

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques de Gestion et Commerciales

Département des Sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en Science de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Thème

Appréciation de la politique de classification des emplois et
rémunération

Cas de Bejaia Mediterranean Terminal (BMT)

Présenté par :

BAOUCHE Sakina

BAZIZI Razika

Encadré par :

M^r. AMIMER. Amar

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M^m. AMGHAR. Malika

Examineur : M^r. ARABI. Mouhand

Encadreur : M^r. AMIMER. Amar

Promotion juin 2013

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu notre DIEU de nous avoir donné courage, volonté, patience et santé pour pouvoir réaliser ce modeste travail et nous espérons récolter des fruits.

Nous voudrions exprimer notre profonde gratitude à M^r AMIMER.A, et le remercier vivement pour la patience et la disponibilité dont il a fait preuve durant la période de notre encadrement, malgré sa charge importante de travail.

Nos remerciements à tous ceux qui ont facilité la tâche de notre intégration au sein de Béjaïa Mediterranean Terminal (BMT), en particulier M^{elle} REGRAGUE ZAHRA, qui nous a vraiment aidés durant notre stage.

Nos remerciements chaleureux et anticipés vont aux membres du jury qui ont consacré une partie de leur temps pour examiner et juger notre travail.

Nous nous saurons oublier de remercier le corps enseignants du département Science de gestion pour leurs efforts fournis durant notre cursus universitaire.

Nos remerciements s'adressent également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Mes très chers parents auxquels j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour leurs sacrifices et leurs conseils qui m'ont incité à poursuivre mes études ;
- ❖ Mes deux grands parents ;
- ❖ Ma sœur Samira que j'admire énormément et qui a toujours été un exemple à mes yeux ;
- ❖ Mon frère Riad et sa femme ;
- ❖ Mes frères Nadjim, Sofiane et Nacer ;
- ❖ Mes très chères amies Razika, Hakima, Nabila et Souad qui m'ont toujours soutenu et que j'adore ;
- ❖ Tous les gents que j'aime et qui ont toujours été la pour moi.

Baouche Sakina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé durant tout le long de ma vie, qu'ils trouvent ici ma reconnaissance et ma gratitude, aussi à :

- ❖ Mon frère Mahrez que j'adore ;
- ❖ Mes sœurs Gabria et seltana que j'aime et qui m'ont toujours servi de repère dans la vie ;
- ❖ A ma binôme Sakina et toute sa famille ;
- ❖ Mes très chères copine Hakima, Nabila et souad qui m'ont toujours soutenu et que j'adore ;
- ❖ Tout les gents que j'aime et qui ont été toujours la pour moi.

Bazizi Razika

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : classification et qualification des emplois.....	5
Section 1 : généralités sur la rémunération.....	5
Section 2 : généralité sur la classification.....	10
Section 3 : les méthodes de classification des emplois	20
Section 4 : le lien de la classification des emplois par rapport à l'organisation Du travail.....	25
Chapitre II : la politique de classification des emplois et rémunération.....	30
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	30
Section 2 : la politique de classification des emplois a la BMT.....	42
Section 3 : classification de la rémunération	54
Chapitre III : Présentation des résultats	63
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats	63
Section 2 : Synthèse des résultats.....	82
Conclusion générale.....	84

Introduction générale

Pour assurer la réussite d'une organisation, les ressources humaines doivent consacrer leur énergie et leur talent au service de l'employeur.

Les organisations doivent de plus en plus être innovatrices, dynamiques et efficaces dans leurs efforts pour demeurer concurrentielle. Il faut donc compter sur un personnel de Qualité motivé à fournir une performance optimal. L'objectif de la gestion des ressources humaines consiste à acquérir, à développer et à maintenir les ressources dont l'entreprise a besoin, pour se développer et réaliser ses objectifs.

La gestion des ressources humaines, recouvre principalement plusieurs volets : recrutement, formation, rémunération etc.

Parmi ces différents volets, nous avons choisis d'étudier ce qui nous à paru le préalable de toute politique de gestion des ressources humaines : à savoir l'étude de la classification des emplois et de la rémunération.

La classification des emplois et la rémunération ont donc, un rôle important à jouer au sein d'une entreprise, c'est une activité nécessaire pour la gestion des ressources humaines, car elle débouche à la détermination rationnelle de la rémunération. Il s'agit, en fait, d'un moyen propre à mesurer une rémunération égale pour un travail de valeur égale, tenant compte des efforts physiques et intellectuels, des responsabilités assumées, des qualifications exigées, des risques encourus, voir des sacrifices imposés à ceux qui occupent tels ou tels emplois.

L'objectif de la démarche de classification des emplois, en dehors de l'aspect rémunération serait donc, de fixer la position hiérarchique de chaque emploi selon les critères de classement. Les positions, étant indépendantes les unes des autres, d'où l'intérêt du dialogue entre les salariés et l'employeur, pour chaque emploi faisant l'objet de la classification.

Ainsi, les conséquences sont subies par le personnel qui assiste uniquement aux mauvaises conditions de travail, l'insuffisance des salariés et d'autres avantages sociaux. C'est pour cela que nous somme interrogées sur la politique de classification des emplois et de la rémunération. En optant pour ce sujet, notre objectif est de dégager le rapport entre la classification des emplois et la rémunération des agents de la BMT.

Introduction générale

Dans ce contexte, notre problématique s'articule autour de la question centrale qui suit :

La gestion des ressources humaines à la BMT sur le plan de classification des emplois et rémunération est elle efficace ?

Pour mieux arriver à comprendre cette question, notre étude tente de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Sur quelle base BMT a classifié ses employés ?
- Comment élaborer la grille de classification ? et sur quel critère ?

Donc, en tant qu'étudiant en gestion des ressources humaines, ces problèmes nous ont beaucoup intéressé, c'est parce que nous avons constaté que la classification des emplois et la rémunération est un outil de travail nécessaire pour la gestion des ressources humaines. Son étude mérite qu'on s'y attache sérieusement pour découvrir les difficultés dont les salariés souffrent. Essayant de proposer des solutions pour corriger dans l'avenir cette pratique et la rendre, de ce fait, plus efficace dans la poursuite des objectifs.

Pour récolter les informations nécessaires et dans le but de vérifier les hypothèses relatives à notre thème « la classification des emplois et rémunération » au sein de BMT, nous avons utilisé les méthodes et les techniques les plus adéquates à notre thème qui sont les suivantes :

- La méthode statistique pour avoir les données chiffrées de notre enquête.
- La technique documentaire grâce à laquelle nous avons consulté toute la documentation susceptible de nous donner des renseignements.
- Le questionnaire qui nous a aidés à recueillir des informations auprès de différentes catégories de l'entreprise BMT.

D'après Jean Claude COMBISSIE, « le questionnaire à pour fonction principale de donner à la recherche, une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable ces informations et les hypothèses préalablement constituées ». ¹

Dans le but de préciser notre problématique et les hypothèses, ainsi que les méthodes et les techniques les plus adéquates à notre thème de recherche à partir de la pré-enquête effectuée ,

¹ COMBISSIE Jean Claude, « la méthode en sociologie », 4^{ème} édition la découverte, paris, 2003, page 33.

Introduction générale

nous avons pu rassembler un maximum d'information, qui nous a permis ainsi, de délimiter notre champ d'étude, à savoir que notre prés-enquête portait sur deux volets :

- Le premier, dans le but de préciser notre échantillon de recherche qui est les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécutions.
- Le second volet de notre pré-enquête vise à découvrir les caractéristiques formelles de BMT (règles et stratégies), puis vient les problématiques, les hypothèses, la méthode et les techniques.

Après nous avons procédé à une enquête qui s'est étalée du 10 février au 11 mars 2013, auprès de l'entreprise BMT où nous avons eu l'opportunité de questionner un nombre important de salariés dans le but de :

- Collecter des informations nécessaires pour la bonne formulation des hypothèses et de découvrir certaines caractéristiques des membres de notre échantillon.
- Compléter notre questionnaire.

La population d'étude de notre échantillon ne porte pas sur une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais nous avons enquêté sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise des trois catégories. Notre échantillon est composé de 30 travailleurs parmi les 552 de l'effectif général de BMT (soit 5,42 du total).

Les difficultés rencontrées dans notre recherche sont :

- La difficulté de distribuer le questionnaire à la catégorie d'exécution à cause de leur faible niveau d'instruction. À cet effet, nous avons été obligés de mener un questionnaire-entretien par lequel nous notons nous mêmes les réponses.
- Une autre difficulté se réfère aux structures de la classification des emplois. En effet, la direction des ressources humaines aura dû, avant notre entrée en stage, définir clairement les règles, les procédures et les actions de la démarche de classification des emplois. Cela aurait pu permettre d'assurer la convergence avec les conditions stratégiques arrêtées par la direction générale de l'entreprise et de déterminer une méthodologie à utiliser et les outils de gestion des ressources humaines à mettre à notre disposition.

Notre travail est subdivisé en trois chapitres. Le premier chapitre consiste à donner un aperçu sur la classification et qualification des emplois, dans le deuxième chapitre nous abordons la

Introduction générale

politique de classification des emplois et rémunération au sein de l'entreprise BMT. Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre enquête pour pouvoir apporter des réponses à la problématique posée.

Chapitre I : classification et qualification des emplois

Toute entreprise quelque soit par la taille, la technologie, le marché, la structure, la culture interne... a besoin d'organiser sa façons de produire pour être la plus performante possible. À cette fin, les taches et les responsabilités confiées à chaque salarié doivent avoir des capacités et un niveau de connaissances adapté à la maitrise du poste. Donc, chaque entreprise se trouve confrontée à un problème inéluctable : Comment fonder et maintenir une hiérarchie des emplois et des personnes au sein de L'organisation ?

Dans ce présent chapitre nous allons présenter dans la section 1 généralités sur la rémunération, et dans la section 2 on va présenter les différents définitions donnée à la notion de classification des emplois, puis en parlera sur les méthodes de classification des emplois et en fin en va présenter le lien entre la classification des emplois à l'organisation du travail.

Section 1 : généralités sur la rémunération

La rémunération et la classification des emplois se trouve au cœur de la relation qui lie Un employeur et ses salaries. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail.

Elle est un thème privilégié de la négociation collective (négociation sur les salaires une fois par an et au moins une fois tous les 5 ans pour renégocier les classifications).ses pratiques ont évolué dans le temps.

La classification détermine le niveau de rémunération associé au poste. Différentes méthodes sont utilisées pour déterminée la classification qui sont :

- La classification de type Parodi est la liste de dénomination des postes mais sans description précise ;
- La classification de type Parodi amélioré correspond à la description fouillée des postes ;
- La classification de type « fonction publique aménagée » donne l'accès au poste en fonction d'un diplôme et rémunération de l'ancienneté ;
- La classification en critères « classant » est la plus récente. Ces classifications sont fondées sur l'énonciation et l'évaluation des critères « classant » les accords portant sur des procédures d'évaluation des postes et non sur la classification qui en découle (discussion sur le choix des critères retenus).

1-1- définition de la rémunération

Selon JEAN PIERRE CITO : «La rémunération du salarié est l'un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu, mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leur coût de production, rien d'étonnant à ce que les syndicats fassent de la rémunération un thème privilégié de revendication et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminant de l'équilibre économique de leur entreprise». ¹

Selon le Code de Travail Algérienne (L90.11-A80) : «La rémunération, constitue la contrepartie du travail fournie par un travailleur en accomplissant les tâches inhérentes au poste de travail qu'il occupe» ²

1-2- les composantes de la rémunération

Il est évident qu'à travers l'étude qui va suivre, il n'est nullement question de vouloir dresser une liste exhaustive des différentes rubriques qui permettant de définir le montant de la rémunération brute, celle-ci servant elle-même de base au calcul des cotisations sociales.

Chaque entreprise a, en effet, ses règles, en fonction de son historique, de son activité, de ses spécificités propres et cette situation a pour effet de générer un traitement de la paie qui peut différer d'une société à l'autre. Les éléments de la rémunération vont donc varier, ainsi que les modes de calcul retenus. Il est toutefois possible de constater que toutes les rubriques qui composent le « brut » d'une paie sont :

- Soit des éléments de base de la rémunération, éléments qui peuvent être aussi bien permanent- c'est-à-dire revenir à chaque bulletin de salaire- que variables, c'est-à-dire versés à échéance définie, ou de façon tout a fait aléatoire ;
- Soit des éléments d'absentéisme, notamment en matières de congés payés, de maladie, de maternité, d'accident, etc. qui auront pour effet de diminuer ou non le gain d'un salarié.

¹ CITEAU. J.P, «gestion des ressources humaine», ARMAND COLIN, paris, 1994, p137

² Extrait à partir de la loi 90.11-A 80 du code du travail

1-2-1- Le salaire de base

La première ligne de tout bulletin de paie mentionne en règle générale, le montant de la rémunération contractuelle de base : on parlera selon les entreprises de « salaire de base », « d'appointements »...en remarquant que ce vocable introduit une notion de fixité, attachée à un emploi régulier. Cette notion de salaire peut également être remplacée par celle de « gages » - pour les employés de maison notamment- de « traitement » pour les fonctionnaires, « d'honoraires » pour les personnes qui exercent une activité libérale, ou encore « d'émoluments ».¹

1-2-2- Les compléments de salaire

Leur attribution peut être d'origine interne ou externe, ils peuvent donner lieu à un versement monétaire ou non. Ce versement peut être immédiat ou différé.

- **Les primes**

Si la paie est rendue complexe de par sa réglementation, elle l'est tout autant de par l'extraordinaire multiplicité des primes qui la composent. En fait, la difficulté du traitement de ces primes ne réside pas tant dans leur nombre que dans leurs modes de calcul. Il est d'ailleurs étonnant de constater que les dits modes de calcul sont rarement intégralement connus avec précision même par les personnes sensées les connaître mieux que quiconque : les responsables de paie.

Il suffit pour s'en convaincre de pratiquer une « mise à plat » du système de paie d'une entreprise, et de poser quelques questions aussi simple que : « quels sont les bénéficiaires de cette prime ? » « Quelles sont les bases précises de calcul de cette prime ? » pour se rendre compte que l'obtention de la réponse se fait souvent au prix de longues vérifications nécessaires face aux imprécisions et incertitudes...les résultats de cette analyse étonnent en règle générale jusqu'aux responsables de l'entreprise.

En France, Cette situation à priori, on en convient, étonnante, s'explique fort aisément. En effet, les entreprises ont, ou ont eu, une large propension à créer des primes, et ont une toute aussi grande aisance à les maintenir, même lorsqu'elles ne sont plus utiles ou que leur usage ne se justifie plus. En la matière, citons les cas de la SNCF qui versait (ou verse encore ?) une

¹ Saïd FOUJIL-BEY et Mourad CHERAMI, «la pratique de la paie», hôtel EL AURASSI, Alger, 2004, p 12

« prime de charbon » à une certaine partie du personnel cheminot, cette prime étant une survivance de l'époque où les chemins de fer fonctionnaient à la vapeur...

Les primes auxquelles s'ajoutent, à titre complémentaire et/ou compensatoire sont :

- Prime de rendement individuel, prime de rendement collectif, prime de responsabilité, prime de résultat global, prime de bilan, prime de documentation, prime de production pédagogique, prime de départ en retraite et prime pour acte exceptionnel.etc.
- **Indemnités :**

Somme d'argent versée par l'employeur pour rembourser le salarié de frais supportés à l'occasion du travail (indemnité de déplacement, prime de panier, prime de salissure).

Les indemnités ont pour objet de rémunérer les préjudices causés éventuellement au titulaire de l'emploi, au titre des sujétions et conditions induites par l'emploi.

Les indemnités les plus courantes sont les suivantes :

- indemnité d'ancienneté et/ou d'expérience professionnelle : sanctionne l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle, acquise au sein ou/et en dehors de l'entreprise. De la première année jusqu'à dix ans une augmentation de 1,5% de salaire de base. De onze ans jusqu'à vingt ans une augmentation de 2,5% de salaire de base. De vingt ans jusqu'à trente ans une augmentation de 2,5 etc. Le taux d'I.E.P est variable selon le nombre d'année travaillée.
- indemnité pour heures supplémentaires : toute heure supplémentaire accomplie au-delà de la durée hebdomadaire légale de travail donne lieu au paiement d'un montant selon les heures supplémentaires.
- indemnité de nuisance : perçue par les travailleurs exerçant des tâches présentant des inconvénients de pénibilités, de salissure, d'insalubrité ou de danger. L'indemnité de nuisance est un taux qui se calcule sur la base des jours ouvrables durant le mois, par exemple : nuisance = 10% de salaire de base
- indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP) : une indemnité forfaitaire de service permanent est attribuée mensuellement au personnel occupant certains postes de travail en compensation des heures supplémentaires de travail imposée par nécessités de service elle est exclusive de toute indemnité ou prime de même nature.

- indemnité de travail posté (ITP) : destinée à compenser forfaitairement les heures de travail, la récupération des heures pour passation de consigne et les majorations pour le travail de nuit durant les repos légaux et durant les jours chômés et payés.
- indemnité de zone
- indemnité de travail de nuit.
- **gratification**

Versée pour récompenser le travail accompli ou à l' occasion d'événement familiaux (mariage, naissance). En principe. Echappe au calcul des cotisations (gratification médaille, bonification moudjahidine, bonification enfant de chouhada).

- **les avantages en nature**

Salaire de base, heures supplémentaires, composent pour une large part la « rémunération de base » d'un salarié.

Nous y intégrerons également les avantages en nature aux termes de notre classification personnelle des rubriques qui composent cette rémunération.

Ces avantages en nature consistent en la fourniture (à titre contractuel ou conventionnel) par l'employeur de nourriture, d'un logement, d'une voiture, voire d'énergie- par le biais de la prise en charge de tout ou partie des frais d'électricité, d'eau ou gaz, etc. C'est avantages, mis à la libre disposition du salarié, ne lui sont pas indispensables pour exercer son activité professionnelle et sont considérés comme des avantages acquis.

Pour la sécurité sociale, la notion d'avantages en nature va au-delà de ces aspects ainsi les sommes versées par les comités d'entreprises à des salariés, dès lors qu'elles ne peuvent être assimilées à un quelconque « secours » doivent être intégrées aux bases de cotisation.

1-3- rapport rémunération et emploi

Tout travail mérite une rémunération en rapport avec les prestations fournies. Le législateur précise que la rémunération doit être payée en espèces, sous déduction éventuelle de la contre-valeur des avantages dus et remis en nature.

Le paiement doit avoir lieu pendant les heures du travail au temps et au lieu convenus. Il est interdit à l'employeur de restreindre de quelque manière que soit la liberté du travailleur de disposer de sa rémunération à son gré. Ensuite, le paiement de la rémunération doit être effectué à des intervalles réguliers n'excédant pas un mois ; le paiement doit avoir lieu au plus tard dans les six jours suivant la période à laquelle il se rapporte.

Lors de la cessation définitive des services effectifs, toute somme restant due en exécution d'un contrat de travail, doit être payée au travailleur et les cas échéant, aux ayants droit de ce dernier, au plus tard dans les deux jours ouvrables qui suivent la date de la cessation des services.

En cas d'incapacité de fournir ses services par suite de maladies ou d'accident, il conserve le droit, pendant toute la durée de la suspension du contrat, aux deux tiers de la rémunération en espèces et à la totalité des allocations familiales. Le droit aux avantages contractuels en nature subsiste pendant l'incapacité de travail, à moins que le travailleur n'en demande la contre-valeur en espèces.

Si la maladie ou l'accident sont réputés maladie professionnelles ou accident de travail aux termes de la réglementation de la sécurité sociale, le travailleur conserve le droit pendant les six premiers mois de la suspension du contrat aux deux tiers de la rémunération en espèces et à la totalité des allocations familiales.

Section 2 : généralités sur la classification

Dans cette section nous avons choisis de présenter une clarification terminologique qui contient les différents concepts liés à notre thème ainsi que les différents enjeux de la classification, et en fin l'élaboration de la classification des emplois.

2-1- Clarification terminologiques et différentes définitions

La notion de poste, compétence, emploi, recrutement, classification et qualification des emplois sont des notions connexes, liées entre elles.

2-1-1- Notion de poste

D'après LOIC CADIN, FRANCIS GUERIN, FREDRIQUE PIGEYER : « La notion de poste, elle est beaucoup plus restrictive. Elle désigne un ensemble précis de tâche prescrit et situées par rapport à d'autres dans une organisation du travail taylorisée ». ¹

C'est une place dans un processus organisationnel, il participe à une ou plusieurs fonctions. Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à la fois géographique, hiérarchique, et fonctionnelle. Un poste comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires.

2-1-2- la notion de compétence

Selon JEAN- MICHEL PLANE le concept de compétence peut être défini Comme : « un ensemble de connaissances traduites en actes par un individu dans différents domaines d'actions. En ce sens, il est important de relever que la compétence s'élabore à travers des rapports sociaux. Précisément, elle résulte d'une double confrontation. Les salariés développent leur compétence au travail en se confrontant d'une part, entre acteurs de l'entreprise, et d'autre part, à des enjeux forts ». ²

2-1-3- définition de l'emploi

« L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activités faisant appel à un même noyau de compétence. En parlera ainsi d'emploi du secrétariat, par exemple, sans préciser d'avantage la nature du travail (secrétariat commerciale, comptable ou de direction) ». ³

¹ LOIC CADIN. FRANCIS GUERIN. FREDRIQUE PIGEYRE, « gestion des ressources humaines », 3^{eme} édition DUNOD, paris, 2007, page 237

² JEAN- MICHEL PLANE, « théorie des organisations », 2^{eme} édition DUNOD, paris, 2003, page 114.

³ Op.cit. « gestion des ressources humaines », page 237

2-1-4- analyse des emplois

L'analyse des emplois est un processus qui permet de constater par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui conserve la nature d'un poste spécifique et de la reporter, c'est aussi la description des tâches qui contient le poste et les habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail

Nous retenons que l'analyse des emplois est une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de fait précise concernant un emploi étudié à une complantes, soit sa description ou sa spécification.

Avant de créer un emploi ou de recruter un employé, l'entreprise doit premièrement mener une analyse pour déterminer les tâches et les responsabilités du poste d'emploi ainsi que les caractéristiques de l'employé appelé à assumer le poste d'emploi en question. Le processus de l'analyse des emplois, appelé aussi job design, produit un document appelé description d'emploi. La description d'emploi (job description) décrit les tâches qui doivent être exécutées par l'employé et définit le profil de l'employé qui doit assumer le poste.

Pour mener cette analyse, le manager des RH doit suivre quatre étapes :

- **Première étape**

Dans cette étape, l'entreprise doit définir les activités du poste d'emploi. Pour cela, il est recommandé de créer une liste qui énumère l'ensemble des outputs et actions que l'emploi requiert. Par exemple, pour définir le poste de manager, on peut citer les activités suivantes :

- exécuter la politique du conseil d'administration ;
- coordonner les opérations de management quotidiennes ;
- diriger des équipes fonctionnelles ;
- déterminer les conditions de recrutement du personnel, etc.

L'essentiel dans cette étape est d'arriver à créer une liste aussi exhaustive que possible. On peut aussi inclure le pourquoi et le comment de l'activité.

- **Deuxième étape**

Dans cette étape, on définit le profil de la personne qui doit assumer le poste d'emploi en question. A ce niveau, il est important de décrire les conditions que le titulaire du poste doit remplir pour assumer le poste. Pour définir ce profil, on se base sur trois éléments : le

savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Alors que le savoir se rapporte aux connaissances théoriques et pratiques requises pour le poste, le savoir-faire se réfère aux habitudes, aux aptitudes et aux manières de faire. Par exemple, la façon de travailler, l'organisation, la gestion du temps, et l'esprit de synthèse font partie du savoir-faire. Dans le savoir-être, on inclut les aptitudes physiques, mentales et émotionnelles nécessaires pour ce poste ; on peut citer le caractère, le tempérament, La capacité cognitive etc.

- **Troisième étape**

Dans cette étape, on définit les normes de performance, c'est-à-dire le référentiel qui servira à évaluer la performance du titulaire du poste, les normes de performance peuvent être exprimées d'une manière qualitative (rédiger un rapport sans faute) ou quantitative (réaliser un chiffre d'affaire d'un million de dollars).

- **Quatrième étape**

Dans la quatrième étape, on décrit le contexte de l'emploi, c'est-à-dire on définit les conditions physiques dans lesquelles se déroule l'activité (travailler sous une température de 35 degré C, travailler le soir, le matin ou la nuit) ainsi que les conditions sociales telles que le niveau et le nombre d'employés avec qui le titulaire sera appelé à travailler. ¹

2-1-5- rôle de l'emploi

L'analyse des emplois consiste à effectuer une analyse et à fournir une information détaillée sur un emploi précis qu'on veut décrire. Cette information est essentielle pour les diverses activités de GRH. Le recueil de faits vérifiables et fidèles sur le poste à l'étude confirme le rôle capital de l'analyse des emplois par rapport à l'évaluation des emplois.

2-1-6- utilités de l'emploi

Les résultats de l'analyse des emplois ont pour principaux objectifs de :

- Permettre une orientation professionnelle ;

¹ Sidi Ahmed BENRAOUANE, « Le management des ressources humaines », édition OFFICE DES PUBLICATIONS UNIVERSITAIRES, Alger, 2010, p40.

- Faciliter la sélection et le placement et développer les techniques et épreuves de sélection ;
- Améliorer la planification du personnel par le transfert, la promotion et la rétrogradation ;
- Servir de support, l'amélioration des emplois et l'appréciation des travailleurs ;
- Permettre l'adaptation du programme de formation du personnel aux besoins réels de l'entreprise,
- Permettre une meilleure utilisation du personnel ;
- Améliorer les relations de travail, l'efficacité ;
- Améliorer la gestion de la carrière et la gestion de temps ;
- Localiser les sources potentielles de fatigue, d'accidents et de la maladie professionnelle.

2-1-7- évaluation des emplois

L'évaluation des emplois est un processus visant à évaluer la valeur relative des emplois. Généralement en vue de déterminer les niveaux de salaire, elle classe des emplois par ordre d'importance et de valeur, sans tenir compte des personnes qui effectuent le travail.

L'analyse de l'emploi est un des outils utilisés lors de l'évaluation du poste. On procède d'abord à une analyse de l'emploi, qui peut ensuite servir à classer les emplois et à évaluer leur importance relative.

2-1-8- qualification des emplois

Ce sont les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste de travail. Les savoir-faire et savoir-être, pré-requis sont listés et explicités dans le cadre d'une entreprise et/ou d'une activité professionnelle. La liste de ces éléments peut donner lieu à la formalisation plus ou moins explicite et d'ordre public.

« La qualification peut être définie comme un attribut de l'individu lié à un ensemble de capacités, savoir et savoir-faire pouvant être socialement reconnus. Nous conviendrons que

la notion de qualification est utilisée essentiellement pour rendre compte des processus de négociation collective qui concourent à la reconnaissance des individus à travers les salaires ». ¹

2-1-9- Classification des emplois

«La classification désigne le processus qui permet de reconnaître, d'évaluer et de classer les emplois a fin de hiérarchiser les rémunérations, qu'elle soit adoptée par toute une branche professionnelle ou par une seule entreprise importe peu.

Les méthodes à la disposition des entreprises pour élaborer cette hiérarchisation sont toujours des méthodes de classification». ²

- **les principes généraux de classification**

- 1- la classification s'applique à toutes les branches signataires de la convention collective
- 2- elle est caractérisée par sa souplesse et son adaptabilité vis-à-vis de l'introduction des technologies nouvelles et des changements apparaissant dans l'organisation et le contenu du travail, notamment dans les établissements de petite taille ainsi, elle prend en compte L'évolution d'un certain nombre des emplois ver, des compétences multiples faisant appel à la polyaptitude, elle comportée les moyens d'un classement équitable des emplois, a partir de trois notions de base :
 - classification objective, reposant sur la nature de travail effectuée ;
 - classification évolutive, permettant d'intégrer les emplois nouveaux au modifies ;
 - classification relative, classant les emplois les uns par rapport aux autres et nom les personnes qui les occupent.
- 3- la classification correspond à un exercice de l'emploi conforme à sa définition et exclut la prise en compte de la productivité et de la performance individuelle.
- 4- elle garantit une rémunération minimale par une grille de salaire conventionnel mensuel progressif par rapport à la réalité économique.

- **Description du système de classification**

- 1- Pour permettre leur classement, tous, les emplois reçoivent une définition concise les caractérisant par rapport aux critères classant.

¹ Op.cit. « gestion des ressources humaines », page 236

² Op.cit. « gestion des ressources humaines », page 236

La classification répertorie les emplois les plus caractéristiques et les plus fréquemment rencontrés : ce sont les emplois repères est conventionnels. Elle comporte des emplois communs à tous les branches et, si nécessaire, des emplois spécifiques à certaines branches.

Tandis que les nouvelles classifications des emplois ont comme obligations :

- De supporter de nouvelles politiques de personnalisation de salaire ;
- D'être conçues en étroite indépendance avec les autres aspects de la gestion des ressources humaines ;
- De mettre en valeur la notion de responsabilité confiée à tous les niveaux ;
- De privilégier la synthèse par rapporté l'analyse ;
- D'être des instruments de communication et de remise en cause et non une façon d'imposition des normes figés ;
- De donner une image dynamique de l'organisation et de l'évolution des emplois ;
- De tendre à l'objectivité ;
- les classifications des emplois remplissent quatre fonctions essentielles qui sont :
- Identification des métiers, des emplois et des postes : la grille constitue une référence permanente de l'organisation du travail (définition des tâches, mobilité interne, gestion des compétences) ;
- Etablissement d'une hiérarchie professionnelle, les emplois et les postes étant classés grâce à des coefficients prédéterminés ;
- Régularisation de l'emploi et du travail, les grilles permettant d'articuler le marché interne et le marché externe ;
- Définition des niveaux de rémunération : le salaire de base dans la profession est plus souvent obtenu en multipliant les coefficients du poste par la valeur du point. Cette dernière varie selon catégories professionnelles exécutants, agents de maîtrise, cadres.

2-1-10- description de l'emploi

Une description de l'emploi est un énoncé écrit qui décrit les tâches, les responsabilités, les compétences requises et les liens d'autorité en rapport avec un emploi particulier. Cette description tient compte de l'information tirée de l'analyse de l'emploi, de la compréhension des compétences et habilités requises pour accomplir les tâches et de l'utilité du poste dans le contexte du fonctionnement de l'organisme.

2-1-11- spécification des emplois

La spécification des emplois fait appel aux capacités personnelles qui sont déterminées à partir d'indications précises et essentielles que l'on trouve dans le contenu de l'analyse des emplois. Ce contenu décrit les exigences qui permettent de remplir adéquatement l'emploi. C'est-à-dire les aptitudes et les connaissances...

2-1-12- Le référentiel emploi (ou la carte des emplois)

Pour connaître la structure actuelle de l'entreprise en matière d'emploi, on s'aide de l'analyse prévisionnelle, laquelle consiste alors à :

- Evaluer les transformations possibles des emplois en fonction des options stratégiques de l'entreprise.
- Définir les emplois sensibles
- Mettre en évidence les emplois nouveaux non présents dans le référentiel des emplois les emplois cibles
- Identifier les emplois-clés, nécessaires au fonctionnement et à la survie même de l'entreprise.

Le référentiel emploi guide le choix de mobilité des travailleurs dans une entreprise, car il :

- Détermine les passerelles logiques d'un emploi à l'autre dans le cas d'évolution verticale
- Définit les termes de la progression transversale. Cette promotion n'est pas une évolution en termes de gain de responsabilité et d'organigramme. Le travailleur peut même changer d'activité.
- Prend en compte les possibilités d'évolution horizontale. Dans ce cas, le travailleur conserve sa mobilité dans le même niveau hiérarchique mais passe d'une fonction à l'autre.

2-1-13- Référentiel de compétences

Il résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées. Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences.

2-2- Les enjeux de classification des emplois

La classification et la qualification sont deux manières complémentaires de repérer l'adéquation homme/emploi. La classification structure les emplois. La qualification permet de catégoriser les personnes titulaires de ces emplois.

La classification est une hiérarchie des emplois et, en règle générale, des postes, établie le plus souvent en référence à une grille construite à priori. L'organisation de l'entreprise renvoie au concept de classification. Historiquement, l'aspect classification a longtemps prévalu sur l'aspect qualification dans l'organisation, car les directions d'entreprise s'intéressaient plus aux postes qu'aux personnes.

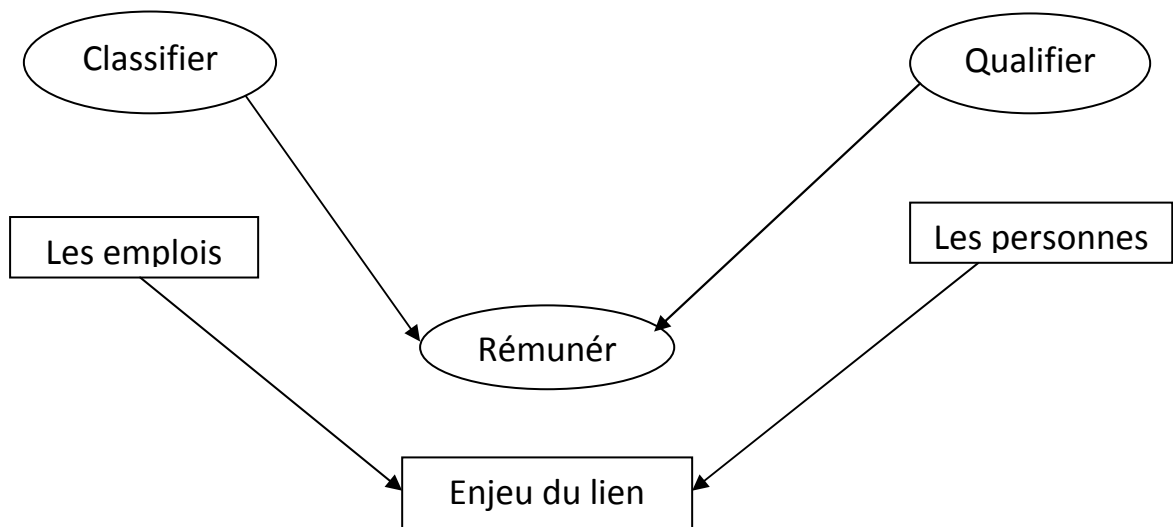
L'organisation du travail reposant totalement sur la notion du poste, la classification était pertinente car il existait une stabilité et une transparence de l'organisation et de son contexte. Parallèlement, les classifications des emplois avaient pour but d'assurer une rémunération juste et équitable entre les salariés, dont les tâches étaient beaucoup moins différenciées qu'actuellement.

L'entreprise a besoin de classer les postes de travail pour trois raisons majeures :

- Besoin d'organiser, de structurer, besoin de reconnaître et besoin de rémunérer.

Il existe un lien indissociable entre les concepts de classification, qualification et rémunération synthétisé dans la figure N°1 : ¹

¹ MAURICE THEVENET, CECILE DEJOUX, ELEONORE MARBOT, et ANNE-FRANCOISE BENDER, « Fonctions RH ; politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition Pearson, éducation, paris, 2007, page193.

Figure N°1 : Le lien entre qualification, classification et rémunération

Source : Maurice THEVENET, Cécile DEJOUX, Eléonore MARBOT et Anne-Françoise BENDER, « fonction ressources humaines », édition PEARSON, France, 2007, page 193.

2-3- L'élaboration de la classification

Une communication claire doit précéder l'élaboration de la classification. En effet, c'est une opération de changement qui repose sur la mobilisation de tous les acteurs. Le processus redéfinit non seulement le rapport homme/travail/organisation, c'est-à-dire la notion d'équité collective, mais il constituera également un enjeu d'équité individuelle pour chaque salarié en modifiant la classe du poste de chacun.

Une fois les salariés informés des enjeux et des méthodes, la description des postes s'effectue par des consultants externes, internes ou par les managers, en collaboration avec le titulaire du poste. Si cette méthode incombe au manager, il devra être formé à la description de poste.

Ensuite, un comité d'évaluation représentatif des acteurs de l'entreprise est réuni. Son but sera d'évaluer la totalité des postes. A cette fin, les niveaux et les échelons de classification doivent être définis rigoureusement. Il est également important que les membres du comité interprètent les progressions et leurs significations de la même manière.

Ce comité d'évaluation effectuera dans un premier temps un inventaire des emplois existants et de leur contenu. Pui les emplois seront classés par niveau en fonction des critères prédéfinis. Le comité détermine les niveaux des critères et arrête le niveau final pour chaque poste. Les échelons sont identifiés. Les emplois d'un même niveau sont analysés par la prime des échelons. Tous les postes doivent être à chaque fois comparés. Une fois la cohérence générale du classement vérifiée, les postes qui ont fait l'objet d'un litige sont réexaminés et peuvent conduire à une rectification du classement. La vérification de la cohérence est habituelle à chaque étape du processus. L'opération est achevée lorsque le poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération.

Section 3 : les méthodes de classification des emplois

3-1- le choix d'une méthode

Lorsque les entreprises cherchent à classer les emplois, elles cherchent à ce que ce classement soit : équitable, légitime, ouvert, souple et utilisable.

Mais, pour atteindre ces objectifs, les organisations doivent faire face à des contraintes de coûts et de cohérence avec la culture d'entreprise.

Il faut donc avant d'envisager de mettre en place un processus de classification, que l'entreprise s'interroge sur ses contraintes. Les questions suivantes peuvent aider les décideurs à cadrer en amont le projet de classification :

- de combien de temps dispose l'entreprise pour mettre en place sa classification ?
- jusqu'à quel niveau hiérarchique, la méthode de classement sera-t-elle diffusée ?
- existe-t-il une personne dans l'entreprise qui sera capable de prendre en charge la maintenance de la grille ?
- le classement reposera-t-il sur une logique de poste ou de fonction ?
- la grille de classification cherche-t-elle à renforcer la culture d'entreprise ou à la faire évoluer ?

Les critères de choix d'une méthode doivent être hiérarchisés par l'entreprise et l'importance des critères dépend de chaque entreprise et de ses facteurs de contingence.

La méthode choisie sera alors fonction de leurs atouts et de leurs limites. Quelle que soit la pondération des critères de sélection d'une méthode, le système de classification doit pouvoir être compris par tous les salariés. En outre, il faut qu'il soit cohérent avec les valeurs de la culture d'entreprise.

3-1-1- Les critères de choix d'une méthode de classification

Les critères de choix d'une méthode doivent être hiérarchisés par l'entreprise. Ils sont listés, non exhaustivement comme suite :

➤ **Simple et léger :**

- Indépendance vis-à-vis d'experts ;
- Délai rapide de mise en place.

➤ **Adaptable :**

- Besoin de prendre en compte les spécificités culturelles et organisationnelles ;
- Utilise des critères mesurables et observables.

➤ **Participative :**

- Recherche de consensus ;
- Recherche de transparence ;
- Acceptabilité sociale.

➤ **Compatible avec les outils et méthodes RH**

- Capacité de comparer des postes apparentant à des fonctions différentes ;
- Souplesse d'adaptation aux changements ;
- Cout de mise en œuvre et de la gestion. ¹

3-2- les méthodes globales

Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste des postes par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux. Ces comparaisons sont en général confiées à un ou plusieurs groupes de travail.

Ces méthodes mettent en évidence et rappellent le caractère social. Les classifications. Si certaines valeurs sont reconnues dans la grande majorité des entreprises telles que la

¹ Op.cit. « fonction RH, politique, métiers et outils des ressources humaines », page201.

supériorité des emplois d'ingénieurs sur ceux d'ouvrier par exemple, toutes ne partagent pas la même représentation de l'importance de chaque type d'emploi : chaque culture d'entreprise ou de type de dirigeant est porteur d'une représentation.¹

Parmi les variantes les plus répandues se trouve l'opposition classique entre les fonctions techniques et les fonctions commerciales. A niveau équivalent, certaines entreprises valorisent surtout le savoir-faire technique et l'expertise, parfois au détriment du savoir-faire commercial, les compétences managériales. Lorsque l'évolution des marchés et des métiers l'exige, un travail sur les classifications, même partiel ; est souvent le passage obligé pour entreprendre une revalorisation de certaines fonctions et de certains types de carrières devenues motrices dans le fonctionnement de l'entreprise parmi ces méthodes, la comparaison par paires est de très loin la plus utilisée, ne serait-ce que parce qu'elle est très économique et ne nécessite pas de compétences particulières.

La méthode globale consiste à positionner un emploi A relativement à une succession d'emploi B puis C, D...il s'agit d'élaborer un classement en termes d'ordre d'importance et donc de hiérarchie le plus souvent, chaque membre du management effectue son propre classement des emplois. Ensuite, les différents classements sont confrontés pour aboutir à un compromis.

Les méthodes globales sont souvent critiquées en raison des implicites de leur référentiel. En fait, elles permettent d'illustrer le consensus qui existe dans l'entreprise autour de quelques références et reproduisent la culture et les équilibres internes de l'organisation.

Cette méthode présente plusieurs avantages :

- simplicité de réalisation ;
- clarification et objectivation du consensus interne ;
- évaluation qui tient implicitement compte du titulaire de l'emploi considéré.

Mais également des inconvénients :

- elle est très consensuelle mais particulièrement inadaptée en situation de changement ou de nécessité d'adaptation et de revalorisation de certaines fonctions ;
- ses critères sont implicites et non objectives ;

¹ BERNARD ROMAN, « Bâtir une stratégie de rémunération », 2^{ème} édition DUNOD, paris, 2010, page 21.

- elle est difficile à appliquer sur un grand nombre d'emplois.

Ce type de méthode est donc idéalement utilisé dans les situations où l'on souhaite rapidement et sans mobiliser des moyens importants d'aboutir à une classification. Il s'agit généralement de clarifier et de structurer de façon plus transparente et efficace la politique de rémunération ainsi que d'autres aspects de GRH, tels que l'évaluation et les carrières.

3-3- Les méthodes analytiques ou critérielles

Introduisant une phase d'analyse après la définition de l'emploi, ces méthodes utilisent, en nombre variable, des critères de comparaison. Parmi les nombreuses études existantes, on peut citer la méthode HAY, sans doute la plus connue, la méthode d'autonomie (E. Jacques) et la méthode dite du niveau de décision (F. Patterson).¹

La méthode HAY a été mise au point aux États-Unis. Elle s'adapte principalement aux emplois de cadre qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères :

- La finalité : à quoi sert le poste dans l'organisation ?

Le critère de la finalité du poste se définit par l'effet mesurable du poste sur les résultats de l'entreprise. Il s'apprécie en fonction de trois sous-critères :

- Latitude d'action se mesure en neuf niveaux allant de « postes assujettis a des consignes directes et détaillées » a « postes subordonnes a des politiques et buts fonctionnels et a des objectifs généraux de direction ».
- L'ampleur du champ d'action traduit l'envergure en euros par an du domaine d'activité en cinq niveaux.
- L'impact de l'action menée par le poste sur son champ d'action est évalué par quatre niveaux (direct, primordial ou partagé, indirect, contributif ou lointain).
- L'initiative créatrice : quel est le degré de difficulté des problèmes à résoudre ?

Indique le degré d'initiative et de réflexion du poste. Il est évalué par deux éléments :

- Le cadre de la réflexion est évalué par huit niveaux classés de « routine stricte » a « principes, concepts, très larges orientations ».

¹ Op.cit. « bâtir une stratégie de rémunération », page 22.

- L'exigence des problèmes à résoudre se cote en cinq niveaux classes de « mémoire sélective » a « pensée créatrice ».
- La compétence : que faut-il savoir et maîtriser pour tenir le poste ?

Le critère de compétence correspond à la somme de toutes les qualités ou connaissances nécessaires pour occuper le poste de façon satisfaisante. Ce critère est constitué de trois sous-critères :

- Les connaissances nécessaires (méthodes et technique) s'analysent en huit niveaux classes d' »élémentaire » a « éminent ».
- Les capacités de manager comportent cinq niveaux classes d' »exigences non significatives » a « direction ».
- Les capacités en relations humaines sont définies par trois niveaux classes de « normales » (politesse, efficacité), en passant par « importantes » (pouvoir, comprendre, influencer, choisir) a « indispensables » (former, motiver).

Des tables préétablies indiquent des valeurs de points correspondant aux niveaux sur lesquels chaque critère est mesuré. Au total, un nombre global de points est attribué à chaque emploi par addition des points obtenus sur chacun des critères. Ce total aboutit à un classement des fonctions entre elles, traduit ensuite en classification. Cette méthode est une méthode multi-critérielle : elle se propose d'analyser et de « peser » les postes à travers plusieurs critères différents ayant chacun une, plus ou moins forte, pondération.

Ou contraire, d'autres méthodes sont uni-critérielles : cela signifie qu'elles posent le postulat- fort discutable néanmoins- selon lequel un critère unique suffit pour hiérarchiser les emplois entre eux. C'est le cas de la méthode d'E. Jacques, fondée sur la mesure du degré d'autonomie et sur la réponse à une question du type : »quel est le délai maximum pour accéder à l'échelon hiérarchique supérieur ? »

Ce temps s'allonge avec le niveau d'autonomie et de maîtrise de la fonction. Partant d'un principe intéressant, cette méthode est néanmoins difficile à mettre en œuvre car il s'agit d'appréhender une réalité, l'autonomie, qui est par nature subjective et non homogène. La méthode est renseignée en fait davantage sur la réalité des pratiques de délégation que sur la valeur des emplois. Selon le même mode, la méthode Patterson postule que la dimension pertinente est celle du niveau de décision. Patterson analyse cinq niveaux de décision :

- Dirigeants (définition de stratégie et politique) ;
- Cadres supérieurs (décision en matière de programmes d'action) ;
- Cadres (décisions d'application et d'adaptation) ;
- Qualifiés (décision d'exécution, spécialisées, décisions automatiques) ;
- Opératoires (décisions prises par d'autres).

Ces méthodes, simples en apparence, comportent une importante limite : elles postulent toutes que chaque poste est homogène par rapport au critère choisi. Or il est difficile de dire que toutes les activités d'un même poste et de façon permanente supposent un seul et même niveau d'autonomie et de décision.

Section 4: le lien de la classification des emplois par rapport à l'organisation du travail

La classification de l'emploi n'a de sens que par rapport à des situations de travail concrètes et différenciées.

4-1- les déterminants de la division du travail et de l'emploi

Sans verser dans un déterminisme technologique, récusé aujourd'hui par la plus part des sociologues du travail, on doit reconnaître que les changements de technologie induisent des effets sur le travail, la nature des emplois et la qualification.

Le déterminisme technologique n'a donc rien d'absolu. Plus que de l'état des technologies et des moyens de production, la nature des emplois va dépendre des choix fait par l'entreprise en matière d'organisation. Derrière la différenciation des emplois se profile en effet le thème de la division du travail.

Lorsque l'entreprise croit en taille et diversifie ses activités, se pose obligatoirement à un moment donné, le problème de la différenciation de ses diverses fonctions (production, commercial, finance,...) Jusque la confondues et de la spécialisation correspondante des

emplois. La réponse qui est donnée n'a, elle non plus, rien d'une nécessité. En pratique, trois grands modes de spécialisation.¹

- Par fonction (ou processus de travail) : le regroupement est axé sur les différentes fonctions, telle que par exemple : une unité d'achat, une unité de fabrication, une unité finance. C'est le système technico-économique qui est déterminant ;
- par produit (ou type de marché ou de clientèle). C'est alors l'environnement commercial qui est déterminant pour configurer la structure ;
- Par localisation (ou sur une base géographique). Ce mode de découpage, le plus ancien, peut s'imposer pour des raisons juridiques, administratives et sociales (rapports avec les pouvoirs publics locaux ou nationaux par exemple).

A ces trois principaux modes de regroupement peuvent venir s'en superposer deux autres, introduisant un accroissement de complexité. Il s'agit des regroupements :

- Par spécialité (ou qualification) des opérateurs ;
- Par moment (ou rythme) de production. C'est notamment le cas lorsqu'une unité de fabrication fonctionne en continu (exemple : équipe de poste).

Dans la réalité, la complexité de l'entreprise est souvent telle que sa structure doit prendre en compte simultanément plusieurs modes de spécialisation. Ainsi en est-il par exemple, d'une spécialisation fonctionnelle au sein de chaque entité d'une structure divisionnaire par produit.

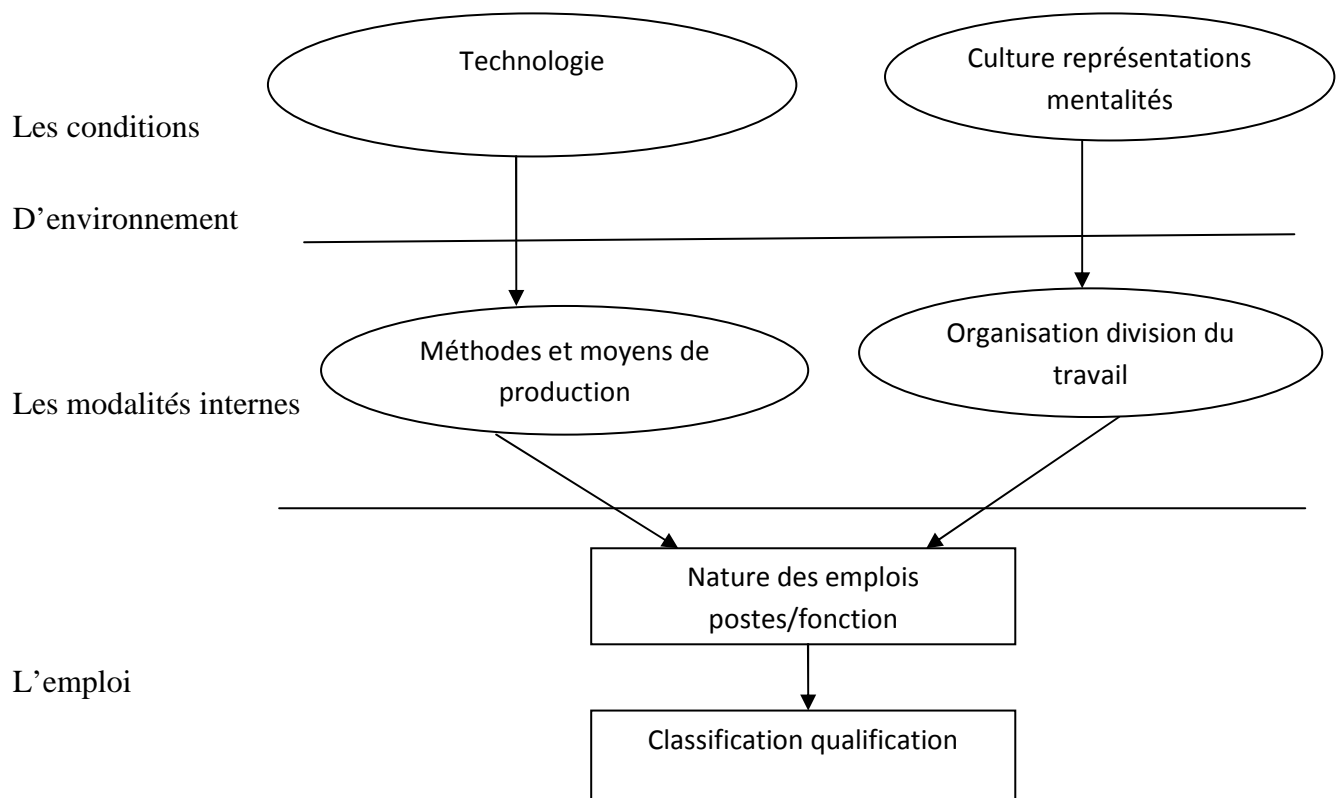
Le choix du mode de spécialisation se pose à chaque niveau hiérarchique et en vient à concerner, par voie descendante, tous les emplois sans exception. Il doit s'adapter à la variété des situations auxquelles l'entreprise est confrontée. Mais quelque soit ce choix, il va être lourd de conséquences. Il commande non seulement la description et l'évaluation des emplois, mais la nature des mécanismes de coordination eux-mêmes, les zones d'interdépendance et les plages de recouvrement des responsabilités.

¹ Dimitri WEISS, « ressource humaine », 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2003, page 283.

Dans ces conditions, l'emploi, conçu au sens micro-économique comme une situation bien précise de travail renvoyant à un certain nombre de déterminations concrètes, se présente comme une notion extrême évolutive. Son contenu et ses limites vont dépendre à la fois de la nature des technologies mises en œuvre et des choix d'organisation, ainsi que le met en évidence la figure ci-après.

On conçoit, dans ces conditions, qu'il puisse dans certains cas être mieux défini en faisant référence aux capacités de son titulaire qu'en considérant la description de la situation réelle et immédiate du travail.

Figure N°2 : la technologie et les choix d'organisation



Source : Dimitri WEISS, « ressource humaine », 2^{ème} édition d'organisation, paris, 2003, page 286.

4-2- analyse du travail et contenu des emplois

Les réflexions précédentes trouvent leur application immédiate dans la manière de considérer l'emploi, conçu comme situation bien précise de travail au sein d'une organisation, généralement de production. L'analyse du contenu de l'emploi, phase préalable et

indispensable à toute opération d'évaluation et de classification, pose donc une série de problème difficile.

Dans le passé, on a cru que l'analyse du contenu d'un emploi passait par l'identification et la description précise de toutes les tâches élémentaires requises par l'exercice de cette emploi. Le chronométrage du travail ouvrier procédait de cette conception. Mais outre qu'il est extrêmes rare que tous les emplois d'une entreprise puissent être ainsi observés, il n'est même pas certaine qu'un tel travail soit utile lorsque le contexte technique et organisationnel devient fluctuant. Les descriptions de tâches risquent d'être caducs à peine achevés. Par ailleurs, si une telle finesse d'analyse pouvait se justifier à l'époque de l'ultra division du travail, elle paraît moins nécessaire lorsque les emplois s'enrichissent et apparaissent comme le regroupement d'une multitude de tâches élémentaires de natures différentes et aux finalités diverses, comme c'est désormais le cas dans les organisations inspirées du modèle japonais.

Aussi, nous considérons qu'il est possible aujourd'hui, alors que l'on assiste au dépérissement du modèle et parcellisées en termes de tâche élémentaires une analyse en termes d'activité.

L'activité est en quelque sorte la plus petite unité organisationnelle de travail : c'est pourquoi nous l'appelons aussi l'activité unitaire. Dans une conception pos-taylorienne, cette activité soude ensemble, par une finalité commune, un ensemble d'opérations elle-même décomposables en sous-opérations et phases qui, dans une approche traditionnelle de la division du travail, pourraient donner lieu a autant d'emplois.

A partir de ces notion de finalité, d'objectif et d'activité unitaire, on peut dans le cadre du fonctionnement d'entreprise en voie de dé taylorisation, préciser le concept d'emploi et introduire une distinction entre les concepts de poste et des fonction.

De manière générale, l'emploi correspond à un regroupement d'opération provenant d'au moins une ou plusieurs activités unitaires. Ainsi, un emploi d'encadrement comporte une activité d'animation d'équipe, mais aussi une ou plusieurs fréquemment plusieurs activité spécifiques qui ne relève pas de la mission d'encadrement.

4-3- l'interaction homme-emploi

Les derniers développements nous entraînent à considérer l'emploi en nous plaçant du point de vue de l'homme. C'est-à-dire de ces compétences et sa qualification, plutôt, qu'en termes d'exigences à satisfaire pour tenir un emploi donnée comme on le fait habituellement. Naturellement, un tel choix n'est pas neutre en matière de gestion des ressources humaines et il peut conduire par exemple à ne plus payer un homme d'abord pour ce qu'il fait, mais essentiellement pour ce qu'il est capable de faire.

Pour bien situer ces évolutions, on doit rappeler d'abord que si l'approche en termes de postes est donc de classification a été largement hégémonique au cours des première décennies de l'histoire industrielle, ce n'est pas sans quelque raisons. Il faut se souvenir des conditions socio-économiques des États unis au début du siècle, au moment l'avènement du taylorisme.¹

On conçoit cependant que le concept de classification-des emplois trouvera plutôt ces point forts d'application dans des organisations de type taylorienne. On revanche, le concept de qualification-des hommes-trouvera ces marques dans l'organisation flexible. Il est d'ailleurs révélateur que le système de rémunération dans les entreprises soit fondé non pas sur une logique de classification des postes mais de gestion des compétences.

Pour conclure, en peut dire que les grilles de classification qui reposent sur la qualification, assurent aux salariés une sécurité individuelle et collective. Parallèlement, ces grilles permettent aux entreprises de structurer et d'ancrer dans la stabilité les politiques ressources humaines.

Face à la perpétuelle évolution du contexte économique, social et technique, ces grilles sont remises en cause. S'il semble important de les adapter aux évolutions des organisations et des fonctions de l'entreprise, il est primordial de préserver leur existence tant pour l'entreprise et la DRH- parce qu'elle est source de structure, d'éthique et d'équité-, que pour les salariés pour qui elle représente la sécurité, l'équité et la reconnaissance.

¹ Op.cit. « ressources humaines », Page 288.

Chapitre II : la politique de classification des emplois et rémunération

Après les différentes recherches théoriques sur la question de la classification des emplois et la rémunération, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique. Le but était de voir les avis des salariés de toutes catégories socioprofessionnelles afin de répondre aux différentes interrogations et de tenter de résoudre la problématique en analysant les données fournies par les responsables et les salariés enquêtés.

Nous présentons tout d'abord dans la première section l'organisme d'accueil BMT (historique, missions, objectifs et organigramme de la DRH). Dans la deuxième section, nous allons aborder la politique de classification des emplois. Enfin, dans la troisième section, la classification de la rémunération.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Le port présente un lien qui permet à l'ensemble des navires, de marchandises et des passagers de circuler convenablement.

1-1- Présentation générale de BMT

1-1-1- Situation géographique de BMT

BMT se situe au niveau du port de Bejaia, ce dernier est implanté au centre du pays et jouit d'une situation géographique stratégique.

1-1-2- Historique de BMT

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors, l'EPB s'est lancée dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans les domaines de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au Conseil de la Participation de l'Etat (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Bejaia Mediterranean Terminal « BMT » SPA a été créé en août 2004. Le 26 juin 2005, l'exploitation du terminal démarrera et son inauguration aura lieu le 02 juillet 2005.

1-1-3- Définition de BMT

BMT est créé comme une société par actions, c'est une entreprise prestataire de services spécialisée dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de service de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT offre ses prestations sur la base de 24h/7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performants (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

1-1-4- Domaines d'activité de BMT

BMT est une société de prestations de services concernant la manutention et l'acconage de conteneurs, elle est donc spécialisée dans l'exploitation et la gestion de l'unique terminal à conteneurs du port de Bejaia

Dotée d'un équipement adapté aux normes standardisées de manipulation des conteneurs, l'entreprise dispose aussi d'un personnel rodé aux nouvelles dispositions et technologies de gestion de terminal à conteneurs, lui permettant d'être leader en terme d'efficacité et de qualité de service en Algérie

1-1-5- Le cadre juridique de BMT

BMT (Bejaia mediterranean terminal) est une société par actions (SPA). Dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'accord EPB PORTEK les actionnaires apportent en compte courant des associés les fonds en numéraires à la création de BMT.

- EPB BEJAIA : 51% elle se charge de la réalisation de l'infrastructure portuaire.
- PORTEK : 49% achat des équipements pour le traitement des conteneurs.

1-2- les missions, objectif et opérations de la terminale de BMT

1-2-1-Objectif de BMT

Les objectifs actuels de BMT peuvent être résumés à travers les points suivants :

- Faire du terminal à conteneurs de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur ;
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 - Un gain de productivité ;
 - Une réduction des couts d'escale ;
 - Une fiabilité de l'information ;
 - Un meilleur service ;
 - Sauvegarder la marchandise des clients ;
 - Faire face à la concurrence nationale et internationale ;
 - Propulser le terminal au stade international ;
 - Gagner des parts du marché.
- Pour les conteneurs le passage de 20 et 30 conteneurs l'heure ;
- La réalisation de 150 000 EVP à l'horizon de 2015 ;
- La création et la gestion d'un centre de formation.

➤ Présentation de développement RH à BMT

De nos jours, la fonction RH au sein d'une entreprise ne se résume plus à l'activité de l'administration du personnel (recrutement, rémunération, formation, social,...), celle-ci doit basculer vers une politique de management RH visant à mobiliser et à développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation, dans le but de soutenir la vision stratégique de l'entreprise et d'anticiper les évolutions de l'organisation.

L'année 2010 a été marquée par l'engagement de BMT dans une démarche de développement RH, à travers la mise en place d'une GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), celle-ci a pour but de fidéliser les salariés en maintenant leur motivation, en répondant à leurs attentes et en assurant leur développement professionnel.

Pour cela, BMT s'est engagée dans la conduite de nouveaux projets de management des compétences afin d'anticiper les besoins futurs en emploi et optimiser la gestion de carrières, pour permettre à chaque salarié de se situer dans l'entreprise, devenant ainsi acteur de son développement professionnel.

Ainsi, un ensemble d'outils de gestion RH a été mis en place :

- **mise en place d'un référentiel des compétences**

la direction des ressources humaines & moyens, en collaborations avec l'ensemble des directions, a procédé à l'actualisation et la notification des fiches de poste pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise, définissant ainsi, les missions et compétences requises pour chaque poste de travail.

A partir de là, la construction d'un référentiel des compétences servira à identifier les compétences requises pour chaque fonction, ce qui permettra à l'entreprise de mieux gérer ses recrutements, mais aussi à mieux identifier les formations nécessaires aux salariés pour l'acquisition de nouvelles compétences et savoir-faire.

- **Mise en place de l'Entretien Annuel d'Appréciation (EAA) :**

Afin de permettre à la direction des ressources humaines de suivre la carrière de chaque salarié et de lui proposer des actions d'accompagnement, mais aussi pour permettre à chaque employé de participer à la fixation des objectifs, de s'exprimer sur ses perspectives d'évolution, ainsi que ses besoins en formations, BMT a procédé au lancement des EAA au mois de juin 2010 après plusieurs mois d'accompagnement et de sensibilisation du personnel concerné.

Cet outil permettra au manager, la fixation des objectifs de l'année à venir, analyser les résultats obtenus de l'année en cours, et traiter les compétences à développer de ses collaborateurs, ainsi que leurs attentes en matière de développement. En fonction de tous ces éléments, le manager sera apte à valider un projet de formation, de promotion ou de mutation.

La politique de développement RH au sein de BMT est en plein croissance, celle-ci s'engage pour les années à venir, à mieux accompagner le développement professionnel, du recrutement à la rémunération, en passant par l'entretien annuel d'appréciation, la formation et la détection de potentiel

1-2-2- les missions de BMT

L'activité principale de BMT est le suivi, la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. BMT a pour mission principale de :

- Traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des navires porte-conteneurs et des conteneurs.
- La manutention sur navires, aussi bien le chargement et le déchargement des conteneurs et leurs entreposages dans les zones de stockage.
- Le service d'acconage sur les aires spécialisées ainsi que leurs livraisons.
- Le déchargement des céréales selon les capacités de BMT.

Pour se faire, elle est dotée d'équipements performants et de système informatisé (CTMS) liés à la logistique pour pouvoir à la fois offrir des services de qualité, avec efficacité et fiabilité, ainsi que de satisfaire les différents besoins des clients.

1-2-3- opérations du terminal

Bejaia mediterranean terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

- Personnel spécialisé et qualifié dans la manutention des navires porte-conteneurs (débarquement/embarquement) ;
 - Opérations d'acconage (stockage, gerbage...) ;
 - Suivi des livraisons, visite, dépotage et restitution des conteneurs ;
 - Sécurité et traçabilité des opérations ;
 - Prise en charge et suivi des réclamations des clients.
-
- **Opération de planification**
 - Planification des escales : programmation des acconages et des postes à quai ;
 - Planification déchargement/ chargement ;
 - Planification du parc à conteneurs (visite, dépotage, enlèvement et restitution des conteneurs vides au parc) ;
 - Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

- **Opération de manutention**

Elle comprend les opérations :

- D'embarquements, de débarquements des conteneurs ;
- La réception des navires porte-conteneurs ;
- Ouverture et fermeture de calle.

Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts de 07h à 13h et de 13h à 19h avec un troisième shift over-time optionnel qui s'étaler jusqu'à 07h du matin.

- **Opération d'acconage**

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage ;
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers les zones « réfères » ;
- Suivi des visites du conteneur par les services concernés ;
- Changement de position des conteneurs ;
- Suivi des livraisons et des dépotages ;
- Suivi des restitutions et des mises à quai ;
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage ;
- Sécurité absolue au sein du terminal.
-

1-3- la structure organisationnelle de l'entreprise BMT

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs, sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de cout et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur.

1-3-1- la structure générale de l'entreprise

❖ Direction Générale (DG)

A sa tête le directeur général qui gère l'entreprise, a le pouvoir de décision, administrer l'entreprise, assigner des directives pour les différentes structures et faire entre les directions de l'entreprise.

❖ **Présentation de Direction des ressources humaines (DRH)**

BMT a décidé de mettre en place, une gestion des ressources humaines rénovée qui ne peut relever d'une stratégie de rupture mais devra s'inscrire dans un processus de changement progressif. Ce choix de la progressivité exige en contrepartie une volonté constamment réaffirmée de continuité dans les transformations à opérer et une extrême vigilance en termes de suivi et d'évaluation des actions mises en œuvre :

➤ **Mesure de performance**

Afin d'évaluer et d'apprécier la performance de son personnel, BMT se base sur :

- La taille et composition de la force de travail qui consiste à équilibrer les horaires et les tâches entre les employés de la même structure ;
- La gestion de rendement et de productivité (collective et individuelle) qui consiste à définir :
 - Le pourcentage d'employés démontrant les compétences clefs ;
 - Le pourcentage de promotion interne ;
 - La contribution par employé (heures supplémentaires par employé (DO)).
- Rétention et motivation du personnel qui consiste à faire connaître aux employés :
 - Les valeurs de BMT ;
 - Le système de polyvalence et de rotation ;
 - Le respect des collègues
 - La confiance dans le leadership ;
 - La fierté de travailler à BMT ;
 - L'intérêt de réduire le taux d'absentéisme ;
 - L'intérêt de réduire le taux des accidents de travail ;
- Rémunération et autres pratiques de travail elles consistent à définir :
 - La stratégie de rémunération alignée à la stratégie de BMT ;
 - L'impact des programmes de rémunération sur la performance individuelle et collective ;
 - La santé et sécurité ;
 - La reconnaissance de la contribution non financière ;
- Leadership et planification de la relève elles consistent à :
 - Identification des compétences de leadership ;

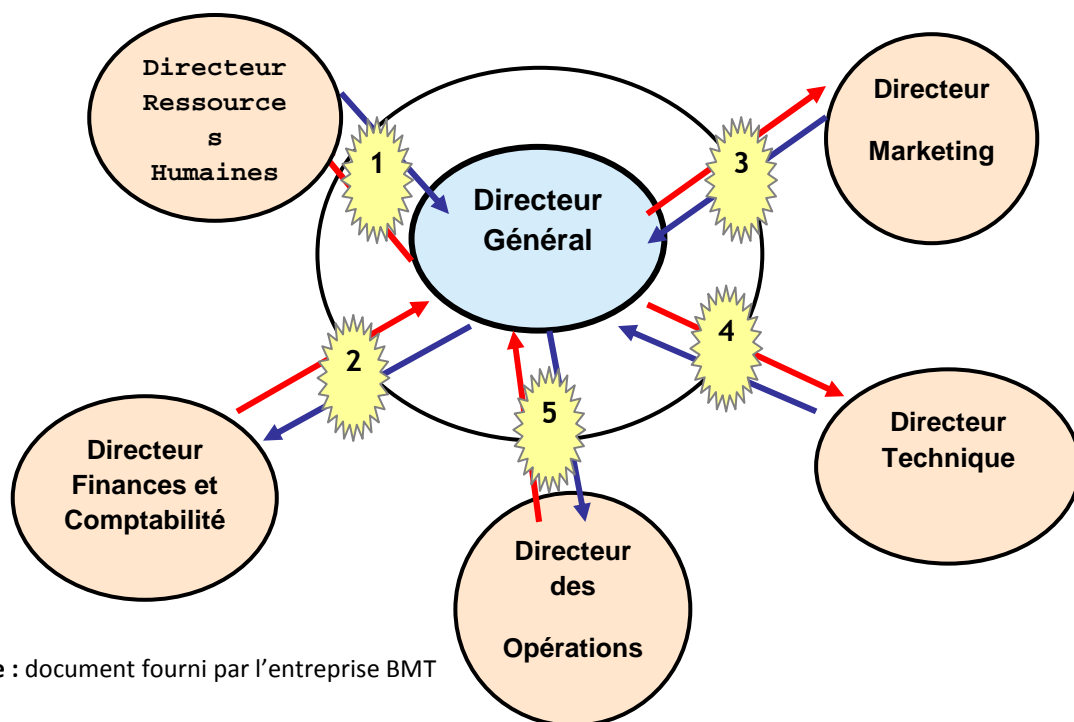
- Définir le pourcentage qui démontre ses compétences ;
- S'engager ;
- Définir les besoins futurs leaders ;
- Concevoir une planification d'une relève de qualité.
- Formation elles consistent à :
 - Choisir une formation spécifique appropriée ;
 - Analyser et évaluer les résultats de formation ;
 - Définir les proportions d'employés ayant suivi des formations.

Pour que BMT soit productive et que sa rentabilité s'accroisse, il faut que la DRH développe une stratégie claire afin d'en tirer le meilleur de son personnel, cette stratégie consiste à :

- Développer une culture propre à BMT ;
- Mettre en place un système efficace pour inciter les performances ;
- Recruter le meilleur potentiel ;
- Préserver le personnel qualifié ;
- Former le personnel.

BMT est organisée comme le montre la figure n°3.

Figure N° 3 : Organisation générale de BMT



Source : document fourni par l'entreprise BMT

← Instructions, Décisions, validation et approbation des projets.

→ Propositions et projets à viser






-  1 Documents et informations concernant les Ressources Humaines et Moyens
-  2 Documents et informations concernant les Finances et la Comptabilité
-  3 Documents et informations concernant le Marketing
-  4 Documents et informations concernant le Technique
-  5 Documents et informations concernant les Opérations

Tableau N°1 : l'effectif de chaque direction de BMT

N°	Directions	CDI	CDD	CTA	Journalier	Pré emploi	Total
01	Direction Générale	39	14	01	03	0	57
02	Direction des Ressources Humaines et Moyens	29	02	0	13	01	44
03	Direction des Finances et de la Comptabilité	10	0	0	0	0	10
04	Direction du Marketing	14	03	1	0	0	18
05	Direction des Opérations	198	46	12	72	0	328
06	Direction Technique	26	03	13	14	02	56
Totaux		316	68	27	102	03	513

Source : document fournie par l'entreprise BMT

- **Service ressources humaines**

Mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrés à la stratégie de l'entreprise et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

Pour cela, la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel, le conservé on lui offrant les meilleures conditions (salaire, climat de travail et environnement, formation).

- **Service des achats et projet**

Chargé des achats et de gestion des stocks de l'entreprise

- **Service hygiène et sécurité**

Assure la sécurité de la marchandise, du parc à conteneurs et la propreté de l'entreprise et de son environnement.

- ❖ **Direction des Opérations (DO)**

Assure la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources (humaines et matériels).

Elle prend en charge les opérations de manutentions, comme réception des navires porte-conteneurs et leurs chargement et déchargement, comme elle suit les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, mise à disposition des conteneurs vides, traitement des conteneurs frigorifiques.

- ❖ **Direction Marketing (DM)**

Veille à la marque de l'entreprise en se préoccupant en permanence d'entretenir des relations avec les clients. Elle vise à faire connaître ses missions, ses programmes externes à prendre conscience de l'importance des démarches qu'elle entreprend dans le développement et l'amélioration de la qualité des services.

- **Service commercial**

Suit la facturation, la gestion de portefeuille client et le recouvrement des créances.

- **Département informatique**

Assure le bon fonctionnement du CTMS, la maintenance du parc informatique de l'entreprise et le développement de nouvelles applications aux différentes structures.

- ❖ **Direction des Finances et de Comptabilité (DFC)**

Procède à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année. Elle est constituée de deux services :

- **Service de comptabilité**

Procède au contrôle et l'enregistrement de toutes les factures d'achat, de présentation et d'investissement.

- **Service des finances**

Procède au règlement de toutes les factures d'un côté et de l'autre à l'encaissement de toutes les créances de l'entreprise émis à la banque.

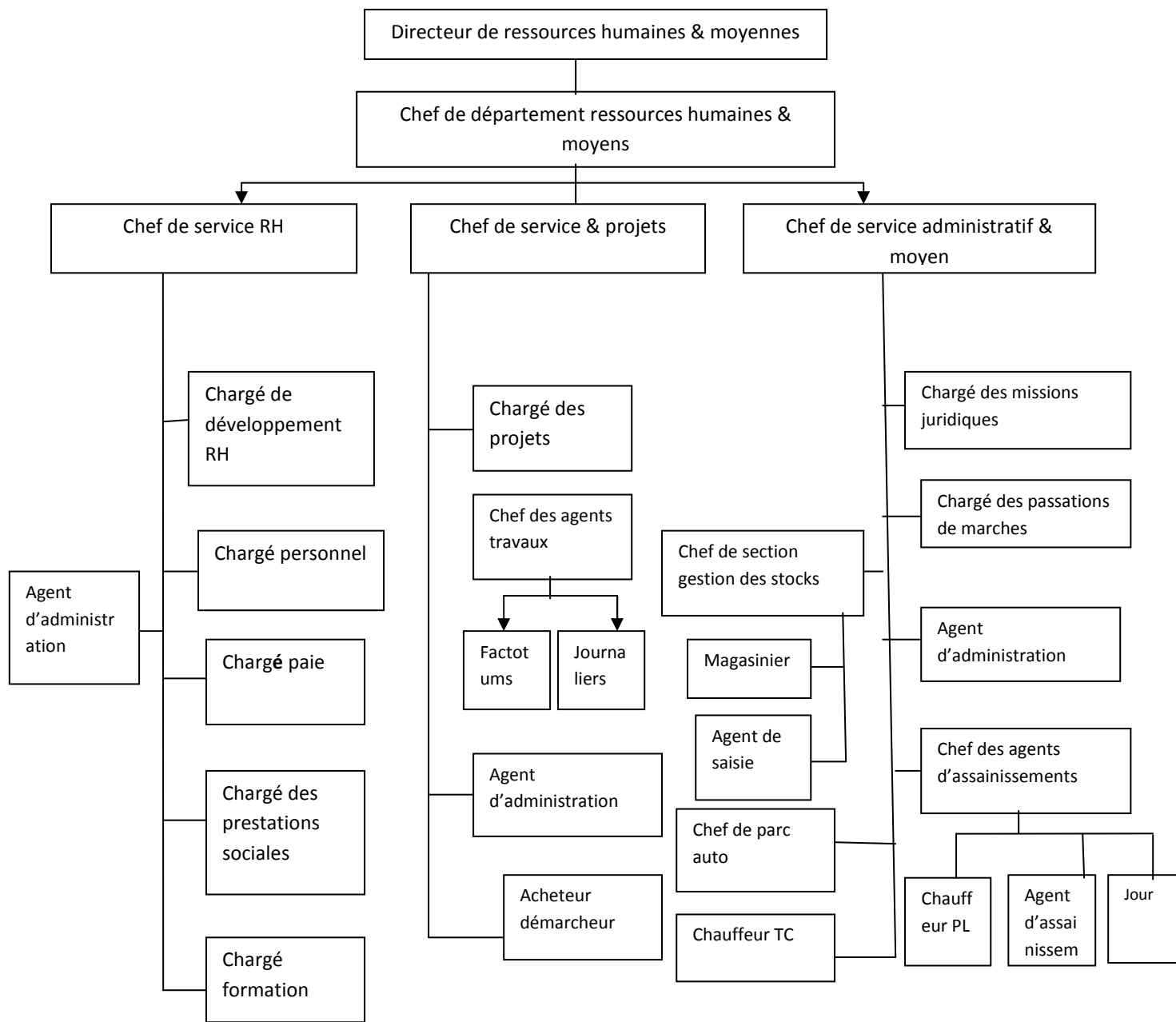
- ❖ **Direction Technique (DT)**

Assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

1-3-2- l'organigramme de direction de ressources humaines et moyennes

Nous allons présenter d'une manière générale la direction de ressources humaines & moyennes avec laquelle nous avons effectué notre stage pratique, ainsi que la responsabilité de chacun de ses postes cette dernière prend en charge de la gestion de personnel de BMT.

Figure N°4 : Organigramme de département DRHM



Source : document fournie par l'entreprise BMT

Section 2 : la politique de classification des emplois à la BMT

L'emploi est défini comme étant un ensemble de tâche, de devoirs et de responsabilité qui regroupent un ensemble de postes ayant des caractéristiques semblables ou différentes. Dans chaque entreprise, la Classification des emplois se fait d'une manière ou d'une autre selon la taille de l'entreprise et selon les compétences de chacun au sein de la direction des ressources humaines, la classification des emplois se fait en tenant compte de la qualification des agents.

Pour une bonne classification des emplois ou pour une répartition équitable des tâches au sein de la BMT, le directeur des ressources humaines a pour rôle de classer ses emplois en fonction de leur exigence et contenu

Ainsi, il existe 3 catégories socioprofessionnelles : les cadres, la maîtrise et l'exécution

- **Les cadres :**

Ils pilotent l'entreprise, prennent les décisions et déterminent son ajustement dans l'environnement

- **La maîtrise :**

Assure la réalisation concrète de ce qui jusque-là n'est qu'un plan sur papier. A son tour, elle est la mieux placée pour déceler les écarts entre les schémas des principes et les obstacles réellement rencontrés sur le terrain.

- **Le personnel d'exécution :**

Cette catégorie du personnel comprend en principe cinq sous-catégories, à savoir :

Le travailleur hautement qualifié, le travailleur qualifié, le travailleur semi-qualifié, le manoeuvre spécialisé et le manoeuvre.

2-1- Description de l'emploi (la fiche de poste)

2-1-1- L'entête :

Nom de l'entreprise, nom de département, nom de la direction, la désignation de l'emploi, l'unité organique, date de la description de l'emploi, la filière et la catégorie.

2-1-2- Les exigences du poste

- Axe du savoir qui comprend la formation et l'expérience requise pour ce poste ;

-Axe du savoir-faire qui concerne les différentes connaissances concernant le poste à pourvoir ;

-Axe du savoir être (intégrité morale, discipline, ...).

La description des emplois est faite au niveau de chaque entité utilisatrice et la Direction des ressources humaines met chaque description sous une forme légale adoptée par la BMT.

Le département des ressources humaines analyse et corrige chaque attribution avant de la mettre sous forme légale.

 Bejaia mediterranean terminal	<h1>FICHE DE POSTE</h1>	<p style="text-align: center;">Direction des finances & comptabilité</p> <p style="text-align: right;">Date MAJ janv. 2013</p>
--	-----------------------------	---

Intitulé du poste :

Chef de service finance & budget

Statut :

Cadre

Mission principale :

- Veiller au respect des procédures en vigueur ;
- Veiller à l'utilisation rationnelle de la trésorerie ;
- Suivi de la comptabilité analytique et du budget.

Activités :

- Contrôle et de la vérification des documents financiers ;
- Assurer le contrôle préalable des bons de commande délivrés par les structures en veillant au respect des autorisations budgétaires et la tenue de la comptabilité des engagements ;
- Suivre l'exécution des contrats et conventions ;
- Suivre les échéanciers d'emprunt ;
- Contrôle les états de paiement ;
- Contrôle et exécute les virements et paiements et tenir à jour les comptes y afférents ;
- Suivre les remises des chèques à l'encaissement ;
- Suivre les comptes bancaires (encaissement/décaissement) ;
- Suivre les dossiers d'importation (credo/rem doc, transfert...) ;
- Etablissement des prévisions de trésorerie ;
- Etablissement des états financiers prévisionnels requis. Elaboration du reporting mensuel et périodique ;

- Préparer des états de paiement conformément aux procédures et instructions en vigueur ;
- Elaboration et suivi de l'exécution des plans de financement et de trésorerie ;
- Elaboration du rapport d'activité financier ;
- Elabore les études bancaires, montage financier et rentabilité de projet ;
- Préparer les dossiers d'importation et le suivi des opérations du commerce extérieur ;
- Participer aux travaux du budget, du business plan, rapports d'activité et reporting demandés par la hiérarchie ;
- Participer à l'élaboration des documents de synthèse (bilan, TCR, TFT,...) ;
- Assurer les relations avec la banque et l'établissement financier ;
- Vérifie les taches du personnel de son service (esprit d'équipe et communication) ;
- Veiller à l'application des procédures relatives à l'hygiène et sécurité.

Compétences requises :

Formation et savoir-faire :

- licence en finance + expérience avérée dans le domaine ;
- avoir déjà occupé un poste équivalent (05 années au min)
- langue : français, anglais, arabe ;
- polyvalence dans le domaine comptable et financier ;
- maîtrise de l'outil informatique ;

Exigence du poste :

- disponibilité, confidentialité et avoir un sens de la Responsabilité et de l'organisation, esprit d'équipe et Communication) ;
- Permis de conduire.

Relation hiérarchique :

-Directeur des finances & comptabilité.

Relation fonctionnelle :

-A des liens avec la hiérarchie de toutes les structures de

 Bejaia mediterranean terminal	FICHE DE POSTE	Direction des opérations Date MAJ janv. 2013
--	---------------------------	--

Intitulé du poste : Chef des opérations

Statut : -Maitrise

Mission principale : -assurer et optimiser le bon déroulement de toutes les opérations de traitement des conteneurs y compris les opérations logistique.

Activités :

- S'assure des passations de consignes conformes entre les équipes ;
- Transmet les situations journalières au control center pour mise à jour (visite, dépotage, changements de position,...) ;
- Etablie et transmet des rapports d'accidents et incidents survenus durant son shift de travail ;
- Elaboration et transmission des shifts report à chaque shift opéré ;
- Veille à l'application des instructions émises par la hiérarchie, quant à la gestion du terminal et l'exploitation des navires ;
- S'assure de la bonne coordination entre les activités acconage, manutention et logistique, en respectant les plannings émis par la hiérarchie ;
- S'assure du bon déroulement des opérations du terminal : livraisons, dépotages, visites, mise à dispositions, shifting,...

- Informe constamment les chefs de service et le control center des différents changements de plans et plannings ;
- Veille au respect des heures de travail réglementaires
- Veille au maintien de la productivité élevé du terminal et les opérations aux navires ;
- Veille à la discipline générale de ses éléments ;
- Assurer les Tools box meeting quotidiennement ;
- Veiller à l'application des procédures relatives à l'hygiène et sécurité.

Compétences requises :**Formation et savoir-faire :**

- Niveau terminal ;
- 05 ans d'expérience en interne ;
- Langues : français, arabe, anglais ;
- Maîtrise des procédures de suivi des conteneurs.

Exigence du poste :

- Respect des normes de sécurité et des règles de conduite.
- Bonne aptitude physique ;
- Disponibilité, sens de responsabilité, sens d'initiative et leadership.

Relation hiérarchique :

- chef de service ressource.

Relation fonctionnelle :

- l'ensemble de la hiérarchie de la DO.

BMT Bejaia mediterranean terminal	FICHE DE POSTE	Direction des opérations Date MAJ janv. 2013
---	---------------------------	--

Intitulé du poste : Chauffeur semi-remorque

Statut : Exécution

Mission principale : Conduite des moyens de transport des conteneurs du terminal.

Activités :

- Responsable des conteneurs et/ou marchandises chargés sur sa remorque ;
- Signale à son responsable toute anomalie constatée sur les remorques ;
- Conduite avec soin et sécurité, les moyens de transport des conteneurs du terminal ;
- Responsable des manœuvres brusques pouvant entraîner des avaries soit au matériel ou marchandise ;
- Suivi à la lettre des directives de sa hiérarchie, respect des délais de livraison et suivi des procédures instaurées par le département technique responsable de l'acheminement des marchandises jusqu'au point convenu ;
- Respect du code de la route ;
- Veiller à l'entretien et à la préservation du bon état de son véhicule ;
- Veiller à l'application des procédures relatives à l'hygiène et sécurité.

Compétences requises :**Formation et savoir-faire :**

- Permis de conduire catégorie E ;
 - 01 an d'expérience dans l'activité ;
 - Langue : français, arabe ;
- Connaissances de base des remorques et expérience en matière de manipulation de la remorque.

Exigence du poste :

- respect des normes de sécurité et des règles de conduite
- maîtrise des procédures de transport pour éviter les avaries
- bonne aptitude physique
- disponibilité
- aptitude au déploiement sur toutes les destinations

Relation hiérarchique :

- Chef pointeur, chef des opérations, chargé du transport

Relation fonctionnelle :

- L'ensemble de la hiérarchie de la DO

2-2- Analyse des emplois

L'analyse des emplois est effectuée par le Département des ressources humaines.

Après la définition des attributions effectuée au niveau de la description des emplois, le département des ressources humaines tient compte de tous les éléments en sa possession lors de l'analyse, pour éviter des conflits d'attributions ou de similitude d'attribution entre les différentes entités.

2-3- Evaluation des emplois

L'évaluation des emplois au sein d'une entreprise BMT sert à déterminer la valeur relative de chaque poste d'emploi pour pouvoir décider du niveau salarial qui doit lui correspondre. Cette évaluation sert aussi à créer une équité sur la base des conditions requises assignées à chaque poste d'emploi.

Les emplois sont évalués par des managers ou des comités d'évaluation qui comprennent des représentants de la DRH, de la direction générale et des partenaires sociaux. Dans cette méthode, on classe les emplois par rapport à leur valeur au sein de l'entreprise et par rapport aux compétences et qualifications qu'il exige.

2-4- Les critères permettant l'évaluation de l'emploi

Cinq niveaux de qualification de (1 à 5) sont définis à partir de quatre critères : la connaissance, les compétences techniques, la responsabilité et l'autonomie

Critère 1 : la connaissance

S'appuie sur les niveaux secondaires ou sur une expérience professionnelle se référant à une exigence équivalente. Les diplômes permettent de mesurer le niveau de connaissance requis par la mise en œuvre de l'emploi.

Niveau 1 : l'emploi nécessite des connaissances correspondant, au niveau de 3^{ème} années secondaire ou une expérience professionnelle équivalente.

Niveau 2 : l'emploi nécessite des connaissances correspondant, au niveau 4^{ème} années secondaire ou une expérience professionnelle équivalente.

Niveau 3 : l'emploi nécessite des connaissances correspondant au niveau 3^{ème} année secondaire ou dans le cadre de la réforme LMD, la 2^{ème} année de licence L2 ou une expérience professionnelle équivalente.

Niveau 4 : l'emploi nécessite des connaissances correspondant au niveau (BAC+4), licence professionnel ou dans le cadre de la réforme LMD, la licence (L3) ou une première année de master (M1) ou encore une expérience professionnelle équivalente.

Niveau 5 : l'emploi nécessite des connaissances correspondant au niveau (BAC+5) ou dans le cadre de la réforme LMD ou moins un master 2 (M2) ou encore une expérience professionnelle équivalente.

Critère 2 : compétence technique

Traduit le niveau de technique requise par un emploi et correspond à la reconnaissance de la complexité des tâches ou activité mise en œuvre

Niveau 1 : la réalisation de tâches courantes variées ou non d'actes professionnels élémentaires, nécessitant la mise en œuvre de techniques, de pratiques ou d'outils simples en conformité avec un mode opératoire, une procédure.

Niveau 2 : la combinaison d'un ensemble de tâches coordonnées relevant de plusieurs spécialités en vue de participer au fonctionnement de plusieurs espaces de vente ou de service. Ou au travers, de la maîtrise de plusieurs compétences relevant de plusieurs spécialités attestant de la maîtrise partielle de ces spécialités.

Niveau 3 : la maîtrise de l'ensemble de compétences attestant de la maîtrise de spécialité relevant d'une fonction, ainsi que les connaissances approfondies l'évaluation, permettant la mise en œuvre de méthodes de travail.

Niveau 4 : la maîtrise de plusieurs spécialités relevant d'une fonction pouvant être étendue à d'autres parties, d'autres fonctions proches, et permettant la conception de méthodes de travail ainsi que leur mise en œuvre coordonnée en vue de la maîtrise d'un processus complet dans la fonction.

Niveau 5 : la maîtrise de plusieurs compétences permettant la coordination de plusieurs fonctions, l'emploi nécessite de construire des scénarios alternatifs de réaliser des modes

organisationnels vise à optimiser le fonctionnement des différentes fonctions entre elle selon les caractéristiques de l'environnement tant interne que externe.

Critère 3 : la responsabilité

Traite à la fois de la contribution de l'emploi, de la fonction hiérarchique mais également d'une fonction de conseil sans référence à une quelconque responsabilité hiérarchique à l'égard des salariés conseillés.

Niveau 1 : responsable opérationnel ;

Niveau 2 : responsable de supervision ;

Niveau 3 : responsable managériale ;

Niveau 4 : responsable stratégique et institutionnel ;

Niveau 5 : responsable hiérarchique permanent sur l'ensemble de l'effectif.

Critère 4 : l'autonomie

Précise la nature des initiatives de chaque emploi et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Niveau 1 : l'emploi s'exerce à partir de la mise en œuvre de consignes, de procédures précises, impliquant un choix restreint des moyens connus.

Niveau 2 : l'emploi permet de concevoir des méthodes, des démarches en vue de mettre en place des actions, une organisation, dans le cadre d'objectif défini, en vue d'optimiser les résultats

Niveau 3 : l'emploi permet la prise de décision à partir d'orientations, de directives susceptibles d'interprétation et d'adaptation. Ces décisions visent à définir et proposer des objectifs opérationnels ainsi que les moyens correspondants.

Niveau 4 : l'emploi nécessite le recueil de données et de contraintes afin de définir, proposer et négocier une stratégie et les moyens associés à mettre en place.

Niveau 5 : l'emploi implique l'élaboration de stratégies et de politique de l'entreprise ainsi l'arbitrage des ressources.

2-5- La classification des emplois

Après avoir décrit, analysé et évalué un emploi, la BMT procède à la détermination des classes ou catégories pour chaque agent à partir de l'indice. Cette grille de classification des emplois a été élaborée sur la base de deux sources d'information :

- Les listings d'information donnant les résultats de l'évaluation ;
- La définition des niveaux de qualification pour chaque catégorie.

Chacun des critères classant a fait l'objet d'une pondération, c'est-à-dire que chaque critère s'est vu attribué un poids différent selon l'importance que les parties signataires ont souhaité lui accorder : Compétence technique, autonomie, connaissance et responsabilité.

Une pesée de l'emploi devra être effectuée, afin de déterminer par rapport à la description du contenu de cet emploi, le niveau qui lui correspond le mieux, et ce pour chacun des quatre (04) critères

Le total de points obtenus permet de définir la plage de point à laquelle l'emploi est rattaché et de déterminer sa place sur l'échelle de niveau correspondante.

Tableau N° 2 : la plage de point

Points	Catégorie
1290 à 1090	Cadres
1090 à 900	Maitrise
900 à 780	Exécution

Source : enquête

La classification des catégories professionnelles à BMT est basée uniquement sur le niveau 1 de la grille des salaires

Cadre indice supérieur à 1090 points ;

Maitrise indice supérieur à 900 points et inférieure à 1090 points ;

Exécution indice inférieur ou égale à 900 points.

Section 3 : classification de la rémunération

Le versement de cette rémunération se concrétise matériellement par la remise d'un bulletin de salaire, réalisé à partir de règle et de procédures relatives au domaine de ce que l'on appelle « la paie ». La paie tient donc ainsi une place importante à l'échelon national, puisque c'est une opération qui nous concerne presque tous et elle constitue finalement avec la sécurité de l'emploi une des principales préoccupations de beaucoup de salariés.

3-1- simulation d'une fiche de paie appliquée en 2010

Tableau N° 3 : Simulation d'une fiche de paie appliquée en 2010

		Cadre	Maitrise	Exécution			
	Taux	Chef service RH	Chargé opération	Chauffeur. Semi. Remorque	Ecart entre cadre et maitrise	Ecart entre maitrise et exécution	Ecart entre cadre et exécution
Indice		1180	1090	780	90	310	400
Le point Indiciaire		28,00	28,00	28,00			
Salaire de base		33 040,00	30 520,00	21 840,00	2794,00	8 406,00	11 200,00
ITP	18%	-	-	3931,2			
IFSP	10%	3304	3052	-			
Nuisance	entre 8% et 18%	2643,2	2441,6	3931,2			
Salaire de poste		38 987,2	36 013,6	29 702,4	3296,92	5 987,88	9 284,8
Sécurité social	9%	3508,84	3 241,22	2673,21			

Salaire brut		35 478,36	32 772,38	27 029,19	3000,2	5 448,97	8 449,17
IRG		4 144,00	3 244,00	2 043,60			
Salaire NET		31 334,36	29 528,38	24 985,59	2100,2	4 248,57	6 348,77

Source : établi par nous-mêmes partir de grille des salaires

L'examen de ce tableau fait voir que les écarts de salaire évoluent de manière croissante plus on monte en échelon plus l'écart de salaire augmente avec le point indiciaire de 28,00 DA.

3-2- simulation d'une fiche de paie appliquée en 2011

Tableau N° 4 : Simulation d'une fiche de paie appliquée en 2011

		Cadre	Maitrise	Exécution			
	Taux	Chef service RH	Chargé opération	Chauffeur. Semi. Remorque	Ecart entre cadre et maitrise	Ecart entre maitrise et exécution	Ecart entre cadre et exécution
Indice		1180	1090	780	90	310	400
Le point Indiciaire		30,00	30,00	30,00			
Salaire de base		35 400,00	32 700,00	23 400,00	2700	9 300	12 000
ITP	18%	-	-	4212			
IFSP	10%	3540	3270	-			
Nuisance	entre 8% et 18%	2832	2616	4212			
Salaire de poste		41 772	38 586	31 824	3186	6 762	9 948

Sécurité social	9%	3759,48	3472,74	2864,16			
Salaire brut		38 012,52	35 113,26	28 959,84	2899,26	6 153,42	9 052,68
IRG		4 903,00	4 033,00	2 292,00			
Salaire NET		33 109,52	31 080,26	26 667,84	2029,26	4 412,42	6 441,68

Source : établi par nous-mêmes à partir de grille des salaires

La situation de 2011 est semblable à celle de 2010 c'est à dire les grilles de rémunération et avantage sont restées les mêmes.

3-3- simulation d'une fiche de paie appliquée en 2012

Tableau N° 5 : Simulation d'une fiche de paie appliquée en 2012

		Cadre	Maitrise	Exécution			
	Taux	Chef service RH	Chargé opération	Chauffeur. Semi. Remorque	Ecart entre cadre et maitrise	Ecart entre maitrise et exécution	Ecart entre cadre et exécution
Indice		1180	1090	780	90	310	400
Le point Indiciaire		34,00	34,00	34,00			
Salaire de base		40 120,00	37 060,00	26 520,00	3060	10 540	13 600
ITP	18%	-	-	4773,6			
IFSP	10%	4012	3706	-			
Nuisance	entre 8% et 18%	3209,6	2964,8	4773,6			

Salaire de poste		47 341,6	43 730,8	36 067,2	3610,8	7 663,6	11 274,4
Sécurité social	9%	4260,74	3935,77	3246,04			
Salaire brut		43 080,86	39 795,03	32 821,16	3285,83	6 973,87	10 259,7
IRG		6 424,00	5 437,00	3 346,00			
Salaire NET		36 656,86	34 358,03	29 475,16	2298,83	4 882,87	7 181,7

Source : établi par nous-mêmes à partir de grille des salaires.

La situation est restée croissante trois années successives c'est-à-dire de 2010 à 2012 l'analyse de ses différents tableaux nous montre comment les écarts de salaire varis d'une catégorie à l'autre, on voit que l'indice d'augmentation ou l'écart d'une catégorie à une autre est très prononcés plus on monte en échelon plus les écarts de salaire augment, toutes ces données démontrent l'importance de la classification des emplois dans la répartition de la rémunération.

Tableau N°6 : la présentation des échelons de différente catégorie.

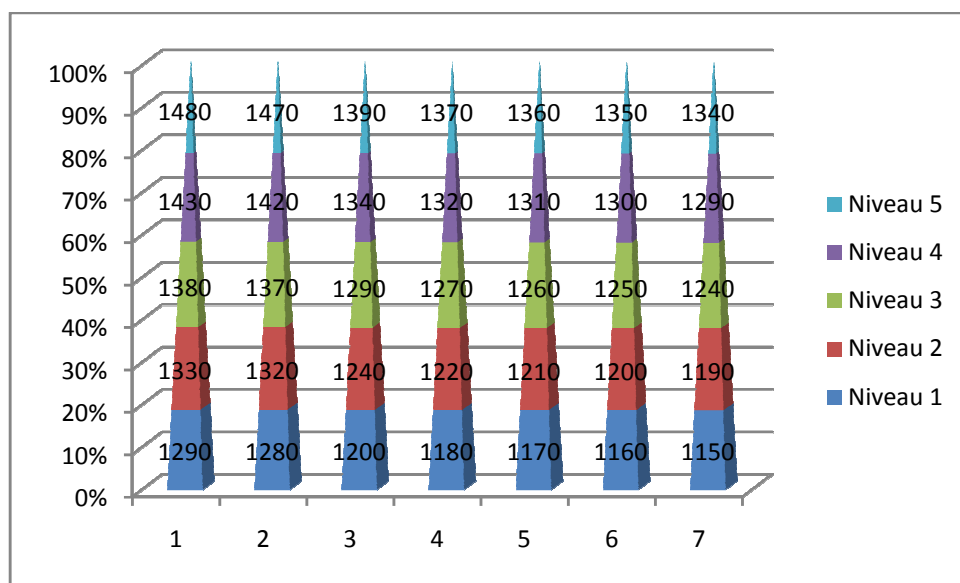
L'éventail de Salaire de base constitue la grille de salaire de l'entreprise qui établit conformément à la négociation collective. La grille de BMT est issue principalement du système SGT (statut général des travailleurs). Elle est caractérisée par un nombre important d'échelons de 1 à 5 niveau, destinés à stimuler le personnel ce qui permet de mieux gérer la carrière.

Catégorie	Poste	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
	niveau					
Cadre	Chef service finance	1290	1330	1380	1430	1480
	Chef service informatique	1280	1320	1370	1420	1470
	Chef service marketing	1200	1240	1290	1340	1390
	Chef service RH	1180	1220	1270	1320	1370
	Chef service manutention	1170	1210	1260	1310	1360
	Chef service commercial	1160	1200	1250	1300	1350
	Chargé projet	1150	1190	1240	1290	1340
Maitrise	Chargé opération	1090	1120	1160	1200	1240
	Chargé comptabilité analytique	1080	1110	1150	1190	1230
	Gestion stock	1000	1030	1070	1110	1150
	Superviseur informatique	990	1020	1060	1100	1140
	Chargé méthode	980	1010	1050	1090	1130
	T.S superviseur	970	1000	1040	1080	1120
	Chargé facturation	960	990	1030	1070	1110
Exécution	Conducteur QC	900	920	940	960	980
	Agent de recouvrement	870	890	910	930	950
	Conducteur ENGINS	850	870	890	910	930
	Magasinier	840	860	880	900	920
	Secrétaire de direction	800	820	840	860	880

	Pointeur	790	810	830	850	870
	Chauffeurs semi. Remorque	780	800	820	840	860

Source : établi par nous-mêmes.

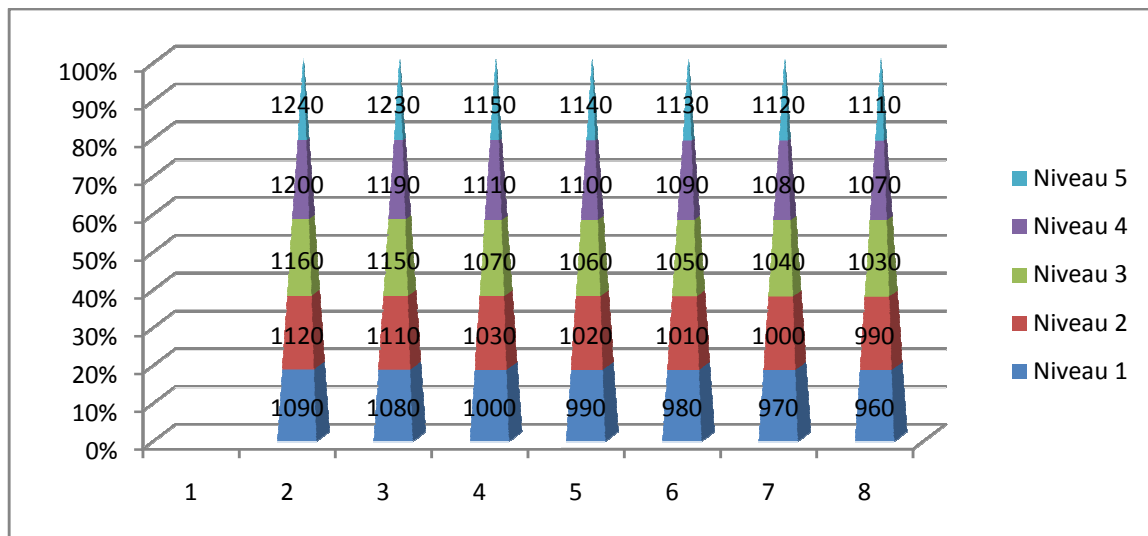
La figure N°5 : présentation des échelons des cadres



Source : établi par nous-mêmes

D'après les données statistiques collectées du terrain, on constate la variation des indices, plus on monte en échelon plus les écarts horizontale des indices augmente entre les niveaux de 40 points entre niveau 1 et 2 est à partir de niveau 3 on remarque une augmentation de 50 points entre niveau 3, 4 et 5. Et de 10 à 20 points verticalement et qui représente des promotions par rapport à la catégorie cadres.

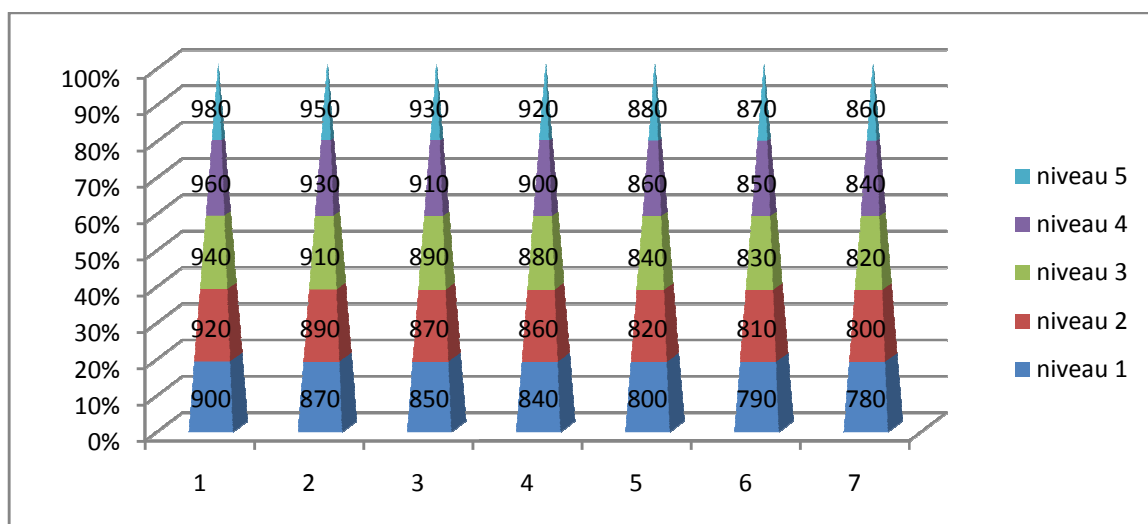
Figure N°6 : présentation des échelons de la maîtrise



Source : établie par nous-mêmes

D’après les données statistiques collectées du terrain, on constate la variation des indices, plus on monte en échelon plus les écarts horizontale des indices augmente entre les niveaux de 30 points entre niveau 1 et 2 est à partir de niveau 3 on remarque une augmentation de 40 points entre niveau 3, 4 et 5. Et de 10 à 20 points verticalement et qui représente des promotions par rapport à la catégorie maîtrise.

Figure N°7 : présentation des échelons d’exécution



Source : établie par nous-mêmes

D’après les données statistiques collectées du terrain, on constate la variation des indices, plus on monte en échelon plus les écarts horizontale des indices augmente entre les

niveaux de 20 points, et de 10 à 20 points verticalement et qui représente des promotions par rapport à la catégorie exécution.

Promotion horizontale

Pour passer d'un niveau horizontal à un autre il faut réunir les conditions suivantes :

- Un minimum de 2 années de service ;
- Présentation de deux rapports d'évaluation ;
- Dépassement des objectifs assignés ;
- Aucune sanction administrative dans le dossier durant les 2 dernières années ;
- Aucune absence non justifiée durant les trois années ;
- Sur proposition favorable de la hiérarchie ;
- Approbation de la direction générale.

3 années d'exercice le passage d'un niveau de Salaire à un autre se fait :

- Prestation des rapports d'évaluation ;
- Attente des objectifs assignés pour les 3 années ;
- Aucune sanction administrative dans le dossier durant les 2 dernières années ;
- Aucune absence non justifiée durant les deux années ;
- Sur proposition favorable de la hiérarchie ;
- Approbation de la direction générale.

4 années d'exercice le passage se fait

- Systématiquement s'il y a aucune sanction administrative dans le dossier durant les deux (2) dernières années.

Pour conclure, l'objectif de cette étude de cas était de proposer une approche qui sert à évaluer l'efficacité de la classification des emplois sur la rémunération des salariés ou encore caractériser les éléments qui influencent plus sur la classification des emplois

Ce type de classification des emplois qui est basé sur les critères classants, prouve que l'entreprise BMT cherche à faire une équité. L'effet de la classification de la rémunération diffère selon la catégorie socioprofessionnelle à laquelle appartient le salarié.

Chapitre 3 : présentation des résultats

Pour bien mener notre recherche nous avons choisis d'établir un questionnaire qui nous apporte les avis des différents enquêtés de l'entreprise BMT, en ce qui concerne notre thème, et pour donner à notre recherche une extension plus grande, ainsi pour vérifier statistiquement notre hypothèses, nous présentons dans la première section une analyse et interprétation des résultats, et dans la deuxième section une synthèse des résultats.

Section 1 : analyse et interprétation des résultats

L'échantillon est composé de 30 personnes invités à répondre au questionnaire, voici le détail des caractéristiques des enquêtés.

1-1- Les caractéristiques de la population étudiée

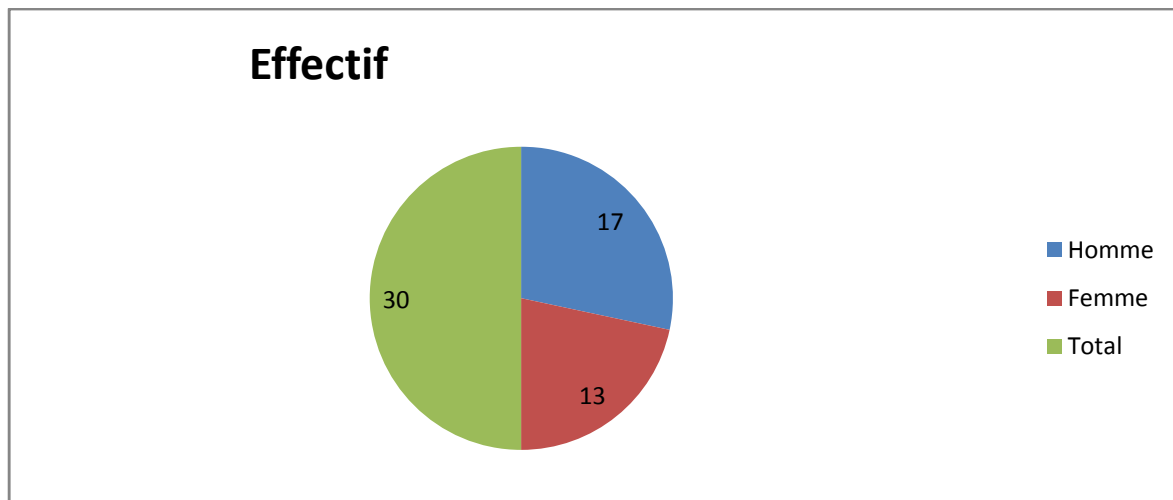
Notre étude concerne les différents types d'ouvriers à savoir : les cadres supérieurs, les cadres moyens, les agents de maîtrise et agent d'exécution à fin d'étudier à quel point la Classification des emplois est efficace.

Nous présentons les caractéristiques de notre enquête comme suit :

Tableau N°7 : la distribution des enquêtes selon le sexe

Sexe	Effectif	%
Homme	17	56.67
Femme	13	43.33
Total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire.

Figure N°8 : présentation des enquêtés selon le sexe

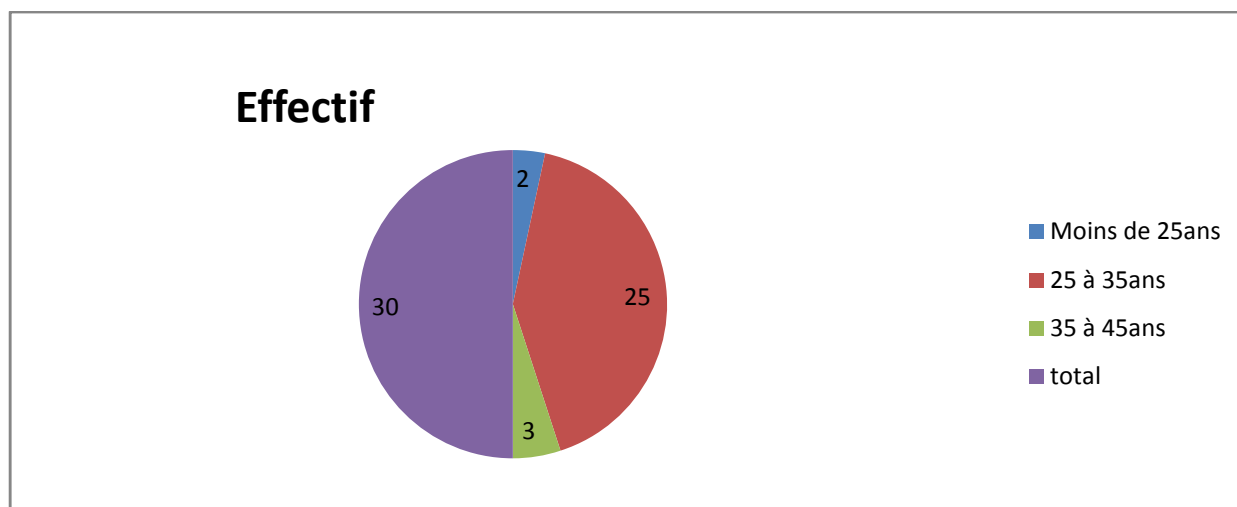
Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui du sexe homme avec un taux de 56.67% contre 43.33% du sexe opposé au sein de l'entreprise BMT.

Tableau N°8 : la distribution des enquêtés selon l'âge

Age	Effectif	%
Moins de 25ans	2	6.67
25 à 35ans	25	83.33
35 à 45ans	3	10
total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°9 : présentation des enquêtés selon l'âge

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

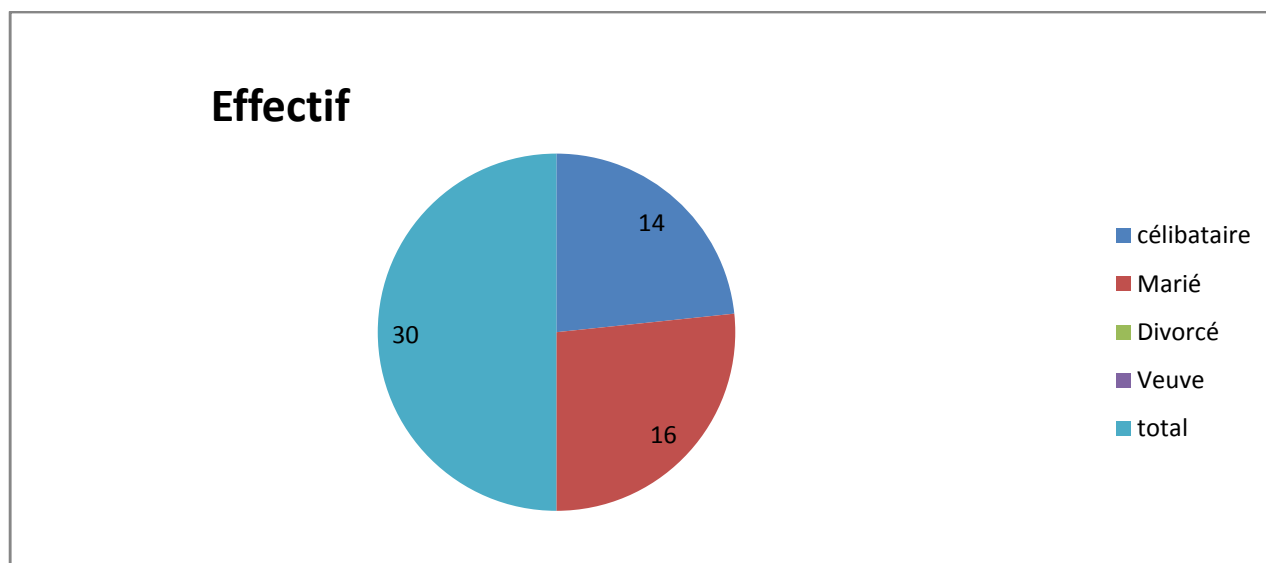
Les données du terrain montrent que 83.33% des salariés sont des adultes dont l'âge est entre [25-35ans], contre 6.67% des jeunes âges de moins de 25 ans et 10% des salariés âgés entre [35-45ans]

Nous constatons à priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des jeunes.

Tableau N°9 : la distribution des enquêtes selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Effectif	%
célibataire	14	46.67
Marié	16	53.33
Divorcé	0	0
Veuve	0	0
total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°10 : présentation des enquêtés selon la situation matrimoniale

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

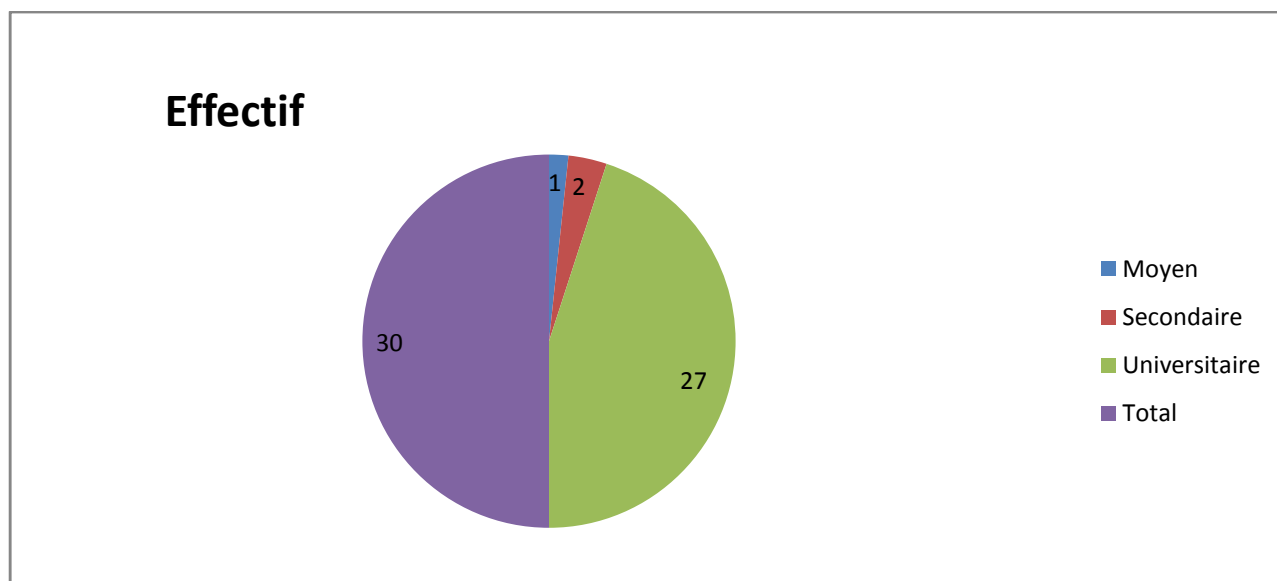
Les chiffres montrent que la composante de l'entreprise est de 53.33% de fonctionnaires mariés contre 46.67% de jeunes salariés célibataires.

La situation socioprofessionnelle de l'entreprise est constituée dans le cas de notre échantillon de deux catégories (célibataire et marié).

Tableau N°10 : distribution des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	%
Moyen	1	3.33
Secondaire	2	6.67
Universitaire	27	90
Total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°11 : présentation des enquêtes selon le niveau d'instruction

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

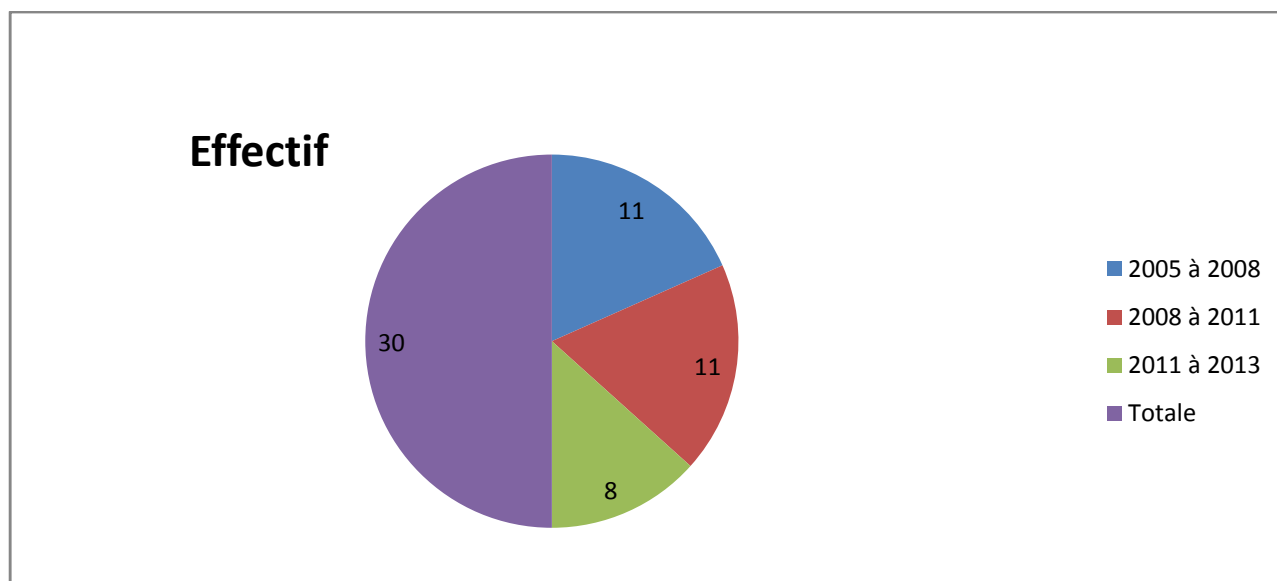
Les données du terrain révèlent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaire avec un pourcentage 90%, suivi de 6.67% d'éléments de niveau secondaire, et de 3.33% de ceux qui ont un niveau moyen.

Le haut niveau à l'entreprise BMT est une exigence pour occuper les postes en administration, surtout pour les fonctionnaires qui travail sur micro-ordinateurs.

Tableau N°11 : distribution des enquêtés selon la date de recrutement

La date de recrutement	Effectif	%
2005 à 2008	11	36.67
2008 à 2011	11	36.67
2011 à 2013	08	26.66
Totale	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°12 : présentation des enquêtés selon la date de recrutement

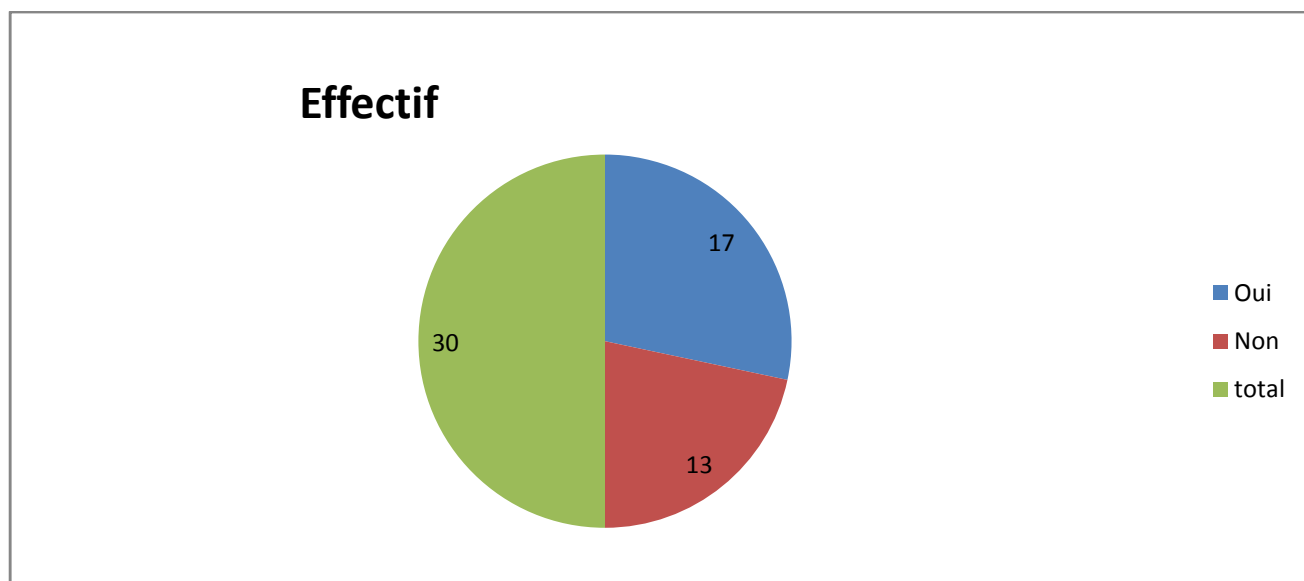
Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

Les données du terrain montrent que le pourcentage majoritaire des recrutants est celui entre 2005 à 2011 avec un taux de 36,67%, Donc dans le cas de notre échantillon le personnel de BMT a commencé son travail à partir de la date de la création de l'entreprise en 2005.

Tableau N°12 : distribution des enquêtés selon l'expérience en d'hors de l'entreprise

Expérience en d'hors de l'entreprise	Effectif	%
Oui	17	56.67
Non	13	43.33
total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°13 : présentation des enquêtés selon l'expérience en d'hors de l'entreprise

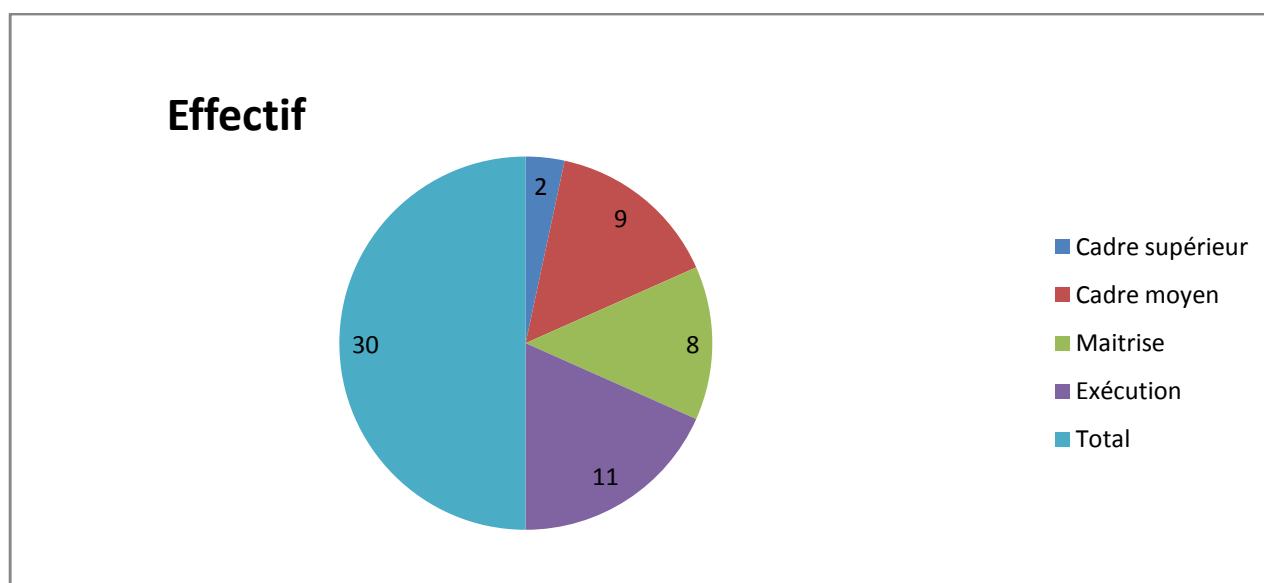
Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

Dans le tableau N°12 nous remarquons que la majorité des salariés touchés par notre enquête ont une expérience en d'hors de l'entreprise, pour cela, 56.67% d'éléments le confirment, contre 43.33% d'enquêtés qui n'ont pas d'expériences hors l'entreprise.

Tableau N°13 : distribution des enquêtés selon le statut professionnel

Statut professionnel	Effectif	%
Cadre supérieur	2	6.66
Cadre moyen	09	30
Maitrise	08	26.67
Exécution	11	36.67
Total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°14 : présentation des enquêtes selon le statut professionnel

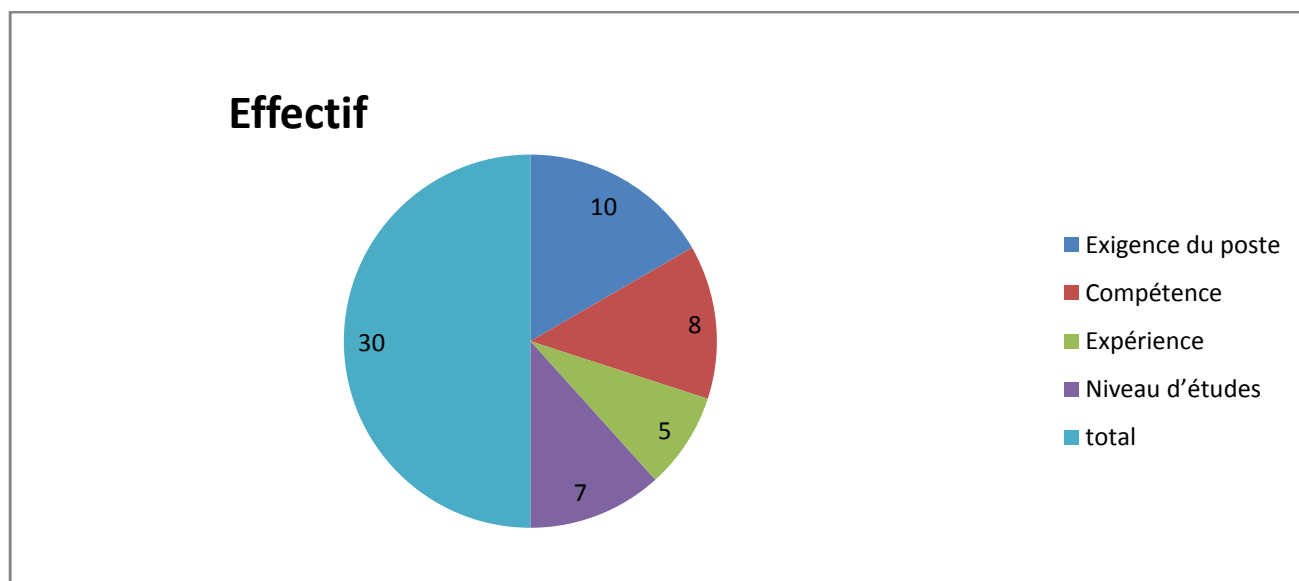
Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

La représentation de l'entreprise en matière de catégorie socioprofessionnelle se présente comme suit : un taux de 36.67% représente les agents d'exécution, 30% représente les cadres moyens. L'entreprise BMT est représentée par seulement 6,66% des cadres supérieurs et 26,67 des agents de maitrises.

Tableau N°14 : les avis des enquêtés sur la base de leurs classification

La base de la classification	Effectif	%
Exigence du poste	10	33.33
Compétence	8	26.67
Expérience	5	16.67
Niveau d'études	7	23.33
total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°15 : présentation des avis des enquêtés sur la base de leurs classification

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

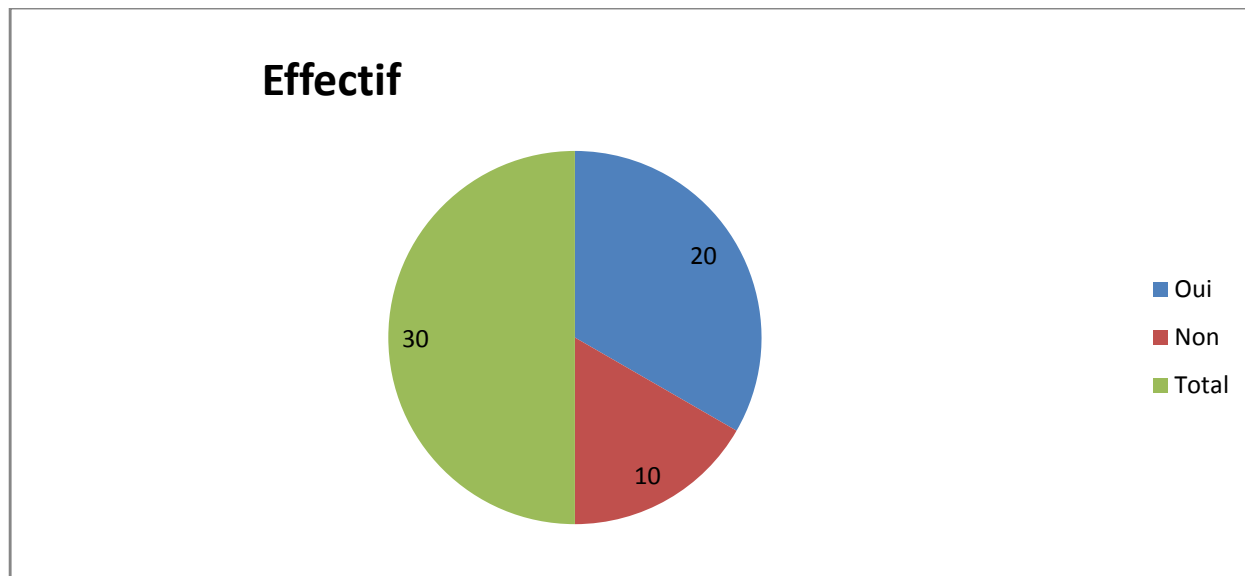
Dans le tableau ci-dessus nous remarquons que la majorité des salariés touchés par notre enquête jugent que la base de leurs classification correspondant aux exigences de leurs postes avec un pourcentage de 33.33% alors que les autres salariés leur réponses est réparties entre les compétences, l'expérience et le niveau d'études.

Tableau N°15: distribution des enquêtés selon la correspondance de la classification à leur fonction

La correspondance de la classification à leur fonction	Effectif	%
Oui	20	66.67
Non	10	33.33
Total	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°16 : présentation des enquêtés selon la correspondance de la classification à leurs fonction



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

Dans le tableau N°15 nous remarquons que la plus part des salariés touchés par notre enquête jugent que la classification qui leurs est attribuée correspond à leurs fonctions. Pour cela, 66.67% d'éléments le confirment, contre 33.33% d'enquêtées qui infirment.

1-2- Les conditions de travail et la satisfaction des salaires

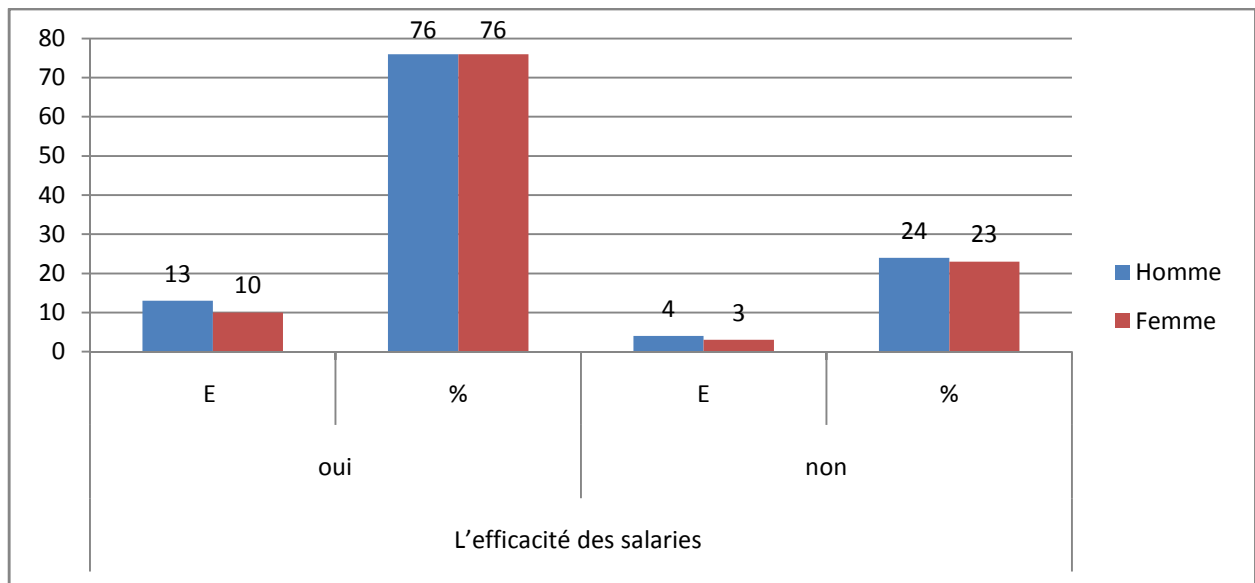
Dans cette partie, nous allons essayer d'analyser les données et interpréter les résultats de notre enquête, afin de vérifier et confirmer nos hypothèses émises au début, et cela d'après les réponses que nous avons obtenue suite aux questions posées dans notre questionnaire.

Tableau N°16 : la corrélation entre le sexe et l'efficacité au travail

Le sexe	L'efficacité des salaires				Total	
	oui		non			
	E	%	E	%	E	%
Homme	13	76	4	24	17	100
Femme	10	76	3	23	13	100
Total	23	77	7	23	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°17 : présentation de la corrélation entre le sexe et l'efficacité au travail



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

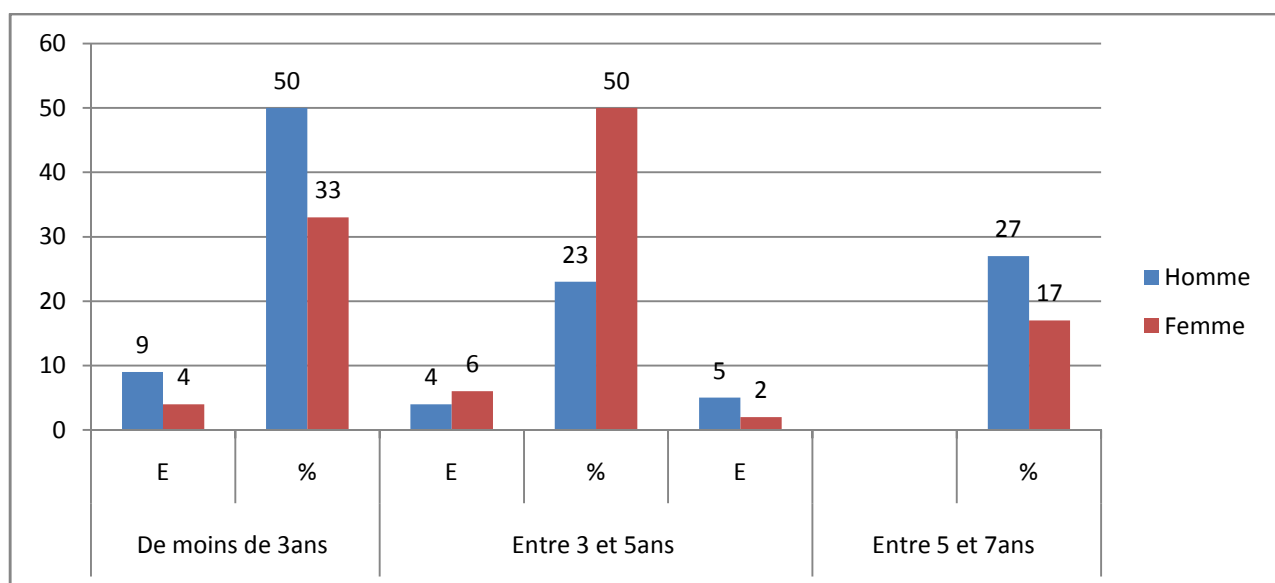
D'après les données du terrain, nous avons noté que 77% des enquêtés des deux sexes qui ont répondu oui, dont 76% des sexes masculin et féminin

Tandis que la deuxième catégorie qui est celle qui a répondu non, représente 24% des hommes contre 23% des femmes.

Tableau N°17 : la corrélation entre le sexe et l'ancienneté dans le poste

Ancienneté dans le poste	De moins de 3ans		Entre 3 et 5ans		Entre 5 et 7ans		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Le sexe								
Homme	9	50	4	23	5	27	18	100
Femme	4	33	6	50	2	17	12	100
Total	13	44	10	33	7	23	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°18 : présentation de la corrélation entre le sexe et l'ancienneté dans le poste

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

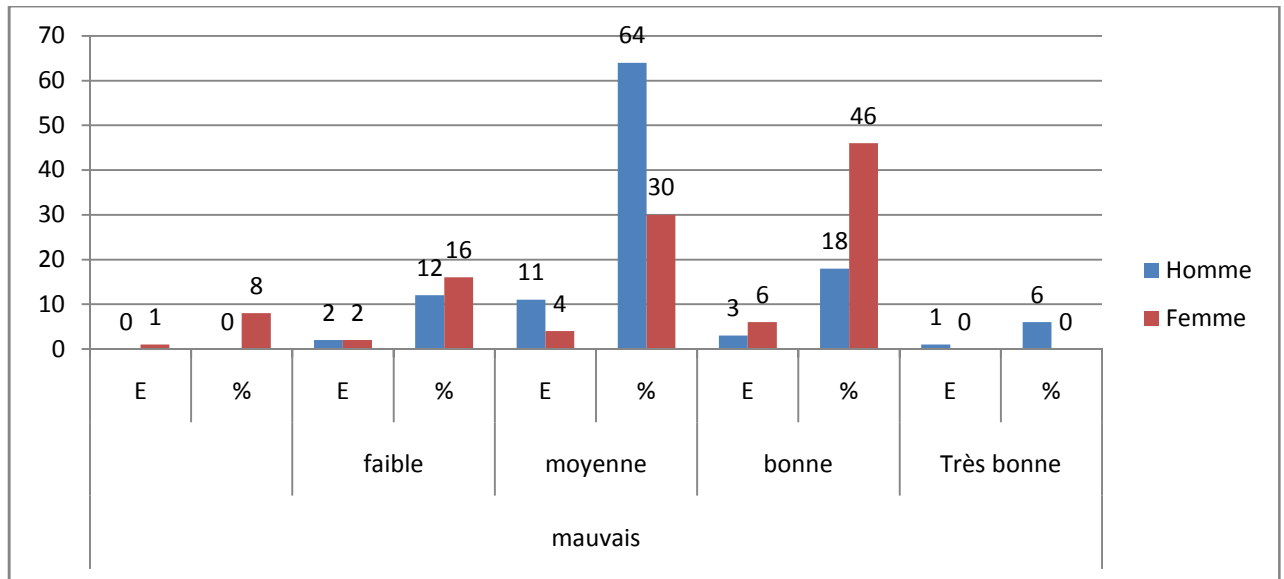
D'après les données statistiques collectés du terrain, nous avons noté que 44 % des enquêtés des deux sexes ont moins de 3ans d'ancienneté dans le poste, par ailleurs 50% de ceux qui ont une ancienneté entre (3 et 5ans) dans le poste sont des femmes, contre 27% de ceux qui ont entre (5 et 7ans) d'ancienneté dans le poste de sexe masculin.

Tableau N°18 : la corrélation entre le sexe et l'adéquation entre travail, compétence et rémunération

Le sexe	mauvaise		faible		moyenne		bonne		Très bonne		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Homme	0	0	2	12	11	64	3	18	1	6	17	100
Femme	1	8	2	16	4	30	6	46	0	0	13	100
Total	1	3	4	13	15	50	9	30	1	4	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°19 : présentation de la corrélation entre le sexe et l'adéquation entre travail, compétence et rémunération



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

D'après les données statistiques collectées du terrain, nous avons noté que 50% des enquêtés des deux sexes trouve que l'adéquation entre travail, compétence et rémunération est moyenne.

Nous avons constaté dans la deuxième catégorie que 30% des deux sexes trouve que l'adéquation entre travail, compétence et rémunération est bonne au sein de l'entreprise BMT. Tandis que 6% des enquêtés du sexe masculin pense que l'adéquation est très bonne.

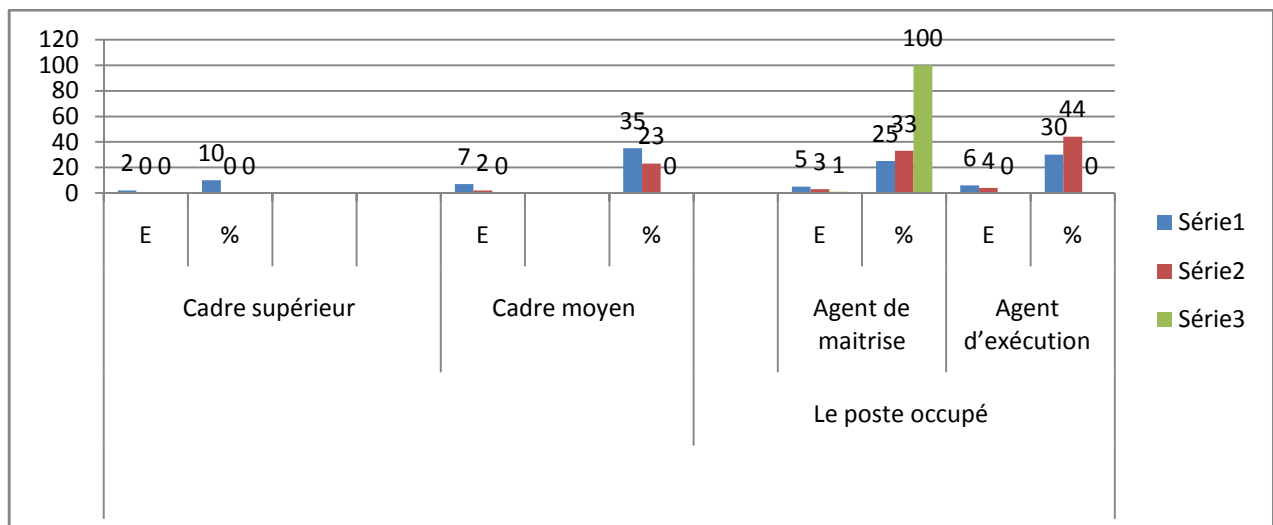
En fin, peu des enquêtés des deux sexes trouve que l'adéquation est mauvaise.

Donc, nous pouvons dire que l'adéquation entre travail, compétence et rémunération au sein de l'entreprise BMT est différentes selon les opinions de deux sexes.

Tableau N°19 : la corrélation entre le poste occupé et le salaire

Le Salaire	Le poste occupé								Total	
	Cadre supérieur		Cadre moyen		Agent de maîtrise		Agent d'exécution			
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Moins élevé	2	10	7	35	5	25	6	30	20	100
Equivalent	0	0	2	23	3	33	4	44	9	100
Plus élevé	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
total	2	6	9	30	9	30	10	34	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°20 : présentation de la corrélation entre le poste occupé et le salaire

Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

D'après les données statistiques collectées du terrain, nous avons noté que 34% des enquêtés représente la catégorie des agents d'exécution qui ont donné leur opinion en ce qui concerne leur salaire. Contre 6% représente la catégorie des cadres supérieurs.

Par ailleurs, 44% des enquêtés « agent d'exécution » ont considéré que leur salaire est équivalent. Contre 35% des enquêtés « cadre moyen » ont considéré que leur salaire est moins élevée.

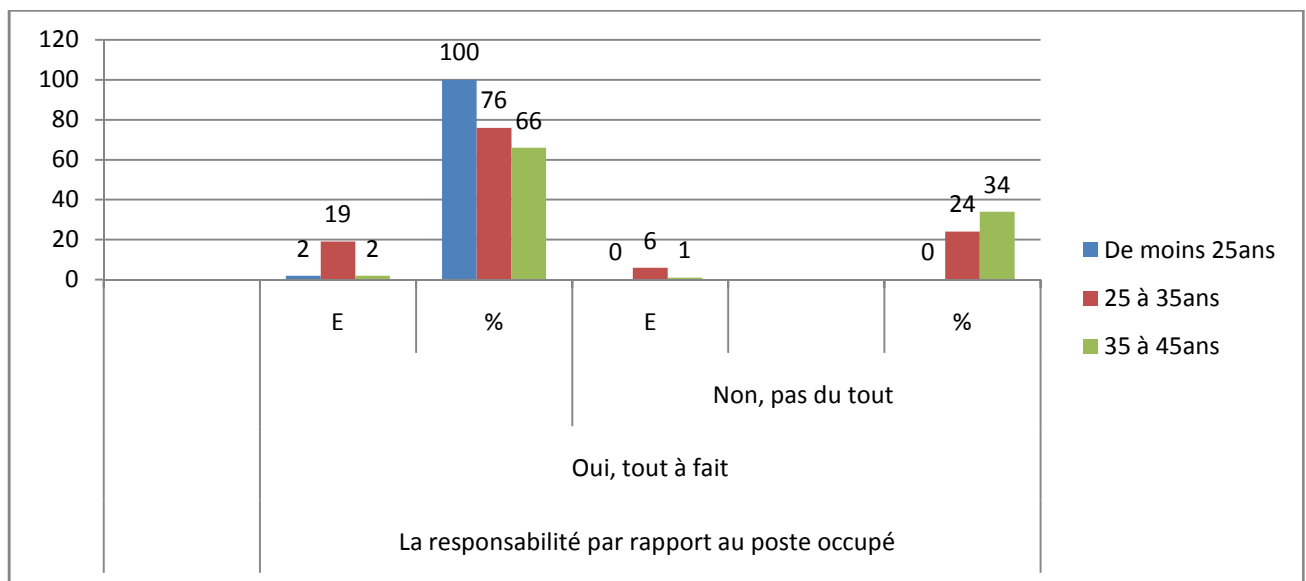
En fin nous pouvons dire que les avis des enquêtés en ce qui concerne leur salaire est marqué entre moins élevé et équivalent, ce qui nous permet de dire que les salariés au sein de l'entreprise BMT ne sont pas satisfait de leur salaire par rapport a leur classification.

Tableau N°20 : la corrélation entre l'âge et les responsabilités par rapport au poste occupé

L'âge	La responsabilité par rapport au poste occupé				Total	
	Oui, tout à fait		Non, pas du tout			
	E	%	E	%	E	%
De moins 25ans	2	100	0	0	2	100
25 à 35ans	19	66	6	24	25	100
35 à 45ans	2	76	1	34	3	100
total	23	76	7	24	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°21 : présentation de la corrélation entre l'âge et les responsabilités par rapport au poste occupé



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

D'après les données statistiques collecté du terrain, 76% des enquêtés pensent que leur responsabilités par rapport au poste occupé est bien déterminée.

Par ailleurs, les salariés âgé entre 25 à 35ans représentent 66% jugent que leur responsabilité par rapport au poste occupé est bien déterminée.

Alors que, 34% des salariés âgés entre 35 à 45ans pensent le contraire. C'est-à-dire que leur responsabilité par rapport au poste occupé n'est pas bien déterminée.

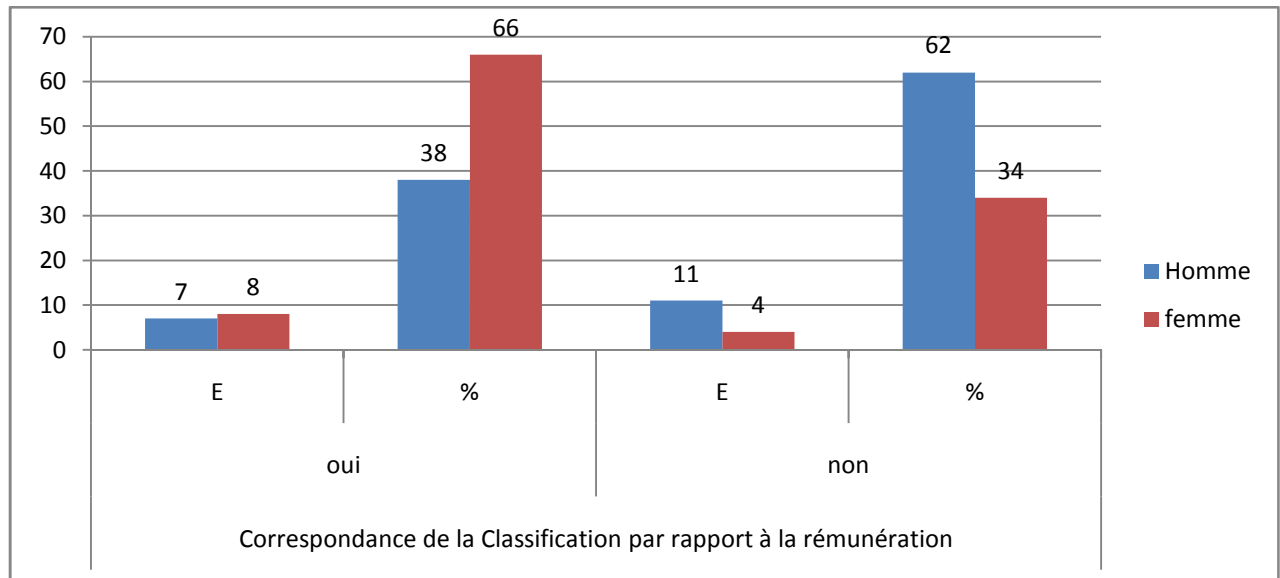
En fin, nous pouvons dire que la majorité des ouvriers au sein de l'entreprise BMT disent que leur responsabilité par rapport au poste occupé est bien déterminée.

Tableau N°21: la corrélation entre le sexe et la correspondance des classifications par rapport à la rémunération

Le sexe	Correspondance de la Classification par rapport à la rémunération				Total	
	oui		non		E	%
	E	%	E	%		
Homme	7	38	11	62	18	100
femme	8	66	4	34	12	100
total	15	50	15	50	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N°22 : présentation de la corrélation entre le sexe et la correspondance des classifications par rapport à la rémunération



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

D'après les données collecté du terrain nous avons noté que 50% des enquêtés des deux sexes ont répondu oui sur la correspondance de la classification par rapport à leur rémunération. Par ailleurs, les salariés de sexe féminin représentent 66% contre 38% pour le sexe opposé.

Dans la deuxième catégorie, nous avons constaté que 62% des enquêtés de sexe masculin et 34% de sexe féminin pensent le contraire.

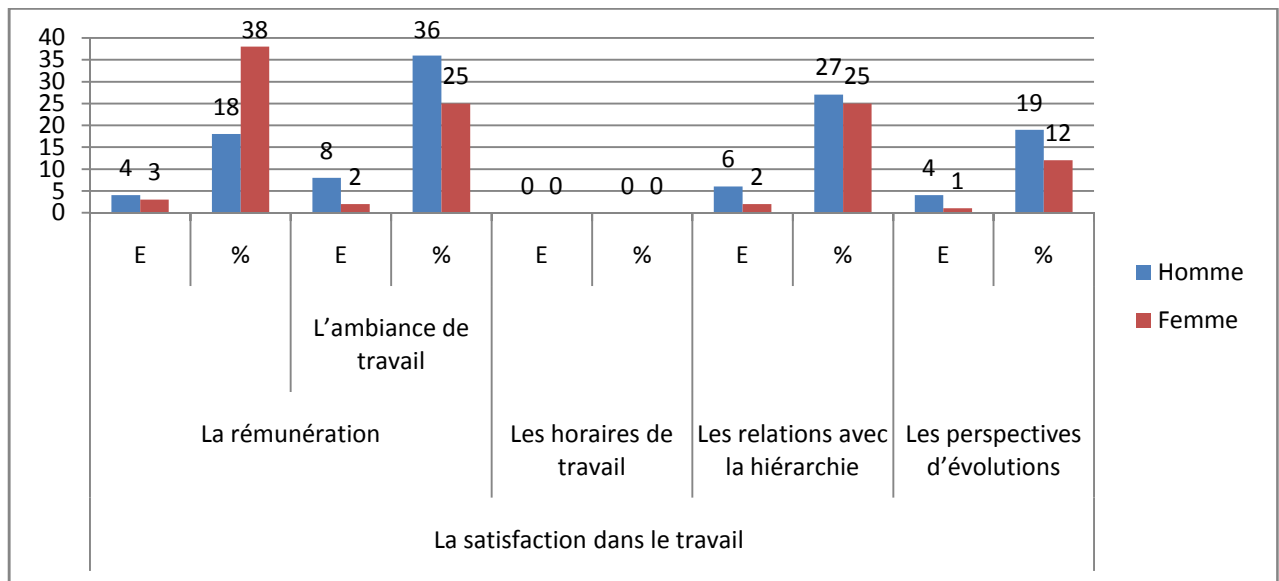
Ces résultats peuvent expliquer que la moitié des salariés sont satisfait de leur classification par rapport à leur rémunération et l'autre moitié pense le contraire.

Tableau N°22 : la corrélation entre le sexe et la satisfaction dans le travail

Le sexe	La satisfaction dans le travail										Total	
	La rémunération		L'ambiance de travail		Les horaires de travail		Les relations avec la hiérarchie		Les perspectives d'évolutions			
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Homme	4	18	8	36	0	0	6	27	4	19	22	100
Femme	3	38	2	25	0	0	2	25	1	12	8	100
Total	7	24	10	33	0	0	8	26	5	17	30	100

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure N° 23 : présentation de la corrélation entre le sexe et la satisfaction dans le travail



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

D'après les données recueillies du terrain nous avons noté que la majorité des salariés pensent que l'élément le plus satisfaisant dans leur travail est l'ambiance de travail avec un taux de 33% selon les enquêtés des deux sexes.

Par ailleurs, 26% des enquêtés ont répondu que les relations avec la hiérarchie est l'élément le plus satisfaisant dans le travail, et 24% c'est la rémunération et enfin 17% ont répondu que les perspectives d'évolution est l'élément le plus satisfaisant dans le travail.

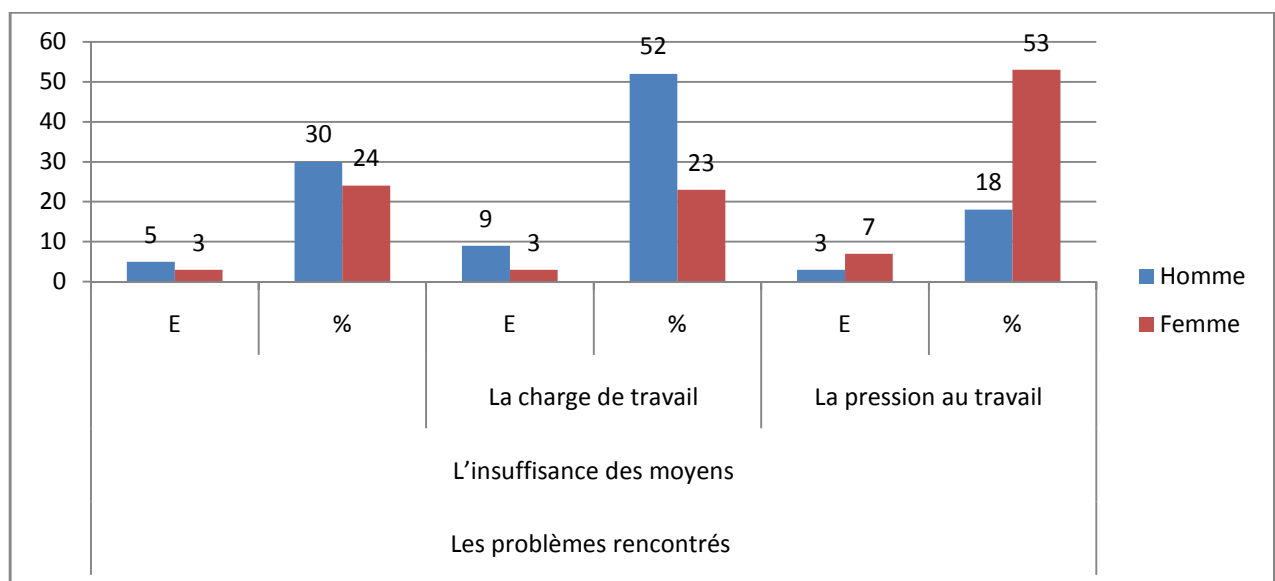
Donc, nous pouvons dire que la satisfaction dans le travail au sein de l'entreprise BMT est différente selon les avis des deux sexes.

Tableau N°23 : la corrélation entre le sexe et les problèmes rencontrés dans les activités

Le sexe	Les problèmes rencontrés						total	
	L'insuffisance des moyens		La charge de travail		La pression au travail			
	E	%	E	%	E	%	E	%
Homme	5	30	9	52	3	18	17	100
Femme	3	24	3	23	7	53	13	100
total	8	26	12	40	10	34	30	100

Source: établi par nous-mêmes à partir du questionnaire.

Figure N° 24 : présentation de la corrélation entre le sexe et les problèmes rencontrés dans les activités



Source : établi par nous-mêmes à partir de tableau précédent

Les données du terrain révèlent que les problèmes les plus rencontrés dans le travail sont différents selon les avis des deux sexes qui sont répartis comme suit :

40% c'est la charge du travail, suivi de 34% la pression au travail et enfin 26% c'est l'insuffisance des moyens.

Section 2 : Synthèse des résultats

Après 9ans d'existence, la BMT présente aujourd'hui la physionomie d'une structure moderne où se combine assez parfaitement les différents emplois.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de cout et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur.

Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de système informatique pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiable, pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie et la sécurité sont de rigueur, BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de Performance et de cout.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

En effet, un effort à été souscrit pour classifier et hiérarchiser cette structure. Ainsi, la politique de classification des emplois avait pour but de :

- Hiérarchiser les postes en fonction de leur contenu et exigence ;
- Etablir l'équité dans la répartition des rémunérations ;
- Améliorer les conditions de recrutement, de formation et de carrière.

Ainsi, à travers cette démarche, la BMT parvient à :

- Maitriser ces effectifs ;
- Connaître ou utiliser aux mieux les compétences de ces agents ;
- Définir et évaluer les différents postes.

Néanmoins, nous savons que toutes les entreprises quelque soit par sa taille, privé ou public ne sont pas parfaites et éprouvent un certain nombre de malaises et cela pour diverses raisons qui peuvent être soit internes soit externes. La BMT n'échappe pas à cette règle générale, elle est accusée, à tort ou à raison de tous les maux.

Parmi ces maux, nous citons :

- nous avons remarqués qu'au sein de l'entreprise BMT, il ya quelques postes qui sont mal évalués c'est-à-dire qu'il ya quelques agents d'exécution qui sont classes aux maitrise et vise versa ;
- La grille des salaires n'est pas communiquée pour les salariés ;
- nous avons remarqué aussi que l'entretien annuel est fait juste pour les cadres, maitrise et quelque postes d'exécution ;
- nous avons constaté que le nouveau accord de classification au sein de l'entreprise BMT a été établit sa fait quatre mois, donc il ya un décalage dès son début en 2005.

Cette démarche doit :

- Etablir l'adéquation de la structure avec le niveau de l'activité ;
- Réduire l'écart des salaires entre les cadres et les autres catégories ;
- L'entretien annuel il doit toucher toutes les catégories socioprofessionnelles ;
- Ainsi, la grille des salaires doit être communiquée pour tous les salariés ;
- Et enfin, il faut planifier les besoins en personnel.

Pour conclure, cette étude de cas affirme que la classification des emplois et la rémunération agit sur les attitudes des salariés par le biais du sentiment d'équités. Le questionnaire menés au sein de l'entreprise BMT, nous permettent de confirmer ces résultats. En effet, les salariés interrogés confirment ce résultat. Les salariés interrogés relient la classification et la rémunération à l'équité, ce qui signifie qu'il estime être classé et payés à leurs juste valeur.

Cette étude de cas indique aussi que la satisfaction à l'égard de la classification est un facteur plus important pour la satisfaction au travail.

Conclusion générale

Nous avons voulu faire de ce mémoire une clarification concernant les aspects de la politique de classification des emplois au niveau de l'entreprise BMT. À l'issue de cette étude, il convient de retenir ce qui suit :

Une politique de rémunération au sein de l'entreprise BMT, permet d'aligner l'employé avec ses objectifs et de garantir sa compétitivité sur le marché de l'emploi. Elle permet aussi à l'entreprise de créer un système équitable de distribution de salaire qui est basé sur la valeur et la contribution de chaque employé. Donc, la rémunération est à la fois un coût pour l'organisation qui constitue souvent son principale poste de dépense, et le revenu des apporteurs de travail.

La classification des emplois est le noyau de la rémunération. C'est une opération d'objectivation des situations de travail, doublé d'une opération de négociation pour parvenir à un compromis acceptable qui sera traduit au travers d'une grille de classification. Un processus de négociation est donc, mise en place pour valider la grille sur laquelle sont positionnés les emplois et pour déterminer les salaires correspondants.

À l'entreprise BMT, les emplois sont hiérarchisés dans la grille de classification. La qualification désigne la hiérarchie que l'on peut établir entre les individus en fonction de leur capacité prouvée.

Les salariés au sein de l'entreprise BMT ont intérêt à voir leurs qualifications reconnues au sein d'une branche professionnelle plutôt qu'au sein de leur seule entreprise, Par le biais de leurs compétences en l'occurrence. Cela élargie leur mobilité potentielle au sein de L'entreprise.

Tout d'abord, nous pensons que le travail effectué dans ce mémoire, apporte un certain nombre de réponses aux questions que nous avons formulé dans la problématique que nous avons posé au début de notre étude.

Plus largement, nous sommes convaincus que cette expérience professionnelle va avoir à court terme une importante influence sur notre parcours professionnels.

Notre stage a été en effet très bénéfique à cet égard, il aura permis le déclenchement de cette recherche d'harmonisation en fonction des dispositions conventionnelles et de certaines initiatives créatrices que BMT aurait, à titre complémentaire, bien voulu avoir, voir réaliser,

Conclusion générale

Pour le développement de ses ressources humaines. À partir et sur le fondement de notre passage au sein de BMT, nous nous permettons, de faire ici quelques recommandations :

- Constituer une commission « classification » qui, en étroite collaboration avec la DRH, s'occuperait de l'évaluation des emplois-types dans l'ensemble des structures de l'établissement ;
- Analyser, de façon approfondie, les postes, tels qu'ils reflètent la réalité des situations professionnelles, et, en conséquence, les regrouper en emplois-types qui, par ailleurs, feraient l'objet de définition et d'hierarchisation, en vue d'en établir une grille de classification équitable ;
- Effectuer, le classement des emplois dans les différents niveaux retenu, à partir du quelle il conviendra de respecter au moins deux principes essentiels :
 - S'attacher à l'emploi occupé, en considération des fonctions effectivement exercées de façon permanente, et non des aptitudes personnelles du salarié concerné. Ainsi la formation et les diplômes entrent en ligne de compte uniquement dans la mesure où ils sont requis par l'emploi.
 - Prendre en compte l'emploi effectivement occupé, et non le titre, l'appellation et/ou la rémunération attribuée aux salariés avant la mise en place de la présente grille de classification.

Bibliographie

1- Ouvrages

- BENRAOUANE Sid Ahmed, « le management des ressources humaines, étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines », Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 2002-2010.
- BERNARD Roman, « bâtir une stratégie de rémunération : système de rémunération et management de la performance », Edition DUNOD, Paris, 2006.
- BERNARD Roman, « bâtir une stratégie de rémunération : système de rémunération et management de la performance », Edition DUNOD, Paris, 2010.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », 3^{eme} Edition DUNOD, Paris, 2007.
- CAMPOY Eric, MACLOUF Etienne, MAZOULI Karim et NEVEU Valérie, « gestion des ressources humaines », Edition PEARSON, France, 2008.
- CITEAU Jean-Pierre, « la gestion des ressources humaines », 4^{eme} Edition DALLOZ, Paris, septembre 2002.
- COHEN Annick, « toute fonction ressources humaines », Edition DUNOD, Paris, 2006.
- MATORY Bernard, CROZET Daniel, « gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances », 6^{eme} Edition DUNOD, Paris, 2005.
- PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », 15^{eme} Edition VUIBERT, Paris, 2008.
- PERETTI Jean-Marie, « ressource humaine », 11^e Edition VUIBERT, Paris, 2009.

Bibliographie

- PERETTI Jean-Marie et ROUSSEL. P, « les rémunérations politique et pratique pour les années 2000 », Edition VUIBERT, Paris, 2000.
- PLANE Jean-Michel, « théorie des organisations », 2^{ème} Edition DUNOD, paris 2003.
- THEVNET Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore et BENDER Anne-Françoise, « fonction RH, politique, métiers et outils des ressources humaines », Pearson, Education, Paris, 2007.
- WEISS Dimitri, « les ressources humaines », 2^{ème} Edition d'organisation, Paris, 2003.
- WEISS Dimitri, « la fonction ressource humaine », Edition d'organisation, Paris, 1992.

2- Mémoire et thèses

- FEDILA Akila et OUCHIHA Chahrazed, « le système de rémunération dans une entreprise, cas ALCOVEL Bejaia », mémoire licence, management et gestion des entreprises, Université A- Mira de Bejaia, 2008-2009.

3- Textes et lois

- Loi N° 90-11 du 21 avril 1990 régissant les relations de travail.
- Article 2 de code de commerce algérien relatif aux cadres.
- Journal officiel de la république Algérienne N°34, mai 2004.
- Journal officiel de la république Algérienne N°32, mai 2010.
- Article L212-15-1, code du travail (partie législative) relative aux cadres.
- Loi N°2000-37 du 19 janvier 2000 art11. Journal officiel du 20 janvier 2000 en vigueur le 1^{er} février 2000.

Bibliographie

- Article 2 avenant N° 15 du 16 mars 2004 BO convention collectives 2004-16 étendu par arrêté du 15 juillet 2004 JORA 25 juillet 2004.

4- **autres :**

- CHERAMI Mourad et FOUDIL- Bey. Saïd, « atelier sur la pratique de la paie », Edition HOTEL EL AURASSI, Alger, décembre 2004.

Liste des Abréviations

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines

B.M.T: Bejaia Mediterranean Terminal

D.R.H.M : Direction des Ressources Humaines et Moyens

F.R.H : Fonction des Ressources Humaines

C.D.D: Contrat à Durer Déterminer

C.D.I: Contrat à Durer Indéterminé

C.T.A : Contrat de Travail Annuel

R.T.G : Portiques Gerbeur Sur Pneus

Q.C : Portiques de Quai Sur Rail

E.P.B : Entreprise Portuaire de Bejaia

S.P.A : Société Par Action

C.P.E : Conseil de la Participation de l'Etat

G.P.E.C : Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences

E.A.A : Entretien Annuel d'Appréciation

D.G : Direction Générale

D.O : Direction des Opérations

D.T : Direction des Techniques

I.E.P : indemnité d'expérience professionnelle

D.M : Direction Marketing

D.F.C : Direction des Finances et Comptabilité

I.T.P : Indemnité de Travail Posté

I.F.S.P : Indemnité Forfaitaire de Service Permanant

I.R.G : Impôt sur le Revenu Globale

Liste des tableaux

Tableau N°1 : l'effectif de chaque direction de BMT.....	38
Tableau N°2 : la plage de point.....	53
Tableau N°3 : simulation d'une fiche de paie appliquée en 2010.....	54
Tableau N°4 : simulation d'une fiche de paie appliquée en 2011.....	55
Tableau N°5 : simulation d'une fiche de paie appliquée en 2012.....	57
Tableau N°6 : présentation des l'échelons de différente catégorie.....	58
Tableau N°7 : la distribution des enquêtés selon le sexe.....	63
Tableau N°8 : la distribution des enquêtés selon l'âge.....	64
Tableau N°9 : la distribution des enquêtés selon la situation matrimonial.....	65
Tableau N°10 : la distribution des enquêtés selon le niveau d'instruction.....	66
Tableau N°11 : la distribution des enquêtés selon la date de recrutement.....	67
Tableau N°12 : la distribution des enquêtés selon l'expérience en d'hors de l'entreprise.....	68
Tableau N°13 : la distribution des enquêtés selon le statut professionnel	69
Tableau N°14 : les avis des enquêtes sur la base de leurs classifications.....	70
Tableau N°15 : distribution des enquêtes selon la correspondance de la classification à leurs fonctions.....	71
Tableau N°16 : la corrélation entre le sexe et l'efficacité au travail.....	72
Tableau N°17 : la corrélation entre le sexe et l'ancienneté dans le poste.....	73
Tableau N°18 : la corrélation entre le sexe et l'adéquation entre travail, compétence et rémunération.....	74
Tableau N°19 : la corrélation entre le poste occupé et le salaire.....	76
Tableau N°20 : la corrélation entre l'âge et les responsabilités par rapport au poste occupé.....	77
Tableau N°21 : la corrélation entre le sexe et la correspondance des classifications par rapport à la rémunération.....	78

Tableau N°22 : la corrélation entre le sexe et la satisfaction dans le travail.....	80
Tableau N°23 : la corrélation entre le sexe et les problèmes rencontrés dans les activités.....	81

Liste des figures

Figure N°1 : le lien entre qualification, classification et rémunération.....	19
Figure N°2 : la technologie et les choix d'organisation.....	27
Figure N°3 : organisation générale de BMT.....	37
Figure N°4 : organigramme de département DRHM.....	41
Figure N°5 : présentation des échelons des cadres.....	59
Figure N°6 : présentation des échelons de la maîtrise.....	60
Figure N°7 : présentation des échelons d'exécution.....	61
Figure N°8 : présentation des enquêtés selon le sexe.....	64
Figure N°9 : présentation des enquêtés selon l'âge.....	65
Figure N°10 : présentation des enquêtés selon la situation matrimonial.....	66
Figure N°11 : présentation des enquêtés selon le niveau d'instruction.....	67
Figure N°12 : présentation des enquêtés selon la date de recrutement.....	68
Figure N°13 : présentation des enquêtés selon l'expérience en d'hors de l'entreprise.....	69
Figure N°14 : présentation des enquêtes selon le statut professionnel.....	70
Figure N°15 : présentation des avis des enquêtes sur la base de leurs classifications.....	71
Figure N°16 : présentation des enquêtes selon la correspondance da la classification à leurs fonctions.....	72
Figure N°17 : présentation de la corrélation entre le sexe et l'efficacité au travail.....	73
Figure N°18 : présentation de la corrélation entre le sexe et l'ancienneté dans le poste.....	74
Figure N°19 : la corrélation entre le sexe et l'adéquation entre travail, compétence et rémunération.....	75

Figure N°20 : présentation de la corrélation entre le poste occupé et le salaire.....	76
Figure N°21 : la corrélation entre l'âge et les responsabilités par rapport ou poste occupé.....	77
Figure N°22 : la corrélation entre le sexe et la correspondance des classifications par rapport à la rémunération.....	79
Figure N°23 : présentation de la corrélation entre le sexe et la satisfaction dans le travail.....	80
Figure N°24 : présentation de la corrélation entre le sexe et les problèmes rencontrés dans les activités.....	81

ANNEXE 1

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane mira-Bejaia

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : Gestion des ressources humaines (GRH)

Questionnaire de recherche sous le thème :

Appréciation de la politique de classification des emplois et rémunération

Cas pratique : BMT (Bejaia mediterranean terminal)

Dans le cadre de notre préparation d'un mémoire de fin de cycle en gestion des ressources humaines sous le thème ; « appréciation de la politique de classification des emplois et rémunération » nous sollicitons votre collaboration à travers vos réponses à ce questionnaire qui est strictement anonyme

Les informations apportées ne seront utilisées que pour des fins scientifiques

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration

➤ **Caractéristiques personnelles :**

1- Sexe :

A- Homme

B- femme

2- Age :.....ans :

A- Moins de 25 ans

C- de 35 à 50 ans

B- de 25 à 35ans

D- plus de 50ans

3- Situation matrimoniale :

A- Célibataire

C- divorcé (e)

B- Marié (e)

d- veuf (e)

4- Quelle est- Votre niveau d'instruction ?.....

5- Quelle est la date de votre recrutement :.....

6- Avez –vous déjà une expérience en dehors de cette entreprise ? si c'est oui, précisez la durée.....
.....

7- votre statut professionnel est-il classé comme étant un :

A- cadre supérieure

C- agent de maitrise

B- cadre moyen

D- agent d'exécution

8- Sur quelle base BMT vous a classé ?.....
.....

9- Voyez- vous que votre classification correspond à votre fonction

A- Oui

B- non

Si c'est non, pourquoi ?.....

➤ **Les conditions de travail et la satisfaction des salaires :**

10- Vos conditions de travail vous aident elles à être efficace dans votre travail ?

A- Oui

B- non

Si c'est non dit pourquoi ?.....

.....

11- Votre ancienneté dans le poste et :

A- De moins de 3ans

C- entre 5 et 7ans

B- Entre 3 et 5ans

12- Sur une échelle de 0 à 5, sur combien évaluez-vous l'adéquation entre votre travail, vos compétences et votre rémunération ?

0- Très mauvais

3 - moyen

1- Mauvais

4 - bon

2- faible

5 - très bon

13- Par rapport à votre classification, Estimez-vous que votre salaire est :

A- Moins élevé

B- Equivalent

C- plus élevé

14- Vos responsabilisées sont-elles clairement définie par rapport au poste que vous occupez :

A- Oui, tout à fait

B- Non, pas du tout

Si c'est non, dite pourquoi ?.....

.....

15- Trouvez- vous que votre classification correspond t- elle votre rémunération ? :

A- Oui

B- non

Si c'est non, dite pourquoi ?.....

.....

16- Pensez- vous dans l'avenir à être bien reclasser au regard de vos capacité et de votre classification antérieure ?

A- Oui

B- non

17- Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous apportent le plus de satisfaction dans votre travail

A- La rémunération

B- L'ambiance de travail

C- Les horaires de travaux

D- Les relations avec la hiérarchie

E- Les perspectives d'évolutions

18- Quels sont les problèmes que vous rencontrez de plus dans votre activité ?

A- L'insuffisance des moyens

B- la charge de travail

C- La pression au travail

ANNEXE 2

Tableau N°1 : la forme d'un bulletin de paie

BULLETIN DE PAIE					
MATRICUL :	<input style="width: 90%;" type="text"/>	NOM & PRENOM :	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
SIT. FAMILIALE :	<input style="width: 90%;" type="text"/>	NOMBRE D'ENFANTS :	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
FONCTION :	<input style="width: 95%;" type="text"/>				
AFFECTATION :	<input style="width: 90%;" type="text"/>	DATE ENT :	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
DOMICILIATION BANCAIRE :	<input style="width: 90%;" type="text"/>	N° COMPTE :	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
030	Salaire de base				
122	Heures suppl. A 100%				
162	Heures suppl. 150%				
261	I.E.P				
276	I.T.P				
281	Nuisance				
311	P.R.C. mensuelle				
351	PRI mensuelle				
510	Retenue sécu. SLE				
522	Panier				
432	Transport				
660	Retenue IRG				
670	Retenue prête électroménagers				
714	Salaire unique				
TOTAL			NET APAYER		

Source : établi par nous-mêmes

Introduction générale

Conclusion générale

CHAPITRE I

CHAPITRE II

CHAPITRE III

Les annexes

Bibliographie

ANNEXE 3

BMT

Bejaia mediterranean terminal

Catégorie	Fonction
Encadrement	D.F.C
Encadrement	D.R.H.M.
Encadrement	Directeur des opérations
Encadrement	Directeur général
Encadrement	Directeur marketing
Encadrement	Directeur technique
Encadrement	
Encadrement	Chef département
Encadrement	Chef SCE Engins
Encadrement	Chef SCE méthodes & qualité
Encadrement	Chef SCE portique
Encadrement	Chef SCE. Plan. Parc
Encadrement	Chef service logistique
Encadrement	Chef service ressources
Encadrement	Chef. SCE. manutention
Encadrement	Assiste. DG chargé audit C.G.
Encadrement	Assiste. DG chargé de sécurité
Encadrement	Chef SCE comptabilité
Encadrement	Chef SCE finances
Encadrement	Chef SCE informatique
Encadrement	Chef SCE marketing
Encadrement	Chef SCE R.H
Encadrement	Chef SCE. achat. projet
Encadrement	Chef service commercial
Encadrement	Chargé projet
Encadrement	Chargé développement RH
Encadrement	Ingénieur d'études & développement
Encadrement	Trésorier

Encadrement	Ingénieur G1
Encadrement	Chargé de mission juridique
Maitrise	Chargé Operations
Maitrise	Chargé comptabilité analytique
Maitrise	Gestion. Stocks
Maitrise	Superviseur informatique
Maitrise	Chargé méthode
Maitrise	TS. Superviseur
Maitrise	Chargé facturation
Maitrise	Chargé portefeuille client
Maitrise	Chef atelier
Maitrise	Chef Bateau
Maitrise	Chef de zone
Maitrise	Chef pointeur
Maitrise	Chef pointeur
Maitrise	Comptable principal
Maitrise	Chargé du système QHSE
Maitrise	Chargé de formation
Maitrise	Chargé de la paie
Maitrise	Chargé personnel
Maitrise	Technicien micro réseau télécom
Maitrise	Responsable Engins
Maitrise	Chargé prestation sociales
Maitrise	Chargé de logistique
Maitrise	Chargé ressources
Maitrise	Chef d'équipe
Maitrise	Planer opérations
Maitrise	Planer parc
Maitrise	Chargé de prévention
Maitrise	Chargé du transport
Maitrise	Chef groupe sécurité
Maitrise	Chef agent assainissement
Maitrise	Chef des agents travaux
Exécution	Conducteur Q.C
Exécution	Conducteur.RTG.LOC
Exécution	Agent de liaison
Exécution	Financier
Exécution	Technicien. Electro. G2

Exécution	Tech Mécano G.2
Exécution	Acheteur démarcheur
Exécution	Tech. Electro. G1
Exécution	Tech. Shif.G1
Exécution	Tech Mécano G.1
Exécution	Agent commercial
Exécution	Agent facturation
Exécution	Agent recouvrement
Exécution	Comptable
Exécution	Conducteur Engins
Exécution	Magasinier
Exécution	Secrétaire de direction
Exécution	Secrétaire de direction
Exécution	Pointeur
Exécution	Chauffeur semi remorque
Exécution	Agent chargé opéra. Commercial
Exécution	Agent chargé reste
Exécution	Agent d'administration
Exécution	Agent des opérât. Commerciales
Exécution	Agent logistique
Exécution	Agent saisie
Exécution	Chauffeur PL
Exécution	Cariste
Exécution	Agent sécurité
Exécution	Chauffeur T.C
Exécution	Chauffeur V.L
Exécution	Agent assainis.
Exécution	Agent polyvalent
Exécution	Factotum
Exécution	Factotum

ANNEXE 4

BMT SPA

Nomenclature des postes

Code	Intitulé
1	Secrétaire de direction
2	Agent de recouvrement
3	Acheteur démarcheur
4	Agent administratif
5	Chargé de logistique
6	Chargé. Travaux
7	Comptable principale
8	Comptable
9	Agent assainis.
10	Chef groupe sécurité
11	Agent recouvrement
12	Agent saisie
13	Agent d'administration
14	Agent sécurité
15	Financier
16	Agent commercial
17	Agent facturation
18	Agent polyvalent
19	Chargé, mission
20	Chargé facturation
21	Chef. SCE. RESS
22	Chargé de la paie
23	Chef .SCE. manutention
24	Chef SCE. Plan. Parc
25	Chargé assainissement
26	Chargé opérations
27	Chargé prestation sociales
28	Chargé personnel
29	Chauffeur semi remorque
30	Chauffeur V.L
31	Chauffeur T.C
32	Chef BF eau
33	Chef SCE. Achat. Projet
34	Chef SCE R.H

35	Chef suivi. conte. Prévu
36	Chef pointeur
37	Chef service commercial
38	Chef d'équipe
39	Chauffeur PL
40	Conducteur. Engins
41	Conducteur. Q.C
42	Conducteur. RTG.loc
43	Gestion. Stocks
44	Pointeur
45	Pointeur
46	Technicien Apple. Informatique
47	Technicien. Electro. G2
48	Tech .électro. G1
49	Tech me cane G.2
50	Tech mécanique G.1
51	Technicien supérieur en informa
52	Trésorier
53	Cariste
54	RES. Engins
55	Assista. Planer. Parc
56	Assista. Planer. Op
57	Agent chargé op com.
58	Agent chargé reste
59	Chargé ressources
60	Chef SCE informatique
61	TS. Superviseur
62	Secrétaire de direction
63	Chargé de mission juridique
64	Magasinier
65	Chef SCE marketing
66	Chargé portefeuille client
67	Chargé projet
68	Tech. Shift. G1
69	Adjoint chef pointeur
70	Chef SCE comptabilité
71	Chargé développement RH
72	Chef SCE portique
73	Chef SCE Engins
74	Chef SCE méthodes & qualité
75	Chef zone
76	Chef atelier

77	Chef département
78	Agent logistique
79	Chef SCE finances
80	Factotum
81	Planer opérations
82	Agent des opérât. Commerciales
83	Chargé comptabilité analytique
84	Agent de liaison
85	Assiste. DG chargé audit C.G
86	Ingénieur G1

ANNEXE 5

Tableau N°2 : Grille des salaires appliqué en 2010/point indiciaire 28,00 DA

catégorie	poste	indic	Point indiciaire	Salaire de base	ITP	IFSP	nuisance	Heure de prise
Cadres	Chef service. Finance et budget	1290	28,00	36 120,00		10%	8%	
	Chef service informatique	1280	28,00	35 840,00		10%	8%	
	Chef service. marketing	1200	28,00	33 600,00		10%	8%	
	Chef service. RH	1180	28,00	33 040,00		10%	8%	
	Chef service manutention	1170	28,00	32 760,00		12%	16%	
	Chef service. commercial	1160	28,00	32 480,00		10%	8%	
	Chargé projet	1150	28,00	32 200,00		10%	8%	
Maitrise	Chargé opération	1090	28,00	30 520,00		10%	8%	10%
	Chargé comptabilité analytique	1080	28,00	30 246,00		10%	8%	
	Gestion stocks	1000	28,00	28 000,00		10%	8%	
	Superviseur informatique	990	28,00	27 720,00		10%	8%	
	Chargé méthode	980	28,00	27 440,00		10%	8%	
	T.S superviseur	970	28,00	27 160,00		10%	8%	
	Chargé facturation	960	28,00	26 880,00		10%	8%	

Exécution	Conducteur Q.C	900	28,00	25 200,00	18%		20%	10%
	Agent de recouvrement	870	28,00	24 360,00	10%		12%	
	Conducteur ENGINS	850	28,00	23 800,00	18%		20%	
	Magasinier	840	28,00	23 520,00	18%		18%	
	Secrétaire de direction	800	28,00	22 400,00	10%		7%	
	Pointeur	790	28,00	22 120,00	18%		18%	
	Chauffeur. Semi remorque	780	28,00	21 840,00	18%		18%	

Source : établi par nous même

ANNEXE 6

Tableau N° 3 : Grille des salaires appliqué en 2011/point indiciaire 30,00DA

catégorie	poste	Indic	Point indiciaire	Salaire de base	ITP	IFSP	nuisance	Heure de prise
Cadres	Chef service. Finance et budget	1290	30,00	38 700,00		10%	8%	
	Chef service informatique	1280	30,00	38 400,00		10%	8%	
	Chef service. marketing	1200	30,00	36 000,00		10%	8%	
	Chef service. RH	1180	30,00	35 400,00		10%	8%	
	Chef service. Manutention	1170	30,00	35 100,00		12%	16%	
	Chef service. commercial	1160	30,00	34 800,00		10%	8%	
	Chargé projet	1150	30,00	34 500,00		10%	8%	
Maitrise	Chargé opération	1090	30,00	32 700,00		10%	8%	10%
	Chargé comptabilité analytique	1080	30,00	32 400,00		10%	8%	
	Gestion stocks	1000	30,00	30 000,00		10%	8%	
	Superviseur informatique	990	30,00	29 700,00		10%	8%	
	Chargé méthode	980	30,00	29 400,00		10%	8%	
	T.S superviseur	970	30,00	29 100,00		10%	8%	

	Chargé facturation	960	30,00	28 800,00		10%	8%	
Exécution	Conducteur Q.C	900	30,00	27 000,00	18%		20%	10%
	Agent de recouvrement	870	30,00	26 100,00	10%		12%	
	Conducteur ENGINS	850	30,00	25 500,00	18%		20%	
	Magasinier	840	30,00	25 200,00	18%		18%	
	Secrétaire de direction	800	30,00	24 000,00	10%		7%	
	Pointeur	790	30,00	23 700,00	18%		18%	
	Chauffeur. Semi remorque	780	30,00	23 400,00	18%		18%	

Source : établit par nous même

ANNEXE 7

Tableau N°4 : Grille des salaires appliqué en 2012/point indiciaire 34,00 DA

Catégorie	poste	Indic	Point indiciaire	Salaire de base	ITP	IFSP	nuisance	Heure de prise
Cadres	Chef service. Finance et budget	1290	34,00	43 860,00		10%	8%	
	Chef service. informatique	1280	34,00	43 520,00		10%	8%	
	Chef service. marketing	1200	34,00	40 800,00		10%	8%	
	Chef service. RH	1180	34,00	40 120,00		10%	8%	
	Chef service. Manutention	1170	34,00	39 780,00		12%	16%	
	Chef service. commercial	1160	34,00	39 440,00		10%	8%	
	Chargé projet	1150	34,00	39 100,00		10%	8%	
Maitrise	Chargé opération	1090	34,00	37 060,00		10%	8%	10%
	Chargé comptabilité analytique	1080	34,00	36 720,00		10%	8%	
	Gestion stocks	1000	34,00	34 000,00		10%	8%	
	Superviseur informatique	990	34,00	33 660,00		10%	8%	
	Chargé méthode	980	34,00	33 320,00		10%	8%	
	T.S superviseur	970	34,00	32 980,00		10%	8%	

	Chargé facturation	960	34,00	32 640,00		10%	8%	
Exécution	Conducteur Q.C	900	34,00	30 600,00	18%		20%	10%
	Agent de recouvrement	870	34,00	29 580,00	10%		12%	
	Conducteur ENGINS	850	34,00	28 900,00	18%		20%	
	Magasinier	840	34,00	28 560,00	18%		18%	
	Secrétaire de direction	800	34,00	27 200,00	10%		7%	
	Pointeur	790	34,00	26 860,00	18%		18%	
	Chauffeur. Semi remorque	780	34,00	26 520,00	18%		18%	

Source : établi par nous même

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations

La liste des tableaux et des figures

Introduction générale1

Chapitre I : classification et qualification des emplois.....5

Section 1 : généralités sur la rémunération.....5

1-1- Définition de la rémunération.....6

1-2- Les composants de la rémunération.....6

1-2-1- le salaire de base.....7

1-2-2- les compléments de salaire.....7

1-3- Le rapport entre la rémunération et l'emploi.....10

Section 2 : généralité sur la classification.....10

2-1- clarification terminologiques et différents définitions.....11

2-1-1- notion de poste.....11

2-1-2- la notion de compétence.....11

2-1-3- définition de l'emploi.....11

2-1-4- analyse des emplois.....12

2-1-5- rôle de l'emploi.....13

2-1-6- utilité de l'emploi.....13

2-1-7- évaluation des emplois.....14

2-1-8- qualification des emplois.....14

2-1-9- classification des emplois.....15

2-1-10- description des emplois.....	16
2-1-11- spécification des emplois.....	17
2-1-12- le référentiel emploi (où la carte des emplois).....	17
2-1-13- le référentiel de compétence.....	17
2-2- les enjeux de la classification.....	18
2-3- élaboration de la classification.....	19
Section 3 : les méthodes de classification des emplois	20
3-1- le choix d'une méthode	20
3-1-1- les critères de choix d'une méthode.....	21
3-2- les méthodes globales.....	21
3-3- les méthodes analytiques ou critérielles.....	23
Section 4 : le lien de la classification des emplois par rapport à l'organisation du travail.....	25
4-1- les déterminants de la division du travail et de l'emploi.....	25
4-2- analyse du travail et le contenu des emplois.....	27
4-3- interaction homme-emploi.....	29
Chapitre II : la politique de classification des emplois et Rémunération.....	30
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	30
1-1- Présentation générale de BMT.....	30
1-1-1- Situation géographique de BMT.....	30
1-1-2- Historique de BMT.....	30
1-1-3- Définition de BMT.....	31
1-1-4- les domaines d'activité de BMT.....	31
1-1-5- le cadre juridique de BMT.....	31

1-2-	Les missions, objectifs et opération de la terminale de BMT.....	32
1-2-1-	objectifs de BMT.....	32
1-2-2-	les missions de BMT.....	34
1-2-3-	opérations du terminal.....	34
1-3-	La structure organisationnelle de l'entreprise BMT.....	35
1-3-1-	la structure générale de l'entreprise.....	35
1-3-2-	l'organigramme de direction des ressources humaines et moyens.....	40
Section 2 : la politique de classification des emplois a la BMT.....		42
2-1-	description de l'emploi.....	43
2-1-1-	l'entête.....	43
2-1-2-	les exigences du poste.....	43
2-2-	analyse des emplois.....	50
2-3-	évaluation des emplois.....	50
2-4-	critères permettant l'évaluation des emplois.....	50
2-5-	la classification des emplois.....	53
Section 3 : classification de la rémunération		54
3-1-	simulation d'une fiche de paie appliquée en 2010.....	54
3-2-	simulation d'une fiche de paie appliquée en 2011.....	55
3-3-	simulation d'une fiche de paie appliquée en 2012.....	57
Chapitre III : Présentation des résultats		63
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats		63
1-1-	Les caractéristiques de la population étudiée.....	63
1-2-	les conditions de travail et la satisfaction des salariés.....	72

Section 2 : Synthèse des résultats.....	82
Conclusion générale.....	84
Bibliographie	
Annexes	

Résumé

La classification des emplois est un élément essentiel du contrat de travail et du bulletin de paie. Chaque salarié doit donc bénéficier. Il s'agit d'un élément important dans la relation de travail car elle détermine son statut dans l'entreprise et notamment sa rémunération.

Attribuer à un salarié une classification professionnelle revient à le classer dans une catégorie de salariés. Elle s'effectue donc au cas par cas, selon chaque salarié et les fonctions exercées. Elle est convenue lors de l'embauche et peut même être un sujet de négociation.

La classification se détermine en fonction du poste et des fonctions qui sont contractuellement dévolus aux salariés. Il faut donc examiner les critères retenus par la convention collective pour fixer les niveaux de classification et compte tenu des fonctions exercées par le salarié, de lui attribuer un niveau selon les exigences posées par la convention (nature des fonctions exercées, diplômes au niveau de formation, compétences, connaissances, polyvalence, responsabilité, autonomie, ancienneté...).

Les grilles de classification des emplois sont accompagnées d'annexes très utiles pour déterminer le niveau. Ainsi, grâce à elles, on peut par exemple déterminer des différences sensibles entre travailleur hautement qualifié, un travailleur qualifié et un travailleur semi-qualifié.

Summary

Job classification is an essential element of the employment contract and pay slip.

Each employee must receive. It is an important element in the employment relationship because it determines its status in the company, including his remuneration.

Assigning an employee a job classification returns to categorize employees. It thus takes on a case by case basis and each employee's function. It agreed during fattening and can even be a matter of negotiation.

The classification is determined by position and functions that are contractually vested employees. We must therefore examine the criteria used by the collective agreement to fix the classification levels and given the duties performed by the employee, assign a level according to the requirements imposed by the agreement (nature of the duties, qualification in training, skills, knowledge, flexibility, responsibility, autonomy, seniority...).

Grids job classifications of useful appendices are accompanied to determine the level, so, thanks to them; we can for example determine significant differences between highly skilled worker, skilled worker and a semi-skilled worker.

