

LE NOUVEAU SYSTEME DE REMUNERATION



MODELE « ROLES ET CONTRIBUTIONS »

LA SONATRACH

ET LE NOUVEAU SYSTEME

DE REMUNERATION

MODELE

« ROLE ET CONTRIBUTIONS »

« Il est plus simple pour les managers de bricoler le système de rémunération que de changer la culture de l'entreprise, de réorganiser le travail ou de renforcer la confiance et le respect ».

La réalité :

Le travail donne un sens à la vie des gens, qui cherchent à s'épanouir tout en travaillant.

Et

Les managers qui se trompent sur ce point favorisent un climat malsain qui ne laisse guère de place à la loyauté et à l'implication des employés.

PREAMBULE

Un des grands challenges pour les entreprises est de gérer les ressources humaines/les énergies humaines selon de nouveaux modèles de travail. En effet, diverses raisons économiques et technologiques font que, de plus en plus, un "travail" est associé avec les notions de "compétence", "projet" et "rémunération" plutôt que les notions traditionnelles de "lieu", "tâche", "position hiérarchique" ou "salaire".

Au moment où la ressource humaine est plus que jamais un levier stratégique en entreprise, il y a un enjeu essentiel à reconsidérer les approches classiques de la reconnaissance et, notamment, les politiques de rémunération. Au réflexe classique du « toujours plus », les chefs d'entreprise ont intérêt à substituer un « toujours mieux » qui suppose une « ingénierie simultanée » de la compétence et de la rémunération.

La rémunération est la **contrepartie monétaire du service rendu** par les employés d'une organisation.

Par rémunération, il faut entendre le salaire ou le traitement ordinaire de base ou minimum et tous autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

La rémunération est **un stabilisateur** de l'humeur du salarié, c'est **un dynamiseur** de l'activité.

Elle est, en tout cas pour le salarié, le moyen de sa subsistance et un facteur de **reconnaissance sociale**. Elle est aussi le signe qu'il reçoit de la part de l'organisation qui l'emploie, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur.

La rémunération à la performance connaît depuis plusieurs années un essor considérable où la plupart des entreprises n'ont pas vraiment le choix: **le marché va vers des rémunérations à la performance**; il faut donc souvent s'y plier pour assurer la compétitivité de son entreprise. Après les entreprises privées, la tendance touche actuellement même les entreprises du secteur public où les pratiques d'individualisation des salaires et des rémunérations sont devenues prépondérantes.

Donc afin d'**aligner les intérêts des salariés avec ceux de l'entreprise**, les systèmes de rémunérations variables sont devenus "**un vecteur privilégié**".

La rémunération à la performance est une philosophie qui fait son chemin dans les entreprises dynamiques et vise à différencier le salaire versé selon le degré de contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles qu'on les trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives: selon le niveau de formation.

Cette dernière (politique) qui se révèle très peu incitative pour la motivation des collaborateurs, le niveau de performances n'influençant ni la sécurité de l'emploi ni la rémunération et qui se traduit par la perte des meilleurs éléments au profit d'autres entreprises, par un niveau de performances globalement bas et par des coûts fixes très élevés.

Face à ces lacunes manifestes, les systèmes de rémunération à la performance ou au mérite se développent très rapidement.

La masse salariale (c'est le cumul des rémunérations brutes des salariés) qui représente pour l'entreprise une de ses principales charges, elle est aussi un moyen de valorisation du travail des hommes qui contribuent à sa performance.

Pour maîtriser à la fois les coûts, dans le respect de certaines règles, et pour entretenir la motivation du personnel, une gestion optimale des rémunérations est donc fondamentale.

Si les systèmes sont bien gérés, et notamment si les critères sous-jacents sont bien définis, dépassant la seule dimension financière (en intégrant notamment des facteurs **d'efficacité des processus, de loyauté des managers et d'implication des collaborateurs**), régulièrement remis en question et évalués de manière très sérieuse, la rémunération à la performance permet de soutenir les efforts de développement de l'entreprise, et par conséquent de récompenser les cadres et collaborateurs dont les contributions ont été les plus significatives pour l'entreprise et d'**attirer des potentiels d'autres entreprises.**

La gestion de la rémunération est importante parce qu'elle conditionne les attitudes et les comportements des employés et, conséquemment, la performance de l'organisation. La manière dont les employés sont rémunérés influence par exemple la qualité de leur travail, la qualité du service qu'ils offrent aux clients, leur volonté d'apprendre de nouvelles compétences, leur esprit de collaboration.

INTRODUCTION

Les questions essentielles posées par les systèmes de rémunération ne concernent ni leur création ni leur mise en place : il est extrêmement rare, en effet, d'avoir à monter ex nihilo un système de rémunération pour une population significative de salariés. **Il s'agit le plus souvent de contrôler et de faire évoluer un système existant** pour tenir compte des changements de l'environnement, des exigences de la recherche de motivation et de performance ou des contraintes financières de l'unité.

La problématique essentielle est donc celle de **la dynamique du système de rémunération** : elle consiste à **restaurer des équilibres dégradés** ou à **faire évoluer positivement le système** en conformité avec les changements internes et externes.

De ce fait, le contrôle exige que l'on **commence à élaborer un diagnostic de l'existant par rapport aux pratiques salariales de l'environnement.** Il conduit ensuite à **dégager quelques paramètres permettant le pilotage du système de rémunération**, conformément aux choix stratégiques de l'entreprise.

Car, en fait, la structure des rémunérations est toujours dépendante des grandes orientations stratégiques. Lorsque l'entreprise se développe, pénètre sur de nouveaux marchés, il lui faut des « **salariés-entrepreneurs** » intéressés au progrès de l'entreprise. En phase de maturité, le système privilégiera la maximisation des surplus, et s'interrogera sur le niveau des engagements en masse. **Ce sont donc, en fait, les stratégies qui font les choix des systèmes de rémunération** ; les modalités du contrôle sont donc une nouvelle fois contingentes des orientations stratégiques.

DEFINITION

Le système d'individualisation des salaires ou rémunération variable, c'est une **rémunération incitative**, destinée à **récompenser les contributions** au développement de l'entreprise, par le niveau de production (réalisation), la réduction des coûts ou la profitabilité notamment.

Ce système assure une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et vise à corriger progressivement les inégalités de traitement. Ce système ne peut s'appuyer que sur des évaluations précises, des fonctions, définissant une structure de rémunération, qui comprennent des moyennes par fonction, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées.

Ceci permet de **différencier significativement** les augmentations entre des **collaborateurs à potentiel**, peu payés et performants qu'il s'agit de ne pas perdre, et d'autres qui sont déjà sur le déclin et avec une rémunération élevée.

L'objectivité de l'utilisation de ce système présuppose des « **contrats d'objectifs** » précis, c'est-à-dire un accord préalable sur les responsabilités à assumer et les objectifs à atteindre, ainsi que leur positionnement clair dans une fonction évaluée correctement et tenant compte de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.

Dans ce contexte, il sera possible de noter la performance du collaborateur par rapport à quelque chose de clairement défini, donc d'assurer une base relativement objective à la rémunération.

Un bon système de rémunération variable s'appuie sur une structure clairement définie au niveau du salaire de base, qui est destiné à récompenser les responsabilités de base de la fonction, et du salaire variable, qui est destiné à récompenser les contributions au développement des affaires, de l'entreprise. Il convient donc que l'entreprise possède un système bien maîtrisé de fixation d'objectifs.

LES POLITIQUES D'INDIVIDUALISATION DES SALAIRES

Les politiques d'individualisation de la rémunération se sont (depuis les années 70) largement répandues. Elles ont longtemps été associées aux fonctions commerciales pour lesquelles une variable individuelle était universellement recommandée pour booster les ventes.

Aujourd'hui, une politique d'individualisation de la rémunération va jusqu'à l'individualisation des augmentations de salaire.

L'apparition de mesures de rémunération en fonction des performances a coïncidé avec les difficultés économiques et budgétaires rencontrées par les entreprises ou par les pays.

LES ORIGINES DU DEVELOPPEMENT DE CETTE TENDANCE

Effectivement, les politiques d'individualisation de la rémunération ne sont pas nouvelles dans la mesure où Taylor avait imaginé dès le début du 20^{ème} siècle le salaire à la pièce, ou salaire au rendement. Celui-ci avait mené une étude des temps et une analyse du travail, avec comme conséquence l'attribution à chaque poste de travail d'une rémunération différenciée. Si elle était tout à fait révolutionnaire, cette nouvelle conception de la

rémunération restait à l'époque plus liée à un niveau de poste au sein d'une hiérarchie, qu'à une mesure de la performance individuelle.

A partir des années 1980, le concept d'individualisation des salaires est de plus en plus répandu : **les politiques de rémunération doivent désormais prendre en compte l'impact des restructurations et le dynamisme du marché du travail, ainsi que de nouveaux besoins.** En effet, depuis, **la structure des effectifs et les aspirations des salariés ont progressivement changé.**

Les baby-boomers, caractérisés par l'**Accomplissement dans le travail**, intègrent massivement les entreprises au cours des années 1960. **Mieux formés, mieux informés, bénéficiant d'un confort sans commune mesure avec leurs parents,** ils n'ont pas les mêmes attentes que leurs collègues plus anciens. **Le salaire collectif et fixe ne répond ni à la diversité croissante des postes de travail, ni à leur évolution rapide.**

Dans les années 2000, la nouvelle génération affirme haut et fort **sa priorité donnée à l'apprentissage, à l'acquisition de nouvelles compétences et son droit à l'évolution individuelle.** **La perte de la sécurité de l'emploi, qui a touché de plein fouet la génération de leurs parents, a sans conteste entraîné mécaniquement chez cette nouvelle génération la perte d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elle affiche une réelle indépendance vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle ils savent qu'ils ne sont que de passage : pour cette nouvelle génération ; la priorité est donnée au gain court-terme sur la base de résultats individuels.**

LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE D'INDIVIDUALISATION DES REMUNERATIONS

Au delà de la nécessité pour l'employeur de prendre conscience du 'deal' qui se joue avec ses salariés, une politique de rémunération individualisée présente bien des avantages qui ont permis de pousser en faveur de son développement dans la plupart des pays européens, et de descendre les échelons des hiérarchies, jusqu'à concerner la haute maîtrise voire même les employés.

Un levier de motivation individuelle

Si l'on parte de l'idée que le salaire est l'élément essentiel de la motivation et de la mobilisation de l'individu au travail (Théorie X de Mc Grégor), **une politique de rémunération individualisée a pour avantage de motiver les salariés et de favoriser l'émulation.** Ce type de politique se trouve donc **particulièrement appliquée aux populations de commerciaux,** parmi lesquelles un esprit de compétition sain peut favoriser le dépassement des objectifs.

Grâce à des objectifs élevés mais atteignables, une politique de rémunération individualisée permet de renforcer la motivation du collaborateur.

La flexibilité de la main d'œuvre

Attribuer des augmentations individualisées en fonction des performances **entraîne une sélection naturelle des collaborateurs : la fidélisation des salariés les plus performants,** ceux dont la contribution individuelle répond aux exigences de l'entreprise, et à l'inverse, **le**

découragement des salariés jugés peu productifs, Elle permet également à l'employeur de proposer un niveau de rémunération plus élevé **pour attirer les talents ou les collaborateurs aux compétences les plus rares.**

Un levier de performance économique pour l'entreprise

En prenant en considération la culture, et à travers un alignement clair et visible entre la stratégie, les objectifs de croissance de l'entreprise et ses attentes vis-à-vis de ses salariés, nous assistons à une clarification du deal entre employeur et salariés. L'individualisation valorise l'impact individuel de la contribution de chacun sur les résultats de l'entreprise. Grâce à une performance collective transcendée par la somme des performances individuelles, elle peut donc être un véritable levier de création de valeur ajoutée. **Son coût sera d'autant plus sécurisé qu'elle sera alignée sur les résultats financiers de l'entreprise.** Cela permet alors une meilleure maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

Mais la réussite d'une entreprise, ne se réduit pas à son résultat financier. **Pour durer dans le temps, l'entreprise et ses dirigeants doivent être capable de mobiliser et d'impliquer leurs salariés autour du projet d'entreprise.**

LES EQUILIBRES FONDAMENTAUX D'UN SYSTEME DE REMUNERATION

La définition d'un système de rémunération équilibré est sans doute la tâche la plus difficile qui puisse incomber aux responsables d'une entreprise. Les enjeux sont en effet d'importance : **développer la performance, éviter les conflits, aller dans le sens de la stratégie, ne pas compromettre les équilibres financiers, etc.** Toute décision a une influence directe et immédiate sur le jeu des acteurs : salariés bien sûr, mais aussi responsables Directeurs, financiers, trésoriers, etc. Le droit à l'erreur n'existe pas ou, plus exactement, les erreurs se paient longtemps et très cher.

Fort heureusement, on peut s'appuyer sur le système déjà existant ; les seules décisions consistent le plus souvent à **faire évoluer favorablement les diverses formes de rémunérations en conformité avec les stratégies et les transformations de l'environnement : elles sont celles du pilotage en vol plus que du décollage.**

A. Le triple équilibre du système de rémunération

Nous ne sommes pas en face d'un ensemble désorganisé de variables mais à l'intérieur d'un véritable système cohérent et évolutif dont les éléments sont interdépendants.

Les trois pôles de l'équilibre du système concernent la masse salariale, le maintien de la compétitivité externe, la préservation de l'équité interne.

1. Le niveau de la masse salariale

Le premier équilibre est interne : il convient que la masse salariale ne dépasse pas le niveau possible des engagements financiers de l'entreprise.

Elle constitue dans la plupart des entreprises le poste de dépense le plus important. On veillera donc à assurer la mise en conformité de la masse salariale avec les possibilités de trésorerie à court terme et avec les ressources financières à plus long terme.

2. La compétitivité externe

Pour un métier donné, il n'est pas possible de verser des rémunérations sensiblement inférieures à celles qui sont proposées sur le marché du travail. **Une entreprise qui ne tiendrait pas compte des impératifs de la compétitivité externe n'assurerait plus un recrutement de qualité et verrait certains salariés la quitter.** On constate, en l'occurrence, que ce sont toujours les meilleurs d'entre eux qui partent les premiers.

3. L'équité interne

Il faut d'abord que le système **soit ressenti comme juste** par les membres de l'organisation. Même si la notion d'équité des rémunérations est très difficile à cerner, **tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits.**

L'équité doit en outre être prise en compte comme une contrainte dynamique : **le système doit encourager chacun à progresser dans son poste et au sein de la hiérarchie des postes.** C'est un double équilibre qui est extrêmement délicat à mettre en œuvre : il faut qu'un système « collectif » soit efficace pour chaque individu pris isolément, et cela de façon très durable et pour une hiérarchie complète de rémunérations.

Nous nous trouvons dans un véritable système, c'est-à-dire que toute action sur une variable affecte l'ensemble des autres. Par exemple, la constatation qu'une catégorie n'est pas suffisamment rémunérée (compétitivité externe) va conduire à des augmentations qui affecteront la hiérarchie des salaires entre catégories (équité interne) (voir le cas des augmentations relatives à la revalorisation des fonctions cœur des métiers faites à la Sonatrach) et, bien sûr, contribueront à l'augmentation de la masse salariale. De la même façon, le jeu des entrées/ sorties ou des promotions affecte les trois équilibres du système. On est donc en permanence confronté - et c'est la difficulté de l'analyse des évolutions de la masse salariale - à un ensemble de variations concomitantes et corrélées.

B. Un système dynamique et évolutif

1. Les compétences évoluent

Le changement des métiers, la progression hiérarchique des salariés, le jeu des entrées/ sorties modifient en permanence la structure des rémunérations.

2. La population salariée vieillit

La prise en compte de l'ancienneté conduit à des réajustements permanents sur les salaires qui affectent les équilibres de la répartition ancienneté-compétence.

3. Le sous-système de promotion déforme les structures

Il fait sentir ses effets en introduisant une modification continue dans la hiérarchie des rémunérations.

4. L'environnement se transforme

L'incidence de l'inflation rend nécessaires des ajustements de pouvoir d'achat. Les tensions sur le marché du travail, la concurrence pour certains types de profils exigent des réajustements dans les niveaux de salaires. **À plus long terme les métiers changent, ce qui conduit à l'évolution des pyramides salariales.**

L'ensemble de ces transformations fait que l'équilibre obtenu à un moment donné ne préjuge en aucun cas la réalisation automatique de ce même équilibre dans les périodes à venir. **Il est donc naturel de parler de pilotage et de contrôle** du système de rémunération puisque les responsables sont confrontés à des évolutions permanentes dont ils doivent tenir compte en vue d'atteindre les objectifs.

La rémunération à la performance permet donc d'entrer dans une gestion différenciée des collaborateurs, et de leur rémunération, et de répondre au besoin de performance de plus en plus important pour chacune des fonctions dans l'entreprise: **où seule la performance est honorée.**

C- Les facteurs déterminants de la gestion de la rémunération:

On distingue une multitude de facteurs influençant la gestion de la rémunération des employés:

1-Les caractéristiques de l'environnement:

- La culture du pays; individualisme, égalitarisme;
- Syndicats et représentants du personnel;
- Lois et règlements: normes, charte, code de travail, équité salariale;
- La concurrence.

2-Les caractéristiques de l'organisation:

- Sa taille;
- Sa notoriété et son prestige;
- Sa stratégie d'affaire;
- Sa structure et son organisation de travail;
- Ses technologies;
- Son secteur d'activité économique;
- Sa santé financière;
- Sa politique de gestion des ressources humaines.

3-Les caractéristiques des emplois:

- Les responsabilités et exigences;
- Les catégories d'emploi: vente, direction...
- Les niveaux hiérarchiques.

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE REMUNERATION

Pour la réussite d'une mise en place de tout nouveau système de rémunération il faut suivre le processus suivant :

- I - Objectifs de l'entreprise
- II - Nécessité du diagnostic
- III - Méthodologie
- VI - Contenu du diagnostic
- V - Propositions

I - Objectifs de l'entreprise en matière de rémunération

L'ENTREPRISE doit **finaliser** l'élaboration de **sa stratégie** d'adaptation aux nouvelles données économiques et tracer les actions à engager en matière de **son organisation ou sa réorganisation**.

Pour mener ces actions à bonne fin, l'entreprise **doit avoir conscience** qu'elle doit **tout mettre en œuvre** pour améliorer la productivité des travailleurs en agissant sur l'ensemble des facteurs susceptibles d'améliorer leurs performances.

L'un des facteurs de mobilisation et de motivation des travailleurs est la **pertinence et l'efficacité du système salarial**, l'entreprise se propose donc d'**élaborer une politique** de rémunération adaptée aux exigences de l'heure et à ses ambitions à court, moyen et long termes. Cette politique doit se fixer, notamment, six (06) objectifs:

- L'équité,
- la compétitivité,
- la promotion professionnelle,
- la simplicité et l'adaptabilité,
- la fidélité et l'attractivité,
- la transparence et l'objectivité.

1. L'équité :

Les salaires de base doivent rémunérer de manière équitable les qualifications nécessaires à l'exercice du métier et les conditions de travail y afférentes. **L'atteinte de cet objectif permet l'acceptabilité sociale de l'échelle des salaires**, facteur de cohésion des travailleurs et de bonne ambiance de travail.

2. La compétitivité :

Le niveau global des rémunérations servies doit être **fonction du niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs permanents** et/ou conjoncturels de l'entreprise.

3. La promotion professionnelle :

Le système global de rémunération doit **favoriser la volonté de progresser des travailleurs**, soit par l'acquisition de plus de technicité (encouragement de l'expertise), soit par l'exercice de plus grandes responsabilités de commandement et de gestion.

4. La simplicité et l'adaptabilité :

Le système doit **allier simplicité** (éviter les lourdeurs et les sophistications inutiles) **et souplesse** pour lui permettre de s'adapter rapidement aux objectifs stratégiques ou conjoncturels de l'entreprise.

5. La fidélité et l'attractivité :

Le système et le niveau de rémunération doivent être **attractifs pour fidéliser** les meilleures compétences de l'entreprise et **attirer les qualifications souhaitées**.

6. La transparence et l'objectivité :

Le Système de rémunération **doit être connu dans ses moindres détails** par tous les travailleurs et ne pas laisser place aux manipulations résultant, soit de l'opacité de ses diverses composantes, soit de facteurs subjectifs, **notamment en matière d'appréciation des résultats du travail et/ou des mérites des travailleurs**.

II - Diagnostic du système de rémunération

La préconisation d'un système de rémunération correspondant aux objectifs de l'entreprise devra tenir compte non seulement de sa stratégie de développement et de sa place dans le paysage économique, **mais également de son organisation, de son potentiel humain, du climat psychologique et de la culture interne induits par le système salarial actuel.**

Il est, par conséquent, nécessaire de **procéder à l'évaluation**, la plus fine possible, du niveau et de la composante de la rémunération au regard des six (06) objectifs visés au point 1. ci-dessus.

Pour ce faire, il convient **d'effectuer une analyse comparative** entre les différentes unités de l'entreprise pour vérifier si les applications du système actuel ne présentent pas des dysfonctionnements dommageables à la cohérence d'ensemble d'une part, et pour mesurer les écarts entre les impacts et retombées dudit système et les objectifs visés, d'autre part.

L'analyse interne n'étant pas suffisante pour mesurer le degré de compétitivité et d'attractivité du système appliqué, il faut **également étudier** les caractéristiques essentielles des politiques de rémunération appliquées par l'environnement national et la concurrence internationale.

Sans cette étude préliminaire, appuyée, par la suite, d'une observation permanente des stratégies et politiques de l'environnement national et international, l'entreprise ne pourra pas agir efficacement sur son système de rémunération pour fidéliser et/ou attirer les qualifications nécessaires à l'amélioration constante de son efficacité et de sa compétitivité.

Le diagnostic de la politique actuelle de rémunération de l'entreprise **permettra**, enfin, de faire le point sur **ses avantages et ses inconvénients** et d'**esquisser** les modifications à y apporter pour répondre aux objectifs de l'entreprise et à l'attente des travailleurs.

III Méthodologie

L'organisation et la conduite du diagnostic du système de rémunération de l'entreprise doivent adopter la démarche suivante :

1 - Analyse documentaire :

a) Documents entreprise : Etude et l'analyse des documents nécessaires à la connaissance de l'entreprise dont, notamment :

- Etude comportant les axes stratégiques à court, moyen et long termes,
- Convention et règlement intérieur d'entreprise,
- Nomenclature des emplois,
- Grille des salaires,
- Plans annuelset bilans de l'activité R.H
- Organisation générale de l'entreprise.

b) Documents externes à l'entreprise : Analyse de documents relatifs à l'emploi et aux salaires des entreprises dans le secteur.

2 Enquêtes

- 2.1 - Répartition des effectifs par tranches de salaire,
- 2.2- Répartition des effectifs par structure socioprofessionnelle,
- 2.3 - Répartition des effectifs par niveaux de qualification,

- 2.4 - Pyramide des âges,
- 2.5 - Pyramide d'ancienneté,
- 2.6 - Composantes des rémunérations et coût de l'emploi,
- 2.7 - Absentéisme,
- 2.8 - Turn-over
- 2.9 - Sureffectif,
- 2.10 - Point de vue de l'encadrement sur le système salarial de l'entreprise,
- 2.11 - Point de vue du partenaire social.

3- Réunions de travail avec :

- M. le Président directeur général,
- MM. les directeurs centraux et Directions opérationnelles,
- MM. les responsables des structures R.H,
- MM les représentants du Syndicat d'Entreprise,
- MM. les responsables des Structures R.H des unités,
- MM les cadres RHU

IV- Contenu du diagnostic

Le diagnostic du système de rémunération de l'entreprise comportant :

1 - La présentation et l'analyse du système de rémunération au plan :

- 1.1 - des outils utilisés : la convention d'entreprise, le règlement intérieur, les manuels, les circulaires, les systèmes d'évaluation et de contrôle, l'informatisation...,
- 1.2 - des procédures usitées pour les différents actes se rapportant à la rémunération,
- 1.3 - les grilles de salaires : liaisons niveaux de salaires - niveaux de qualification, les écarts catégoriels, les écarts entre groupes ...
- 1.4 - Les composantes de la rémunération : le salaire de base, les compléments liés aux conditions de travail, les compléments liés aux résultats du travail, les autres composantes de la rémunération.

Chacune des quatre parties visées, ci-dessus, présente de manière détaillée l'existant au sein de l'entreprise, en identifiera les forces et les faiblesses au regard des objectifs de l'entreprise et esquissera les actions à engager pour: **renforcer les éléments positifs, éliminer les points négatifs et combler les vacuités constatées.**

2 - Etude comparée des composantes de la rémunération et du coût de l'emploi :

2.1 Au sein des unités de l'entreprise :

- a) Analyse comparée des composantes de la rémunération et de leur évolution,
- b) analyse comparée de l'évolution du coût de l'emploi,
- c) analyse comparée des ratios.

Cette étude permet d'**évaluer** la place de chacune des composantes de la rémunération dans le système salarial global au sein des différentes unités, d'**identifier** les écarts et/ou dysfonctionnements par rapport à la moyenne générale de l'entreprise. Elle permettra, également, **de vérifier comment** chaque composante de la rémunération répond aux objectifs qui lui sont normalement assignés, **notamment**, en ce qui concerne :

- la rémunération de la qualification professionnelle,
- la valorisation de l'expérience professionnelle et de la fidélité à l'entreprise,
- l'indemnisation des conditions de travail,
- la récompense de la productivité du travail.

Grâce à ces analyses et comparaisons, il sera possible d'**esquisser les correctifs** globaux à **apporter** aux composantes de la rémunération pour lui permettre de mieux répondre aux attentes de l'entreprise.

2.2 - Entre l'entreprise et les entreprises du secteur (l'énergie) :

- a) Au plan des composantes de la rémunération.
- b) Au plan du coût de l'emploi.
- c) Au plan des ratios.

Cette comparaison permettra d'**évaluer le degré d'attractivité** du niveau et du système de rémunération de l'entreprise par rapport à l'environnement. A partir de là, il sera possible de définir les correctifs à apporter au niveau et au contenu de la rémunération de l'entreprise pour lui permettre d'attirer et/ou de retenir les qualifications nécessaires.

2.3 - Entre l'entreprise et les entreprises similaires étrangères (entreprises pétrolières):

Ce point du diagnostic est très important car il permet d'évaluer le degré de pertinence du système de rémunération de l'entreprise au regard de la concurrence étrangère aux fins d'identifier les facteurs de compétitivité de l'entreprise à renforcer.

3 - Résumé des forces et faiblesses du système actuel :

Cette partie reprendra, en résumé, **les principales forces et faiblesses** de la politique et du système de rémunération de l'entreprise aux plans :

3.1 - Du contenu de la convention d'entreprise : notamment, des **chapitres consacrés à la rémunération**.

3.2 - Des grilles actuelles des salaires : notamment, au plan de leur pertinence au regard des attentes des différentes catégories de travailleurs, d'une part, et des objectifs de l'entreprise, d'autre part.

3.3 - Du niveau des salaires de l'entreprise : en tant que composante du coût des facteurs de production, comparé avec les niveaux constatés dans les secteurs **aux fins d'évaluer les marges de manœuvre de l'entreprise** au regard des attentes des travailleurs.

3.4 - Des composantes de la rémunération : **aux fins de vérifier la pertinence** de chacune desdites composantes au regard des éléments relatifs : à la qualification des travailleurs, à leur fidélisation et à leur motivation (productivité et compétitivité).

3.5 - De la structure socioprofessionnelle : **Aux fins d'évaluer** le potentiel de l'entreprise en matière de qualification des travailleurs, de taux d'encadrement, d'âge et d'ancienneté. Cette évaluation sera faite tant au niveau des différentes unités de l'entreprise, qu'en comparaison avec les entreprises du secteur.

4 - L'examen de la situation socioprofessionnelle.

Cet examen permettra d'**identifier les forces et les handicaps** des différentes unités et de l'entreprise en matière :

- 4.1: de ratios de structure interne mesurant la répartition des effectifs par niveau de classement et niveau de formation;
- 4.2 - la comparaison des ratios de l'entreprise avec ceux du secteur (de l'énergie),
- 4.3 - la pyramide des âges,
- 4.4 - la pyramide d'ancienneté,
- 4.5 - l'absentéisme,
- 4.6 - le turn-over
- 4.7 - le sureffectif.

V - Exposé des propositions

Dans cette partie il est présenté, aux fins, surtout, de validation par l'entreprise, l'esquisse des propositions des modifications à apporter au système de rémunération présent en vue de **l'adapter à la stratégie de l'entreprise** aux plans :

- 1 - Des principes généraux devant régir le système salarial : contenu conventionnel, outils, procédures, maintenance, évolution.
- 2 - Des grilles de salaires : niveau des salaires de base, nombre de niveaux catégoriels, amplitude générale, écarts entre catégories et groupes.
- 3 - Des compléments de salaires liés, notamment aux conditions de travail.
- 4 - Du ou des systèmes de stimulation permanents et/ou conjoncturels.
- 5 - Du système de rémunération spécifique à l'encadrement supérieur.

Les principes directeurs appelés à encadrer le système de gestion des rémunérations peuvent constituer le corps d'un préambule de la Convention Collective dans lequel se retrouveraient les options suivantes:

- a / La confection d'un **système adapté aux moyens et perspectives** de l'entreprise qui puisse compenser, récompenser, responsabiliser et attacher.
- b / La **promotion d'une logique** qui banalise la liaison : Moyens- Besoins-résultats-pratiques de l'environnement.
- c / **La mise en place d'une différenciation** salariale fondée sur les exigences des tâches et responsabilités, sur la réalisation et le dépassement des normes de travail, sur la volonté de servir une organisation adoptée sans réserves.
- d / **L'engagement solidaire** d'investir dans la consolidation d'une entreprise dont la survie et le développement commandent des sacrifices et des efforts dont le succès devra bénéficier à chacun de ses membres.
- e/ La gestion, la maintenance et l'adaptation périodique d'un système de gestion des Ressources humaines qui puisse évoluer en liaison étroite avec l'état général de l'entreprise, ses moyens et ses ambitions.
- f / **Un dialogue** constructif **sans exclusive** qui n'épargne aucune faiblesse et qui n'admet aucun excès dans la **recherche** d'un équilibre profitable avant tout à l'organisation et à sa composante humaine...
- g/ **Une souplesse** dans les méthodes de gestion des rémunérations pour faciliter leur adaptation aux changements et autres événements qui peuvent jaloner la vie de l'entreprise.

Ces principes généraux **doivent induire une révision** du contenu de la Convention Collective actuelle de sorte à **permettre l'ancrage** juridique interne du système de rémunération projeté, système de rémunération qui va être développé pour son aspect opérationnel dans des procédures dont la confection sera normalement confiée à la ligne gestionnaire.

Les modifications vont concerner les aspects suivants:

a / Légalisation interne des formes atypiques de contrats de travail de telle sorte à permettre des relations de travail avec rémunération aux résultats /à la performance.

b / Promouvoir la polyvalence (comme dans les grandes entreprises pétrolières) au rang de qualification cible garantissant souplesse et adaptation rapide de la production en rapport avec les exigences du marché.

c / Etablir une relation directe entre la norme et le niveau de rémunération de base.

d / Situer la nature des sujétions, contraintes et dépenses à caractère professionnel qu'il convient de compenser.

e / Rétablir l'importance, la valeur sociale et le rôle de différenciation du niveau de participation à la formation du résultat.

f/ Fonder la différenciation salariale de base sur des critères simples, peu nombreux, objectifs et facilement mesurables ; prévoir cependant une situation de transition qui tienne compte de la situation actuelle et de l'écart qui sépare la qualification actuelle de la qualification cible.

g / Afficher la volonté d'organiser les parcours professionnels sur des bases objectives qui tiennent compte du niveau de participation à la formation du résultat, de la qualité de l'appréciation de la hiérarchie et du comportement général en milieu de travail.

h/ Prévoir une source et des règles générales de financement des événements, exploits, comportements et situations exceptionnelles.

i / Rémunérer et avantager dans les parcours professionnels les travailleurs qui enrichissent la ressource humaine de l'entreprise en améliorant leur propre niveau de formation / qualification.

OBSERVATIONS :

Pour la mise en place de ce type de système, il a été relevé un ensemble de variables pouvant influencer ses résultats :

- **Personne** : Plus le niveau de l'emploi est élevé, moins grande est la satisfaction liée à la rémunération.

- **Groupe** : Plus la taille du groupe est importante et plus le groupe est hétérogène, moins le lien entre la performance et la rémunération est évident.

- **Tâche** : la relation entre performance et rémunération est plus évidente pour les tâches les plus simples.

- **Coordination du travail** : plus le responsable est ouvert et plus les employés sont informés de leurs performances, plus ils préfèrent un système de rémunération à la performance.

- **Politique salariale** : Plus la rémunération est taboue, plus les employés évaluent leur rémunération négativement par rapport à ce qu'ils croient que gagnent leurs collègues et supérieurs.
- **Structure organisationnelle** : Plus les structures /sous structures sont liées et interdépendantes dans leur travail quotidien, plus l'application d'un système de rémunération lié aux résultats est difficile à gérer.
- **Environnement concurrentiel** : plus le marché est mouvant et plus rude est la concurrence, plus il est difficile de calculer avec soin le niveau correct de la rémunération.

DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE REMUNERATION

Les étapes à suivre pour la mise en œuvre de tout système de rémunération liée à la performance sont les suivantes :

- Définir les emplois;
- Evaluer les emplois;
- Evaluer la valeur des emplois;
- Mettre en œuvre le système;
- Communiquer le système aux employés;
- Evaluer le rendement des employés à l'aide du système;

Définir les emplois

L'étape initiale pour mettre en œuvre un système formel est de préparer une description d'emploi pour chaque poste.

La façon la plus efficace et la plus facile de recueillir les renseignements relatifs à chaque emploi est de demander aux employés de décrire leur emploi respectif. Les superviseurs devraient par la suite réviser ces descriptions.

Préparons un simple formulaire à faire remplir par l'employé (ou par la personne qui interroge l'employé).

Voilà le moment idéal pour expliquer aux employés ce que nous entendons faire. Ils doivent savoir que nous avons besoin de leur aide pour concevoir un système de rémunération - et que nous n'essayons pas de déterminer s'ils font bien leur travail - mais de déterminer la nature exacte de leurs fonctions.

Ce formulaire devrait contenir les catégories suivantes :

- Titre de l'emploi;
- Rapport hiérarchique;
- Spécifications de l'emploi;
- Principale fonction (quelle est la principale responsabilité de l'emploi ?).
- Exigences de l'emploi
- Expérience ou antécédents requis;
- Complexité technique et formalité administrative;
- Responsabilité en matière de résultats monétaires;
- Responsabilité en matière de supervision;
- Conditions de travail inhabituelles.

Il nous faudra probablement un peu de temps pour préparer les descriptions d'emploi à l'aide des renseignements fournis par nos employés.

Nous serons non seulement en mesure de comparer les emplois à des fins de rémunération, mais découvrirons, peut-être, que certains employés ne font pas ce que nous pensions qu'ils faisaient ou le travail pour lequel ils ont été embauchés.

Nous réaliserons peut-être que nous souhaitons apporter certains changements à leurs routines de travail.

Ces renseignements peuvent également nous être utiles pour :

- Embaucher, former et perfectionner les employés;
- Remanier les fonctions au sein de l'organisation;
- Comparer les données sur l'emploi aux fins des enquêtes sur la rémunération;
- Veiller au respect des diverses lois sur les pratiques d'emploi et les taux de salaire;
- Evaluer le rendement au travail, compte tenu des tâches assignées.

Evaluation des emplois

Il n'y a aucune façon scientifique et précise d'évaluer la valeur exacte d'un emploi pour une entreprise. **Le jugement humain est la seule manière d'accorder au travail une valeur en argent.**

Conformément à un système de classement simple, les descriptions d'emploi sont comparées les unes par rapport aux autres. Elles sont classées selon les difficultés et les responsabilités de l'emploi. **En utilisant notre jugement, nous nous retrouverons avec un tableau d'emplois indiquant la valeur relative de chacun d'entre eux pour l'entreprise.**

Après avoir classé les descriptions d'emploi selon la valeur de chacun pour l'entreprise, nous regroupons les emplois semblables en portée et en responsabilité sous une même échelle de salaire. Puis, classons ces groupes en divers niveaux de salaire, allant du plus haut au plus bas. Le nombre de niveaux de salaire dépend du nombre total d'emplois et du genre de travail effectué dans l'organisation.

Évaluer la valeur des emplois

Pour la mise sur pied de notre système de rémunération, nous n'avons qu'à regarder à l'interne. Pour attribuer une valeur en argent à chacun de nos niveaux de salaire, nous devons connaître les salaires versés pour des emplois similaires dans notre secteur d'activité.

Une enquête sur les salaires versés par les entreprises de notre secteur d'activité est la meilleure façon d'apprendre le salaire que nous devrions accorder à chacun de nos emplois. Lorsque nous étudions les salaires versés dans notre secteur et que nous appliquons les renseignements recueillis à nos propres emplois, **ayons soin de comparer les descriptions d'emploi, et non seulement les titres de poste.**

Les titres d'emploi peuvent porter à confusion; il peut en effet exister une grande différence entre les titres d'emploi d'une entreprise et les titres d'une autre entreprise.

Après nous être assuré que nous comparons des choses semblables, nous pouvons calculer un taux moyen pour chaque emploi et l'indiquer sur une feuille de travail comme suit :

Niveau de salaire	Poste	Salaire moyen
1	A	X DA
2	B	Xa DA
3	C	Y DA
4	D	Ya DA
5	E	Z DA
6	F	Za DA (etc.)

Nous devons peut-être quelque peu ajuster les taux moyens afin de conserver un écart suffisant entre les divers niveaux de salaire. Les taux courants pour chaque niveau de salaire peuvent devenir les points médians de nos échelles de salaire (**nous pouvons, bien entendu, tenir compte de la capacité de payer de notre entreprise**).

En règle générale, la planification d'une structure des salaires devrait nous permettre de lier les taux individuels de salaire, le rendement au travail et la contribution de l'employé aux objectifs de l'entreprise. **Elle devrait également nous offrir une assez grande flexibilité pour réagir aux situations spéciales.**

Mise en œuvre

Nous disposons donc d'un système général, mais cela ne signifie pas pour autant que nous payons de façon générale. Nous devons accorder un salaire précis à chaque employé. Le système doit permettre les augmentations individuelles de salaire. **Les augmentations au mérite qui sont accordées doivent souligner le rendement et l'apport de chaque employé.**

Communiquer le système aux employés

Une fois notre système d'administration de la paye est mis en place, nous devons déterminer comment nous allons en informer les employés.

Si la mise sur pied d'un bon programme est de la plus haute importance, **il ne fait aucun doute que la façon d'en parler suit de près.**

C'est à nous de décider comment nous allons en parler à nos employés. Certaines des méthodes les plus réussies sont l'envoi d'une note personnelle à chaque employé et l'organisation des réunions pour expliquer le système et répondre aux questions.

Sans égard à la méthode choisie, nous devons expliquer à nos employés, **d'une façon claire, honnête et ouverte, le fonctionnement du système**. Nous avons là une excellente chance de montrer notre bonne volonté à nos employés et d'établir avec eux de bonnes relations. Assurons-nous que nos superviseurs et nos managers de proximité comprennent bien le

système et qu'ils sont capables de l'expliquer à leur personnel. Il est également très important d'expliquer le système aux nouveaux employés et d'en faire une revue périodique avec l'ensemble des employés.

Évaluer le rendement des employés

Ce système d'augmentation des salaires au mérite **nécessite un examen et une évaluation périodiques** de la façon dont les employés s'acquittent des fonctions qui leur ont été assignées. Un plan d'évaluation du rendement des employés qui est efficace :

Permet d'établir une meilleure **communication bilatérale** entre le gestionnaire et l'employé;

Etablit un lien entre **le salaire, le rendement au travail et les résultats obtenus**;

Offre une **façon standardisée** d'évaluer le rendement;

Assiste les employés à trouver des façons **d'améliorer leur rendement** en les aidant à comprendre les responsabilités et les attentes de leur emploi;

Définit des objectifs à atteindre pour les employés.

Une telle évaluation du rendement aide l'employé dont le travail est évalué et le gestionnaire appelé à faire l'évaluation à mieux comprendre l'entreprise. **Un échange ouvert entre l'employé et son gestionnaire** peut aider ce dernier à déterminer si des améliorations d'équipement, de procédures ou d'autres facteurs permettraient d'accroître le rendement d'un employé. Essayons de **favoriser un climat** au sein duquel les employés peuvent en tout temps et de façon informelle discuter de leurs problèmes et de leurs progrès.

Pour obtenir les meilleurs résultats, il est suggéré d'utiliser un formulaire d'évaluation. Ce formulaire modèle inclura les facteurs d'évaluation du rendement suivants :

- Résultats atteints;
- Qualité du rendement;
- Volume de travail;
- Efficacité du travail d'équipe au sein de l'entreprise;
- Initiative;
- Connaissances professionnelles;
- Fiabilité.

L'essentiel, le formulaire doit être adapté aux emplois et respecter les analyses des emplois.

POUR LA REUSSITE

Comment ce système peut-il nous aider ?

Le meilleur système salarial au monde ne nous sera pas très utile s'il n'aide pas notre entreprise. Quel avantage en retirerons-nous ? La réponse est toujours la même :

Embaucher, garder et encourager les bons employés et attirer les compétences. Ce système salarial pourra nous aider à y arriver.

. Embaucher : Les échelles de salaire offriront des taux de salaire à l'embauchage concurrentiel afin d'attirer des employés de haut calibre.

. Garder : Le système d'évaluation du rendement et d'augmentation des salaires encouragera le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de notre entreprise.

. Motiver : Le système salarial constitue un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leur poste actuel et constitue également un incitatif au perfectionnement.

Mise à jour du système

Pour maintenir notre système d'administration des salaires à la fine pointe, **nous devons le passer en revue au moins une fois par année**. Faisons les ajustements nécessaires et n'oublions pas de donner, au besoin, une formation supplémentaire à nos superviseurs. **Il ne s'agit pas d'un système que nous pouvons mettre sur pied et oublier par la suite.**

Au moment de l'examen annuel, se demander si le système fonctionne bien pour nous. Voilà la principale question que nous devons nous poser. Employons-nous le genre d'employés que nous voulons ou devons-nous nous débrouiller avec ce que nous avons? Quel est le taux de rotation ? Nos employés semblent-ils se préoccuper de l'entreprise ?

LES LIMITES D'UNE POLITIQUE D'INDIVIDUALISATION DES REMUNERATIONS

Conviction

Malgré les limites des politiques d'individualisation des rémunérations que nous allons voir, l'intérêt porté à la rémunération liée aux performances n'a pas faibli durant les vingt dernières années. Il est paradoxal de voir que la plupart des observateurs s'accordent pour signaler les limites des politiques de la rémunération liée aux performances, mais que ces dernières continuent d'être introduites à une grande échelle dans les entreprises publiques. Il existe peu d'exemples d'organisations publiques ayant renoncé à leurs dispositifs de la rémunération liée aux performances.

En tout état de cause, on peut légitimement se demander pourquoi l'on continue si largement à avoir recours à la rémunération liée aux performances. En fait, l'une des raisons clefs du maintien et de l'extension des politiques de ce système de rémunération, au-delà des motivations politiques, **est son rôle dans la facilitation d'autres changements connexes organisationnels ou de gestion.**

En effet, une étude plus approfondie indique que dans le cadre d'une gestion des ressources humaines adéquate, les processus qui accompagnent la rémunération liée aux performances ont, dans une certaine mesure, produit des résultats positifs **en termes de réorganisation du travail, de définition des objectifs, de clarification des tâches et de recrutement**. Lorsque l'adoption de la rémunération liée aux performances vise à favoriser l'évolution globale de la gestion ou de l'organisation - par exemple grâce à une évaluation et à des processus de détermination des objectifs plus efficaces, au dialogue avec l'encadrement, à un plus grand travail d'équipe et à une plus forte souplesse dans le travail - celle-ci peut servir de **catalyseur**, permettant effectivement cette évolution de gestion et influant positivement sur la performance individuelle et collective. L'incidence de la rémunération liée aux performances sur les performances ne passe pas par la motivation : **c'est indirectement**

qu'elle peut contribuer à améliorer les performances, à travers des changements organisationnels et de management.

Les limites

Derrière les ambitions de clarté affichées, les politiques de rémunérations individualisées cachent des problématiques complexes souvent liées au fonctionnement humain de l'entreprise.

Un système qui peut conduire à une impasse

En cherchant à établir un lien entre performance financière et contribution individuelle, **le risque est grand d'aboutir à des systèmes d'évaluation complexes, mal acceptés ou mal compris par le collaborateur et en conséquence inefficaces.** Un système de rémunération individuelle réussi doit garantir un lien clair entre la performance individuelle effective, le niveau d'atteinte des objectifs et la rémunération versée. L'exercice le plus difficile est notamment d'isoler la contribution individuelle de la contribution collective, ou de circonscrire le périmètre d'action directe du collaborateur pour y lier une partie de sa rémunération. Pour les fonctions supports comme **les Ressources Humaines** par exemple, ce type de politique sera plus difficile à mettre en place car **la performance individuelle relève plus d'une mesure qualitative que quantitative.**

Le manque de direction

La stratégie et la culture de l'organisation **peuvent ne pas être clairement définies** par les dirigeants s'ils gèrent en réaction aux pressions de l'environnement ou encore parce qu'ils n'ont pas déterminé comment atteindre les objectifs d'affaires.

La tenue restreinte de l'information

La stratégie et la culture de l'organisation sont définies et **connues par un petit nombre** de dirigeants qui ne veulent pas les partager par peur de perdre un avantage compétitif.

Différences de vision de la stratégie

Il peut exister un **conflit parmi les dirigeants** de l'entreprise. Comme chaque membre de l'équipe de direction a sa propre idée de ce que sont la stratégie et la culture de l'organisation, aucun consensus n'émerge et ne peut être transmis.

Avis négatif sur la rémunération à la performance

Les critiques adressées à la rémunération à la performance soulignent **son aspect subjectif** (individualisation, problème d'évaluation), l'atteinte à l'esprit d'équipe et le manque de courage des cadres qui redoutent, s'ils apprécient une personne comme insatisfaisante, la procédure de contrôle qui s'ensuivra.

Cas d'insuffisance professionnelle

Le constat d'insuffisance professionnelle met en mouvement une procédure qui dure six mois au minimum, avec obligation de fixer des objectifs chaque matin et d'en contrôler la mise en œuvre tous les soirs puis d'effectuer au bout des six mois un bilan d'orientation et de reconversion.

La difficulté de sanctionner

Introduire des augmentations de salaires individualisées induit forcément une perte de pouvoir des syndicats par la moindre importance donnée aux augmentations générales collectives. Par ricochet, un regain de pouvoir et de responsabilité est donné à la ligne managériale. Celle-ci se retrouve en effet en première ligne pour défendre cette politique. Alors que dans les entreprises anglo-saxonnes, on n'hésite pas à attribuer 0% d'augmentation individuelle aux 5% de collaborateurs jugés non productifs, **la relation manager - collaborateur à l'Algérienne est plus affective et sentimentale**. Il restera souvent difficile pour un manager évoluant depuis des années dans une entreprise aux valeurs très paternalistes, d'annoncer à un salarié qu'il aura 0% d'augmentation cette année car ses résultats ne sont pas conformes avec le niveau attendu par l'entreprise.

Difficulté d'évaluation

Autre limite qui peut être rencontrée dans la généralisation de la rémunération en fonction de la performance individuelle : **la difficulté des managers directs à évaluer leurs collaborateurs où ils se sentent insuffisamment armés pour remplir ce rôle et les règles ne leur semblent pas toujours assez équitables ou transparentes, voire ne leur ont pas été clairement exposées**. C'est en effet à eux d'estimer à qui les primes doivent être attribuées. Dans certains cas, il s'agit d'une réticence personnelle, née d'une crainte de générer des frustrations et des conflits au sein de leur équipe.

Un important travail reste donc à faire pour amener les mentalités à changer sur ce sujet de la rémunération à la performance. Et cela commence par une meilleure communication interne.

Les abus

Comme nous avons vu que dans certain cas il y a la difficulté de sanctionner, dans d'autres cas **il peut y avoir des cas d'abus d'appréciation et d'évaluation**.

Ce système de rémunération **confère un pouvoir** certain à la hiérarchie sur les collaborateurs. Il est à la fois un élément de contrôle et de pouvoir. Il respecte le principe de la délégation de l'autorité le long de l'échelle. Les supérieurs hiérarchiques décident de l'évolution de la carrière et des récompenses des collaborateurs. Ce qui peut conduire à des abus de de fonction/pouvoir. **Et ce qui peut déstabiliser la carrière d'un collaborateurs considéré parfois comme un potentiel rival au poste**.

Le risque d'émergence de comportements individualistes contre productifs

Une politique de rémunération individuelle trop poussée **peut provoquer une perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise** et une moindre mobilisation pour les projets communs de l'entreprise. Peu d'entreprises peuvent se permettre de laisser proliférer des comportements trop individualistes pouvant nuire à la dimension collective de la contribution.

Mise en œuvre et impact

La rémunération à la performance est une idée attrayante, mais l'expérience montre que sa mise en œuvre est **complexe et délicate**. Des études sur l'incidence de la rémunération en fonction de la performance au niveau des postes d'encadrement ont montré que beaucoup des

dispositifs existants n'étaient pas parvenus à obtenir les effets de motivation que l'on attendait d'un système de Rémunération lié à la performance efficace, et cela en raison de problèmes de conception et de mise en œuvre, **mais aussi parce que l'évaluation des performances est intrinsèquement difficile dans les entreprises publiques.**

Défaut de communication

Très souvent, les organisations investissent beaucoup de temps, d'argent et d'expertise dans la conception et la mise en place de régimes de rémunération plus ou moins complexes. Paradoxalement, une fois le régime déterminé et implanté, **trop peu d'effort, de soin et d'argent sont consacrés à la communication de ce régime et au suivi de son application.**

Faire apprendre aux salariés à **s'informer**, à **suivre** les activités de l'entreprise. Faire intéresser les travailleurs à tout ce que concerne leur entreprise. **Les faire adopter le sentiment d'appartenance à l'entreprise.**

Perspective ambivalente sur la motivation

La Rémunération liée à la performance se répercute de manière ambivalente sur la motivation : si elle a certes un impact motivant pour une partie du personnel, elle ne constitue pas un élément de motivation significatif pour d'autres. Pour ces derniers, **s'il est essentiel que les salaires de base correspondent aux prix du marché, les compléments salariaux apparaissent accessoires.** Les perspectives de carrière et de promotion et l'intérêt du travail exercé s'avèrent être les facteurs de motivation essentiels pour les salariés, loin devant l'incitation 'rémunération à la performance.

Donc contrairement à son objectif premier affiché, ce système peut ne pas à motiver une partie du personnel.

Perception de ce système

Il est à souligner que la mesure de la performance trouve vite ses limites **lorsque le travail est réalisé en équipe**, l'introduction de primes à la performance entraînant des perturbations dans les collectifs de travail.

Aussi, ceux qui s'opposent à la rémunération au mérite, craignent même que cette pratique n'introduise chez le personnel une « **pensée marchande** », axée sur l'argent au détriment de la mission à effectuer.

Encore certains travaux qui témoignent d'un déclin des performances réalisées lorsque la tâche fait l'objet d'une récompense, **la tâche étant alors dévalorisée car considérée comme un moyen plutôt que comme une fin.**

Les revenus des salariés travaillant chez les concurrents

Une frustration peut naître chez le travailleur en comparant son salaire à celui d'un salarié travaillant chez le concurrent. Ce que lui fait perdre son sentiment d'appartenance à l'entreprise

Si le système est mal conçu.

Les dangers les plus souvent cités sont:

La performance mesurée **ne reflète pas tous les aspects** qui déterminent la qualité de l'offre.

Des frictions peuvent apparaître si le système est perçu comme étant injuste si le salarié **est pénalisé par des circonstances hors de son contrôle** (exemple: démission d'un autre collaborateur ou du chef ce qui influence sa performance).

Peut être contre-productif si les collaborateurs orientent leur travail sur des indicateurs périmés **si les circonstances ont changé**.

Des fluctuations du revenu ne sont peut être **pas désirables** pour certains employés qui ont des charges fixes importantes (maison, enfants etc.).

Peut rendre les managers "aveugles" aux autres sources de motivation non monétaires, tels que la félicitation, une participation à des projets importants, le choix des projets, du temps accordé par le manager, une participation aux décisions importantes etc.

Peut signifier à une majorité d'employés qu'ils sont "moyens".

Est difficilement modifiable lors de changement de conjoncture (inflation, augmentation du coût des ressources humaines etc.).

Développement long du système

La conception d'un système de rémunération **valorisant les compétences acquises dans le cadre de la mobilité**. Ce système ne connaît pas encore un développement rapide:

- Parce que les organisations doivent évoluer en parallèle ;
- Parce que les modèles proposés sont entièrement basés sur les personnes, indépendamment de la fonction occupée et de la valeur ajoutée fournie ;
- Parce que les systèmes ne sont que rarement intégrés à un système de développement du management.

LA SONATRACH ET LES DIFFERENTS SYSTEMES DE REMUNERATION

La Sonatrach a connu divers systèmes de rémunération qui sont :

1. Le système indiciaire appliqué jusqu'au 31 Mai 1982.
2. Le système catégoriel appliqué en Juin 1982 avec effet au 1^{er} Janvier 1981.
3. Le système de rémunération national érigé par le Statut Général du Travailleur (S.G.T.) concrétisé en paie en Septembre 1985 avec effet au 1^{er} Janvier 1985.
4. Le système de rémunération conventionnel actuel **propre à SONATRACH appliqué depuis le 1^{er} Juillet 1992**.

Le système de rémunération conventionnel

La promulgation de la Loi N°90/11 du 21 Avril 1990 qui abrogea, exception faite des articles relatifs aux œuvres sociales, toutes les dispositions du S.G.T., constitua une tournure importante en matière de législation du travail.

Le système de rémunération conventionnel

Ce système permet de tenir compte des spécificités de chaque secteur d'activité de chaque entreprise tout en respectant le cadre général de la réglementation (principes généraux de droit du travail).

Son application se traduit par la modification de la conception d'entreprise :
La norme d'entreprise devient une norme **socio-économique**.

Ce système de rémunération conventionnel se base sur la projection d'une politique des ressources humaines s'inscrivant dans le cadre de la stratégie globale de l'Entreprise et :

Visant la cohérence entre les objectifs stratégiques, les performances attendues et les résultats économiques.

Intégrant également les données d'un environnement national et international et l'environnement culturel interne.

A - Une répartition interne équitable

1. Le salaire de base

Le salaire de base ne varie que dans certaines conditions précisées dans la réglementation et/ou dans la convention et les autres accords passés avec le partenaire social.

La détermination du salaire de base minimum est arrêtée en fonction :

- **d'un salaire minimum d'activité d'Entreprise;**
- **des résultats de la production et de la productivité;**
- **de l'évolution de la masse salariale et des charges y afférentes;**
- **de la croissance générale de l'Entreprise;**
- **de l'évolution de l'environnement institutionnel, économique et social national.**

2. La structure de la grille des salaires de base

Le salaire de base déterminé, constitue un minimum à partir duquel toute l'échelle des salaires est articulée.

Cette structure de salaire offre une très grande simplicité pour la distribution des salaires entre les travailleurs puisque tous les postes classés dans le même intervalle de points sont affectés d'un salaire de base identique.

3. Classification des postes

La classification des postes découle d'une méthode d'analyse et d'évaluation des postes qui contribue le mieux à l'établissement d'une hiérarchisation rationnelle et équitable des postes : pour les mêmes postes de travail les salaires de base sont identiques.

Si un emploi requiert plus de responsabilité, de qualification et d'effort intellectuel ou physique qu'un autre, il est mieux rémunéré. L'évaluation s'exprime par l'attribution d'un certain nombre de points (indice) à chaque poste.

A ce nombre correspond un niveau de rémunération. La grille des salaires de base correspond à la grille indiciaire qui classe et hiérarchise tous les postes de travail.

La méthode de classification comporte quatre (04) critères et neuf (09) sous-critères.

1. Qualification

- Formation de base.
- Expérience professionnelle.

2. Responsabilité

- Responsabilité matérielle et Immatérielle.
- Responsabilité hiérarchique Directe.
- Responsabilité hiérarchique Diffusée.

3. Effort

- Effort physique.
- Effort intellectuel.

4. Contraintes et exigences particulières

- Contraintes.
- Exigences particulières.

B - Une rémunération motivante

Dans le cadre d'une individualisation relative de la rémunération, le **salairé lié au résultat individuel constitue la partie variable de la rémunération ou partie réversible liée à l'individu (ou à un groupe d'individus) et est fonction de résultats et de performances concrètes.**

Ces performances traduisent la façon d'agir et de réaliser. Elles sont mesurées par des méthodes que l'Entreprise exige rigoureuses et objectives.

Pour dynamiser l'intérêt du personnel, lui donner la volonté de progresser, d'innover, d'être créatif, l'Entreprise, a mis en place un ensemble de primes.

Donc l'efficacité rejoint l'équité et les meilleurs salariés seront les mieux rémunérés.

1. Prime de rendement individuel (P.R.I)

Cette prime est destinée à sanctionner une charge supplémentaire de travail, un rendement dépassant la norme, une productivité particulière (dépassement d'objectifs). **Elle rémunère un plus quantitatif et non l'accomplissement normal du travail.**

Elle a pour but de créer une convergence entre les principaux objectifs de l'Entreprise et les attentes du travailleur.

2. Les primes de responsabilité, de sujétion et de management (P.R.S)

Ces primes rémunèrent la **manière de gérer, la créativité, l'innovation, l'initiative et les contraintes liées à des postes de commandement d'un certain niveau.**

Elles varient ou peuvent être supprimées temporairement en fonction du comportement du titulaire dans son poste et dans des situations exceptionnelles ou particulièrement difficiles, contraignantes voire d'un intérêt vital pour l'Entreprise.

Ces primes sont également destinées à encourager et à impulser la recherche opérationnelle et la recherche fondamentale. Elles concernent également les spécialistes et experts dans tous les domaines d'activité de l'Entreprise.

Elles visent enfin à responsabiliser les managers à tous les niveaux.

3. L'avancement au mérite ou échelon

Il correspond à un **avancement au mérite dans un même poste de travail.** L'attribution de l'échelon est le résultat des performances de chaque travailleur dans son poste de travail.

La performance est appréciée par un système arrêté en fonction des objectifs à atteindre, objectifs mesurables, contrôlables et peu discutables.

Cet avancement horizontal répond au souci de l'Entreprise **d'éviter la stagnation de la rémunération des bons éléments**, de stopper le recours systématique à la promotion et d'encourager la spécialisation et l'expertise.

Avec les politiques de promotion et de formation de l'Entreprise, **l'avancement au choix constitue l'un des éléments fondamentaux pour la mise en place d'un système de gestion des carrières.**

Enfin, outre leur apport substantiel au personnel, ces primes ont pour objectif également de **dynamiser la gestion des ressources humaines et d'amener les responsables à suivre de plus près les résultats et la carrière de leurs collaborateurs.**

C - Une rémunération qui prend en charge l'action collective

La réalisation collective des objectifs de l'Entreprise est perçue comme un plus qui résulte de la **bonne intégration de tous les efforts individuels.** Ce plus qu'apporte l'action collective réussie est récompensé par la prime de rendement collectif et la participation aux bénéfices réalisés par l'Entreprise.

1. Prime de rendement collectif (P.R.C)

L'attribution de cette prime a pour but, non seulement, de **faire converger** les intérêts de l'Entreprise et les aspirations des différents collectifs mais également d'**intégrer les compétences individuelles**, de **créer une interaction** entre elles, d'**inciter** à mettre en commun les diverses expériences et connaissances.

Le travail en équipe doit créer les conditions qui libèrent le pouvoir créateur permettant à chacun d'engager sa responsabilité en tant que membre d'une équipe en terme d'évolution collective.

2. Intéressement ou participation aux résultats de l'Entreprise

Le niveau d'implication et de motivation de l'ensemble du personnel est perçu à travers l'élévation des surplus dégagés.

Ces surplus correspondent à l'intéressement qui est un résultat face à un effort fait par l'ensemble du personnel.

C'est le résultat de l'action collective réussie qui crée un sentiment d'appartenance à une collectivité.

D - Une gestion active de la masse salariale

Bien connaître et gérer l'évolution de la masse salariale avec ses charges correspondantes pour prévoir et identifier les facteurs d'évolution devient une nécessité. La politique du salaire social qui a prévalu pendant longtemps cède le pas peu à peu à la politique du salaire économique.

Bien que ne représentant pas un taux important du chiffre d'affaires, la masse salariale s'inscrit désormais dans un cadre de référence établi aux fins de gestion et de prévision de son évolution.

Pour ce faire et à l'instar des autres facteurs de production, elle sera considérée comme un coût de production dont il faut arrêter des paramètres liés aux facteurs d'évolution internes et à des normes (ou repères) internes nationales et internationales.

L'Entreprise demeure consciente que le salaire demeurera la préoccupation de l'écrasante majorité du personnel. Mais elle prend conscience également qu'il **n'est plus le seul enjeu pour la réussite d'une politique des ressources humaines à même** de répondre aux exigences du monde moderne.

Aussi, se tourne t- elle résolument vers l'élaboration et la mise en place de politiques intégrées de recrutement, de gestion prévisionnelle, de gestion de carrières, de formation et d'amélioration des relations et des conditions de travail.

L'interaction heureuse et l'actualisation consciente de tous les sous systèmes de la fonction ressources humaines demeure pour l'Entreprise l'objectif à atteindre pour les années à venir.

Si elle est toujours de la responsabilité exclusive de la direction de l'Entreprise, la politique salariale dans l'application des différents éléments qui la composent demeure le résultat d'une négociation avec le partenaire social et doit faire l'objet d'une large diffusion auprès du personnel.

ESQUISSE SUR L'ANCIEN SYSTEME

Le système de rémunération conventionnel

Théoriquement, ce qui caractérise ce système :

Il permet de **tenir compte des spécificités** de chaque secteur d'activité de chaque entreprise.

Son application se traduit par la **modification** de la conception d'entreprise :

La norme d'entreprise devient une norme socio-économique

Il se base sur le **développement d'une politique des ressources humaines**, dans le cadre de la **stratégie globale** de l'Entreprise, visant la cohérence entre les objectifs stratégiques, les performances attendues et les résultats économiques avec l'intégration des données de l'environnement (national, international) et l'environnement (culturel interne).

Le salaire de base

Le salaire de base **varie** dans certaines conditions précisées dans la **réglementation** et/ou dans la **convention et les accords passés avec le partenaire social**.

La détermination du salaire de base minimum est arrêtée en fonction :

- d'un salaire minimum d'activité d'Entreprise;
- des résultats de la production et de la productivité;
- de l'évolution de la masse salariale et des charges y afférentes;
- de la croissance générale de l'Entreprise;
- de l'évolution de l'environnement institutionnel, économique et social national.

La structure de la grille des salaires de base

L'Echelle des salaires s'articule à partir du salaire de base minimum. Cette structure salariale offre une très grande simplicité pour la distribution des salaires entre les travailleurs.

Classification des postes

La classification des postes résulte d'une méthode d'analyse et d'évaluation des postes permettant l'établissement d'une hiérarchisation rationnelle et équitable des postes.

La distinction entre les différents postes et leur classification se fait sur la base de : la qualification, l'effort intellectuel ou physique, la responsabilité et les contraintes et les exigences particulières.

Cette méthode de classification comporte quatre (04) critères et neuf (09) sous-critères. Et l'**évaluation** s'exprime par l'**attribution** d'un certain nombre de **points** (indice) à chaque poste, auquel **correspond un niveau de rémunération**. La grille des salaires de base correspond à la grille indiciaire qui classe et hiérarchise tous les postes de travail.

Ici on se pose la question « qui va occuper ce poste ? C'est-à-dire **que doit posséder comme profil (qualifications et compétences) celui qui va occuper ce poste ?** Ici on s'intéresse au poste.

Alors dans le nouveau système la question à poser « quel poste va occuper le salarié ? C'est-à-dire, partant de son profil (ses qualifications et ses compétences), **quel poste va-t-on lui attribuer ?** Dans ce système on s'intéresse à celui qui va occuper ce poste.

Une rémunération motivante

Dans l'ancien système (le système de rémunération conventionnel), bien qu'il est encore en vigueur à la SONATRACH, le salaire est composé de deux parties, une partie fixe (le salaire de base) dont le **niveau dépend du profil du travailleur et du poste qu'il occupe et il peut augmenter du fait d'augmentation générale, individuelle, de l'ancienneté, d'une promotion et une partie variable** (les primes (PRI-PRC et Intéressement)).

Dans ce système de **rémunération conventionnel**, le salaire lié au résultat individuel constitue la partie variable de la rémunération ou partie réversible liée à l'individu (ou à un groupe d'individus) et **est fonction de résultats et de performances concrètes.**

Ces performances traduisent la façon d'agir et de réaliser. **Elles sont mesurées par des méthodes que l'Entreprise exige rigoureuses et objectives.**

Donc dans ce système:

Pour dynamiser l'intérêt du personnel, le motiver, lui donner la volonté de progresser, d'innover, d'être créatif, sont rémunérés **les résultats et rendements individuels par la PRI.**

Donc, il ya volonté et décision d'individualisation des salaires et rémunération des performances.

C'est (le contrat GAGNAT/GAGNANT) Donc c'est aussi la rétribution des performances.

Seulement la PRI doit être calculée mensuellement en fonction de l'implication individuelle dans l'équipe /sous structure/structure, et ne doit pas être d'un taux unique pour l'ensemble des salariés.

Pour faire converger les intérêts de l'Entreprise et les aspirations des différents collectifs, également intégrer les compétences individuelles, créer une interaction entre elles, inciter à mettre en commun les diverses expériences et connaissances et libérer le pouvoir créateur

permettant à chacun d'engager sa responsabilité en tant que membre d'une équipe en terme d'évolution collective, sont rémunérés les rendements collectifs par la PRC.

Pour responsabiliser les managers à tous les niveaux, sont rémunérés (la manière de gérer, la créativité, l'innovation, l'initiative et les astreintes liées à des postes de commandement d'un certain niveau) par la PRS.

Pour encourager et impulser la recherche opérationnelle et la recherche fondamentale, **sont attribuées des rémunérations** aux spécialistes et experts dans tous les domaines d'activité de l'Entreprise.

Pour créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, motiver et impliquer l'ensemble du personnel par la participation aux résultats de l'Entreprise et l'élévation des surplus dégagés, il y a attribution d'une rémunération (intéressement).

Puisqu'on récompense les efforts fournis et le travail réalisé et non la présence passive, la prime d'intéressement versée au salarié doit être calculée en fonction des performances individuelles (le taux de sa PRI) et son implication dans l'équipe (le taux de sa PRC) **et non au nombre de jours de sa présence dans le travail.**

L'avancement au mérite ou échelon

L'attribution de l'échelon est le résultat des performances de chaque travailleur dans son poste de travail.

La performance est appréciée par un système arrêté en fonction des objectifs à atteindre, objectifs mesurables, contrôlables et peu discutables.

Cet avancement horizontal répond au souci de l'Entreprise **d'éviter la stagnation de la rémunération des bons éléments**, de stopper le recours systématique à la promotion et d'encourager la spécialisation et l'expertise.

Avec les politiques de promotion et de formation de l'Entreprise, l'avancement au choix constitue l'un des éléments fondamentaux pour **la mise en place d'un système de gestion des carrières**.

Enfin, outre leur apport substantiel au personnel, ces primes ont pour objectif également de **dynamiser la gestion des ressources humaines et d'amener les responsables à suivre de plus près les résultats et la carrière de leurs collaborateurs**.

Une gestion active de la masse salariale

Bien connaître et gérer l'évolution de la masse salariale avec ses charges correspondantes pour prévoir et identifier les facteurs d'évolution devient une nécessité. La politique du salaire social qui a prévalu pendant longtemps cède le pas peu à peu à la politique du salaire économique.

L'Entreprise demeure consciente que le salaire demeurera la préoccupation de l'écrasante majorité du personnel. Mais elle prend conscience également qu'il n'est plus le seul enjeu pour la réussite d'une politique des ressources humaines à même de répondre aux exigences du monde moderne.

Aussi, se tourne t- elle résolument vers l'élaboration et la mise en place de politiques intégrées de recrutement, de gestion prévisionnelle, de gestion de carrières, de formation et d'amélioration des relations et des conditions de travail.

L'interaction heureuse et l'actualisation consciente de tous les sous systèmes de la fonction ressources humaines demeure pour l'Entreprise l'objectif à atteindre.

Si elle est toujours de la responsabilité exclusive de la direction de l'Entreprise, la politique salariale dans l'application des différents éléments qui la composent demeure le résultat d'une négociation avec le partenaire social et doit faire l'objet d'une large diffusion auprès du personnel.

Pratiquement

La Rémunération liée aux résultats individuels, à la performance **relève souvent plus du discours que de la réalité**, dans la mesure les pratiques managériales fondent en fait l'évaluation des performances sur les processus de travail, la discipline ou les heures de présence au travail, ou autres choses, déconnectés des résultats.

Avec les pratiques des certains responsables (pour ne pas dire managers), il ne s'agit plus réellement d'une rémunération « liée aux performances ».

Ou dans certains cas, il arrive également que les récompenses en fonction de la performance soient attribuées sans aucune évaluation formelle de la performance individuelle.

Il y a donc **un fossé** entre l'annonce de l'introduction de l'évaluation de la performance et sa mise en œuvre effective.

Ce système de rémunération, où la performance est constatée à posteriori, se base sur une gestion traditionnelle, collective, automatique et mécanique caractérisée par

- . Un focus sur le poste, le titre et la formation initiale ;
- . A fonction égale, un salaire égal ;
- . Des augmentations automatiques ;
- . Un système centralisé, géré par la DRH.

Dans ce système :

- . Les pratiques RH ne **sont pas alignées** sur la stratégie et les enjeux de l'entreprise ;
- . Absence de culture d'entreprise (culture de performance), donc pas d'adaptation à l'évolution du marché ;
- . Le traitement séparé : du salaire, management de la performance et le développement professionnel ;
- . Les fondements des évolutions professionnelles ne sont ni définis ni transparents ;
- . Les cadres ne sont pas gérés selon le contexte international.

LE NOUVEAU SYSTEME DE REMUNERATION

(Rôles et Contributions)

Où en est SONATRACH ?

Tous les systèmes de rémunération existants font référence à deux types d'évaluation : on apprécie ce que font les salariés **en terme de performance**, ou bien ce qu'ils sont, **en terme de personnalité**.

Pour l'évaluation des performances, on adopte l'individualisation de la rémunération, qui est une politique salariale d'entreprise **souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles** ; donc, pour sa réussite, il faut mettre en valeur les meilleures pratiques et souligner les facteurs clé de son succès.

Qu'est ce que l'individualisation des salaires ?

L'individualisation des salaires est désormais le système de rémunération par excellence des cadres. L'individualisation des salaires c'est l'ensemble des procédures accompagnées de l'idée de mesurer les résultats individuels et de les valoriser en récompensant les meilleurs et en sanctionnant les moins bons en termes monétaires.

Le choix du nouveau système

A partir des constats sur le dispositif actuel (l'ancien système de rémunération ou le système de rémunération conventionnel) et d'après les analyses faites: **Rigidité, Poids des automatismes et Perte des repères initiaux**, la Sonatrach a vu la nécessité d'un changement en profondeur de la Gestion des emplois et des rémunérations.

La Direction de Sonatrach a décidé de remplacer l'actuelle classification par le modèle R&C, théoriquement beaucoup plus souple, à vocation managériale et, in fine, connecté à des Bandes de salaires permettant d'atteindre les objectifs de personnalisation et de différenciation des salaires ainsi que la responsabilisation du management.

Changer la rémunération est une des clés pour changer les comportements. Si nous ne le faisons pas, nous encourageons les salariés à continuer d'agir comme avant. C'est un défi et cela prend du courage.

Aussi les programmes de récompense et de reconnaissance transmettent des messages clairs et directs aux gestionnaires et aux employés sur ce qui est important pour l'organisation. Lorsque l'entreprise est restructurée et réalignée pour améliorer sa compétitivité, il est important d'élaborer des programmes de récompenses et de reconnaissance qui reflètent les priorités organisationnelles.

Dans le but de la personnalisation des salaires (l'individualisation des salaires) et l'engagement pour l'**organisation du développement professionnel** des salariés, la Sonatrach a opté pour la disposition de ce nouveau système de rémunération (Modèle Rôles et Contributions).

Le choix de ce système ne constitue que l'une des facettes d'un mouvement plus général orienté **vers une plus grande flexibilité de la rémunération et une plus forte individualisation de la gestion des ressources humaines**.

Son introduction doit être interprétée à la lumière d'objectifs multiples. Le principal argument qui peut être mis en avant en sa faveur est qu'il agit comme **facteur de motivation**, dans la mesure où il fournit une récompense extrinsèque, sous la forme d'une rémunération, et une récompense intrinsèque, à travers la reconnaissance de l'effort et des résultats.

Ce système permet:

Le positionnement de l'ensemble des salariés en fonction de ce qu'ils font et comment ils le font.

L'appui sur des contributions partagées par l'ensemble des employés de l'entreprise pour montrer à tous ce que sont les comportements attendus.

La personnalisation des salaires individuels en fonction du niveau de contribution démontré par chaque salarié.

L'indication claire à chaque salarié les efforts et les améliorations nécessaires à son évolution professionnelle.

Ce nouveau système est considéré par la Sonatrach non seulement comme un levier de changement stratégique, mais aussi comme un outil de mobilisation, de communication, de coordination et d'encadrement.

Par la mise en application de ce nouveau système, **la rémunération constitue une variable de pilotage essentiel**. C'est elle qui contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences.

AUDITION DU MODELE RÔLE ET CONTRIBUTIONS

En plus des limites citées ci-dessus des systèmes d'individualisation des salaires en générale, nous avons relevé quelques problèmes dans la mise en œuvre du Modèle Rôle s et Contributions :

Raccordement d'initialisation

Théoriquement, ce système, pour sa mise en œuvre, attribue à chaque salarié un rôle et un niveau de contributions, selon sa classification présente.

Exemple : de l'Ing Géologue N1 jusqu'à l'Ing expert, de la catégorie 22 à la catégorie 28, le nouveau système leur attribue un rôle qui est **professionnel** et un niveau de contribution qui peut être soit (**Acquiert, Met en œuvre, domine, fait évoluer ou fait référence**)

Donc nous avons Sept (07) catégories et cinq (05) niveaux

Logiquement les postes du N1 à l'expert, l'un diffère de l'autre, selon une ligne de complexité évolutive dans le métier. **Quel va être le niveau à attribuer à chaque catégorie ?**

Pratiquement le positionnement se fait selon un poste (un niveau) de référence.

Supposant que tous ces ingénieurs s'acquittent totalement et parfaitement de leurs missions et de leurs tâches, et, pour individualiser et personnaliser leur salaire, **comment va-t-on les positionner au départ ?**

Est-ce qu'on va les évaluer individuellement par rapport au poste de base qui est le niveau 1 ou évaluer chacun par référence au poste qu'il occupe, le Niveau 2 par référence au N2, le Niveau 3 par référence au N3 ...etc ?

Exemple : des ing N3, pour déterminer le niveau de contribution de chacun, va-t-on les évaluer sur la base de ce qu'ils font par rapport au niveau exigé du N3, qui est plus riche en missions et tâches par rapport au N2 et ce dernier est plus riche en missions et tâches par rapport au N1.

Si ce dernier cas est juste, nous pouvons avoir deux ingénieurs N3, par exemple, l'un au niveau de contribution acquiert l'autre dans un autre niveau mais toujours par rapport à N3.

Si ce n'est pas le cas et l'évaluation est faite par rapport au poste de base, qui est le N1, logiquement à partir de N2 et plus ils vont leur être attribué, au moins, le niveau met en œuvre.

Et ça n'a pas été le cas lors des opérations de positionnement. Donc, le processus de leur évolution professionnelle a été mis en doute.

Est-ce d'après les positionnements opérés, tous les ingénieurs du niveau N2 à l'expert, il leur est attribué ces niveaux à partir de met en œuvre ?

Même cas pour les techniciens géologues (Etudes) et autres

Du niveau 1 au niveau 6 y compris le Chef de Groupe Tech Géologie (Etudes) de la catégorie 16 à la catégorie 21.

Les axes de contributions

Pour ces axes on parle de niveaux et objectifs de contributions, **ce sont des objectifs de comportements**, donc nous ne pouvons parler de **performance mais de développement des comportements**.

Puisque ce sont des objectifs de comportements, c'est inconcevable d'attribuer des augmentations de salaire pour ces types d'objectifs puisque le travailleur **doit et a** à se

Dans le cas où il est visé et décidé la rétribution des objectifs de comportements, cela exprime clairement que, soit nous ne disposons pas de culture d'entreprise soit nous possédons un management déficient et défaillant pour l'instauration de cette culture ou au moins de la faire respecter.

Positionnement

Lors des opérations de positionnement le C/M et le Chef de Sce, il leur a été attribué le rôle de responsable d'équipes. ? Alors que dans ce modèle Rôles et Contributions lorsqu'on parle de manager positionneurs, on fait allusion au Chef Sce.

Aussi, les chefs de service, les chefs secteur et les chefs des services, il leur a été attribué le même rôle et le même niveau de contribution. Où est le sens organisationnel et le sens du management ?

Dans une même sous structure, en attribuant le rôle d'animateur d'équipe au Chef de Section et au C/M, comment, sur le plan organisationnel, définir les limites des responsabilités de chacun ?

Les outils nécessaires

- L'organigramme de l'Entité concernée, **a-t-il été assaini ?**
- Lettres de mission et/ou Description de fonction, si elles existent (**ont été revues ont-elles été présentées ?**)
- Conditions d'accès au poste. **Ont-elles été revues ?**
- Historiques individuels de carrière et "d'état civil" (cf. "listing"). **Ont-ils été actualisés ?**
- Dernières évaluations / appréciations, lorsqu'elles existent (**elles n'existent pas**) **Comment donc passer du rien au parfait projeté ?**
- Données des titulaires de la même fonction pour comparaison, afin d'assurer la cohérence (**jamais faite**)

Le temps accordé à chaque opération de positionnement

Il était de 20 mn. Est-il possible et logique de voir et d'étudier tout le dossier d'un salarié et d'assurer son positionnement (de départ pour la gestion de toute sa carrière) en 20 mn.
A imaginer la suite et les conséquences.

Durée de formation

Il a été programmé une demi-journée pour chaque opération d'information, de mobilisation et de formation de chaque groupe de managers positionneurs. **Est-il suffisant d'assurer une formation aussi importante en cette très courte durée ?**

Maitrise et position

Avec toute honnêteté, absence de maitrise du modèle Rôles et Contributions par certains relais ou certains membres de la task force, ce qui a laissé des questions sans réponses et des ambiguïtés qui font naître chez le salarié l'absence de confiance.

Quelque fois on impose au manager positionneur le rôle et/ou le niveau à attribuer au collaborateur.

Niveau /caractère/culture du manager positionneur

Différences dans le positionnement des collaborateurs, d'un service à un autre, d'un département à un autre, d'une structure ou d'une entité à une autre à cause des différences des niveaux des managers, de leur perception de la culture de l'entreprise, des pratiques de gestion dans l'entreprise, de leur formation, de leurs traits de personnalités, de leur niveau de subjectivité, de leurs relations professionnelles, de leur manière de jugement, de la perception du caractère et de la réaction de ses collaborateurs...etc.

Durée des opérations de communication

Pour les opérations de communication aux salariés, les **périodes et durées étaient insuffisantes**), vu que les **niveaux des formateurs diffèrent**, les **niveaux des salariés diffèrent aussi** (même s'ils détiennent le même diplôme ou ayant le même niveau scolaire).

Orientations stratégiques

Parmi les orientations stratégiques « Reconnaître et valoriser les fonctions Coeur de Métier »

Ces métiers, dans le système conventionnel, par le biais des primes et indemnités liés aux postes, sont déjà distincts des autres fonctions.

Et cette orientation est injuste et non conforme aux orientations politiques du pays. Elle agit sur le sens de collaboration et de solidarité entre les salariés.

La reconnaissance et la valorisation peut se faire pour les primes et indemnités liées aux postes et non au niveau du salaire de base.

Observation :

Avec la revalorisation de ces fonctions Coeur de Métier (augmentation déjà opérées sur les salaires de bases avec des taux de 30%, 25%, 20%, avant l'application même de ce système, nous pouvons dire que ce modèle (Rôles et Contributions) valorise et rétribue les compétences et les performances requises avant la rétribution des résultats (compétences et performances prouvées). **Donc c'est contraire au principe de base de ce système.**

Les autres fonctions n'ont-elles pas de compétences et performances requises ? Ne sont-elles pas importante ?

Autres auditions

-Il a été rapporté que l'augmentation est automatique en cas de promotion. Et les taux d'un niveau de contribution à un autre ce sont de 6% à 10% du Nouveau Salaire de Base (alors qu'il devrait y être un seul taux pour toutes les promotions) et nous avons de 3 à 5 niveaux de contributions, comment donc le passage d'un rôle à un rôle sup minimum +12%) alors que normalement de 6% à 10% minimum.

-Il a été rapporté aussi que l'augmentation est sélective dans le cas d'augmentation individuelle (AI).

Alors qu'elle ne peut être sélective, elle est au mérite.

-Aussi rapporté « Cela ne veut pas dire que, chaque année, tout le monde recevra une augmentation individuelle » (?)

Puisque, s'il y a atteinte des objectifs, il y a passage d'un degré » à un autre ou passage d'un niveau à un autre ou passage d'un rôle à un autre, donc il devrait logiquement y avoir augmentation individuelle avec un taux correspondant soit au degré soit au niveau de contribution (si on admet la rétribution des comportements (axes de contribution)) sinon ce sont les mêmes procédés que pour l'ancien système conventionnel ou ce dernier serait plus intéressant.

Autre chose, dans le cas où tout le personnel d'une structure atteint chaque année ses objectifs, ne va -t-il pas recevoir chaque année son augmentation individuelle ?

SURTOUT QU'IL Y A ANNUELLEMENT FIXATION DES OBJECTIFS ET EVALUATION DES RESULTATS.

- Rapportée « Le résultat des entretiens annuels et des propositions d'augmentation individuelle en découlant, est consolidé par Entité/ Direction / Activité avant d'être étudié par une structure centrale qui finalise la liste des bénéficiaires d'une augmentation individuelle »

Quelle est cette structure qui décide la liste des bénéficiaires ? Alors que ce système encourage et favorise la décentralisation des décisions.

- « Le taux d'AI accordé à chaque salarié dépend de quatre facteurs :
- Le budget alloué par la Direction Générale pour l'année
- Le degré d'atteinte des objectifs individuels de contribution
- La position du salaire du bénéficiaire dans sa Bande de salaire
- Le principe de sélectivité retenu pour la période et/ou la population concernée »

Ces taux qui peuvent être différents l'un de l'autre, d'une année à une autre, vont créer des distinctions entre les salariés (voire dans le même service) et vont causer l'insatisfaction (d'une année à une autre) de certains salariés.

- « Pour une même année, deux ou trois matrices différentes doivent être créées pour :
- Différencier les augmentations individuelles des fonctions Cœur de Métier de celles des fonctions Soutien / Support
- Accorder des augmentations différentes aux statuts ou à certains métiers »

Ce qui a suscité et suscite des situations d'insatisfaction alors que les fonctions considérées cœurs de métiers, dans le système conventionnel, se distinguent déjà des fonctions des autres métiers par les primes et indemnités liées aux postes.

« La mise en œuvre efficace du Modèle Rôles et Contributions, concrétisée par la création de Bandes de salaire, requiert de tous les acteurs une remise en question des principes de gestion salariale appliqués aujourd'hui ; **les règles de gestion précises restent à définir** »

Donc le système n'est pas encore prêt pour sa mise en œuvre.

« Pour atteindre ces objectifs, le nouveau système de rémunération permet de positionner l'ensemble des collaborateurs en fonction de:

ce qu'ils font (leur rôle)

comment ils le font (leur contribution à l'entreprise)

C'est l'esprit de ce modèle. Est-ce réellement ce qu'a été fait?

"Prendre en main son développement professionnel"

(On peut le dire aussi pour l'ancien système (et) mais inévitablement il est, dans les deux systèmes, entre les mains des managers)

"Pouvoir bénéficier d'augmentations individuelles annuelles"

(C'est une contradiction ou une ambiguïté puisqu'il a été dit) « Cela ne veut pas dire que, chaque année, tout le monde recevra une augmentation individuelle »

"La fixation d'objectifs individuels d'amélioration de la contribution → la possibilité d'octroyer des augmentations individuelles du salaire de base".

(C'est ce qu'a été demandé. Donc il faut attendre des années pour les objectifs de résultats).

"Les Axes de Contributions découlent de la stratégie de l'entreprise".

(C'est la culture de l'entreprise)

- "Enfin, le Nouveau Système de Rémunération doit apporter beaucoup aux salariés performants de Sonatrach :
- La reconnaissance salariale de leur contribution réelle,
- Le sentiment d'une équité renforcée,
- Un système d'appréciation plus objectif,
- Une rémunération variable vraiment fondée sur leur performance,
- Des parcours professionnels plus clairs et une réelle possibilité d'évolution".

Depuis 2007, on assiste à des Augmentations Individuelles à tour de rôle et en fonction d'un quota par structure et non selon le mérite.

"La Rémunération Variable Collective (RVC) est attribuée aux salariés composant les équipes opérationnelles, opérant dans les quatre Activités cœur de métier, lorsqu'ils occupent un rôle d'Opérateur, Relais Technique et Animateur d'Equipe."

Et les autres des métiers support/Soutien ?

"La classification actuellement en vigueur chez Sonatrach ne correspond plus à la réalité des fonctions de l'entreprise et ne reflète pas le poids relatif des postes. En outre, Sonatrach **souhaite aligner ses outils et pratiques** de gestion des ressources humaines avec ceux des grands groupes pétroliers, en particulier en créant un outil de pilotage moderne pour marquer et gérer efficacement les progressions professionnelles."

"A une attention exclusive portée sur le poste, son titre et la formation initiale, elles accordent une primauté à l'individu, ses compétences et sa capacité à produire des résultats dans la durée."

Aucune primauté, ni au poste ni à l'individu (voir les pratiques par le biais de la bourse de l'emploi où les nominations sont opérées en dehors de cette dite bourse de l'emploi).

RECOMMANDATIONS

Vu la grandeur et l'importance (sur tous les plans) de notre entreprise, pour la réussite de la mise en œuvre de ce nouveau système de rémunération (modèle Rôles et Contributions), après sa mise en place, il fallait suivre les étapes suivantes :

-A/ Assurer une révision des descriptifs des postes dans le but d'enrichissement de certains niveaux (en tâches et missions) pour possibilité d'élimination de certains autres niveaux dans le but de l'adaptation de la classification actuelle des postes au nouveau Modèle R & C.

-B/ Révision des organigrammes pour assainissement, et obligation de changement d'intitulé des postes, réorganisation des structures en fonction des besoins et de la stratégie de l'entreprise et d'une manière exprimant la réalité des choses et correspondant aux données du nouveau système Modèle R & C.

-C/ Communication du nouveau système, (dans tous ses détails, toutes ses composantes) à tous les salariés (tous les managers à tous les niveaux et leurs collaborateurs) et assurer leur formation (jusqu'à maîtrise parfaite), chacun en fonction de son rôle dans la mise en œuvre de ce modèle Rôle et Contribution, avec fixation des échéances (prochaines et non immédiates) du processus de sa mise en application.

-D/ Une fois mis en œuvre, le mettre parallèlement en application (sans incidence financière) avec l'actuel système conventionnel où les deux systèmes suivent normalement leur suivi et gestion jusqu'à la mise en application officielle de ce nouveau système Modèle R & C.

CRITERES DE REUSSITES

Relation avec le partenaire social

Pour continuer à garder (l'appui) le pouvoir du syndicat, l'**augmentation individuelle doit être périodiquement accompagnée d'une augmentation générale.**

Taux de rémunération

Il est donc contribuant de définir un % de référence, à verser lorsque les objectifs sont atteints, afin de réduire la subjectivité des attributions et de concentrer les attentes sur quelque chose de réaliste.

Environnement favorisant les relations de travail

Assurer un environnement qui favorise des relations de travail fondées sur la confiance, ce qui comprend un équilibre entre le formel et l'informel, la poursuite du dialogue, le partage des informations, la négociation, **le respect mutuel et la transparence.**

Importance du message transmis par la rémunération

Comme la rémunération transmet de puissants messages à propos de ce qui compte, **gérer ces messages devient une priorité de gestion.** Pour être efficace, une stratégie de communication de la rémunération globale traite de l'importance des diverses composantes de la rémunération globale (les salaires, la rémunération variable, les avantages sociaux, les

pratiques d'équilibre travail-famille, les possibilités de promotion, etc.) pour attirer, retenir et mobiliser son personnel.

L'objectif est de faire en sorte que la gestion des diverses composantes de la rémunération soit cohérente, intégrée et alignée sur les objectifs d'affaires et sur les valeurs de l'entreprise, qu'elle optimise la satisfaction des besoins des employés de manière à mieux les mobiliser et qu'elle soit compétitive. Une telle stratégie de communication de la rémunération globale aide l'entreprise à atteindre plusieurs objectifs tels que: démontrer aux employés une vision claire des objectifs d'affaires, appuyer la culture organisationnelle, faciliter le recrutement et la sélection du personnel en communiquant l'ensemble des conditions de travail offertes, rationaliser les processus administratifs et la lourdeur des structures hiérarchiques, etc.

Rémunération et reconnaissance

L'entreprise est mise en garde contre les « remèdes magiques » du management qui souvent minent de l'intérieur la plus grande richesse des organisations, ses ressources humaines, et elle est invitée à ne pas oublier le sens des missions que véhicule un nouveau système de rémunération et à associer les travailleurs aux changements qui les concernent.

(Communiquer le système aux travailleurs avant de le voir avec les représentants des travailleurs)

Donc, elle est invitée à réfléchir à de nouvelles formes de reconnaissance des réalisations du personnel, non financières, indispensables pour éviter la frustration et la démission, réelle ou « intérieure », des agents.

Processus évaluation

Le processus d'évaluation des performances **est au cœur du système**. Il ne doit pas être rigide ni trop détaillé, car c'est contre-productif, et doit s'appuyer sur des critères clairs. L'évaluation des performances doit servir de fondement à une meilleure collaboration de part et d'autre et permettre la poursuite d'un dialogue soutenu tout au long de l'année. **La transparence de l'ensemble du processus est indispensable à sa réussite.** Le succès de la Rémunération liée à la performance **tient plus à la justesse du processus d'évaluation des performances qu'au système de distribution des rémunérations.**

COMMENT PROCEDER ?

Les travailleurs se sont habitués aux pratiques de certains responsables (pour ne pas dire pratiques managériales) dans l'évolution de leur carrière (promotion machinale après un certain nombre d'années dans le poste, le quota par structure et sous structure, le subjectivisme et le favoritisme etc...)

Donc avant l'instauration de ce système, et pour sa réussite, il faut instaurer et faire régner tout d'abord une culture de l'entreprise (justice dans le traitement des affaires des travailleurs, équité, transparence dans la gestion (surtout suivi et gestion des carrières), éviter les recommandations qui veulent dire automatiquement recrutement, assurer les formations en fonction des besoins de l'entreprise et selon le mérite, **c'est-à-dire créer un**

climat de confiance, qui va susciter chez le travailleur le **sentiment d'appartenance à l'entreprise**.

Et par la suite, informer les travailleurs, les préparer pour la mise en application future de ce système, sinon ils vont être sanctionnés dans leur positionnement.

Implication des managers et nouveau rôle

Le succès de ce système, rémunération des performances, suppose une grande implication des managers, avec leur nouveau rôle et une formation adéquate, en expliquant à leurs collaborateurs les enjeux d'une mesure de la performance individuelle alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

CONCLUSION

Analysant théoriquement les deux systèmes, l'actuel (le conventionnel), et le nouveau (Modèle Rôles et Contributions), nous pouvons constater que **le principe de base commun est la motivation et la rétribution de la performance**. Le premier cité n'a pas réussi et le second, depuis sa mise en œuvre en 2007, est partiellement appliqué et les positionnements opérés en 2007 et 2008 ne reflètent pas la situation réelle actuelle des salariés, les recours ne sont pas encore étudiés et auxquels les décisions finales de positionnement ne sont pas encore établies.

Cette situation nous met dans l'obligation de revoir le positionnement de tout le personnel et à imaginer le temps que va prendre cette opération et ses coûts.

Face à cette situation et en plus des limites énumérées des systèmes de rémunération de la performance/Individualisation des salaires/ Personnalisation des salaires/ Modèle rôle et contributions, et les observations d'audition faites de ce dernier (Modèle rôle et contributions) nous ne pouvons espérer sa mise en application juste, correcte et adopté par les travailleurs. Donc sa réussite, **elle n'est pas garantie**.

Aussi, l'autre problème crucial et déterminant qui entrave la réussite de la mise en application de ce système, comme l'a été pour le système conventionnel est **le management**, puisque chose est certaine, pour la réussite certaine de sa mise en application, nous devons avoir **des managers producteurs et non des managers consommateurs**.

Car la raison de l'échec ne se situe pas dans les systèmes en tant que systèmes mais **il se détecte dans le manque de détermination des managers** au suivi rigoureux, correcte et juste et **l'absence de la volonté managériale** de sa mise en application.

Donc c'est un problème de management, et le problème fondamental est le facteur humain. Ce sont les pratiques de management (de la sélection, au recrutement, à la formation, à l'évaluation, aux promotions, aux nominations (à tous les niveaux et surtout à des postes d'encadrement), au suivi de la gestion des carrières professionnelles des salariés ...etc

Pour consommer, nous pouvons dire que tout système de rémunération a ses avantages et ses inconvénients, et dans tous les cas la mise en application est humaine. Donc le facteur humain est plus que déterminant.

Ce que confirme un Directeur d'une grande banque française :

« Pour moi le seul jeu valable est **celui du personnel**. Lorsqu'on a la personne qu'il faut à la place qu'il faut, il ne reste plus rien à faire.

Si le poste est tenu par quelqu'un qui ne convient pas, il n'existe pas de système au monde capable de sauver la situation. »

Et le témoigne le père fondateur du management moderne Peter F. DRUKER

« Il n'y a pas de pays sous développé, il y a seulement des pays sous-gérés ».

Comme on dit aussi, « **si le bâtiment va, tout va** ».

Et moi je dis « **si le facteur humain va, tout va !** ».

Suite à tout ce qui a été vu, la Sonatrach, en mettant en application ce système, sans l'évolution des pratiques managériales, nous pouvons dire qu'elle a construit sa propre usine à gaz.

L'entreprise pour assurer sa réussite et sa pérennité, il faut la gérer et la manager comme il se doit et non comme on le veut.

Ce modeste travail, réalisé en 2011
a été de l'initiative et l'effort de
Monsieur BENSALD Ahmed Toufik
de la Direction Régionale HRM.

Monsieur BENSALD Ahmed Toufik a été écarté de la Sonatrach par de semblant
cadres supérieurs incompetents !