

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie******L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise comme outil de performance******M.Hechiche Nour El Houda  
Université d'Alger3*****Résumé :**

Le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) est considéré aujourd'hui comme étant stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises. Parmi les activités de la GRH, la rémunération est de plus en plus questionnée à l'égard de son rôle dans l'organisation.

Beaucoup d'organisations se contentent encore aujourd'hui d'adopter des politiques de rémunération sans accorder d'importance à leur alignement avec la vision stratégique et les valeurs de l'organisation.

C'est en adoptant une approche stratégique que l'organisation pourra faire des choix qui permettront à la politique de rémunération de contribuer significativement à la performance de l'entreprise.

Mots clés : Rémunération, stratégie, performance, entreprise SOPI, alignement.

**Introduction:**

La position concurrentielle des entreprises est liée de plus en plus à leur capacité d'attirer et de retenir du personnel compétent, et la gestion des ressources humaines fait partie des mécanismes importants dans cette quête de compétence et d'efficacité (Becker et Huselid 1998; Gerhart, Trevor et Graham 1996). Les ressources humaines représentent d'ailleurs l'un des seuls éléments qui ne puisse faire l'objet d'un plagiat de la part des concurrents et la mobilisation de ce capital est considérée, à juste titre, comme une condition sine qua non au succès des organisations (Sire, 1993; Tremblay, Rondeau et Lemelin, 1997; Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1997), car la difficulté que les organisations ont à acquérir et à conserver une position concurrentielle durable résulte souvent de leur incapacité à attirer et retenir du personnel compétent (Pfeffer 1994). C'est en partie pour cette raison que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue une fonction importante dans la recherche d'une plus grande performance de l'entreprise (Arthur 1994).

Parmi les différentes solutions envisagées dans le cadre de satisfaire les différents interlocuteurs dans l'entreprise (actionnaires, dirigeants, salariés, etc.), la rémunération semble être l'activité de GRH qui a reçu le plus d'attention au cours des dernières années. Dans une quête d'une meilleure productivité et d'une plus grande efficience, plusieurs organisations ont adopté des pratiques de rémunération les unes à la suite des autres, sans qu'elles soient précédées d'une véritable analyse au plan stratégique. Par stratégique, on entend:

- 1) aligner les dispositifs de rémunération sur les autres pratiques de GRH de l'organisation.
- 2) associer la gestion des rémunérations à la stratégie de l'entreprise (stratégies d'affaires et aux valeurs de l'organisation);

Alors, pour qu'il soit efficace, un système de rémunération doit non seulement comporter une bonne articulation entre lui et la stratégie adoptée par l'entreprise et ses valeurs, mais aussi être adéquat avec les autres aspects du système de gestion des ressources et ce dans le but d'améliorer la performance dans l'entreprise; notamment la performance financière qui est en cohérence avec l'adoption de quelques politiques de rémunération basées sur les résultats des employés (Delery et Doty; 1996).

**L'approche théorique de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise :**

Relative à la rémunération, une perspective stratégique fait son apparition par Sire et David (1993), qui propose d'aligner sur la stratégie des firmes la politique de rémunération appliquée sur différents groupes de salariés: Selon la perspective stratégique, une gestion de la rémunération efficace contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation et ne saurait se concevoir sans la prise en compte du point de vue des dirigeants, la perspective

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie***

stratégique de la rémunération repose alors sur une vision volontariste de la gestion qui postule que les dirigeants d'entreprises disposent d'une marge de manœuvre en matière de rémunération. On peut ainsi distinguer les trois principes sur lesquels se fonde la perspective stratégique de la gestion de la rémunération (St-Onge, 1996) :

- les décisions des responsables des rémunérations ne sont pas entièrement prédéterminées par un contexte contingent ;
- le degré de cohérence entre stratégie et politique de rémunération influence positivement la performance ;
- les entreprises pratiquent donc certains alignements de leur politique de rémunération sur la stratégie.

Les entreprises sont donc confrontées à une série de choix pouvant influencer l'efficacité de leur système de rémunération. Il s'agit pour elles de déterminer sur quelle base se réalisera le choix de ces différentes politiques afin de maximiser l'efficacité du système de rémunération. Toutefois, il est souvent possible que des entreprises aient une tendance à préconiser un modèle plutôt qu'un autre, et ce, sans nécessairement y adhérer en totalité. Cette tendance à favoriser un modèle pourrait résulter des caractéristiques propres à chaque entreprise. Par exemple, le type de stratégie d'affaires utilisé par une entreprise entraînerait cette dernière à faire des choix distinctifs en matière de politiques de rémunération. La théorie comportementale stipule que chaque stratégie d'affaires requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements car certaines pratiques de GRH, y compris la rémunération, seraient beaucoup plus pertinentes lors de l'adoption de certaines stratégies que d'autres pratiques, et que ces mêmes pratiques là seraient moins adéquates avec d'autres stratégies (Delaney, Huselid ; 1996).

On assiste aujourd'hui à une remise en question de la perspective stratégique de la gestion des rémunérations : la théorie de la contingence externe (ex. : stratégie d'affaires) (Gomez-Mejia 1992 ; Montemayor 1996) suggère que la rémunération peut avoir une influence positive sur la performance lorsque les stratégies de rémunération sont couplées à des conditions spécifiques (Balkin et Gomez-Mejia 1990).

Cependant, le choix d'une organisation à l'égard de ses politiques de rémunération en recherche d'un alignement entre la stratégie qu'elle adopte et les politiques de rémunérations appliquées, peuvent se regrouper en trois grandes dimensions (Gomez-Mejia et Welbourn 1988) :

- Le fondement du système de rémunération ;
- Le design du système de rémunération ;
- La gestion du système de rémunération.

A l'intérieur de ces dimensions les gestionnaires sont confrontés à une série de choix (Gomez-Mejia et Balkin 1992). Sachant que toute entreprise essaierait de trouver une politique de rémunération qui s'alignerait à sa stratégie répondrait à ses objectifs pour contribuer positivement à sa performance.

**Le cas de SOPI**

SOPI est une société à responsabilité limitée (SARL) algérienne privée, active dans l'industrie agroalimentaire depuis 1999, son capital social est de 331.000.000,00 DA. C'est une entreprise spécialisée dans le traitement et la transformations des céréales et production de pâtes et couscous. Elle a commencé son activité de production des pâtes dans l'année 2000 sous le nom de Mama qui constitue l'une de ses marques commerciales.

SOPI emploie environ 570 employés qui occupent plus de 110 types de postes, réparties à leur tour dans quatre classes socioprofessionnelles que nous allons résumer dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau n°1 : Répartition des employés selon les différentes classes socioprofessionnelles**

| Classes socioprofessionnelles | Nombres d'effectifs |
|-------------------------------|---------------------|
|-------------------------------|---------------------|

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie***

|                 |                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------|
| Cadre supérieur | 1 employé                                         |
| Exécution       | 355 employés, Soit 62% de l'ensemble des employés |
| Maitrise        | 193 employés, Soit 34% de l'ensemble des employés |
| Cadre           | 23 employés, Soit 4% de l'ensemble des employés   |

Source : Direction des ressources humaines à SOPI

Cette opération de classification consiste en l'évaluation des poids respectifs des différents postes ou emplois. L'évaluation s'effectue par l'attribution d'une cotation (nombre de point) à chaque poste, cette cotation de sa part correspond à un niveau de rémunération (salaire de base), cette opération consiste dans l'évaluation du poids respectifs des différents postes ou emplois.

**1) la politique de rémunération au sein de SOPI**

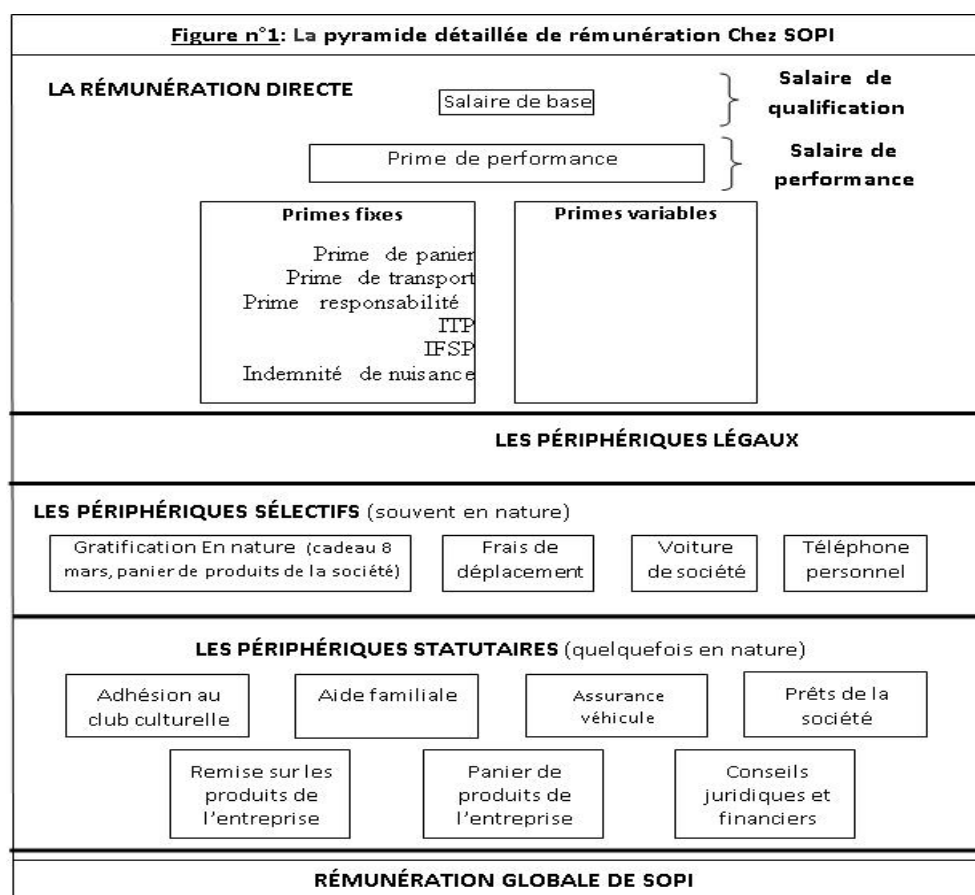
Dans le cadre de décrire la politique de rémunération au sein de SOPI, nous allons procéder en trois étapes : énumérer les différentes composantes de la rémunération; donner une description de la stratégie de rémunération au sein de GB Foods et ses dimensions. A la fin, nous allons passer à la détermination des divers arbitrages adoptés par Gb Foods en matière de politique de rémunération et aussi les tendances de cette politique

**1-1) Les composantes de la rémunération chez SOPI :**

Chez SOPI, la mise en œuvre d'une politique de rémunération se réfère aux données des textes législatifs et réglementaires (loi de travail 90-11) selon « Mr Dedouche Mohamed » (la chef de département des RH à SOPI) en plus de la stratégie et les objectifs de l'entreprise. La figure en dessous, « La pyramides détaillée de rémunération chez SOPI », résume la rémunération globale chez SOPI, elle présente toutes les composantes de rémunération employées chez SOPI, répartis en trois groupes de composantes : la rémunération directe qui englobe à la fois le salaire de qualification et le salaire de performance en plus d'autre primes (fixes ou variables), les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires. Une répartition qui correspond à la répartition proposée par Donnadiou (1998) dans sa pyramide de rémunération. La première partie de la rémunération globale selon Donnadiou (1998) est La Rémunération directe, celle ci est répartie à son tour, en plus des primes fixes et variables en deux parties : le salaire de qualification et le salaire de performance. Le salaire de qualification représente la partie fixe et rémanente du salaire, et qui est considérée à SOPI comme le salaire de base, et toutes augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont de nature irréversible et cumulative.

**Tableau n°2 : Salaire de base selon la classe socioprofessionnelle**

| Classes socioprofessionnelles | Salaire de base              |
|-------------------------------|------------------------------|
| Exécution                     | 17.000 DA jusqu'à 44.000 DA  |
| Maitrise                      | 18.000 DA jusqu'à 64.000 DA  |
| Cadre                         | 41.000 DA jusqu'à 137.500 DA |
| Cadre supérieur               | 222.500 DA                   |

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie***

Le salaire de performance à SOPI est constitué principalement de la prime de performance, elle est attribuée au personnel faisant l'objet d'une évaluation mensuelle de compétences et performances au travail cette évaluation est notée sur 10 points dont chacun des critères suivants a sa contribution proportionnelle :

- Respect des règles HSE (2/10) ;      - Application au travail (4/10) ;
- Assiduité et discipline (1/10) ;      - Relations de travail (3/10).

Où tout employé ayant une note supérieure à 5, ouvre droit à une prime de performance qui constitue 10% de son salaire de base. C'est la partie réversible de la rémunération car elle est revue chaque mois.

En plus du salaire de qualification et le salaire de performance ; la rémunération directe est composée également des différentes primes et indemnités offerts au employés comme celles citées dans la pyramide de rémunération globale si dessus, ainsi que les périphériques sélectifs, statutaires, notant que les périphériques légaux (intéressement, stock option, plan d'épargne...etc.) sont complètement absent chez SOPI.

#### La stratégie de rémunération chez SOPI :

La mise en œuvre d'une politique de rémunération comporte à la fois des phases stratégiques consistantes à penser le système, et des phases tactiques relevant de son pilotage au jour le jour. Passant par : la définition des trois grands équilibres soit financier, interne ou externe (marché de travail), le choix d'une structure salariale, la définition et la mise en place d'outils de pilotage et de contrôle et enfin la définition de mode de gestion et système de rémunération. Toutes les étapes précédentes font objet de réflexion de la stratégie de rémunération de l'entreprise dont nous allons essayer de cerner les dimensions chez SOPI, et ce à travers les 17 paramètres proposés par Gomez-Mejia et Welbome (1988), qui tourne autour des fondements du salaire, des éléments de conception du salaire et de la gestion des salaires :

## ***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie***

- La logique de rémunération : selon le responsable du département des ressources humaines, le responsable du département des RH, SOPI adopte une logique de rémunération qui se base sur la rémunération des compétences (niveau éducatif, connaissance acquises..). et tend vers une rémunération de performance plutôt que celle de l'ancienneté : soit à travers l'actuelle prime de performance qui présente une augmentation de 10% du salaire au cas de mérite mais aussi à travers l'introduction de la prime que le responsable des RH appelé « prime au mérite » dans les mois qui viennent, et représente en réalité une autre forme de prime de performance qui se basera sur la récompense d'atteinte d'objectifs fixés pour chaque employé. De plus, cette performance à SOPI est individualisée, et dépend de l'évaluation que subit chaque individu auprès de son supérieur par rapport aux quatre critères mis en place (respect des règles, assiduité, relation au travail et application au travail) La politique de rémunération à SOPI a été conçue à long terme depuis 2015 jusqu'à 2020 soit 5 ans.

- Les éléments de conception du salaire (design du système de rémunération) : En ce qui est design de la rémunération, le responsable des ressources humaines à SOPI caractérise leur politique de « suiveur » en matière de rémunération sur le marché de traitement et de transformations des céréales et production de pâtes et couscous, et peut de même se situer en dessous du niveau du marché et cela est dû bien sûr au statut actuel de l'entreprise (suiveur) sur le marché et la priorité accordée à l'équilibre financier au sein de l'entreprise tout en prenant le risque de détournement d'effectifs. De l'autre côté, l'entreprise accorde une grande importance à l'équité interne en ce qui concerne les postes de travail du même niveau hiérarchique en prenant en compte a priori la taille de la responsabilité y afférente ce qui fait de son système de rémunération un système hiérarchique et non égalitaire. En plus, la rémunération à SOPI est caractérisée aussi par une majeure partie fixe où la partie variable concernant la performance individuelle du salarié ne représente que 10% de la totalité du salaire, ainsi que l'absence bonus offert aux salariés et la focalisation sur la rémunération extrinsèque.

- En ce qui concerne la gestion des salaires, c'est une gestion centralisée au niveau du département des ressources humaines où toutes les décisions reviennent au responsable des RH et le directeur général, avec une participation des responsables des différents services et départements lors de l'établissement de la rémunération des salariés à travers des propositions.

### **2) L'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie au sein de SOPI**

#### **2-1) La stratégie de SOPI :**

SOPI ambitionnée de se positionner durablement sur le marché des industries agroalimentaire en Algérie, en investissant sur le capital humain avec les outils et moyens adéquats afin d'assurer une qualité optimale pour l'ensemble de ses différentes gammes et de là contribuer au développement d'une alimentation saine et accessible à l'ensemble des consommateurs. Pour se faire, SOPI a lancé depuis l'année 2000 jusqu'à ce jour une multitude de produits. Aujourd'hui, Mama est une marque riche de plus de 25 produits issus de la transformation des blés (pâtes, couscous, farines et semoules) et La marque Mama a été déposée et enregistrée dans 17 pays africains. Ses produits sont commercialisés sur le marché algérien ou d'autres marchés internationaux (France, Espagne, Moyen Orient, Libye, Sud de l'Afrique) d'ailleurs en été 2016, plus de 1.200T de pâtes & couscous ont été exportées vers la Libye, et le tableau n°3 ci dessous nous indique les principaux produits de la gamme propre à SOPI.

Dans sa stratégie globale, SOPI a adopté une stratégie de spécialisation, elle s'est investie dans l'industrie agroalimentaire, et s'est spécialisée dans le traitement et la transformations des céréales et production de pâtes et couscous, elle a déployé toutes les ressources nécessaires pour que l'ensemble des étapes de transformation des céréales et la production de tous ses produits puissent être intégrées dans son processus depuis l'achat de la matière première « le blé ». Pour conquérir les parts de marché dans le but de répondre aux besoins croissants de ses clients elle travaille sur

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie***

Tableau n°3 : La gamme de produits chez SOPI

|                   | date de lancement | Noms des concurrents et Degrés de concurrence                                                                                 | Points de vente                                                 |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Les Couscous Mama | 2003              | Amour : Moyen<br>Safina : Fort<br>Sim : Fort<br>Extra : moyen<br>Moula pates : moyen<br>Sosemie : Moyen<br>amorBenamor : Fort | UNO<br>Ardis<br>Superettes<br>Family Shop<br>Top Shop<br>Autres |
| Les Pâtes Mama    | 2001              | AmorBenamor : Fort<br>Safina : Fort<br>Sim : Fort<br>Extra : moyen<br>Moula pates : moyen<br>Sosemie : Moyen<br>Amour : Moyen | UNO<br>Ardis<br>Superettes Family Shop<br>Top Shop<br>autres    |
| Les Farines Mama  | 2012              | Safina : Fort<br>Sim : Fort<br>Amour : Moyen<br>Extra : moyen<br>Moula pates : moyen<br>Sosemie : Moyen                       | UNO<br>Ardis<br>Superettes<br>Family Shop<br>Top Shop<br>autres |
| Les Semoules Mama | 2006              | Safina : Fort<br>Sim : Fort<br>AmorBenamor : Fort<br>Amour : Moyen<br>Extra : moyen<br>Moula pates : moyen<br>Sosemie : Moyen | UNO<br>Ardis<br>Superettes<br>Family Shop<br>Top Shop<br>autres |

Elle fait tout son possible pour se différencier de ses concurrents soit à travers l'importance qu'elle accorde dans sa politique de gestion au triplé « Qualité- Nutrition- Innovation » lors de son activité : Elle se focalise beaucoup sur la qualité en adoptant des système de gestion de qualité standards comme ISO9901 en 2015 et les bonnes pratiques d'hygiène selon HACCP et un système de gestion de sécurité et conformité des produits alimentaires selon l'ISO22000 en 2005.

D'autre part, et dans le cadre de se différencier de ses concurrents sur le marché, SOPI elle investi dans la recherche pour préparer les variétés de demain et innover avec des produits unique sur le marché algérien comme le cas du « Couscous Mama blé dur complet » commercialisé en 2016, un nouveau venue dans la gamme de couscous Mama. Ce couscous, unique sur le marché de l'agroalimentaire en Algérie, est fabriqué à partir de blé dur auquel est intégré le son à la semoule après l'opération de broyage. Reconnu pour ses intérêts nutritionnels grâce à sa teneur en vitamines et en fibres le Couscous au Blé Complet Mama vise la catégorie des clients aspirant à une meilleure alimentation équilibrée et saine.

## 2-2) L'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie à SOPI et sa contribution à sa performance:

Guérin et Wiles (1990) indiquent que les entreprises utilisant les stratégies de différenciation se démarquent de leurs compétiteurs et justifient un prix plus élevé de leurs produits soit innovant soit en offrant une qualité supérieure.

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie***

Chez SOPI, l'innovation est toujours prioritaire et la recherche et le développement sont grandement déployés. A SOPI on peut citer l'exemple du Couscous au blé dur entier unique au marché algérien avec ses caractéristiques qui cible la nouvelle catégorie de clients.

Soit en offrant une qualité supérieure à celle sur le marché, chose que SOPI est continuellement à sa recherche et ce à travers le choix méticuleux de sa matière première « le blé » et l'intégration des différentes étapes de sa transformation pour garantir la qualité attendue, et cela s'ajoute à son adoption des systèmes de gestion de qualité standards comme ISO9901 en 2015 et les bonnes pratiques d'hygiène selon HACCP et un système de gestion de sécurité et conformité des produits alimentaires selon l'ISO22000 en 2005.

Guérin et Wiles (1990) ajoute qu'une entreprise désirant se démarquer de ses concurrents par l'innovation devra, par ses pratiques, stimuler l'esprit créatif et innovateur de ses employés. Il y aura donc de la rémunération variable encourageant la prise de risques ainsi que le travail d'équipe (Guérin et Wils, 1990), chose qui n'apparaît pas beaucoup dans la politique de rémunération de SOPI : elle adopte une politique de rémunération individualisée plutôt que collective (absence de primes collectives) mais qui ne comporte pas une grande partie variable car comme dans sa pyramide de rémunération mentionnée en dessus, la seule prime variable c'est bien la prime de performance qui ne constitue que 10% de l'ensemble de la rémunération directe du salarié.

Une entreprise désirant se démarquer par la qualité de ses produits devra, par ses pratiques, stimuler l'amélioration des compétences et la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. Il y aura donc une rémunération basée sur les compétences et de nombreux avantages salariaux afin de retenir la main d'œuvre fortement spécialisée. Effectivement au niveau de SOPI le responsable des RH confirme que l'établissement des salaires s'est basé en premier lieu sur les compétences de l'employé, il a signalé que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à l'amélioration des compétences de ses employés chose qui s'est traduit pendant les deux dernières années (2017-2018) par un riche programme de formation, mais sur le plan de rémunération l'entreprise la rémunération de SOPI a souffert de carence en matière de motivation pendant la durée de notre étude (2015-2017), mais une prime dite de mérite comme le responsable RH l'a nommé va être conçue dans les jours qui viennent et qui récompensera les employés de leur atteinte d'objectifs fixés au préalable par l'entreprise.

D'une manière générale, il n'existe pas d'alignement entre la politique de rémunération conçue par les RH et la stratégie de l'entreprise, car plusieurs objectifs de la stratégie de l'entreprise n'ont pas été pris en compte lors de l'établissement de la politique de rémunération comme nous l'avons mentionné au préalable.

Tableau n°4 : Croissance du nombre d'effectifs et la rentabilité de SOPI

| Ratios                                   | 2015        | 2016        | 2017        |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nombre d'effectifs                       | 441         | 528         | 586         |
| Taux de croissance du nombre d'effectifs | -           | 20%         | 11%         |
| Masse salariale (DZD)                    | 173 883 224 | 204 279 759 | 262 453 764 |
| Taux de croissance de la masse salariale | -           | 17%         | 28%         |
| La rentabilité générale                  | 7%          | 6%          | 6%          |

D'après Le tableau n°4, on remarque que le nombre d'effectifs à SOPI a augmenté de 11% seulement par rapport à l'année précédente, mais la masse salariale a augmenté de 28%, alors la masse salariale a augmenté d'un taux supérieur à celui du nombre d'effectifs et cela peut signifier l'existence d'augmentation des salaires des employés, chose qui aurait été bénéfique théoriquement sur le plan de motivation des salariés et ensuite sur la performance de l'entreprise, mais les résultats préliminaires concernant la rentabilité générale de l'entreprise ne mentionnent pas de hausse en matière de performance. D'après le tableau, la rentabilité n'a pas évolué et parmi d'autres facteurs, l'absence d'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise peu présente l'une des causes les plus importantes.

***L'importance de l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie*****Conclusion :**

A travers cette étude, nous avons pu appuyer l'importance de l'existence d'un alignement de la politique de rémunération de l'entreprise avec sa stratégie, et la contribution de cet alignement à la performance de l'entreprise.

A travers la description de la politique de rémunération et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise SOPI, et après avoir projeté cette politique sur la stratégie d'entreprise qu'elle adopte, nous avons pu conclure une absence d'alignement des pratiques de la politique de rémunération et la stratégie de l'entreprise. Car en adoptant une stratégie de différenciation, l'entreprise doit suivre une politique de rémunération cohérente : pour se démarquer de ses concurrents par l'innovation SOPI devra, par ses pratiques, stimuler l'esprit créatif et innovateur de ses employés avec une rémunération variable qui puisse encourager ses employés à prendre des risques ainsi que l'instauration d'une part collective dans leur rémunération pour encourager le travail d'équipe. Tout cela se note manquant dans la politique de rémunération chez SOPI car la partie variable dans la rémunération des salaires se juge minime soit seulement 10% de la rémunération directe en plus de l'absence totale de la partie collective.

Ne pas attribuer assez d'importance à l'alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise et sa cohérence avec ses valeurs, comme le cas de SOPI, joue parmi d'autres facteurs un rôle non négligeable dans la contribution à la performance de l'entreprise.

**BIBLIOGRAPHIE****Livres:**

DONNADIEU.G; «Du Salaire à La Rétribution» édition LIAISONS, 1ière édition Actualisée et enrichie, 1997 ;

MARTORY.B, CROZET.D; «Gestion des RH- Pilotage social et performance», Dunod, Paris, 6<sup>ème</sup> édition, 2005 ;

PERETTI. J; «Ressources humaines » Vuibert; 6ème édition, 2007;

PERETTI. J - ROUSSEL.P; «Les rémunérations Politiques et pratiques pour les années 2000 » Vuibert, 2000 ;

YANAT.Z, Scouarnec. A; «Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie- Maroc- Tunisie» Vuibert, Paris, 2005 ;

WEISS. D; « Ressources Humaines» 3<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, 2005;

**Revues ET Articles:**

CHÊNEVERT, D, TREMBLAY, M. ET SIRE, B, « Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération », congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Université de Versailles Saint- Quentin-En-Yvelines, novembre 1998.

CHÊNEVERT. D', TREMBLAY Y, M: « La rémunération est-elle un élément stratégique? » Centre de recherche en Gestion: Document de travail 20-2001, Juillet 2001

GOMEZ-MEJIA, Luis R, « Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance », Strategy Management Journal, vol. 13, 1992.

HENNINGER, Marie-Christine, « Perspective stratégique de la rémunération: du discours à la pratique », Les Notes du LIRHE, no362, Mers 2002.

HENNINGER-VACHER.M, «Stratégie de diversification et politique de rémunération» LIRHE, Université Toulouse I, Novembre 1998.

HUSELID, M.A. «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance», Academy of Management Journal, vol. 38, no 3, 1995.

MONTEMAYOR, E.F., « Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms », Journal of Management, vol. 22, no 6, 1996.

SIRE, B., Gestion stratégique des rémunérations, Option Gestion, Édition Liaisons, 1993.

SIRE, Bruno et Michel Tremblay. 2000. «Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération ». Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000. J. M. Peretti et P. Roussel. Paris: Vuibert.

TREMBLAY Y Michel et DENIS Marcoux. 1994. « Étude des déterminants de la rémunération des employés manuels dans les municipalités québécoises ». Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 9, no 3.

TREMBLAY. M, D.CHENEVET; «Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles» CIRANO, Série scientifique N°35, Avril 2003 ;