recherche d'une plus grande efficacité de l'outil de production, elle était, à l'image de l'organisation de l'entreprise tout entière, structurée par fonction ou service, spécialisés et liés hiérarchiquement. En fait, cette hiérarchie obéit à un modèle de résolution de problème décomposant les décisions en trois niveaux.⁽²⁾

- **La décision stratégique** se traduit par la formulation de la politique à impliquer une définition volontaire et cohérente du portefeuille d'activité et d'investissements.
- **Les décisions tactiques** correspondent à un ensemble de décisions à moyen terme parmi lesquelles on trouve la planification de la production qui est une programmation prévisionnelle de la production établie sur un horizon défini ; la

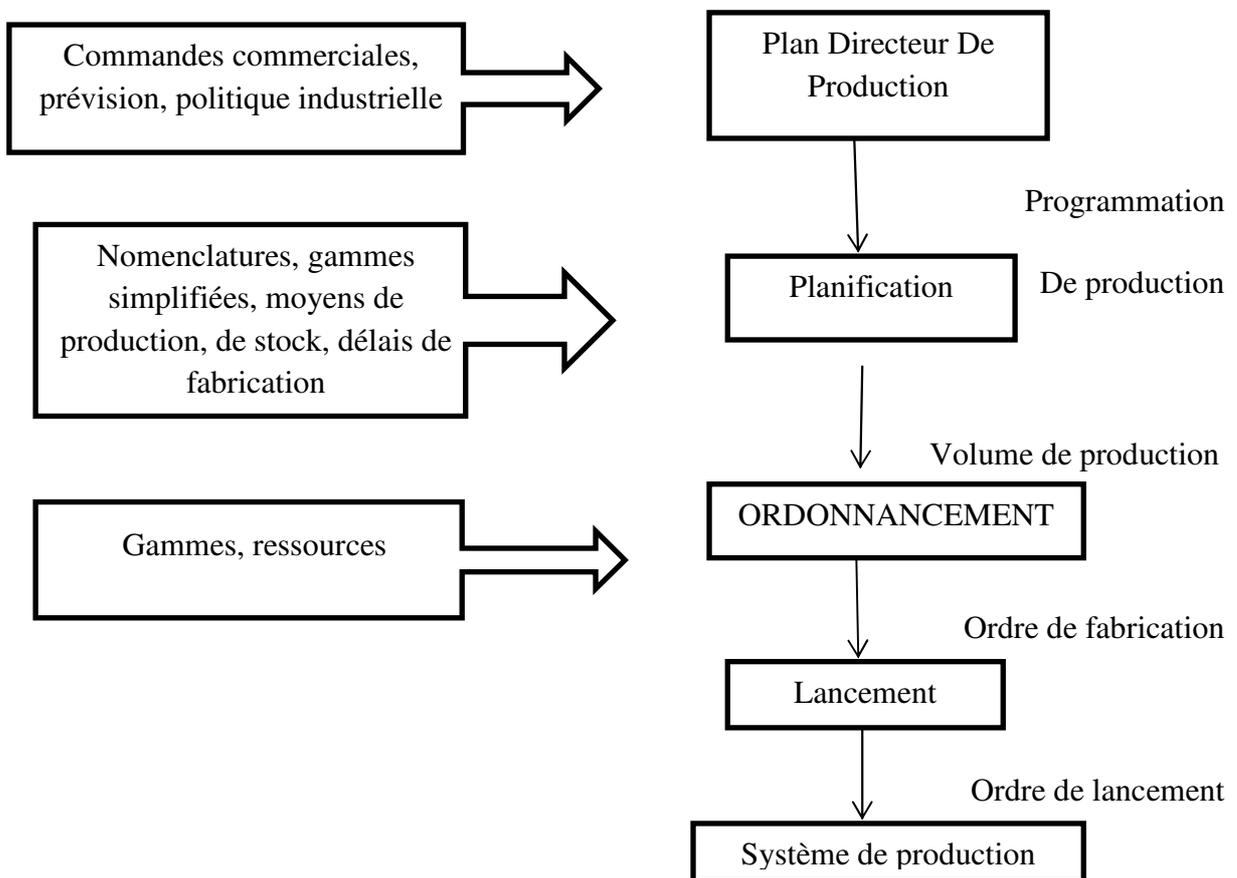
¹ Opcite, Code de travail Algérienne, p 31.

² G, Vincent, gestion de production et des flux, édition economica, paris, 2003.p 120.

préparation du plan de transport qui correspond à un ensemble de tournées types de distribution ou d'approvisionnement qui sera utilisé dans les entreprises, ces décisions s'inscrivent dans un cadre logique dessiné par les décisions stratégiques, mais l'horizon de planification est normalement trop courte.

- **Les décisions opérationnelles** assurent la flexibilité quotidienne nécessaire pour faire face aux fluctuations prévues de la demande et des disponibilités de ressources (mode prévisionnel) et réagissent aux aléas (mode correctif) dans le respect des décisions tactiques. Parmi ces décisions opérationnelles, on cite : la gestion des stocks qui est la mise à disposition des matières premières et des composants ; l'ordonnancement qui consiste en une programmation prévisionnelle détaillée des ressources mobilisées (opérateurs, équipement, et outillages) dans l'exécution des opérations nécessaires à la production élémentaire de biens ou de présentation de service sur un horizon ne dépassant pas quelques dizaines d'heures.

Schéma n° 02 : Organisation hiérarchique fonctionnelle. ⁽¹⁾



¹ .B Taha, **optimisation des problèmes d'ordonnancement multi-objectif dans les systèmes de production** thèse de magister, Université M' HAMED BOUGARA- BOUMERDES, Décembre 2005, p 102.

Ce schéma introduit également les fonctions planification et lancement. En amont de l'ordonnancement, la planification assure le calcul des besoins en composants et détermine un plan d'approvisionnement et un plan de charge (volumes de production par période). En aval de l'ordonnancement, le lancement permet de sélectionner parmi l'ensemble des ordres de fabrication ceux qu'il faut effectivement engager en fabrication. Pour cela, les ordres de fabrication sont transformés en ordres sur les pièces à usiner ou produits à fabriquer éventuellement après regroupement et dimensionnement en lots de production. La qualité de travail qui est fixée par le lancement dépend de la complexité des nomenclatures et des gammes.

La coordination au sein des structures hiérarchisées s'exerce à priori par un contrôle vertical afin d'assurer la cohérence ou consistance du niveau inférieur vis-à-vis du niveau supérieur, celui-ci doit considérer les décisions du niveau supérieur comme des contraintes.

En contrepartie, chaque niveau dispose d'une certaine autonomie grâce à laquelle il lui est possible d'aborder des aléas, l'impossibilité de respecter ces contraintes se traduit par une remise en cause et l'émission de nouvelles directives par le niveau. Des remises en causes incessantes traduisent un manque de robustesse des décisions du niveau supérieur. Au niveau de l'ordonnancement, l'impossibilité d'obtenir un plan assurant les volumes demandés de production peut avoir comme origine une estimation trop grossière des capacités réelles de l'atelier ou une sous-estimation de sa charge réelle lors de planification.

6.2. Les objectifs de l'ordonnancement des tâches :

Le traitement de l'ordonnancement dans la littérature s'est tout d'abord orienté vers une optimisation monocritère. L'environnement manufacturier évoluant rapidement et la concurrence devenant de plus en plus acharnée. Les objectifs des entreprises se sont diversifiés et le processus d'ordonnancement est devenu de plus en plus multicritère. Les critères que doit satisfaire un ordonnancement sont variés. D'une manière générale, on distingue plusieurs classes d'objectifs concernant un ordonnancement. ⁽¹⁾

- **Les objectifs liés au temps :**

On trouve par exemple la minimisation du temps total d'exécution, du temps moyen d'achèvement, des durées totales de réglage ou des retards par rapport à la date de livraison.

- **Les objectifs liés aux ressources :**

Maximiser la charge d'une ressource ou minimiser le nombre de ressources nécessaires pour réaliser un ensemble de tâches sont des objectifs de ce type.

- **Les objectifs liés au coût :**

Ces objectifs sont généralement de minimiser les coûts de lancement, de production, de stockage, de transport...etc.

¹B.Hela, sur l'ordonnancement d'ateliers job-shop flexibles et flow-shop en industries pharmaceutiques, optimisation par algorithmes, génétique et essais particuliers, thèse de doctorat, Université de Tunis ELMAWAR, juillet 2009.p 46.

6.3. Les Missions de l'ordonnancement des tâches :

La fonction ordonnancement a pour mission :

- De prévoir la chronologie du déroulement des différentes tâches ;
- D'optimiser les moyens nécessaires en fonction des délais et des chemins critiques ;
- D'ajuster les charges aux capacités connues ;
- De lancer les travaux au moment choisi en mettant tous les moyens nécessaires disponibles ;
- De contrôler l'avancement et la fin des travaux ;
- De gérer les projets (prévision, optimisation, logistique, avancement et respect des délais) ;
- D'analyser les écarts entre prévision et réalisation.

6.4. Les différents éléments d'un problème d'ordonnancement :

• Les tâches :

La définition d'une tâche n'est ni immédiate ni triviale, prenons l'exemple de réalisation d'un immeuble où les tâches dépendent de la finesse de découpage ; on pourra considérer la boiserie comme une seule tâche, ou bien comme plusieurs tâches, ordonnancer un ensemble de tâches. C'est programmer leur exécution en leur allouant les ressources requises et en fixant leur date de début.

Une tâche est donc un travail (opération ou ensemble d'opérations) concrètement identifiable, concerné par la réalisation et dont l'exécution se trouve complètement décrite par les trois caractéristiques suivantes :

- **Caractéristiques d'époques** : une tâche doit avoir des limites chronologiques bien définies.
 - d_i époque le début de la tâche.
 - f_i époque de fin de la tâche.
- **Caractéristique de durée** :
 - $t_i = f_i - d_i$ durée du travail
- **Caractéristique de moyens** : Il s'agit de divers moyens (matériel, personnel, fourniture...etc.), qui sont nécessaires à la réalisation. On détaillera plus tard cette caractéristique.

Lorsqu'on connaît à l'avance l'ensemble des tâches à exécuter et à partir de quelle date, on dit qu'on est devant un problème statique, et lorsque l'ensemble des tâches évolue avec le temps de façon indéterministe, on dit qu'on a un problème dynamique. Dans ce qui suit, les tâches ont une durée fixe et connue.

Selon les problèmes, les tâches peuvent être exécutées par morceaux, et doivent être exécutées sans interruption ; on parle alors respectivement de problème préemptifs et non préemptif.

Quand les tâches ne sont pas liées entre elles par des contraintes qu'on détaillera plus tard, on dit qu'elles sont indépendantes. ⁽¹⁾

¹M. Nasser, Algorithmes de construction de graphes dans les problèmes d'ordonnancement de projet, thèse de doctorat, Université FERHAT ABBAS Setif, 2011, p38.

- **Les ressources :**

L'exécution de différentes tâches nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de moyens techniques et d'opérateurs humains. La capacité d'une ressource est en réalité limitée. Nous tenons compte de cette limitation dans ce chapitre en supposant que les ressources sont sujettes à des pannes et nécessitent des interventions de maintenance. On distingue deux types de ressource : les ressources renouvelables et celles non renouvelables.

- ✓ **Les ressources renouvelables :** une ressource est dite renouvelable si, après avoir été allouée à une tâche, elle redevient disponible à la fin de l'exécution de cette dernière.

Les ressources renouvelables usuelles sont les machines, les processeurs, les fichiers...etc.

- **Les ressources non renouvelables (consommables) :** Ces ressources ne sont plus disponibles après la fin de la tâche, elles sont en fait épuisées par la réalisation de cette opération ; c'est le cas pour l'argent, la matière première...etc.

Qu'elle soit renouvelable ou consommable, la disponibilité d'une ressource peut varier au cours du temps; par ailleurs, dans le cas des ressources renouvelables, on distingue principalement les ressources disjonctives qui ne peuvent exécuter qu'une tâche à la fois et les ressources cumulatives qui peuvent être utilisées par plusieurs tâches simultanément, mais en nombre limité. ⁽¹⁾

- **Les opérations :**

En général, la plupart des tâches donnent lieu à l'utilisation de différentes ressources se décomposant donc en plusieurs opérations.

Dans le cas d'un problème d'ordonnancement sur une machine unique ou atelier unique, on parle de tâches mono-opération. L'opération est caractérisée par son temps d'exécution, appelée aussi durée opératoire. Parfois, une opération peut également être caractérisée par son temps de prédation sur la machine ou encore les temps de montage et de démontage de la pièce (matérialisant l'opération ou l'outillage), le temps de transport et d'attente. ⁽²⁾

La séquence des opérations est décrite dans ce qu'on appelle la gamme d'une tâche.

- **Les gammes :**

La gamme est un document décrivant en détail la séquence d'opération de fabrication, d'assemblage, d'inspection ou de transport d'un composant ou d'un produit fini.

Les gammes de fabrication décrivent la succession des opérations à réaliser pour passer d'une matière au composant ou du produit semi-fini ; c'est le processus d'élaboration, on trouve dans la littérature non spécialisée, l'appellation de routage de la tâche et dans la littérature anglophone le terme de routing, il existe plusieurs sortes de gammes. ⁽³⁾

- ✓ **Les gammes techniques** dues essentiellement au choix prédéterminé de certaines tâches à passer sur des machines spécifiques.

¹N. Imed, Développement d'une méthodologie de l'ordonnancement / optimisation adaptée aux systèmes industriels de type HVLV (High-variety, low-volume), thèse de doctorat, Université de GRNOBLE, Avril, 2003, p 35.

² H. Hentous, contribution au pilotage des systèmes de production de type Job-Shop, thèse de Doctorat, ISTALYON, 1999. P 65.

³B. Taha, optimisation des problèmes d'ordonnancement Multi-objectifs dans les systèmes de productions, thèse de Magister, Université MHAMED BOUGARA, BOUMERDES, décembre, 2005, p 56.

- ✓ **Les gammes libres** qui sont l'une des principales caractéristiques des problèmes d'ordonnancement de type open shop ; en effet, quand l'exécution des opérations est indépendante de l'ordre, il n'existe aucune contrainte de succession.
- ✓ **Les gammes linéaires** ou l'ordre d'exécution des opérations entièrement imposées et prédéterminées, ce genre de gamme est présente dans le cas du job-shop (chaque tâche a sa propre route à suivre autrement dit toutes les tâches ont des gammes prédéterminées, mais non identiques) et celui de flow (toutes les tâches ont le même chemin (route ou gamme) à suivre).
- ✓ **Les gammes mixtes ou semi-linéaires** où l'ordre d'exécution des opérations est partiellement déterminé, on trouve des tâches qui ont des gammes prédéterminées (on sait a priori la route à suivre par ces tâches), et d'autre non (on ne sait pas, a priori, la route à suivre par ces tâches).

- **Les contraintes :**

Suivant la disponibilité des ressources et suivant l'évolution temporelle, deux types de contraintes peuvent être distingués ; contraintes de ressources et contraintes temporelles. ⁽¹⁾

- ✓ **Les contraintes de ressources :** plusieurs types de contraintes peuvent être induits par la nature des ressources. À titre d'exemple, la capacité limitée d'une ressource implique un certain nombre à ne pas dépasser la tâche à exécuter sur cette ressource.

Les contraintes relatives aux ressources peuvent être disjonctives induisant une contrainte de réalisation des tâches sur des intervalles temporels disjoints par une même ressource, ou cumulatifs impliquant la limitation du nombre de tâches à réaliser en parallèle.

- ✓ **Les contraintes temporelles :** elle représente des restrictions sur les valeurs que peuvent prendre certaines variables temporelles d'ordonnancement ; ces contraintes peuvent être :
 - Des contraintes de dates butoirs, certaines tâches doivent être achevées avant une date préalablement fixée.
 - Des contraintes de précédence, une tâche et doit précéder la tâche.
 - Des contraintes de date au plus tôt, liées à l'indisponibilité de certains facteurs nécessaires pour commencer l'exécution des tâches.

- **Les critères :**

Un critère correspond à des exigences qualitatives et quantitatives à satisfaire permettant d'évaluer la qualité de l'ordonnancement établi.

Les critères dépendant d'une application donnée sont très nombreux ; plusieurs critères peuvent être retenus pour une même application. Le choix de la solution la plus satisfaisante dépend du ou des critères préalablement définis pouvant être classés suivant deux types, réguliers et irréguliers.

Les différents critères ne sont pas indépendants, certains même sont équivalents, deux critères sont équivalents si une solution optimale pour l'un est aussi optimale pour l'autre et inversement. ⁽²⁾

¹J. Carlier et P. Chrétienne, **problèmes d'ordonnancement, Modélisation complexité, Algorithmes**, édition Masson, paris, 1988, p 120.

²Opcite, **problèmes d'ordonnancement, Modélisation complexité, Algorithmes** p 121.

- ✓ **Les critères réguliers :** constituant des fonctions décroissantes des dates d'achèvement des opérations, quelques exemples sont cités ci-dessous.
 - La minimisation des dates d'exécution des actions.
 - La minimisation du maximum des dates d'exécution des actions.
 - La minimisation de la moyenne des dates d'achèvement des actions.
 - La minimisation des retards sur les dates d'achèvement des actions.
 - La minimisation du maximum des retards sur les dates d'achèvement des actions.
- ✓ **Les critères irréguliers :** sont les critères non réguliers, c'est-à-dire qui ne sont pas des fonctions monotones des dates de fin d'exécution des opérations, tels que :
 - La minimisation des coûts de stockage des matières premières.
 - L'équilibrage des charges des machines.
 - L'optimisation des changements d'outils.

La satisfaction de tous les critères à la fois est souvent délicate, car elle conduit souvent à des situations contradictoires et à la recherche de solutions à des problèmes complexes d'optimisation. ⁽¹⁾

• **Représentation des problèmes d'ordonnancement :**

Il existe trois sortes de représentation possibles d'un problème d'ordonnancement : le diagramme de Gantt, la méthode MPM (Méthode des Potentiels Métra), méthode P.E.R.T (Program Evaluation and Research Talk).

4. Le diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT est un outil permettant de modéliser la planification des tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un outil inventé en 1918 par un américain Henry L. GANTT. ⁽²⁾

• **Définition :**

Il s'agit d'un graphique permettant de visualiser les différentes étapes d'un projet et de contrôler sa réalisation et déterminer la meilleure manière de positionner les différentes tâches d'un projet à exécuter sur une période déterminée en fonction :

- Des durées de chacune des tâches ;
- Des contraintes d'antériorité existant entre les différentes tâches ;
- Des délais à respecter ;
- Des capacités de traitement.

En colonne, on représente les unités de temps et en ligne les différentes opérations.

• **Présentation de la technique GANTT :**

Un diagramme de GANTT représente schématiquement les différentes opérations comme nous l'avons détaillé précédemment, il faut commencer par :

- fixer le projet à réaliser ;
- définir les différentes opérations à réaliser ;
- définir les durées de chacune des opérations ;

¹B. Roy et D. Bayssan, Aide multi-critères à la décision Méthode et cas, collection gestion série production et technologie quantitatives appliquée à la gestion, édition Economica, paris, 1993.68.

²M. Nasser Eddine, op.cit., p39.

- définir les liens entre ces opérations.

- **Flottement, Jalonnement et chevauchement :**

Le diagramme de Gantt permet de visualiser l'évolution d'un projet et de déterminer la durée globale de sa réalisation.

On peut mettre en évidence les *flottements* existant sur certaines tâches.

- **Un flottement :** correspond au temps de retard qu'on peut admettre sur une tâche particulière sans pour autant augmenter la durée globale de réalisation du projet. Ce sont des éléments de flexibilité qui permettent à l'entreprise de prendre un peu de temps sans que cela ne prête à conséquence.

Comme nous l'avons vu précédemment, le diagramme de Gantt classique consiste à représenter les opérations en les faisant démarrer le plus tôt possible, ce qu'on appelle un *jalonnement au plus tôt*.

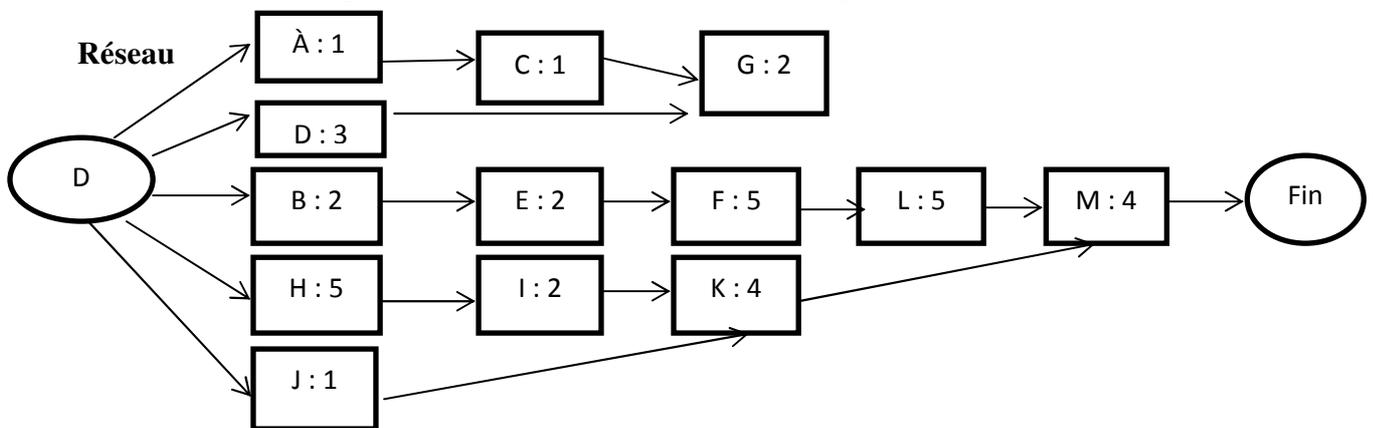
- **Un jalonnement :** c'est l'ensemble des dates relatives à la succession des tâches qui caractérisent le projet. ⁽¹⁾

Exemple :

Tableau n°04 : représentatif la liste des tâches de diagramme de Gantt.

Tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Durée	1	2	1	3	2	5	2	5	2	1	4	5	4
Antériorité	-	-	A	-	B	E	C, D	-	H	-	I, J	F, G	K, L

Schéma n° 03 : représentatif de la liste des tâches de diagramme de Gante.



Source : y. correc, recherche opérationnelle d'ordonnancement.

¹Y. Correc, Recherche opérationnelle ordonnancement, 26 féviers 2007, p 30.

- **Avantages du diagramme de Gantt :**

Le diagramme de GANTT présente plusieurs avantages :

- Facilement compréhensible par les exécutants de par sa clarté et sa simplicité
- Peut servir de base à des plans d'action intermédiaires plus détaillés ;
- Permet de suivre le déroulement des opérations dans le temps ;
- Résume assez bien l'analyse du projet établi par les responsables respectifs ;
- Il permet de déterminer la date de réalisation d'un projet ;
- Il permet d'identifier les marges existantes sur certaines tâches.
- Il permet de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avance pris dans l'exécution des travaux. ⁽¹⁾

- **Inconvénients du diagramme de Gantt :**

- Cache les erreurs de forme et de fond commises au niveau de l'analyse du projet ;
- Ne met pas en évidence les tâches critiques au niveau desquelles tout retard apporté au niveau de l'exécution entraîne un retard équivalent quant à la réalisation de l'ensemble du projet ;
- Impossibilité de rectifier ponctuellement la durée de la tâche précise, sans avoir à décaler d'autant les suivantes et à redresser sinon complètement, du moins partiellement l'édifice. Si un des maillons de la chaîne change, c'est donc tout l'édifice qui s'écroule.
- Insuffisance également dans la mise en évidence des liaisons existantes entre les différentes tâches.

Jusqu'à l'année 1958, ils ont utilisé le diagramme de Gantt pour traiter les problèmes d'ordonnancement. À la même époque, ils ont développé en parallèle deux méthodes fondées sur la théorie des graphes pour ordonnancer les travaux. La méthode des potentiels de Bernard ROY appelée méthode française et la méthode PERT/MPM appelée méthode américaine.

Algorithmiquement, les deux méthodes sont équivalentes. Elles se distinguent seulement par la manière d'écrire le graphe de réseau.

Méthode P.E.R.T (Program Evaluation and Research talk)

La méthode PERT est l'acronyme de Program and Evaluation Review Technique, « Technique d'élaboration et de contrôle des projets » pourrait-on traduire en français.

La méthode PERT datée de 1958 et vient des États-Unis où elle a été développée sous l'impulsion de la marine américaine, celle-ci a en effet créé à cette époque-là une force de frappe nucléaire dont faisait partie en programme des missiles à langue POLAIRE qui représentait :

- 250 fournisseurs ;
- 9000 sous-traitants ;

¹ M. Nasser Eddine, Algorithmes de construction de graphes dans les problèmes d'ordonnancement de projet, thèse de doctorat, Université FERHAT ABBAS, Sétif, 2011, p 76.

- 7ans de réalisation.

L'utilisation de la méthode PERT a permis de ramener la durée globale de réalisation du projet de 7 ans à 4 ans. Cette méthode s'est ensuite étendue à l'industrie américaine puis à l'industrie européenne.⁽¹⁾

La méthode PERT est synonyme de gestion de projets importants et à long terme.

Présentation de la méthode PERT :

La méthode PERT s'attache surtout à mettre en évidence les liaisons qui existent entre les différentes tâches d'un projet et à définir le chemin dit « critique », constitué de l'ensemble des opérations critiques, c'est-à-dire des opérations sur lesquelles on ne peut pas prendre de retard sans modifier la durée de réalisation du projet.

Comme pour le GANTT, sa réalisation nécessite tout d'abord de définir :

- le projet à réaliser ;
- les différentes opérations et les responsables de ces opérations ;
- les durées correspondantes ;
- les liens entre ces différentes opérations.

La méthode de construction du PERT :

Le graphe PERT est composé d'étapes et d'opérations.

- On représente les étapes par des cercles.
- On représente les opérations ou les tâches à effectuer par des flèches. La longueur des flèches n'a pas de signification (il n'y a pas de proportionnalité par rapport au temps).⁽²⁾

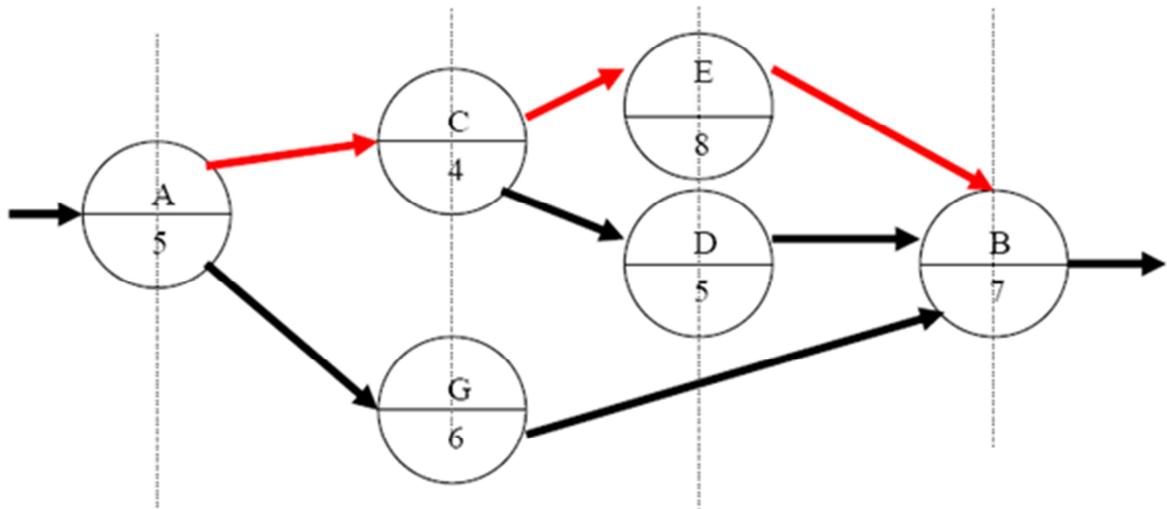
Le chemin critique : C'est l'ensemble des tâches « en série » qui conditionne le délai final de projet (ou programme).

Le chemin critique passe par les tâches dites critiques (sans flottement), qui sont celles pour lesquelles la date de réalisation au plus tôt est égale à la date de réalisation au plus tard.

Ce sont des tâches pour lesquelles un retard éventuel de réalisation entrainerait une augmentation équivalente de la durée globale du projet. On a dans notre exemple deux chemins critiques qui sont : A.E.C.D.G et par ailleurs, H, C, D, G.

¹ A. Courtois, M. Pillet et C. Martin-Bonnefous **Gestion de Production** 4^{ème} Edition, Edition d'organisation1, Paris, 2003, p 45.

² Opcite, **Gestion de Production**, p 46.

Schéma n° 04 : représentatif de chemin critique de la méthode de PERT

Source : y. correc, recherche opérationnelle d'ordonnancement.

La méthode MPM (méthode des potentiels métra)

Vers la même époque (1958), *Bernard Roy* introduisait la méthode des potentiels métra (MPM), souvent appelée méthode française, caractérisée par une représentation potentiel-tâche utilisée pour la constitution du paquebot France(1959).

Cet outil graphique a été développé grâce à la théorie des réseaux de pétri qui ont surtout servi à modéliser les systèmes dynamiques à événements discrets.

C'est une démarche rationnelle de résolution de problème de l'ordonnancement fondée sur les principes suivants :

- chaque rectangle représente une tâche.
- Chaque flécher présente une relation entre deux taches, indiquant la durée de la tâche antérieure.
- Chaque tâche est renseignée par un numéro d'ordre, la date à laquelle elle peut commencer (date au plus tôt) et celle à laquelle elle doit se terminer (date au plus tard).⁽¹⁾

Principe de la méthode MPM : À l'identique de la méthode **PERT**, cette méthode permet de réduire la durée totale d'un projet. On étudie les délais sans prendre en compte les charges et les moyens disponibles.

¹Opcite, Gestion de Production, p 47.

Notions de base :

La méthode est une représentation graphique qui permet de bâtir un « réseau » Ce réseau est constitué par des tâches (ou étapes).

Tâche : Déroulement dans le temps d'une opération. La tâche est pénalisante, car elle Demande toujours une certaine durée, des moyens (ou ressources) et coûte de L'argent.

Contrairement au réseau **PERT**, ici elle est symbolisée par un rectangle dans lequel Seront indiqués l'action à effectuer et le temps estimé de réalisation de cette tâche, La date de début et de fin.

La méthode **MPM** comme la Méthode **PERT** a pour but de planifier la durée d'un projet, Aussi nous devons mener des calculs sur le graphe afin d'en déduire des renseignements Sur son excitabilité.

5. Le PERT probabilisé

La durée des tâches est supposée fixe pour réaliser les études précédentes. Or, Généralement, la durée d'une tâche n'est pas fixe et peut fluctuer. Le **PERT** probabilisé Prend en compte l'incertitude, la fluctuation au niveau de la durée d'exécution des tâches.

On peut définir pour chaque tâche :

- La durée la plus optimiste : a ou do
- La durée moyenne : m ou dm
- La durée la plus pessimiste : b ou dp

On en déduit alors la durée estimée la plus probable d'exécution de la tâche :

$$\underline{T_e = a + 4 \cdot m + b} \quad \text{ou} \quad \underline{d_e = d_o + 4 \cdot d_m + d_p}$$

Ce qui correspond à une distribution de probabilité du type b* :

LA METHODE PERT- COST (Pert – Coût)

Les durées des tâches sont des paramètres sur lesquels l'entreprise peut agir. Dans de nombreux cas à travers l'attribution de moyens supplémentaires, l'entreprise sera capable d'agir.

La gestion des coûts apparaît alors comme le corollaire de la gestion des temps et il devient concevable d'envisager la gestion du couple cout-durée.

La méthode qui s'y attache est appelée «**PERT-COST**» ou «**PERT-COUT**»

Méthodologie :

On associe à chaque tâche du projet :

- **Un coût normal CN ou Co** : coût le plus faible pour l'entreprise pour mener à bien la tâche avec le minimum de moyens.
- **Un temps normal de réalisation tn ou to** : temps correspondant au cote normal, c'est à dire à l'utilisation de moyens minimaux.
- **Un temps accéléré ta ou t*** : temps minimum concevable pour réaliser la tâche en lui

Accordant les moyens suffisants.

- **Un coût accéléré CA** : coût correspondant au temps minimum de réalisation.

Critique :

Pour mieux comprendre l'ordonnancement des tâches, il faut connaître d'abord les racines essentielles de l'ordonnancement des tâches qui sont : le taylorisme, le post taylorisme et les principes de modèle de post taylorisme, et bien sûr, on va citer le régime social qui contient la loi 90-11, le règlement intérieur et la convention collective.

L'ordonnancement est généralement décrit comme une fonction de décision au sein d'un système de gestion du travail concernant la production des biens, d'ouvrages ou de services.

La majorité des problèmes d'ordonnancement dans la pratique leur complexité croît rapidement avec les nombres des tâches et des ressources. Il n'est donc pas possible de résoudre, de tels problèmes avec les méthodes exactes. C'est pour cela qu'il faut développer des heuristiques dont l'objectif est de fournir des solutions aussi proches que possible de la solution exacte en un temps raisonnable.

Il faut souligner que les problèmes d'ordonnancement sont exactement divers, et qu'on a vu qu'une partie. De plus, il n'existe pas de théorie géniale dans ce domaine.

La question qui se pose : Est-ce qu'il existe un rapport entre la conception des tâches et le salaire de base ?

Troisième chapitre

Les éléments constitutifs du salaire

Préambule :

Tous les pays du monde courent derrière la richesse, cette dernière a besoin d'une bonne organisation du travail.

La gestion des salaires inclut en premier lieu les traitements et salaires. Ceux-ci sont déterminés par référence au salaire national garanti (SNMG) et également influencé par diverses mesures juridiques.

Le salaire payé à un employé est l'ensemble d'éléments positifs ou négatifs assujettis à ses retenues diverses ; les éléments sont subdivisés en fonction de leur nature et contrainte de cotisations sociales et d'imposition.

Mais la question qui se pose : Existe-t-il un rapport entre la planification des tâches et les accessoires des salaires.

1. Éléments constitutifs de la paie :

1.1. Les Gains

C'est l'ensemble des éléments bruts que l'entreprise supporte au titre de la rémunération consentie au travailleur. Ils se détaillent comme suit :

1.1.1. Salaire de base :

C'est l'élément essentiel de la rémunération. Il sert de référence pour le calcul des autres prestations, Il est fixé d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul. Sa détermination est évoquée dans la sélection suivante (II. le salaire de qualification).

La rémunération est majorée des heures supplémentaires. Sauf cause contraire dans la convention applicable, toute absence, même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie. ⁽¹⁾

✓ Évolution du salaire de base :

Sur le plan individuel, le salaire de base est révisé à l'occasion de :

- La promotion,
- L'avancement,

Par promotion, il est entendu le passage d'un employé d'une classe à une autre supérieure ou d'un niveau de qualification à un autre supérieur de la même classe. Cette promotion s'effectue sur proposition de la hiérarchie, après un test professionnel dont les modalités et le contenu sont fixés par le conseil d'administration de chaque entreprise.

Par avancement, il est entendu la progression dans les échelons d'un même niveau de qualification qui comporte au maximum dix (10) échelons.

1.1.2. Les primes

Est un complément de rémunération consentie pour intéresser le travailleur au rendement ou pour compenser certains inconvénients inhérents à l'activité exercée.

✓ Partie variable :

La variable individuelle : de nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution.

Certains tiennent compte des résultats individuels; d'autres de ceux du groupe de travail.

¹ Jean- Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, paris, 2008, p 114.

- **Les primes individuelles :**

Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de techniques a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production.

La prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production, se fait sous forme de prime d'objectif.

La grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

Aujourd'hui, dans le cadre de la fixation d'*objectifs individualisés* des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Pour la population des commerciaux, la partie variable est essentielle.

Les bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Dès lors, leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs. ⁽¹⁾

- **Les primes collectives :**

Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, les entreprises développent des primes collectives au niveau de l'équipe, du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible.

L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe. ⁽²⁾

¹ Opcite, Gestion des ressources humaines, p 127.

² Opcite, Gestion des ressources humaines, p 128.

On distingue deux types de primes :

- **Prime extraordinaire :**
 - Prime de bilan
 - Prime annuelle
 - Prime d'inventaire
 - Prime d'encouragement
- **Prime à caractère exceptionnel :**
 - Prime mariage
 - Prime de naissance
 - Prime de décès

1.2.3. Les indemnités

Elles rémunèrent les préjudices causés éventuellement aux employés au titre des sujétions particulières résultant des conditions de travail. ⁽¹⁾ (IEP), (IFSP), (IN), (IP), (IT),...

On distingue :

- **Une indemnité d'expérience professionnelle (IEP)**

Acquise dans chaque entreprise selon le système d'échelon, est octroyée mensuellement au personnel en fonction de l'échelon auquel est classé chaque employé. ⁽³⁾

- **Une indemnité forfaitaire du service permanent (IFSP)**

Est attribuée mensuellement au personnel occupant certains postes de travail en compensation des heures supplémentaires de travail imposées par les nécessités de service. Elle est exclusive de toute indemnité ou prime de même nature.

¹ [http:// www. Fiscalité et comptabilité algérienne Index du forum, la pratique de la paie, Auteyr Ayoubiate, Fiscalité algérienne](http://www.Fiscalité%20et%20comptabilité%20algérienne%20Index%20du%20forum,%20la%20pratique%20de%20la%20paie,%20Auteyr%20Ayoubiate,%20Fiscalité%20algérienne), PDF. Date de consultation : 27/02/2017, a 09 :49.

Le taux de l'indemnité et la liste des postes y ouvrant droits sont fixés par décision du conseil d'administration de chaque entreprise. Le taux de cette indemnité varie de 0 à 15% du salaire de base du poste d'emploi.

- **Une indemnité de nuisance (IN)**

L'indemnité de nuisance est attribuée lorsque les tâches du poste de travail et les conditions de travail présentent des contraintes de pénibilité, de salissure, de danger de d'insalubrité. Le montant de l'indemnité de nuisance est déterminé sur la base d'un forfait journalier et gradué au regard de l'importance de la nuisance subie par l'agent.

L'indemnité de nuisance est servie mensuellement aux fonctionnaires appartenant au corps des ouvriers professionnels au taux de 25% du traitement.

- **Une indemnité de panier (IP)**

En raison de la séance de travail continue appliquée dans les structures de l'entreprise, la restauration des travailleurs est assurée par l'entreprise. Lorsque celle-ci ne peut pas prendre en charge la restauration, une indemnité forfaitaire est versée au travailleur pour le dédommager en partie des frais engagés.

- **Une indemnité de transport (IT)**

Les entreprises n'assurant pas le transport du personnel avec leurs propres moyens établissent un barème d'indemnisation des frais de transport engagés par les salariés, sur la base du nombre de kilomètres distançant le domicile des employés du lieu de travail.

- **Une indemnité de service permanent aux heures supplémentaires :**
cette indemnité est une somme accordée en compensation du service de permanence ou les heures supplémentaires de l'ouvrier.⁽¹⁾

¹ RABTEL Daniel, pratique de la paie, édition d'organisation, paris, 2002, p 120.

Tableau n° 05 : désigne les taux des heures supplémentaires :

Horaire	Taux
Jour ouvrable	50%
De nuit	100%
Jour de repos et jour férié	100%

Source : résultat d'enquête.

2. Les retenues sur la paie :

2.1. Les retenues obligatoires

Elles sont supportées par les travailleurs ; elles lui sont déduites de son salaire lors de l'établissement de la paie.

2.1.1. Les charges à caractère social

Elles viennent en déduction du salaire de poste et se décomposent ainsi :

- ✓ Cotisation de sécurité sociale couvrant les travailleurs contre les risques et maladies
- ✓ Cotisation de retraite
- ✓ Assurance de chômage

Le taux global de sa cotisation est de 9% du salaire de poste.

2.1.2. Les charges à caractère fiscal :

L'impôt sur le revenu global I.R.G, se calcule à partir d'un barème mensualisé compte tenu d'un abattement sur impôt déterminé en pourcentage et des situations sociales :

- ✓ Célibataire
- ✓ Marié

3. Les contributions de l'employeur

Ce sont des charges supportées par l'employeur, il doit payer pour le compte du travailleur.

3.1. Les charges à caractère social

- La cotisation de la sécurité sociale : l'organisme de sécurité sociale CNAS, oblige l'employeur à la contribution au financement de la pension de retraite des travailleurs et au remboursement de leur frais médicaux

- Accident de travail et maladies professionnelles

La cotisation des congés et du chômage intempérie : une caisse nationale des congés payés et du chômage intempérie des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique CACOBATPH qui a pour mission d'assurer la gestion des congés et du chômage intempérie dont bénéficient les travailleurs des secteurs précités et d'assurer le recouvrement des cotisations correspondantes.

La liste des assujettis à cette contribution est fixée par le décret exécutif n° 97-47 et 999-48 du février 1997.⁽¹⁾

La contribution est de deux types :

- Les cotisations des congés payés, dues à raison de 12% de l'assiette de la sécurité sociale
- L'indemnité de chômage intempérie, due à raison de 0,375% comme part patronale.

3.1. Les charges à caractère fiscal

L'employeur a l'obligation de collecter les différentes taxes et impôts dus par le salarié et les verse à la caisse de l'État. L'employeur a de même l'obligation de s'acquitter lui-même des sommes dues au titre des charges fiscales patronales.

4. la Grille des salaires :

- **Définition de la grille des salaires :**

La grille des salaires correspond à l'échelle des salaires dans une organisation. Ce document interne indique quelle est la rémunération (minimum/maximum) pour chaque fonction. Selon des critères que l'organisation souhaite prendre en compte (ancienneté, niveau des responsabilités, la formation, l'expérience).

- **La construction de la grille des salaires :**

La construction d'une grille de salaire suppose une bonne connaissance du droit du travail et les exigences salariales définies par les conventions collectives. Connaitre quelles sont les conséquences d'une grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation pour le personnel est très important.

La définition d'un niveau de salaire minimal identique pour l'ensemble des salariés doit répondre à un principe qui existe en application du droit du travail qui affirme qu' « *A travail égal, salaire égal* ». Ce principe existe aussi en respect des exigences salariales définies par les conventions collectives.

¹YAHYIAOI Abderrahmane, législation et réglementation de travail, édition SNC, Alger, 1997, p 78.

Pour affecter un salaire minimal identique, il faut se positionner sur le même poste et avoir un niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égale. Les entreprises qui ont signé un accord de convention collective ne peuvent s'échapper au respect des exigences salariales définies par ces dernières. Dans une convention collective, on prévoit obligatoirement une rémunération minimale établie en fonction de chaque catégorie d'emploi ou de compétence. Dans les conventions collectives, on trouve des listes d'emploi type de compétence par type de métier. Les conventions collectives s'appuient sur des définitions d'emploi ou des référentiels de compétences. ⁽¹⁾

L'évaluation permet de classer les emplois en fonction de la valeur qu'on leur accorde. L'étape suivante consiste à construire la grille de rémunération. Les points accordés à chaque emploi, avec le salaire correspondant. Pour chaque emploi, on attribue un salaire minimum. Le salaire qui occupe l'emploi donné ne pourra pas dépasser le salaire maximum indiqué dans la grille. Pour déterminer le salaire minimum et maximum de chaque emploi, on s'appuie sur les indicateurs mentionnés dans la convention collective de rattachement. En l'absence de la convention collective, il peut être intéressant de mener une enquête salariale afin de connaître les salaires moyens versés par type d'emploi, afin d'offrir une grille des salaires compétitive.

4.1. La grille de salaire dans le secteur public:

✓ Grille indiciaire des traitements :

La grille indiciaire des traitements comprend des groupes, des catégories et subdivisions hors catégories assorties d'indices minimaux et d'indices d'échelon correspondant à l'avancement du fonctionnaire dans son grade.

Les groupes, les catégories, les subdivisions hors catégories, les indices minimaux, les échelons et les indices correspondants sont fixés conformément au tableau (voir l'annexe n° 01). ⁽²⁾

4.2. La grille des salaires du secteur privé

Il n'existe pas de grille proprement dite au secteur privé étant donné que la législation est la même que le secteur économique. Néanmoins, étant donné l'absence de supports propres à régir l'instauration d'une grille de salaire à même de vulgariser une politique de justice sociale répartie à tous les niveaux des salaires, le secteur privé, dans notre pays, improvise des grilles de salaires à court terme et n'exerce pas dans l'étude et le long terme.

¹ Guerrero Sylvie, **les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion des ressources humaines**, Ed. Dunod, Paris, 2004, p 128.

² [http:// www. Journal officiel de la république Algérienne](http://www.Journal-officiel-de-la-republique-Algerienne) N° 61, Auteur, Abdelaziz BOUTEFLIKA, Date de consultation : 27/02/2017 à 10 :30.

En effet, étant donné l'absence de convention collective fixant les règles de fonctionnement et de gestion de l'entreprise d'une part et d'autre part, la réticence des gérants du secteur privé à son adoption en corrélation avec les partenaires sociaux, on ne peut évoquer ici l'élaboration d'une politique salariale saine tirée d'une grille de salaires adaptée à l'exigence des postes.

La tendance actuelle au sein du secteur privé est la mise en place d'une grille de salaires basée sur la réalité pratique imposée par l'activité immédiate non fondée sur l'exigence et l'étude.

5. la masse salariale dans une entreprise :

- **Définition :**

La masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement (hors cotisations patronales). Cette notion de masse salariale est utilisée dans les statistiques produites par le système d'information « connaissance locale de l'appareil productif ».

La rémunération correspondant aux salaires est primes des salariés au cours de l'année d'exercice.

Pour les établissements abritant à la fois des agents de la fonction publique d'état et des salariés au statut « privé ».

5.1. La gestion de la masse salariale ⁽¹⁾ :

L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et d'effets induits qui sont les conséquences :

- Des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de rapport ;
- Des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de référence : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

- ✓ **L'effet de noria**

L'effet de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier. L'effet de noria est calculé à partir d'un salaire moyen annuel.

Dans un service ou une section, où l'effectif est resté le même que des augmentations générales ont été pratiquées, ce constat une réduction de la masse salariale totale. Ce phénomène de baisse est généralement difficile à discerner au milieu des autres évolutions.

¹ Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 15^{ème} édition, paris, 2008, p149.

✓ L'effet de structure

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées.

Dans les entreprises ou le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut conduire à une progression significative de la masse salariale.

✓ La simulation

Pour aider l'entreprise à maîtriser l'évolution de sa masse salariale, des progiciels spécifiques ont été conçus.

Ces progiciels doivent permettre :

- De calculer et d'exprimer d'une manière rapide et exacte les augmentations $20n$ en masse et en niveau et l'effet de report sur la masse salariale $20n + 1$;
- De simuler pour les années $20n$ les augmentations salariales, de calculer et d'expliquer les augmentations $20n$ en masse et en niveau et l'effet de rapport sur l'année $20n+1$;
- À partir des augmentations en masse et en niveau pour l'année $20n$ ou de l'effet de rapport acceptable pour l'année suivante, de déterminer les pourcentages et le calendrier des augmentations salariales $20n+1$.

6. le rôle de système d'information en gestion des salaires :

Dans toutes organisations, le responsable a besoin de disposer d'informations afin de lui permettre de prendre les décisions en connaissance de cause et de contrôler l'exécution des décisions prises, de s'assurer la qualité des résultats obtenus, de coordonner l'action des différents membres de l'organisation.

Cette information, il l'obtient de différentes manières, pouvant à l'aide de contacts directs avec différents interlocuteurs à l'occasion de réunion, il l'échange par téléphone, il demande des rapports sur tel ou tel point particulier. Pour exploiter rationnellement cette matière première qu'est l'information est apparue la nécessité de disposer d'un véritable système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente. Devant la masse de données, et la répétition des traitements à opérer,

L'informatique s'est introduite dans l'entreprise et s'est érigée en système, décidant de l'information qu'il fallait produire, à quel rythme et sous quelle forme. Cette situation a suscité l'émergence des systèmes d'informations.

- **Définition d'un système d'information :**

La notion de système d'information a été très largement commentée et a fait l'objet de nombreuses, définitions ne recouvrant pas forcément des concepts équivalents. Deux orientations principales peuvent être décelées : la première considère le SI comme appartenant à une certaine catégorie de système informatique. La seconde, qui découle de l'approche systémique, considère que le SI est étroitement lié à un système plus vaste, ce dernier correspondant généralement à l'entreprise.

La définition apportée par (Mylopoulos 95) ⁽¹⁾, est représentative de la première orientation : « Information Systems are computer-based systems which facilitate the storage, retrieval and management of large amounts of information ». Cette définition, qui se rapporte spécifiquement à ce que nous appellerons un SI informatisé, paraît trop restrictive, et va à l'encontre du postulat de l'approche systémique qui présente le SI comme une composante d'un système plus vaste. La définition donnée par O'Brien ⁽²⁾, va dans cette direction puisqu'il définit un SI comme « [...] un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation.

Donc, on remarque que toutes ces définitions aboutissent au même but, que le SI est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise. ⁽³⁾

L'apport des nouvelles technologies de l'Information (NTIC) est à l'origine du regain de la notion de *système d'information*. L'utilisation combinée de moyens informatiques, électroniques et de procédés de télécommunication permet aujourd'hui -selon les besoins et les intentions exprimés- d'accompagner, d'automatiser et de dématérialiser quasiment toutes les opérations incluses dans les activités ou procédures d'entreprise.

Il y a d'autres différents termes qui ont le même sens d'un système d'information : 'Système d'information de gestion', 'Management information system', ou même 'Système de traitement de données', 'Système d'information organisationnel', 'Système d'information et de décision', 'Système d'information pour le management', qui font référence aux systèmes de traitement de l'information par l'ordinateur. ⁽⁴⁾

¹ Mounia FREDJ, Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'informations, thèse de doctorat en informatique, Université MOHAMMED v-faculté des sciences- Rabat, 2007, p 08.

² Pantazi, D. Donnay J. la conception de SIG, méthode et formalisme. Collection Géomatique, paris, 1996, p342.

³ David AUTISSIER, Valérie Délaye, Mesurer la performance du système d'information, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, 2008, p 49.

⁴ Davis G.B., Olson M.H., Ajenstat J., Peaucelle J.L., Systèmes d'information pour le management, Edition G. Vermette inc Economica, paris, 1986, p156.

Le système d'information est le véhicule de la communication dans une entreprise. Il permet de gérer les ressources rares et prendre les décisions dans un environnement incertain. Il se construit autour de processus métiers, et ses interactions, et non simplement autour de bases de données ou de logiciels informatiques. Il constitue un outil stratégique et opérationnel, pour conduire la politique technologique de l'entreprise. Le système informatique est la partie informatisée du système d'information automatisable.

6.1. Typologie des applications du système d'information ⁽¹⁾

✓ **Système d'information opérationnel** : son rôle est de collecter, mémoriser, traiter les données, nécessaires au conduit de l'activité, automatiser, fluidifier et optimiser les processus.

Exemples d'applications : achats, stocks, logistique, gestion de production, gestion des données, technique, comptabilité générale et analytique, service après-vente...etc.

✓ **Système d'information d'aide à la décision** : son rôle est de fournir des indicateurs pertinents sur l'activité, connaître les clients, offrir des outils d'analyse et de simulation, gérer la connaissance.

Exemples d'applications : Budget tableau de bord des activités, reporting, simulations, analyse du profil client, base de données de connaissance.

✓ **Système d'information de communication** : communiquer les informations en interne, échangées avec les partenaires (client, fournisseurs).

Exemples d'applications : Messagerie, réseau d'échange interne.

6.2. Le rôle d'un système d'information dans l'entreprise :

Comme le souligne un directeur d'une grande banque : « *le SI au coeur du métier bancaire, notre SI c'est notre usine, s'il s'arrête tout s'arrête* »³⁷. Le système d'information représente vraiment le coeur de l'organisation interne, il gère l'information dans tous les niveaux et dans toutes les fonctions, cette information est celle qui représente le moyen primordial pour la prise de décision. En effet, il détient un rôle de plus en plus important dans les organisations.

À titre d'exemple, les économistes de la banque la fédéral Reserve Bank, estiment que les systèmes d'information ont été un facteur important dans la croissance de la productivité.

Cependant le rôle du système d'information ne se limite pas uniquement à recueillir et traiter les informations en vue d'aider les décideurs dans la prise de décision dans toutes et

¹ Marie-Hélène Delmondr, **Management des systèmes d'information**, Dunod, paris, 2003, p 111.

entre toutes les fonctions, mais il permet aussi d'établir des liens extérieurs avec les divers partenaires (prestataires, fournisseurs, clients associés, administrations publiques, l'état...).

De leur part Paucelle(2007) met trois finalités ou buts d'un système d'information à savoir

6.3.Les trois finalités des systèmes d'information

✓ **La décision** : Le système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui se traduisent par des décisions appropriées. Il met aussi à la disposition des décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci. Il possède donc une finalité d'aide à la décision. Mais l'ordinateur ne doit en aucun cas se substituer au décideur d'autant plus que véhiculant essentiellement de l'information répétitive, le SI ne peut fournir toute l'information nécessaire aux décisions les plus importantes, qui sont par essence exceptionnelles.

✓ **Le contrôle** : Le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les informations concernant son passé. Cet historique de situation permet un contrôle de l'évolution de l'organisation en détectant les situations anormales

Ex : la comptabilité générale produit régulièrement des états financiers décrivant l'ensemble des opérations financières réalisées avec les tiers.

✓ **La coordination** Le système d'information doit également traiter les informations concernant le présent de l'entreprise afin de coordonner l'action de différents sous-systèmes Ex : le système d'information intervient dans le traitement des commandes en coordonnant l'action de livreurs et de la comptabilité clients avec celle de représentants.

Donc les systèmes d'information jouent deux rôles fondamentaux dans l'entreprise :

- Faciliter et automatiser les opérations courantes ;
- Faciliter la prise de décision en apportant les informations et modélisations nécessaires au décideur.

Critique :

Dans ce chapitre, nous avons présenté la gestion de la paie qui met en œuvre un système pour la prise en charge de tous les frais personnels. Le paiement des salariés est garanti par le traitement des données liées aux salaires afin de calculer les éléments constitutifs de la paie ces éléments sont : les Gains, les primes, les indemnités, les retenues...

Quatrième chapitre

Interprétation et analyse les résultats des hypothèses

Préambule :

Dans le cadre pratique de notre travail de recherche scientifique, nous allons établir une présentation de l'organisme d'accueil. Présentation de l'entreprise, l'historique de l'entreprise et présentation de l'organigramme.

Ensuite, on a fait l'analyse et l'interprétation des données selon l'hypothèse avec les fiches de paie et les fiches de poste après la confirmation des hypothèses.

Section 1 : présentation de l'entreprise SARL VERY NET**1. Présentation de l'organisme d'accueil :****1.1 L'entreprise « VERYNET » :**

Depuis sa création, **UNIVERS D'OZ** vise continuellement à assurer, préserver et garantir au consommateur un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

Fondateur de la marque D'OZ, Mr **HAMLAT Khoudir** a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa La **SARL VERYNET** en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Grâce à son équipe jeune et dévouée, la **SARL VERYNET** s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de la fabrication des eaux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir, de manière régulière, des produits compétitifs tant sur le plan qualité que prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité. C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur. ⁽¹⁾

1.2 Les différents changements connus par l'entreprise :**✓ En 2000 :**

Démarrage sous statut « personne physique », dans le cadre du dispositif ANSEJ.

Financement : Triangulaire.

Capital de départ : 1 800 000 DZD

Apport personnel : 250 000 DZD

Concours bancaire : 1 100 000 DZD (Prêt sur 5 ans)

Soutien ANSEJ : 450 000 DZD

Effectif = 3 (le gérant inclus)

¹ Source : document de l'entreprise.

Locaux : Atelier de 200m² (loué auprès d'un particulier).

Production : artisanale.

Commercialisation : Vente en porte-à-porte, ainsi qu'en boutique.

Zone de chalandise : Communes limitrophes.

Clientèle : Épiceries – Quincailleries – Magasins d'articles « ménager » – Particuliers.

Produits : Crésyl noir – Eau de javel – Esprit-de-sel – Gel détartrant – Désinfectant.

Jusqu'en 2003, l'entreprise a vécu sur ces caractéristiques.

Son portefeuille client oscillait entre 50 et 100 clients. Pour un chiffre d'affaires inférieur à 800 000 DZD. ⁽¹⁾

Création et dépôt de la marque **Javel D'OZ**.

✓ **2003 :**

- Abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.
- Élargissement de la distribution hors wilaya.
- Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000 000 DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

✓ **2007 :**

- Transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital de 108 000 DZD.
- Accueil de nouveaux associés. (A ce jour ce sont toujours les mêmes).
- Chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 000 000 DZD.
- Effectif à 19 personnes.

¹ Source : document de l'entreprise.

✓ 2009 :

La fin 2009, la demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise.

- Décision d'automatisation de la production.
- Une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'étendra jusqu'en milieu de 2010.
- Parallèlement, il est décidé d'abandonner toute la gamme de produits et de ne se concentrer que sur la production d'eau de javel en conditionnement en flacon de 0,9L.

✓ 2010 :

- Occupation de nouveaux locaux sur la ZAC d'Akbou.
- Réalisation de travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarches administratives diverses, notamment investissement ANDI.
- La production continue de se faire à Béni-Maouche.
- Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production.
- Augmentation du capital à 31 500 000 DZD.

✓ 2011 :

- Début de la production sur le nouveau site.
- Mise en place d'un réseau de dépositaires.
- Maillage national

✓ 2012 :

- Installation d'une ligne semi-automatique pour conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican 5L.
- Passage en équipe 3X8
- Effectif total de 60 personnes. ⁽¹⁾

¹ Source : document de l'entreprise.

✓ 2013 :

- Création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican 5L.
- A fin 2013, il y'a donc trois lignes de production :
- Ligne pour conditionnement en flacon 0,9L
- Ligne pour conditionnement en flacon 2L
- Ligne pour conditionnement en jerrican 5L

✓ 2014 :

- Mise en place d'un nouvel organigramme
- Ouverture d'un bureau de liaison commercial sur Alger
- Développement des compétences du personnel.
- Effectif total de 80 personnes.

✓ 2015 :

- L'ouverture d'une nouvelle unité de production UNIPAD.
- L'effectif total de 98 personnes.

✓ 2016 :

- L'effectif total de 152 salariés

2. Présentation de l'organigramme :**• Services hygiène, sécurité et environnement(HSE) :**

Son rôle est réparti entre préventions (évaluation des risques), protection (limiter des dégâts et les dangers) soit du personnel ou de l'environnement (toxique, chimique et autres déchets comme les emballages, bouteilles...etc.), ainsi que la protection contre les incendies. Exemples : le combustible, plastique, source d'énergie ...etc.

• Service finance et comptabilité :

Son rôle consiste aux suivies et le contrôle des clients, fournisseurs, fiscalités, banques, achats et ventes. Le responsable de ce service établit des rapports tous comme le comptable émet des bilans.

- **Services ressources humaines :**

Il regroupe le service de personnel, le service social, le service des moyens généraux et le centre de formation.

- **Service du personnel :**

Il gère la paie et les carrières. Il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).

- **Service social :**

Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine, coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.

- **Service des moyens généraux :**

Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

- **Service gestion des stocks :**

La gestion des stocks est un outil permettant tous les articles (matières premières et produits finis), en établissant des fiches pour chaque article et en les mettant à jour en cas de besoin.

- **Service maintenance :**

Ce service assure la mise à niveau de tous les outils de la production entre autres, toutes les machines relatives à la production en les maintenant en bon état de fonctionnement.

- **Service qualité :**

Le responsable de qualité a pour mission de veiller à la bonne qualité du produit à commercialiser en passant d'abord par des vérifications systémiques des matières premières comme les emballages plastiques et autres. Ce service comporte trois chimistes, ces derniers ont rôle de faire des analyses à chaque niveau selon le planning tracé par la hiérarchie

- **Service de production :**

Ce service est le cœur de l'entreprise, il a pour mission de façonner les produits à commercialiser, en qualités et en quantités, selon le programme décidé par la direction. Ce service dispose de trois équipes de travail, réparties selon un planning de travail en trois-huit (3x8). Chaque équipe comporte des opérateurs polyvalents, un technicien, un chimiste et un chef d'équipe.

- **Service de facturation et expédition :**

Ce service s'occupe de tout ce qui est facturation, en éditant des bons de livraison pour chaque opération d'envoi de la marchandise, des achats et des tout ce qui est expédié hors de l'entreprise. ⁽¹⁾

¹ Source : document de l'entreprise.

Section 2 : interprétation et analyse des résultats des hypothèses**2.1. Interprétation et analyse des résultats selon les hypothèses ;****2.1.1. Interprétation et analyse des résultats de la première hypothèse :****La conception des tâches et le salaire de base****Tableaux n° 06:** représentatif de la classification des fonctions selon les fiches de poste

Fonction	Mission	Qualification	Expérience
1- Directeur (Gérant)	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir la stratégie de l'entreprise et définir ses objectifs stratégiques. - Assurer la planification, l'animation, la coordination et le contrôle des activités. - Créer les valeurs partagées au sein de la société. 	Bac +5	5 ans
2-Assistante de direction (secrétaire)	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser les rendez-vous, le planning du Gérant et filtrer les appels et les accueils physiques - actualiser les informations professionnelles et règlementaires et procéder à l'archivage et au classement. 	Bac + 3	/
3-Superviseur HSE	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et décliner le plan, les démarches et les actions hygiène, sécurité et environnement. - Assurer le contrôle d'accès des personnes et des véhicules. - Identifier et analyser les dysfonctionnements et les non-conformités, diagnostiquer les causes et définir les actions correctives. 	Bac + 3	2 ans

4-Agent de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le gardiennage et contrôler l'état des lieux en effectuant des rondes sur les lieux de travail. - Accueil et orientation des visiteurs. - Veiller à l'application des consignes de sécurité 		/
5-Responsable des Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer la politique de management des ressources humaines selon les orientations stratégiques de la structure et définir les plans d'action. - Veiller au bon suivi de gestion administrative du temps de travail, gestion de la paie, gestion des carrières, gestion des dossiers individuels de salariés (congrés-médecine du travail...). Administration du personnel, condition de travail, conduite du changement, démarche qualité, évolution du système d'information ressources humaines. - Superviser la gestion administrative du personnel. 	Bac + 3	3 ans
6-Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Établir la paie dans les délais requis. - Comptabiliser et Contrôler les pièces de caisse, le règlement par espace et par chèque ou virement bancaire des fournisseurs et prestataires. - Représenter l'entreprise auprès de l'administration fiscale. 	Bac + 4	/
7-Responsable de production	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser, gérer et animer les équipes afin d'assurer le maintien des équipements et d'optimiser les moyens à mettre en œuvre et les performances d'appareil productif. 	Bac + 3	3 ans

	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre et mettre à jour les outils de suivi d'activité et de contrôle. - Garantir l'application de la démarche hygiène et sécurité des employés, des produits et l'environnement et à la prévention des risques. 		
8-Responsable maintenance	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer le planning de maintenance préventive et corrective des différents équipements, du matériel et bâtiment en gérant les priorités, la sécurité et les contraintes de la production. - Organiser les équipes, les gérer administrativement, les former et les animer. 	Bac + 5	5 ans
9-Contrôleur qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place les procédures et les modes opératoires de contrôle de qualité. - Contrôler les matières premières des produits semi-finis et les produits finis. - Viens en support au chef d'équipe production dans l'application et le respect des bonnes pratiques de fabrication et de qualité. 	Bac + 3	/
10-Chefs d'équipes production	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'exécution du programme de fabrication dans les délais selon les standards de sécurité, d'hygiène, de qualité et de performance. - Veiller au respect des fiches techniques et des postes par les opérateurs. - Répartir les tâches, animer et coordonner le travail de l'équipe. 	Bac + 3	/

<p>11-Chimistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler les paramètres physico-chimiques à tous les niveaux. - Contrôler les matières premières, produits semi-finis et les produits finis. - Préparer l'eau de Javel. 	<p>Bac + 3</p>	<p>/</p>
<p>12-Techniciens opérateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller au bon fonctionnement des lignes de production. - Être attentif à tout dysfonctionnement et être prêt à diagnostiquer et réparer les pannes. - Assurer le suivi rigoureux des registres et des documents liés au poste. 	<p>Bac + 3</p>	<p>/</p>
<p>13-Agent de production</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier et maintenir l'état de propreté des équipements et du matériel. - Étiqueter les produits conditionnés ou des lots et vérifier les références des produits, la date, la lisibilité des informations. - Veiller au respect de l'organisation et de la sécurité. 	<p>Élémentaire</p>	<p>/</p>
<p>14-Responsable logistique et approvisionnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir et suivre les objectifs de performance des achats, analyser les résultats et identifier les axes de progrès. - Organiser et synchroniser les activités logistiques selon les besoins du client et les contraintes du fournisseur. - Déterminer les mesures correctives du circuit d'acheminement des produits en cas de dysfonctionnement. 	<p>Bac + 3</p>	<p>3 ans</p>

15-Assistant MGX/GDS	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer les travaux d'installations diverses. - Assister le responsable technique en cas de besoins. - Effectuer les achats de PDR complexe ne pouvant être confié au seul chauffeur. 	9 AF	2 ans
16-Chauffeur poids léger	<ul style="list-style-type: none"> - Être responsable du véhicule et du matériel confié. - Effectuer les achats à la demande du service des moyens généraux. - Exécuter éventuellement les missions confiées par son responsable (livraisons- transport de marchandises et du personnel, chargement, déchargement divers achats). 	Secondaire	/
17-Gestionnaire de stocks	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier les livraisons avec les fournisseurs en fonction de divers critères (type d'emballages, quantité, fréquence de tournée des camions). - Contrôler qualitativement les marchandises réceptionnées. - Négocier des solutions de rechange avec les fournisseurs en cas de dysfonctionnement parfois dans l'urgence. 	Bac + 3.	/
18-Chef d'équipe logistique	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler la réalisation des opérations de chargement, déchargement, mise en stock. - Affecter les postes de travail, animer et coordonner le travail de l'équipe. - Faire respecter les consignes d'hygiène et de sécurité. 	fondamentale	/

19-Magasinier	<ul style="list-style-type: none"> - Chargement et déchargement des marchandises. - Traitement des commandes. - Expédition des marchandises. 	Bac + 3	/
20-Responsable commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer la stratégie commerciale de l'entreprise et définir les plans d'action annuels (promotion des produits, marché à investir...). - Analyser et synthétiser des informations sur l'évolution des marchés. - Participer à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie de communication. 	Bac + 3	3 ans
21-Chargé coordination et facturation	<ul style="list-style-type: none"> - Être l'interface client pour toutes les activités de service autour des données de la société et devenir un point de contact clef pour toute demande émanant du client. - Assurer la liaison entre les équipes internes, support, client, ventes marketing, production à travers le monde. - Suivre la facturation client. 	Bac + 5	/
22-Responsable marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des actions marketing : communication, promotion, distribution, publicité. - Superviser et coordonner ces différentes actions. - Assister les commerciaux. 	Bac + 5	2 ans

23-Superviseur Trade marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les plans d'action promotionnels en fonction de la politique commerciale de la structure. - Se tenir au courant des nouvelles tendances de promotion des attentes, des consommateurs et des distributeurs. - Coordonne la réalisation 	Bac + 3	/
---	---	---------	---

Source : Résultats d'enquête.

En a élaboré le tableau n° 05 de la première hypothèse qui est le rapport entre la conception des tâches et le salaire de base pour classier chaque fonction, avec ces missions à partir de la classification et l'expérience, chaque poste et chaque catégorie est concepté par la qualification et l'expérience.

Tableau n° 07 : représentatif des fonctions selon le salaire de base

Fonction	Salaire de base
1- Directeur (gérant)	64 000, 37
2- Assistant de direction (sécuritaire)	63 000, 00
3- Superviseur HSE	36 900, 00
4- Agent de sécurité	24 035, 00
5- Responsable ressources humaines	101 050, 00
6- Comptable	63 000, 00
7- Responsable de production	70 000,00
8- Responsable maintenance	54 000, 00
9- Contrôleur qualité	45 650, 00
10- chef d'équipe production	35 250, 00
11- chimiste	39 800, 00
12- technicien opérateur	38 500, 00
13- agent de production	30 445,00
14- responsable logistique et approvisionnement	54 030, 00
15- assistante MGX/GDS	29 800, 00
16- chauffeur poids léger	27 000, 00
17- gestionnaire de stock	35 350, 00
18- chef d'équipe logistique	30 000, 00
19- magasinier	83 000, 00
20- responsable commercial	110 000, 00
21- chargé de coordination et facturation	40 015, 00
22- responsable marketing	85 000, 00
23- superviseur tarde marketing	45 400,00

Source : résultat d'enquête.

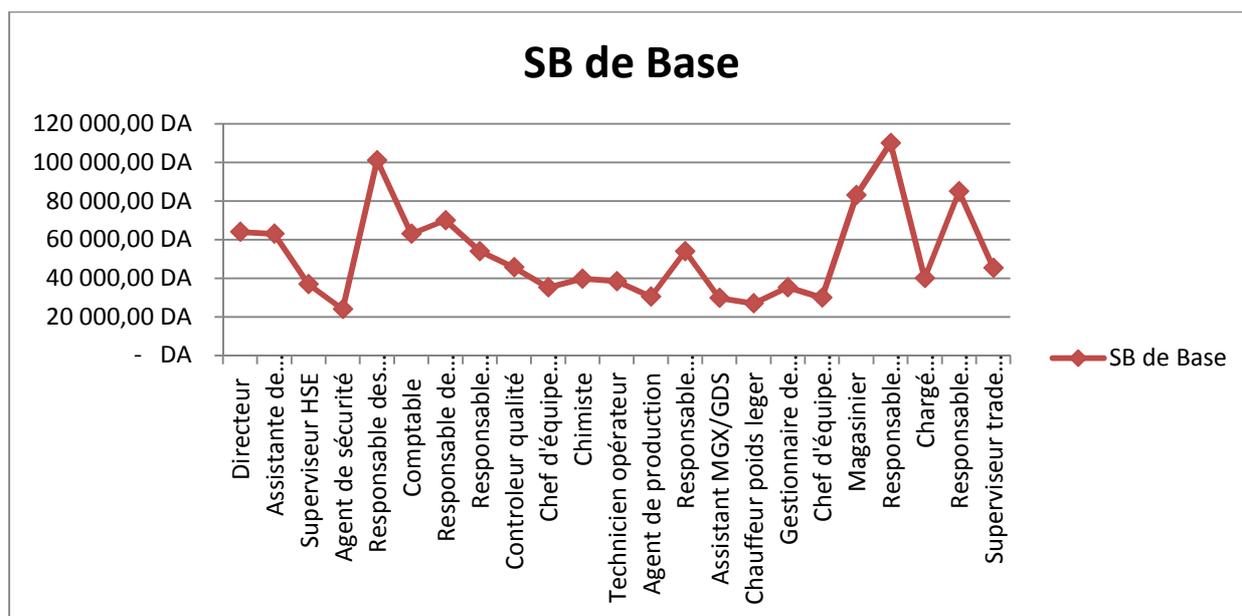
À partir les fiches de paie en a présenté ce tableau pour savoir le salaire de base de chaque fonction, ce qui reflète sur la première hypothèse qui est la conception des tâches et le salaire de base.

Tableau n° 08: représentatif des fonctions selon la qualification et l’expérience

fonction	qualification	expérience
Cadre	Bac + 3 /Bac + 5	2 ans à 5 ans
Maitrise	Bac + 3	/
Exécution	secondaire	/

Source : résultats d’enquête.

Histogramme n° 01 : représentatif de salaire de base selon la fonction



Source : résultat d’enquête .

En a constaté que l’histogramme qui représente le salaire de base selon la fonction, quant à deviser en trois catégories, cadre, maitrise et exécution.

La catégorie cadre c’est la plus bénéficiere ce qui concerne le salaire de base, en suit la catégorie maitrise avec (09) neuf salarié et enfin la catégorie exécution avec (07) sept salarié.

2.1.2 Interprétation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse (la planification et les accessoires du salaire)

Tableau n° 09 : la classification des fonctions selon les indemnités et les primes

fonction	Indemnité/ Mensuelle	Taux %	Prime/ jour	Indemnité DA/ jour
1- Directeur	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité forfaitaire du service permanent(IFSP) - Indemnité de nuisance (IN)	30,00 15,00 10,00	- Prime de panier - Prime de transport	50,00 /
2- Secrétaire	- Indemnité d'expérience professionnelle(IEP) - Indemnité forfaitaire du service permanent (IFSP)	25,00 15,00	- Prime de panier - Prime de transport	50,00 /
3- Superviseur HSE	- indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - indemnité de nuisance(IN) - Indemnité de responsabilité	1,00 10,00 15,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 100,00
4- Agent de sécurité	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité travail postée (ITP) - Indemnité de nuisance (IN)	13,00 20,00 6,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00
5- Responsable des ressources humaines	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité forfaitaire du service permanent (IFSP) - Indemnité de responsabilité	2,00 20,00 20,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00

6- Comptable	- Indemnité heures supplémentaires(IHS)	/	- Prime de panier	/
			- Prime de transport	/
7- Responsable de production	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)	4,00		
	- Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP)	15,00	- Prime de panier	500,00
	- Indemnité de nuisance (IN)	10,00	- Prime de transport	100,00
	- Indemnité de responsabilité	15,00		
8- Responsable maintenance	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)	1,00		
	- Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP)	20,00	- Prime de panier	500,00
	- Indemnité de nuisance (IN)	2,00	- Prime de transport	100,00
	- Indemnité de responsabilité	10,00		
9- Contrôleur qualité	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)	4,00		
	- Indemnité de nuisance (IN)	12,00	- Prime de panier	500,00
	- Indemnité de responsabilité	15,00	- Prime de transport	100,00
10- Chef d'équipe production	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)	24,00		
	- Indemnité travail postée (ITP)	20,00	- Prime de panier	500,00
	- Indemnité de nuisance (IN)	12,00	- Prime de transport	/
	- Indemnité de responsabilité	15,00		
11- Chimiste	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP)	13,50		
	- Indemnité travail postée (ITP)	20,00	- Prime de panier	500,00
	- Indemnité de nuisance (IN)	12,00	- Prime de transport	/

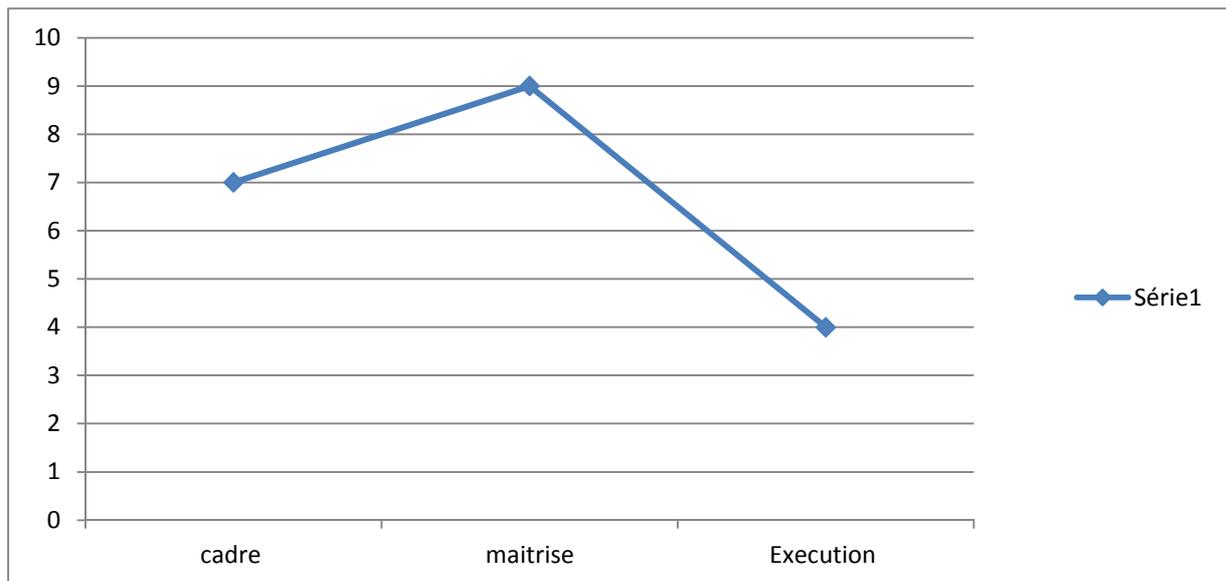
12- Technicien opérateur	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité travail postée (ITP) - Indemnité de nuisance (IN)	5,00 20,00 12,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 /
13-Agent de production	- Indemnité d'expérience professionnelle(IEP) - Indemnité travail postée (ITP)	4,00 20,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 /
14- Responsable logistique et approvisionnement	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité forfaitaire de service permanent (ISP) - Indemnité de nuisance (IN) - Indemnité de responsabilité	4,00 20,00 5,00 15,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00
15- Assistant MGX/GDS	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité de nuisance (IN)	24,00 12,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00
16- Chauffeur poids léger	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) - Indemnité de Nuisance (IN)	2,00 20,00 12,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00
17- Gestionnaire des stocks	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité de nuisance (IN)	1, 00 12,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 100,00
18- Chef d'équipe logistique	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité de Nuisance (IN) - Indemnité de responsabilité.	22,00 12,00 15,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00

19- Magasinier	- Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP)	15,00	- Prime de panier - Prime de transport	/ /
20- Responsable commercial	- Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) - Indemnité de responsabilité	20,00 20,00	- Prime de panier - Prime de transport	/ /
21- Chargé coordination et facturation	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité de nuisance (IN)	13,50 6,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 150,00
22- Responsable marketing	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité forfaitaire de service permanente (IFSP) - Indemnité de responsabilité	1,00 20,00 20,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 /
23- Superviseur Trade Marketing	- Indemnité d'expérience professionnelle (IEP) - Indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) - Indemnité de nuisance (IN)	1,00 20,00 12,00	- Prime de panier - Prime de transport	500,00 /

Source : résultats d'enquête.

Les tableaux ci-dessous représentent la classification des fonctions selon les indemnités et les primes, parce que la deuxième hypothèse c'est la planification des tâches et les accessoires de salaire.

Histogramme n° 02 : représentatif de l'indemnité d'expérience

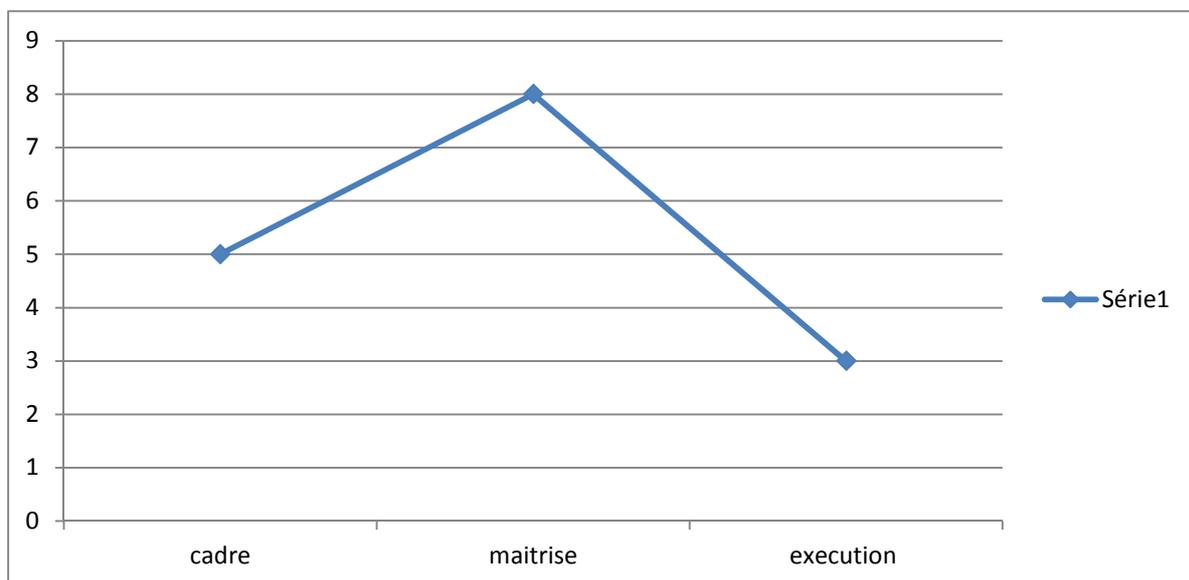


Source : résultat d'enquête.

L'effectif contenu dans l'histogramme n°02 ne reflète pas d'une manière exacte

l'échantillon vu qu'il existe des salariés non expérimentés qui n'ont pas été pris en compte

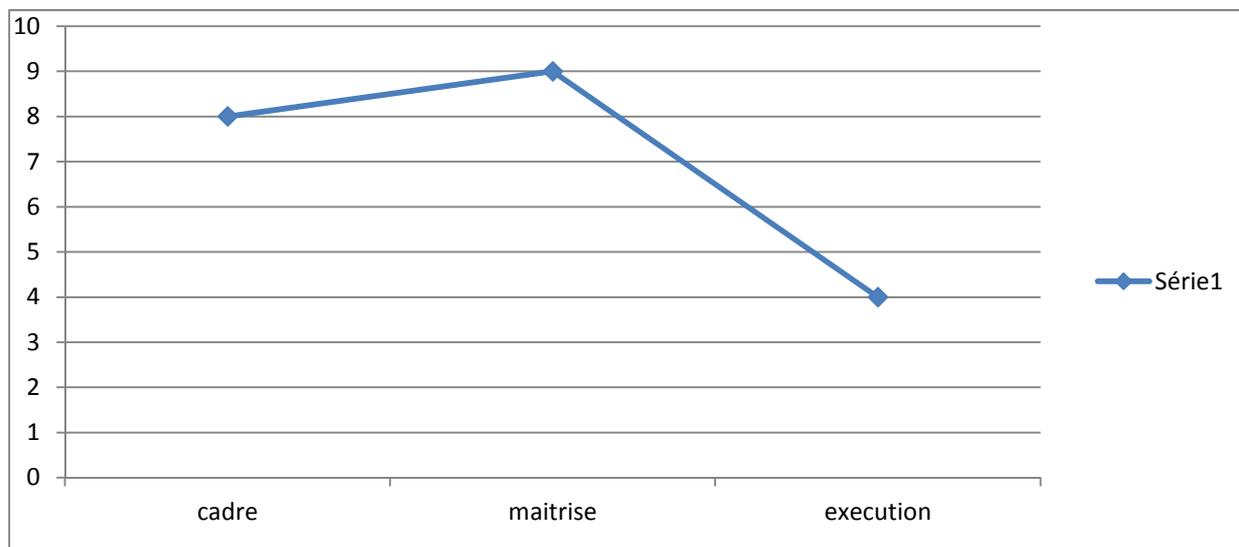
Histogramme n° 03 : représentatif de l'indemnité de nuisance



Source : résultat d'enquête.

L'histogramme n° démontre également une attribution sélective de la prime de nuisance touchant uniquement les activités contraignantes de l'échantillon

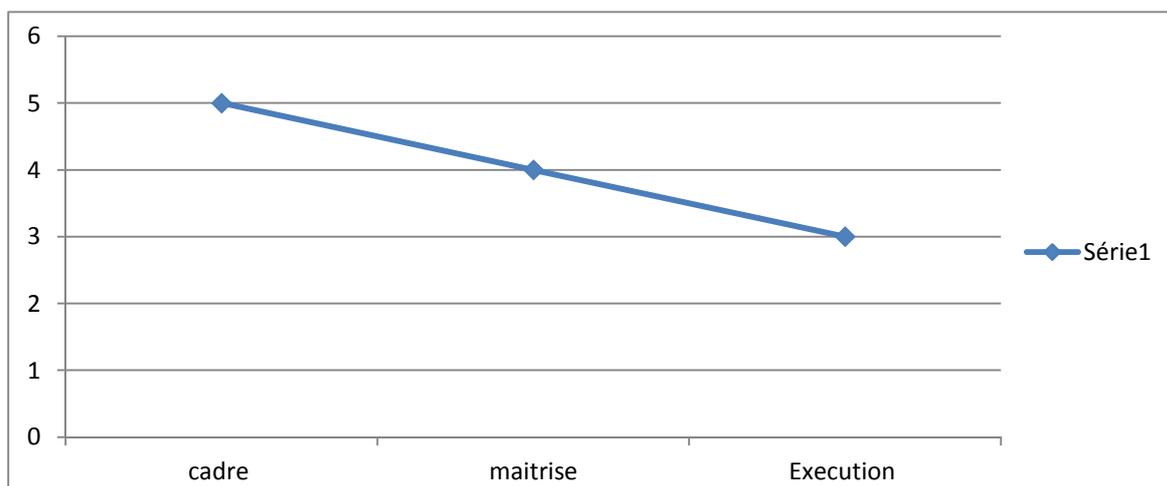
Histogramme n° 04 : représentatif de prime de panier



Source : résultat d’enquête.

Il est à signaler que, selon les supports présentés, des salariés ne touchent pas la prime de panier (voir tableau n°09).

Histogramme n° 05 : représentatif de prime de transport



Source : résultat d’enquête .

De ce graphe, il ressort que plusieurs salariés ne sont pas concernés par l’attribution de la prime de transport.

2.2. Discussion et vérification des hypothèses

2.2.1 Discussion et vérification de la première hypothèse

D'après les résultats affichés dans les tableaux (1-2-3) et selon l'histogramme n° 01, on a reparti trois (03) catégories : cadre, maîtrise et exécution; on a remarqué dans le tableau n° 01 que chaque fonction a sa mission et chaque mission demande une qualification et une expérience qui se réfère au salaire de base.

Pour les cadres, la qualification est Bac + 3 à Bac +5 plus une expérience de 2 ans à 5 ans, exemple : gérant : qualification Bac + 5 plus une expérience de 5 ans et ses missions consistent à concevoir la stratégie de l'entreprise et à définir ses objectifs stratégiques et assurer la planification, l'animation, la coordination et le contrôle des activités...etc.

Pour la maîtrise, la qualification est Bac + 3 sans expérience exemple : chimiste qualification Bac + 3, ses missions consistent à contrôler les paramètres physico-chimiques à tous les niveaux...etc.

Pour la catégorie exécution, la qualification est le niveau secondaire exemple : Chauffeur poids léger qualification niveau secondaire sans expérience et l'exigence est d'être le responsable du véhicule et du matériel qui lui sont confiés...etc.

Le salaire de base diffère d'une fonction à une autre ; en exemple, pour les cadres, le salaire de base est de 80.000, 00 DA à 120.000, 00 DA. Selon l'histogramme n° 01, on remarque ainsi deux cadres qui ont un salaire de base plus haute : le Responsable des ressources humaines avec un salaire de base de 100.000, 00 DA et le Responsable commercial avec un salaire de base de 110.000, 00 DA.

Pour la maîtrise, le salaire de base varie entre 40.000,00 DA et 70.000,00 DA. Neuf (09) salariés ont un salaire de base de 60.000,00 DA à 65.000,00 DA exemple : le Responsable logistique avec un salaire de 60.000,00 DA et le Superviseur HSE avec un salaire de 65.000,00 DA.

Pour l'exécution, le salaire de base est de 20.000,00 DA à 40.000,00 DA. Sept (07) salariés ont le salaire de base le plus bas, exemple : l'Agent de sécurité avec un salaire de 20.000,00 DA et l'Agent de production avec un salaire de 30.000,00 DA,... etc.

De ce qui précède, on constate que chaque catégorie socio professionnelle a son salaire de base liée à la qualification et l'expérience.

2.2.2. Discussion et vérification de la deuxième hypothèse :

D'après le tableau n°4 et l'histogramme des indemnités et primes, on constate que l'histogramme qui représente l'indemnité de nuisance et celui qui représente l'indemnité d'expérience professionnelle chez les trois catégories, cadre, maîtrise et exécution, la fréquence est beaucoup plus significative chez la maîtrise.

Pour l'histogramme représentant la prime de panier et transport, la fréquence est également plus importante pour le groupe maîtrise.

Le groupe maîtrise chargée de la planification et du contrôle du travail des exécutants, représente le groupe où la fréquence d'attribution des primes et indemnités est la plus élevée en rapport aux autres groupes cadre et exécution. Cela se traduit par l'importance de l'effectif du groupe maîtrise existant au sein de l'entreprise, mais également par la responsabilité et le privilège accordé par la direction à ce groupe socio professionnelle.

Il est également constaté une inégalité du montant de la prime de panier qui diffère d'un salarié à un autre dû aux supports présentés par l'entreprise qui ne concerne pas le même exercice. Pour l'élaboration de nos résultats, on a dû se référer à des supports (fiches de paie) de l'exercice 2008 et celles de 2017 d'où la différence de prime attribuée aux salariés, mais également un nombre de 2 salariés non concernés par l'attribution de cette prime.

Concernant la prime de transport, il est également constaté que des salariés ne touchent pas cette prime. Ainsi, 12 salariés sont concernés par l'attribution de cette prime au contraire de 11 salariés non concernés par son attribution.

De ce qui précède, il ressort, néanmoins, que la prime de transport touche d'une manière plus conséquente le groupe cadre que les deux autres groupes à savoir la maîtrise et l'exécution.

2.3 Vérifications des hypothèses :

L'étude que nous avons menée sous le thème « l'ordonnancement des tâches et la gestion des salaires » au sein de l'entreprise VERY NET nous a permis de confirmer ou infirmer nos hypothèses et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons retracer dans ce qui suit :

Concernant la première hypothèse dont l'énoncé est « la conception des tâches et le salaire de base » est infirmée en se référant aux résultats de nos enquêtes.

Pour la deuxième hypothèse dont l'énoncé est « la planification des tâches et les accessoires des salaires. » En se basant sur les résultats de l'enquête, on trouve que celle-ci est plutôt confirmée.

Ainsi, les indicateurs de l'ordonnancement des tâches (planification, exécution, contrôle, réalisation des tâches, contraintes temporelles, disponibilité de ressources requises...) et ceux de la gestion des salariés (rémunération, éléments du salaire, cotisation sociale, prime, indemnité...).

En effet, les indicateurs de l'ordonnancement des tâches et ceux de la gestion des salaires répondent aux questions de départ, car il y a un rapport entre la planification des tâches et les accessoires des salaires qui reflètent la confirmation de la réponse à la question de départ de la problématique.

Critique :

Ce chapitre avait pour but de faire une présentation de l'entreprise VERY NET, l'historique et l'organigramme et de là procéder à une analyse et une interprétation des fiches de paie et des fiches de poste contenues dans la première et la deuxième hypothèse.

Enfin, on a terminé par la confirmation des hypothèses. On a, ainsi, infirmé la première qui est la conception des tâches et le salaire de base puis confirmé la deuxième hypothèse qui est la planification des tâches et les accessoires des salaires.

Conclusion

L'activité de l'ordonnancement des tâches dans les entreprises est nécessaire pour la continuité de la production, mais aussi sur le contexte organisationnel.

Dans ce travail de fin de cycle de mener une étude sur l'ordonnancement des tâches et la gestion des salaires au sein de l'entreprise VERY NET.

Tout en suggérant dans cette recherche une ligne directrice bordée de réponse concernant les deux hypothèses exposées au départ.

Durant notre stage à l'entreprise VERY NET, nous avons constaté que le problème d'ordonnancement des tâches est extrêmement divers, le salaire de base et cette dernière et concept à partir de la qualification et l'expérience et la conception des tâches.

La gestion des salaires des met en œuvre un système pour la prise en charge de tous les frais personnels, le payement des salaires est garanti par le traitement des données liées aux salaires afin de traiter les éléments constitutifs de la paie, ses éléments sont : les primes et les indemnités.

En termes de politique salariale, il n'existe pas de cohérence dans le domaine des salaires appliqués au sein de l'entreprise étant donné que cette dernière ne possède pas de convention collective ni de règlement intérieur ; ainsi, on peut signifier qu'aucune justice sociale ne peut être constatée du fait que les salaires sont disparates en fonction des postes et non conformément à une norme arrêtée dans les documents réglementaires et une gestion salariale saine et productive d'un climat social à même de permettre un fonctionnement convenable.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

La liste des ouvrages :

1. Bertrand Blancheton, **Maxi fiches des sciences économiques**, 2^{ème} édition, Dunod, 2012.
2. B. Roy et D. Bayssan, **Aide multi- critères a la décision Méthode et cas**, collection gestion série production et technologie quantitatives appliqué à la gestion, édition Economica, paris, 1993.
3. CLAUD Jean, **l'enquête par questionnaire**, édition Université Belgique, 1982.
Code de travail, édition Berti, 5^{ème} édition, Alger, 2010.
4. Daniel Rabtel, **Pratique de la paie**, 5^{ème} édition, une synthèse concrète des règles courant, édition d'organisation, paris, 2002.
5. David Autissier, Valérie Délaye, **Mesurer la performance du système d'information**, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, 2008.
6. Davis G.B., Olson M.H., Ajenstat J., Peaucelle J.L., **Systèmes d'information pour le management**, Edition G. Vermette inc Economica, paris, 1986.
7. Gilles, Bressy, Ghristion Kon Kyt, **Economie d'entreprise**, édition Dalloz, Paris, 2000.
8. Grawitz Madleine, **méthodologie des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Dalloz, paris, 2001.
9. G, Vincent, **gestion de production et des flux**, édition economica, paris, 2003.
10. Guillaume Duval, **l'entreprise efficace à l'heure de swatche et de Mc Donald's, la seconde vie du taylorisme**, 2^{ème} édition, paris, Syros, 2000.
11. Guerrero Sylvie, **les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion des ressources humaines**, Ed. Dunod, paris, 2004.
12. J. Carlier, P. Chrétienne, J. Erschler, C. Hanen, P. Lopez, E. Linson, M-C. Protmann, C. Prins. **Le problèmed'ordonnancement** Group GOTHA, Recherche opérationnel, 1993.
13. Jean-Jacques Friedrich, **Comptabilité générales et gestion d'entreprise**, 7^{ème} édition, Machette supérieur, Paris, 2011.
14. Jean- Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, édition Vuibert, 15^{ème} édition, 2008.
15. J. Carlier et P. Chrétienne, **problèmes d'ordonnancement, Modélisation complexité, Algorithmes**, édition Masson, paris, 1988

16. MAURICE ANGERS, **initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**, Edition Casbah, université Alger, 1997.
17. Marie-Hélène Delmondr, **Management des systèmes d'information**, Dunod, paris, 2003.
18. RABTEL Daniel, **pratique de la paie**, édition d'organisation, paris, 2002.
19. YAHYIAOI Abderrahmane, **législation et réglementation de travail**, édition SNC, Alger, 1997.

Les Thèses de doctorat

1. B Taha, **optimisation des problèmes d'ordonnement multi-objectif dans les systèmes de production** thèse de magister, Université M' HAMED BOUGARA-BOUMERDES, Décembre 2005,
2. B.Hela, **sur l'ordonnement d'ateliers job-shop flexibles et flow-shop en industries pharmaceutiques, optimisation par algorithmes, génétique et essais particuliers**, thèse de doctorat, Université de Tunis ELMAWAR, juillet 2009.
3. M. Nasser, **Algorithmes de construction de graphes dans les problèmes d'ordonnement de projet**, thèse de doctorat, Université FERHAT ABBAS Setif, 2011.
4. M. MEBARKI Smail et M. Hamza, **l'optimisation des problèmes d'ordonnement des tâches**, mémoire de Master 2, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Faculté technologie, 2015.
5. Mounia Fredj, **Composants et modèles pour l'ingénierie des systèmes d'informations**, thèse de doctorat en informatique, Université MOHAMMED v- faculté des sciences- Rabat, 2007.
6. N. Imed, **Développement d'une méthodologie de l'ordonnement / optimisation adaptée aux systèmes industriels de type HVLV (High-variety, low-volume)**, thèse de doctorat, Université de GRNOBLE
7. H. Hentous, **contribution au pilotage des systèmes de production de type Job-Shop**, thèse de Doctorat, ISTALYON

Les sources électroniques

1. [http:// www. Universalise. Fr](http://www.Universalise.Fr) / Encyclopédié/ théories des organisations.
2. [http:// www. Fiscalité et comptabilité algérienne](http://www.Fiscalitéetcomptabilitéalgérienne.com) Index du forum, la pratique de la paie, Auteyr Ayoubiate, Fiscalité algérienne, PDF. .
3. [http:// www. Journal officiel de la république Algérienne](http://www.Journalofficieldelarépubliquealgérienne.com) N° 61, Auteur, Abdelaziz BOUTEFLIKA, Date de consultation : 27/02/2017 a 10 :30.

Les annexes