

## **Système de Rémunération et Management de la Performance des Entreprises Algériennes**

### **Compensation System and Performance Management within Algerian Companies**

BESSOUH ALACHAHER Nadira<sup>(1)</sup> \*MIR Ahmed<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>Ecole Supérieure de Management, Tlemcen, Algérie: bessouh\_nadira@yahoo.fr

<sup>(2)</sup>Université Mohammed Boudiaf, Msila, Algérie: Mire50@rocketmail.com

Date de réception: 20/05/2018; Date d'admission: 24/11/2020; Date de publication: 31/12/2020

#### **Résumé:**

Le présent article a pour objectif d'analyser le lien entre la rémunération et la performance des entreprises. Afin d'atteindre cet objectif, un questionnaire a été administré à quinze employés de la direction des ressources humaines (DRH) et du service du personnel de l'entreprise SAIDAL (le leader national en industrie pharmaceutique), afin d'examiner ce lien. Les résultats obtenus ont permis d'appréhender les pratiques de la rémunération dans l'entreprise et de mieux comprendre sa contribution à la motivation, la réussite et l'innovation au sein de cette entreprise. Ainsi, la rémunération apparaît comme un puissant moyen d'aide à la décision; elle est directement liée à la performance des entreprises. Désormais, l'instauration d'un système de rémunération spécifique et stimulant au sein des entreprises algériennes dans le cadre de pratiques équitables serait grandement recommandée.

**Mots Clés:** Rémunération et performance; Entreprises algériennes; Groupe SAIDAL.

#### **Abstract:**

The present article aims at analyzing the link between remuneration and performance within companies. In order to achieve this objective, a questionnaire was submitted to fifteen employees of

---

\* Auteur correspondant.

the Human Resources Directorate (HRD) and the Personnel Department of the company SAIDAL (the national leader in the pharmaceutical industry) in order to examine this link. The results obtained helped to apprehend the remuneration practices within the company and to better understand its contribution to motivation, success and innovation. Thus, remuneration appears as a powerful decision support tool; it is directly related to the performance of companies. Henceforth, the introduction of a specific and stimulating remuneration system within Algerian companies under fair practices would be highly recommended.

**Keywords:** Remuneration and performance; Algerian companies; SAIDAL Group.

### **Introduction**

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à un triple défi, à savoir la globalisation, le progrès technologique et la dérégulation. En effet, un tel environnement hétérogène et turbulent a modifié le rôle des dirigeants d'entreprises (Alary, 2006). Aujourd'hui, les mutations touchent toutes les entreprises à travers le monde, et l'entreprise algérienne ne peut rester en marge de ce mouvement normatif international (Koudri, 1999). Ces changements exigent des entreprises algériennes d'améliorer leur mode de management et de l'adapter aux normes internationales. En effet, l'analyse de la réussite des entreprises montre que le modèle de gestion et de reconnaissance des hommes, de commandement ou de management sont des facteurs déterminants pour leur bonne performance (Hackman et Oldham, 1976). C'est dans ce cadre que la rémunération trouve ses principaux enjeux. Un de ces enjeux est celui d'un contrat implicite qui doit être renouvelé entre l'entreprise et ses salariés. Un tel contrat doit être fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles ou collectives. C'est donc dans cette perspective que s'inscrit notre étude qui tente d'analyser les incidences de la politique de rémunération sur le renforcement des compétences et de la performance des employés. Pour comprendre les conditions de mise en place d'un système de rémunération efficace, capable de motiver et rendre les employés plus compétents, une

étude empirique a été menée dans une grande entreprise algérienne, en l'occurrence le Groupe pharmaceutique SAIDAL Algérie. De ce fait, la question fondamentale de cette recherche peut être posée comme suit:

***Est-ce qu'une bonne rémunération peut assurer la performance de l'entreprise et comment ?***

Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc privilégié une approche qualitative qui s'appuie sur une série d'entretiens réalisés avec un échantillon de salariés de l'entreprise SAIDAL.

## **I. Le cadre théorique**

L'engouement des chercheurs et des praticiens dans les entreprises ne cesse de susciter de l'intérêt pour le lien entre la rémunération et la performance (Roland-Levy, 2013). C'est un lien qui devient de plus en plus stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises. D'ailleurs, la rémunération fait actuellement l'objet de nombreux débats, étant donné son importance dans l'organisation. La rémunération, longtemps considérée uniquement comme un coût, devient progressivement un élément stratégique dans les performances organisationnelle, financière ou sociale des entreprises (Roberts, 2003).

### **I.1. Stratégie de rémunération**

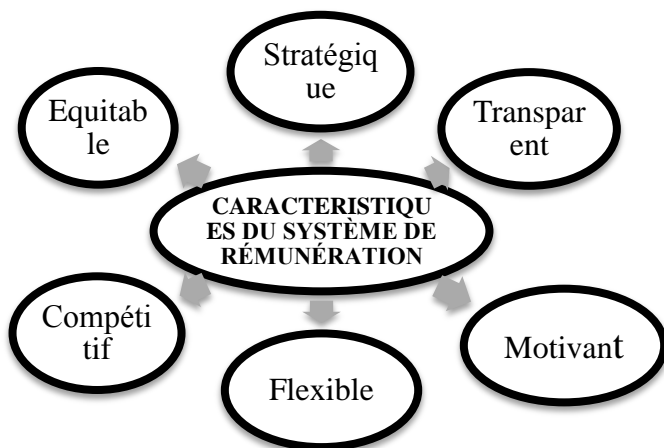
La question de la rémunération se situe au fondement même de la pratique de gestion des ressources humaines (Hartzell et Starks, 2003). Soumise à la loi du marché, la politique de rémunération doit non seulement répondre à la contrainte des coûts mais doit aussi améliorer les performances de l'entreprise (Thomas et Bretz, 1994). La rémunération comporte différentes composantes qui varient en fonction de l'entreprise, du poste, mais aussi de la fonction. Elle peut porter sur un effort individuel ou bien peut être indexée sur une performance collective. Ainsi, il revient à toute politique de rémunération d'assurer l'égalité de traitement entre les salariés, de les motiver et de reconnaître l'effort fourni par chacun dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise (Segal et Duron, 2015). Trois objectifs fondamentaux sont à considérer lors de l'élaboration d'un système de

rémunération. Tout d'abord, les coûts relatifs à la masse salariale doivent pouvoir être garantis et financés afin de maintenir l'équilibre financier de l'entreprise. Ensuite, l'équité salariale entre les différents employés doit être garantie afin de développer et stimuler la motivation. L'équité salariale confère au système un équilibre interne (Gabris et Ihrke, 2001). Enfin, les rémunérations proposées doivent être comparables à celles des concurrents afin d'attirer les talents. De même, l'équilibre externe est nécessaire afin de rester attractif lors des recrutements. En instituant un système de rémunération, la firme doit pouvoir répondre simultanément à trois questions fondamentales:

- Peut-on payer ? (équilibre financier)
- Ce que je paie est-il cohérent ? (équilibre interne)
- Ce que je paie est-il suffisant ? (équilibre externe)

La rémunération se structure en différentes parties complémentaires qui sont choisies en fonction de la politique de paie de l'entreprise (Jaaskelainen et Roitto; 2014). Toutefois, la gestion de la rémunération oblige l'entreprise à prendre en compte toutes les dimensions constitutives de la rémunération, et à s'interroger sur les effets des mesures adoptées, sur le plan de la performance économique globale et aussi sur celui de l'implication des salariés.

**Figure1: Les caractéristiques d'un bon système de rémunération**



b7a5-3d0f305b7f64/M1\_RH/PMEELP0021.html visité le;02/012020

## I.2. Management de la performance

La performance est un concept multiforme, difficile à appréhender d'une manière simple. Elle renvoie notamment aux notions d'efficacité et d'efficience, surtout lorsqu'on pense à l'article de Kang qui dit que *«la pensée que seuls survivront les meilleurs conducteurs des entreprises à rénover leur mode de gestion pour se trouver en position de supériorité dans la compétition»*.

Cependant, dans les discours des entreprises, la performance est un mot complexe, un mot-éponge ou valise, qui collectionne les opportunités (Fremeaux et Noel, 2011). La performance est une notion passe-partout qui peut avoir de nombreuses significations. Pour le manager, elle renvoie à l'idée de la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif (Champs et Lawler, 1968).

Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. Une lecture de la performance nous amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action (Harper et Vilkinas, 2005). Une évaluation des résultats obtenus, rapportés aux moyens utilisés pour obtenir une rentabilité financière, constitue ainsi une mesure typique qui associe le résultat net aux capitaux propres. Une relativisation de la mesure en fonction du contexte et/ou du niveau du risque pris dit que pour pouvoir apprécier la *«performance mesurée»*, il faut disposer d'un référentiel de comparaison afin de savoir si la performance obtenue correspond à la norme, ou bien elle est au dessous ou au dessus de cette norme (Tung et al , 2011). La relativisation de la mesure peut ainsi passer par une comparaison avec un référentiel, i.e. la norme du secteur, la comparaison avec un concurrent, et en particulier avec la norme de l'entreprise, qui à priori constitue l'objectif fixé par la hiérarchie. Une autre forme, assez fréquente, de la relativisation est liée au couple rentabilité/risque, tel qu'il est défini au sein de la théorie financière. Dans cette perspective, la rentabilité ne s'apprécie qu'en fonction du risque pris par l'entreprise. La mesure de la performance corrigée du risque s'exprime alors en rapportant la performance mesurée au degré

du risque pris. Dans cette mesure, une telle vision objective de la performance est souvent un défi.

En effet, les choix relatifs aux résultats à mesurer, les modalités de calcul de ces résultats, le choix des référentiels de comparaison sont des données purement subjectives. Ces données reflètent davantage le jeu des rapports de force entre les différents partenaires de l'entreprise (Pink, 2016).

La performance devient ainsi une mesure plutôt subjective qui dépend des objectifs de ceux qui la mesurent (Haines et St-Onge, 2012). On passe ainsi d'une vision simpliste, où la performance est une mesure objective souvent centrée sur la seule dimension financière au profit des actionnaires, à une vision plus politique où la performance devient une mesure subjective et multidimensionnelle (Pichault et Nizet, 2013). Les anomalies dans la mesure de la performance deviennent de plus en plus complexes du fait qu'il existe des problèmes d'intérêt entre les différents partenaires de l'entreprise. Les choix relatifs à la mesure de la performance deviennent des enjeux politiques qui traduisent une vision de l'entreprise et de l'état du rapport de force entre les différents partenaires.

Les conséquences de ces choix sont majeures, puisqu'elles vont conditionner les rapports futurs des partenaires entre eux et les comportements individuels de chacun d'entre eux. En effet, la mesure de la performance est un indice important dans le management des entreprises (Lewis et Heckman, 2006). Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'organisation (clients, salariés, actionnaires...), de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de sanctions. Elle permet aussi à chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement afin d'optimiser sa propre satisfaction.

### **I.3. Le système de rémunération en Algérie**

Après l'indépendance, l'Algérie s'est retrouvée en possession de nombreux systèmes de gestion dont elle n'avait pas les moyens d'entretenir. Le socialisme, qui s'est affirmé par la suite, a enrayé les

volontés hésitantes de rationalisation/optimisation qui ont accompagné les systèmes importés avec les équipements au lendemain de la vague d'industrialisation des années 1970. L'aisance financière générée par la montée des prix des hydrocarbures a permis à l'Etat providence de chercher à promouvoir l'égalitarisme par une redistribution plus équitable des revenus sous forme de salaires. Le retour vers la vérité économique engendrée par les difficultés financières rencontrées au cours des années 80 a interpellé les gestionnaires qui, d'exécutants dociles de décisions d'un centre surtout préoccupé par l'aspect social des activités, se sont retrouvés face au défi de revenir vers la rationalité en période de crise multiforme (Bellal, 2006). Les mesures d'ordre législatif et réglementaire prises pour faciliter cette transition se sont heurtées au manque de visibilité, y compris sur le court terme, et au problème du manque de moyens qui est venu confirmer le constat de l'inadaptation du tissu économique, des techniques de production et des formes de gestion aux impératifs d'une concurrence qui désormais ne reconnaît plus les frontières. La mondialisation, qui a pénétré une économie déjà en crise, est venue compliquer la perspective en réduisant le temps de réaction et d'apprentissage et en condamnant les nombreuses entités à s'adapter au prix social le plus fort ou à disparaître. Les incertitudes, qui tracent l'avenir d'un secteur public toujours dominant face à un secteur privé qui reste encore bien réservé, préviennent des changements qui risquent de remettre totalement en cause les systèmes de gestion actuels. En conclusion, le système de rémunération reste politisé en Algérie (le salaire est une variable politique) et son niveau est fixé par les contraintes financières de l'Etat et non par la productivité du travail.

En général, les employeurs privés payent mieux que leurs homologues du secteur public. Ils ont d'ailleurs réussi à attirer les meilleurs cadres et techniciens. La politique des salaires dans le secteur privé algérien offre davantage de possibilités de promotion aux salariés reconnus performants, selon le mérite.

## II. Investigation empirique

### II.1. Historique du groupe SAIDAL et méthodologie de l'étude empirique

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 dinars algériens. Jusqu'à 80% du capital du groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20% restants du capital ont été cédés en 1999, par le biais de la bourse, à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques. Organisé sous la forme de groupe industriel, SAIDAL a pour objectif de fabriquer et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire.

Le Groupe SAIDAL a des objectifs stratégiques qui consistent à renforcer et consolider sa position de leader national dans la production de médicaments génériques. Le Groupe dispose de quatre filiales qui sont:

- *Antibiotical* qui est spécialisé dans la production d'antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques,
- *Pharmal* qui produit des sirops et de l'insuline,
- *Biotic* qui assure la production de sirops, comprimés et dragées, et pommades,
- *Somedial* qui représente un partenariat entre le groupe SAIDAL, le groupe pharmaceutique européen (GPE) et FINALEP. Cette filiale fabrique des sirops, des gélules et des comprimés.

Cette partie de l'article est consacrée à l'étude empirique du groupe SAIDAL afin de vérifier le lien entre la rémunération et la performance. Pour cela, il a été décidé d'utiliser un questionnaire comportant cinq questions:

**Tableau 01:** Questionnaire adressé aux employés de l'entreprise SAIDAL

**Q1 :** Est-ce que vous disposez d'un système de rémunération efficace?

**Q2 :** Est-ce qu'il y a un suivi de la performance des employés?

**Q3 :** Selon vous, qu'est-ce qui motive les salariés au travail le plus?



**Q4 : Comment mesurez-vous la performance dans le Groupe SAIDAL?**

**Q5 : Quel est l'impact du système de rémunération sur la performance du Groupe?**

**Source :** Préparé par les chercheurs sur la base d'une étude théorique. Quinze (15) employés de la Direction des Ressources Humaines (DRH) et du Service du Personnel ont été interviewés; il n'y a eu que 10 répondants. La durée moyenne de chaque entretien était de 30 minutes.

## II.2. Présentation des résultats

Les résultats retenus de ces entretiens sont présentés comme suit :

**Première question:** *Est-ce que vous disposez d'un système de rémunération efficace ?*

Les réponses à cette question sont plutôt satisfaisantes, avec un taux de 60% de positif. Ainsi, la majorité du personnel est satisfaite de leur salaire; les employés sont d'accord avec la nouvelle convention collective de 2012, puisque la nouvelle grille des salaires incite les employés à être plus performants au moyen de primes et d'indemnités. Donc, on peut dire que la société SAIDAL a atteint ses objectifs (voir tableau 1).

**Tableau 02 : Les avis sur l'élaboration d'un système de rémunération efficace**

	<b>Nombres de répondants</b>	<b>Pourcentage %</b>
	06	60
	00	00
	04	40
	<b>10</b>	<b>100</b>

**Source:** Résultat de l'enquête réalisée au sein du groupe SAIDAL

- **Deuxième question:** *Est-ce qu'il y a un suivi de la performance des employés ?*

Selon les réponses à cette question, les cadres des Ressources Humaines affirment qu'il y a un suivi de la performance de leurs employés à l'aide de la fiche de classification des emplois. Cette fiche permet aux employés de bénéficier des différentes promotions au bout

de chaque période de trois ans; il leur est aussi attribué une note qui est basée sur deux critères, à savoir l'assiduité et la présence au poste de travail. Il est important de signaler aussi que les affectations et promotions du personnel au sein du Groupe se font suivant des critères bien étudiés du service de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Si un poste de responsabilité se libère, c'est la personne la plus qualifiée et la plus compétente qui l'aura. Ce suivi de la performance individuelle au sein du Groupe est très important pour l'amélioration de la productivité et l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise. Déjà que les postes sont réduits, donc la gérance devient plus facile et plus maîtrisable. Ainsi, chaque employé peut être évalué par sa qualité de travail et sa productivité. Une telle démarche peut aider à améliorer ou revaloriser la grille des salaires au sein de l'entreprise.

### **Tableau 03 : Ya-t-il un suivi de la performance dans l'entreprise?**

	<b>Nombres de répondants</b>	<b>Pourcentage %</b>
	06	60 %
	02	20%
	02	20%
	<b>10</b>	<b>100</b>

**Source:** Résultat de l'enquête réalisée au sein du groupe SAIDAL

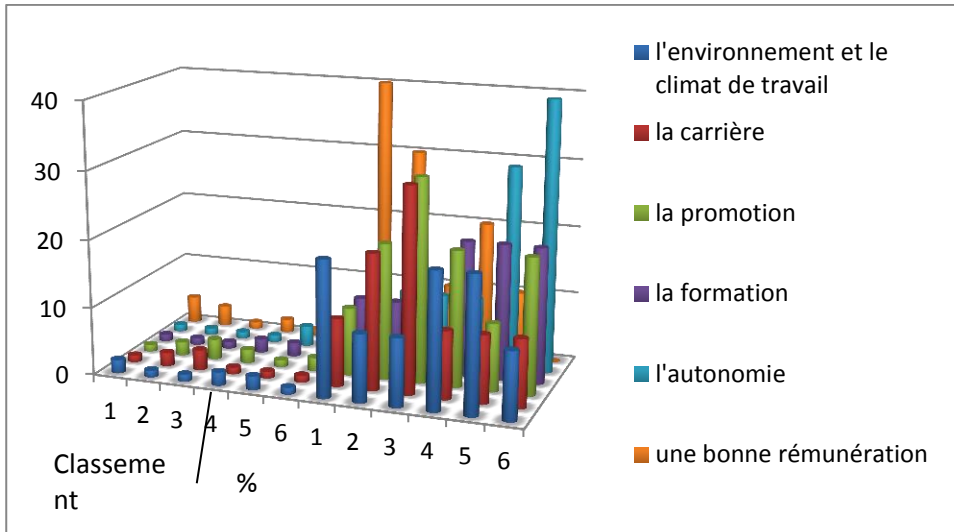
- **Troisième question :** *Selon vous, qu'est-ce qui motive les salariés au travail le plus?*

Six facteurs, qui nous ont semblé motiver les salariés au sein de l'entreprise, à savoir le climat de travail, la carrière, la promotion, la formation des employés, l'autonomie et enfin la bonne rémunération, ont été sélectionnés.

D'après les réponses figurant dans la figure 2, on peut dire que les employés accordent une grande importance à l'aspect financier, tel que la bonne rémunération et la promotion; ensuite viennent les autres facteurs tels le climat de travail, l'autonomie, la formation et le plan de carrière. Cela signifie que la motivation du Service du Personnel du

Siège du Groupe SAIDAL dépend en premier lieu de la rémunération, des primes et des indemnités. Les autres facteurs viennent après.

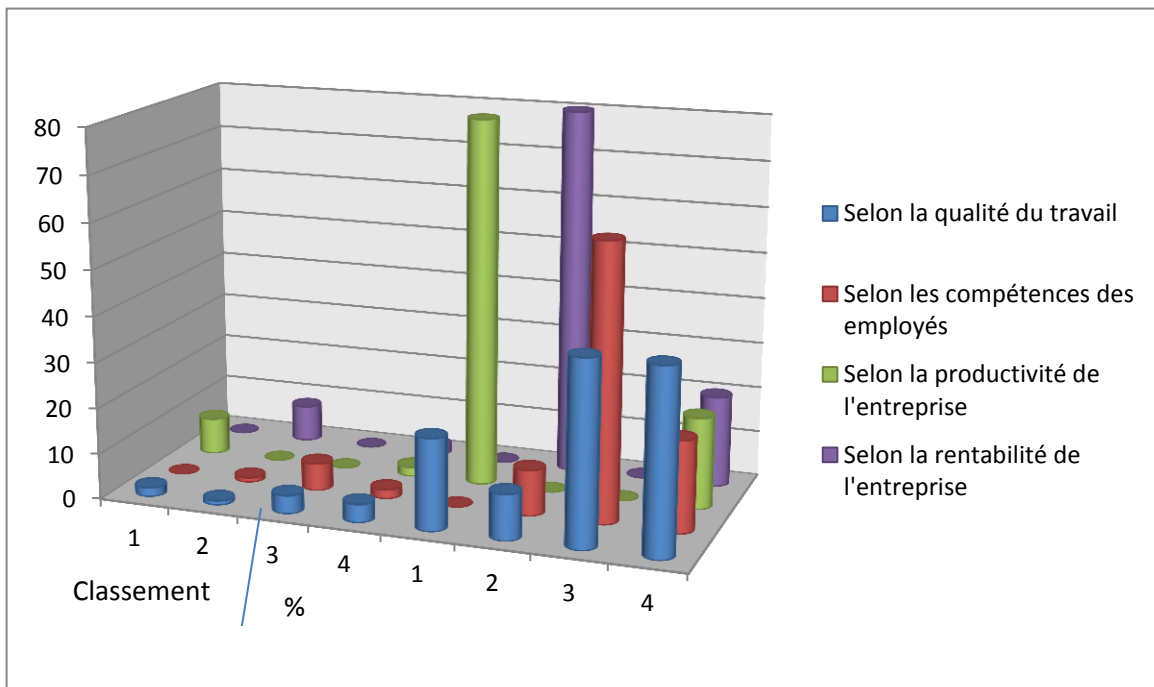
**Figure 2 : Facteurs de motivation pour les employés du groupe SAIDAL**



**Source:** Résultat de l'enquête réalisée au sein du groupe SAIDAL

**Quatrième question:** *Comment mesurez-vous la performance dans le Groupe SAIDAL?* Nous avons choisi quatre critères qui permettent de mesurer la performance, à savoir la *qualité du travail*, les *compétences des employés*, la *productivité de l'entreprise* et la *rentabilité financière de l'entreprise*. Les réponses des salariés questionnés confirment qu'au niveau microéconomique, le groupe SAIDAL mesure la performance en se basant sur la productivité au sein de l'entreprise. Le Paralgan (Paracétamol) est un exemple type de réussite du Groupe qui mérite d'être cité; l'entreprise a su maîtriser les coûts en adoptant une stratégie qui a donné ses fruits, puisque le prix du médicament est passé de 52 DA à 49 DA. C'est ce qu'on appelle les économies d'échelle. Il est important de noter aussi que la performance productive au sein du Groupe ne suffit pas; l'entreprise SAIDAL vise aussi la performance financière qui doit assurer sa pérennité.

**Figure 3 : Grille d'évaluation de la performance au sein du groupe SAIDAL**



Source: Résultat de l'enquête réalisée au sein du groupe SAIDAL

**Tableau 04: Compte de résultat consolidé du groupe SAIDAL de l'exercice 2013 et l'exercice 2014:**

Désignation	31/12/2013	31/12/2014
	<b>13 504 270 700,95</b>	<b>13 895 054 472,57</b>
	<b>- 814 751 265,22</b>	<b>229 626 444,54</b>
		<b>379 032,26</b>
	<b>12 689 519 435,74</b>	<b>14 125 059 949,36</b>

Source: Résultat de l'enquête réalisée au sein du groupe SAIDAL

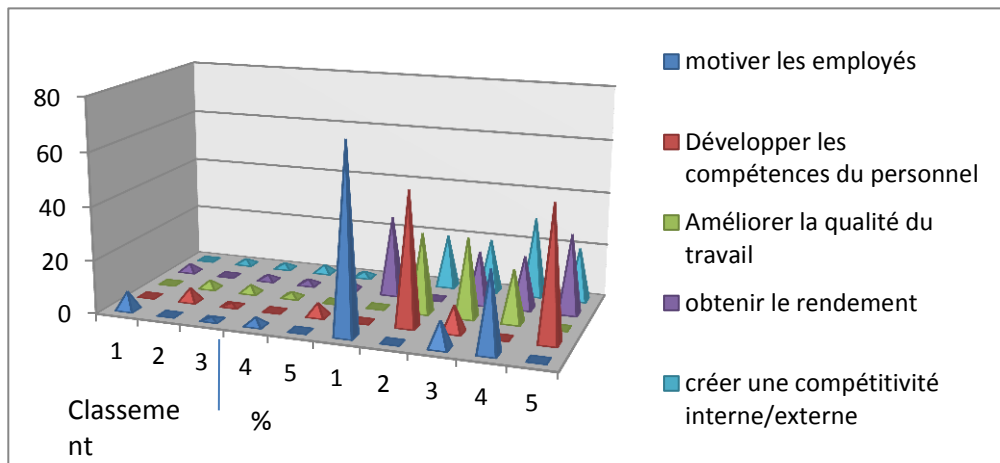
On remarque que la production de l'exercice 2014 a augmenté de +20%; ceci veut dire que l'augmentation du salaire a motivé les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et a ainsi permis au

chiffre d'affaire d'augmenter de 10%. Par conséquent, on peut dire que le groupe SAIDAL a atteint ses objectifs financiers.

- **Cinquième et dernière question:** *Quel est l'impact du système de rémunération sur la performance du Groupe SAIDAL?*

Les réponses des employés sont tellement rapprochées qu'il est très difficile d'analyser les résultats relatifs à cette question. Concernant le point «*Développer les compétences*», la moitié des participants le classe en deuxième position et l'autre moitié en cinquième position, ce qui signifie que la première moitié préfère d'abord «*Motiver les employés*» puis ensuite «*Développer les compétences*». La deuxième moitié préfère d'abord «*Motiver les employés*», puis «*Améliorer la qualité du travail*», puis «*Obtenir un bon rendement*», ensuite «*Créer une compétitivité interne/externe*», et finalement «*Développer les compétences*». Lorsqu'on est motivé, on a envie de travailler, de donner le meilleur de nous même, d'améliorer notre qualité de travail; on s'enrichit par l'expérience des seniors. Tous ces aspects entrent dans le développement des compétences qui consistent à savoir, à savoir faire et à savoir être. Lorsqu'on est compétent, notre travail touche la bonne performance et permet d'obtenir le rendement individuel, ce qui va créer une compétitivité interne qui aide à développer le rendement collectif et le travail en équipe, et aussi une compétitivité externe sur le marché financier. Enfin, la majorité s'accordent à dire qu'il n'y a pas unanimité sur un classement précis des facteurs engendrés par le système de rémunération adopté par l'entreprise SAIDAL. Ainsi on peut dire que le système de rémunération a des répercussions positives sur tous les facteurs cités dans le tableau 5. C'est un système qui est bénéfique pour la motivation des employés, le développement des compétences du personnel, et la réalisation du rendement financier de l'entreprise. Il permet aussi d'améliorer la qualité du travail et rend l'entreprise plus compétitive au niveau interne et externe.

**Figure 4 : Impact du système de rémunération sur la performance du Groupe SAIDAL**



Source : Préparé par les chercheurs sur la base d'une étude sur le terrain

Le bilan et le compte de résultat consolidé du groupe SAIDAL de 2013 et 2014 montrent l'impact du nouveau système de rémunération adopté par le Groupe sur les résultats obtenus (voir le tableau ci-dessous).

**Tableau : l'impact positif du nouveau système de rémunération sur la performance**

Désignation	31/12/2013	31/12/2014
	12 689 519 435,74	14 125 059 949,36
	-5 604 780 753,76	-6 161 220 892,79
	7 084 738 681,98	7 963 839 056,57
	-3 342 926 582,67	-3 809 104 894,13
	<b>2 060 480 315,80</b>	<b>1 965 160 951,44</b>

Source: Résultat de l'enquête réalisée par les chercheurs

Le tableau ci-dessus permet de constater l'impact positif du nouveau système de rémunération sur la performance. Un tel système doit avoir des effets positifs sur la productivité et la valeur ajoutée; on

remarque qu'il ya eu une augmentation de 10% sur la productivité et 10% sur la valeur ajoutée.

### **Conclusion**

La présente étude a été effectuée au niveau du groupe SAIDAL et a permis de confirmer l'impact positif du système de rémunération, adopté par le Groupe, sur la motivation du personnel et la performance de l'entreprise. SAIDAL est une grande entreprise avec un effectif de près de 3700 employés. Ce Groupe essaye toujours de mettre à jour la grille des salaires afin d'attirer les compétences et aussi de retenir ses employés. La motivation des employés constitue l'une des priorités de l'entreprise. SAIDAL s'efforce de développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'assurer une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, et ce en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Malgré cette lourde responsabilité, le Groupe SAIDAL a réussi à maintenir un équilibre et une justice vis-à-vis du système de rémunération, qui jusqu'à présent a eu un impact positif sur la performance. Ceci permet à cette entreprise de se vanter d'être un modèle de réussite au niveau national. Cela confirme aussi que l'adoption d'une politique de rémunération efficace permet à toute entreprise ou institution d'atteindre un bon rendement et d'être performante, et donc de mieux se positionner par rapport à ses concurrents. D'autre part, la bonne maîtrise du système de rémunération permet de créer une politique qui devrait satisfaire à la fois les dirigeants et les employés de l'entreprise afin de trouver un équilibre interne et externe, et répondre aux objectifs préalablement fixés, dont le développement de la performance des travailleurs et la pérennité de l'entreprise constituent des priorités.

### **Références**

- [1] Alary, A-M, (2006). Management des Organisations, édition Bekhti, Paris.
- [2] Bellal Samir (2006). « La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne : une approche institutionaliste dans la société.

In revue le chercheur, N° 4, pp 35-38.

[3] Bouchet Jean-Paul & Jarry -Lacombe Bernard (Mai 2015) - « Manager sans se renier ». Les éditions l'Atelier.

[4] Fremeaux Sandrine et Noel Christine (2011). « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin » - Management & Avenir, n°48, p 76 – 93.

[5] Gabris, G.T., Ihrke, D.M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. Public Personnel Management, 30, 157–172.

[6] Hackman J.R. & Oldham G.R (1976) « Motivation through the design of work : a test of a theory », Organizational Behavior and Human Performance, vol.16.

[7] Haines, V., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: Practices or context? The International Journal of Human Resource Management, 23, 1158- 1175.

[8] Harper, S. & Vilkinas, T. (2005). Determining the impact of an organization's performance management system. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43, 76-97.

[9] Hartzell J., Starks L. (2003), « Institutional Investors and executive compensation », New York University Stern School of Business, Working Paper.

[10] Jaaskelainen, A. & Roitto, J. (2014). Designing a model for profiling organizational performance management. International Journal of Productivity and Performance Management, 64, 5-27.

[11] KOUJRI A. 1999, «Privatisation et gouvernance des entreprises publiques», Communication au colloque F. YACHIR, Sétif.

[12] Lewis, R. E. & Heckman R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16, 139-154.

[13] Pichault François & Nizet Jean (Juin 2013). «Les pratiques de gestion des ressources humaines» - 2ème édition - Editions Points.

[14] Pink Daniel (Février 2016), «La vérité sur ce qui nous motive» Editions Clés des Champs

[15] Roland -Levy Christine (2013). «Comportements humains et management» Editions Pearson – 4 ème edition.

[16] Roberts, G.E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. Public Personnel Management, 32, 89-97.

[17] Segal Zwi et Duron Yves (2015). « La motivation, une compétence qui se développe » - Editions Pearson.



- [18] Thomas, S. L., Bretz, R. D. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 28-34.
- [19] Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 1287-1310.
- [2] [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1\\_RH/PMEELP0021.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-3d0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0021.html) visité le; 02/012020