

Système de rémunération et performance de l'entreprise pétrolière algérienne

AYAD Khalida

Doctorante à l'EHEC Alger

Résumé :

Dans le contexte économique actuel de plus en plus concurrentiel, et pour faire face aux évolutions modernes, l'entreprise algérienne œuvre à assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines. Ce rayonnement nous a poussés à faire une réflexion sur la rémunération qui est un élément essentiel dans la Gestion des Ressources Humaines, qui permet la motivation des employés et contribue à l'amélioration de leur performance humaine.

Pour cette raison l'entreprise SONATRACH a décidé de s'engager dans un nouveau système de rémunération de son personnel basé sur un nouveau dispositif de classement « Rôles et Contributions ».

Mots clés :

Gestion des Ressources Humaines, Système de rémunération, Performance, rôles et contributions, Management par objectifs.

الملخص

في المضمون الاقتصادي الحالي الأكثر منافسة و للتعامل مع التطورات الحديثة، تعمل المؤسسة الجزائرية على ضمان التقدم المستمر للموارد البشرية. هذا ما دفعنا للتفكير في الأجر الذي يعتبر عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية، و الذي يسمح بتحفيز المواطنين و يساهم بتحسين الأداء البشري

لهذا السبب قررت شركة "سوناطراك" الانخراط في نظام جديد للأجور و الذي يعتمد على نظام تصنيف جديد " أدوار و مساهمات.

Introduction

Aujourd'hui la fonction Ressources Humaines est considérée comme un art administratif dont doit disposer toute entreprise pour gérer efficacement son personnel, c'est une activité créatrice de valeur, participe activement au succès de l'entreprise et contribue à son développement. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme et leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier.

Parmi les pratiques ressources humaines les plus développées dans les entreprises algériennes, on cite : la rémunération, qui est devenue un levier stratégique pour le développement des compétences humaines dans les entreprises modernes.

Pour ce faire, et à travers cet article, nous allons essayer d'analyser le nouveau système de rémunération appliqué au sein de SONATRACH et son apport sur la performance des ressources humaines.

1- Définition de la rémunération :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs à la recherche d'un avantage concurrentiel. La rémunération devient alors une activité très significative dans la gestion des ressources humaines et un outil important pour atteindre les objectifs organisationnels.

On entend par rémunération :

D'une part, des paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli, il s'agit de la rémunération directe. Cette dernière comprend « *les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement* »¹ ;

D'autre part, des avantages sociaux, qui sont attribués à un individu en fonction de sa participation dans une organisation ou bien à une société, il s'agit de la rémunération indirecte. Cette dernière peut être définie comme « *une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus* »². On peut citer à titre d'exemple : voiture de fonction, téléphone portable, inscription à un club.

La rémunération est aussi : « *ce que les employés reçoivent en échange de leur travail. La gestion de cette activité permet à l'organisation d'attirer, de soutenir, d'encourager et de conserver une main-d'œuvre efficace* »³.

La rémunération est constituée de :

- Salaire de base ;
- Les heures supplémentaires ;
- Une fourchette traduisant les fluctuations possibles autour du salaire de base ;
- Les primes ;
- Avantages en nature, et suppléments sociaux.

¹SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres : *GRH*, Ed Debock University, Bruxelles, P157.

² SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres: op.cit., P 194

³WILLIM B et autre : *La gestion des ressources Humaines*, 2eme édition, Ed MC Graw-Hill, Québec, 1990, P436.

La rémunération globale se définit aussi par : « *L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation* »¹, la rémunération globale représente donc la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés.

La rémunération se définit aussi comme étant : « *L'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation de travail* »².

La rémunération globale ou totale est définie par G. Donnadieu « *Elle comprend des moyens qui constituent une rémunération, même s'ils ne figurent pas directement dans le bulletin de salaire, des avantages matériels, annexes ou indirects représentant des améliorations substantielles de pouvoir d'achat* »³. Par cette définition la rémunération globale est composée de deux parties :

- Une partie fixe correspond au salaire nominal fixé en fonction de l'emploi qui correspond généralement aux qualifications de salarié.
- Une partie variable prend en compte la performance spécifique de l'individu ou du groupe auquel il appartient.

2- Définitions d'un système de rémunération :

La rémunération peut être considérée comme un système lorsque :

- Elle s'intègre à une fonction globale de rétribution et de régulation des ressources (développer la performance, éviter les conflits...);
- Elle contient plusieurs éléments en interaction qui déterminent la politique de rémunération ;
- Elle engage des processus multiples : évaluation des emplois, classification, etc.

Tout système de rémunération repose sur un triple équilibre (rationalité budgétaire, équité et compétitivité), qui doit satisfaire à deux exigences internes et une contrainte externe qui constituent

¹SHIMON L. Dolan et autres : *la Gestion des Ressources Humaines*, 3^e édition, Pearson Education, Paris, 2002. P 384.

²BELANGER.L ; PETIT.A et BERGERON. J.L. : *GRH, une approche globale et intégrée*, éd Gaëtan Morrin, Paris, 1998, P297.

³DAYAN.A : *Le manuel de gestion volume 2*, éd ellipses, Paris, 2004, P 466.

ses enjeux. De plus les contraintes liées et considérées comme étant un système dynamique et évolutif.

Un bon système de rémunération permet de :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

3- Typologies :

Le salaire correspond à la rémunération pécuniaire de base que l'employeur verse en compensation du travail effectué. Le salaire est sensé correspondre à la valeur du travail en lui-même et ignore généralement les différences entre les contributions respectives d'individus distincts.

Certains systèmes de rémunération déterminent le salaire en fonction des capacités ou des diplômes détenus par un individu. Des ajustements périodiques du salaire peuvent intervenir sur la base de l'évolution du coût de la vie, d'une comparaison avec les salaires versés par les concurrents, ou de changements en matière d'expérience, de performance, de compétences des salariés

Le salaire est une rémunération directe du travail sur une base horaire, quotidienne ou hebdomadaire en fonction de la production, régie explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié à un employeur.

Partant de ces différentes définitions du salaire, nous pouvons distinguer trois types de salaire qui se présentent comme suit

Le salaire fixe :

C'est le salaire alloué pour la durée légale du travail ou la durée de présence considérée comme équivalente ou la durée convenue au contrat. Le paiement des heures supplémentaires constitue une prolongation du salaire de base.

Le salaire fixe englobe le salaire de base, les primes d'ancienneté, les primes liées aux contraintes de l'emploi, etc. Il est déterminé soit par l'évaluation des emplois et l'enquête salariale, soit par une négociation collective ou individuelle, soit par une tradition, soit par une législation. Les augmentations salariales dues

aux facteurs traditionnels sont généralement incluses directement dans les échelons salariaux du salaire de base.

Le salaire fixe est généralement déterminé relativement à la moyenne du secteur pour un poste comportant des responsabilités similaires. On procède à un ajustement en fonction de la taille de l'entreprise. D'autres composantes telles que les primes sont généralement établies en proportion du salaire fixe

Le salaire individualisé :

Le salaire individualisé appelé, aussi salaire au mérite, au rendement et à la pièce, traditionnellement le salarié est payé au nombre de pièces bonnes en fonction d'un taux préalablement fixé.

Il est aussi salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération. La tendance veut que, même dans une structure formelle de salaire, où on associe aux emplois des valeurs minimales et maximales, tout simplement le salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement. On récompense ici la performance individuelle ou le mérite et non l'ancienneté, ni l'âge, ni l'augmentation du coût de la vie du salarié, il est synonyme de salaire variable.

Il repose sur le principe de faire dépendre une partie plus ou moins importante de la rémunération du salarié de ses apports productifs à l'organisation.

Par exemple, les employés ayant atteint le plus haut niveau de performance peuvent recevoir une augmentation de 10 à 12 % de leur salaire 9 mois après leur dernière augmentation alors que les salariés n'ayant atteint qu'un niveau satisfaisant de performance se verront attribuer une augmentation de 6 à 9%, après 12 à 15 moi.

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise :

Le lien direct entre résultats de l'entreprise et rémunération des salaires peut prendre diverses formes : intéressement, partage des bénéfices, voir programmes d'actionnariat ces derniers visant à permettre à certains salariés d'acquérir une partie du capital de l'entreprise.

Le salaire à la performance permet d'individualiser la rémunération, il se définit par J.M Peretti « *l'individualisation de la rémunération peut s'appuyer sur :*

-La rémunération immédiate des résultats obtenus à travers des primes divers (salaire au rendement et rémunération aléatoire ;



-La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emplois »¹.

Il ajoute : *« la participation est une prime versée par l'entreprise, lorsque celle-ci fait des bénéfices, elle permet d'associe les salariés aux résultats de leur entreprise »².*

La participation aux résultats est donc une autre forme de la participation financière, c'est une forme d'intégration ce qui implique la motivation des salariés.

L'intéressement comme composante essentielle du salaire à la performance consiste à réserver aux salariés une part du résultat réalisé ; il est donc conditionnel. Il suppose l'existence d'un accord pour définir la part du bénéfice qui sera versées aux salariés; il est donc aléatoire puisque généralement proportionnel au résultat.

4- Composantes et enjeux de système de rémunération :

La rémunération globale que peut comporter un système de rémunération regroupe :

- ✚ Des composantes fixes et des composantes variables :
 - └ Les composantes variables sont liées :
 - À la durée du travail (heures supplémentaires, prime de nuit, de dimanche) ;
 - Aux résultats individuels (primes individuelles, primes d'objectif, ...) ;
 - Aux résultats collectifs (intéressement, ...).

- └ La composante fixe est le salaire de base :

C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations. La rémunération directe comporte en particulier le salaire de base, qualifié également de salaire de qualification. Il est défini comme étant : *« Le salaire de base rémunère la qualification du salarié, sa compétence et son résultat »³.*

Le salaire de base est fixé d'avance, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail). Il peut être majoré des heures supplémentaires (HS). Le salaire est librement fixé, soit par voix de convention collective, d'accord d'établissement, d'accord

¹PERETTI. J.M : *GRH*, éd Vuibert, 5ème édition, Paris 1998, p 315.

²PERETTI. J.M: op cit. p350.

³MOULINIER.R : *l'évaluation du personnel*, Top édition, Paris, 1998, P173.

de salaire au niveau de l'entreprise ou au niveau national, soit par le contrat individuel de travail.

D'après M. Danniell Rabatel : « *on parle selon les entreprises de salaire de base, appointements, en remarquant que ce vocable introduit une notion de fixité attachée à un emploi régulier* »¹.

Selon Jean-Marie Peretti², le salaire de base se caractérise principalement par les éléments suivants :

- Le niveau des connaissances professionnelles acquises par la formation et/ou par l'expérience ;
- Le degré d'autonomie face aux choix des modes opératoires et des moyens à mettre en œuvre face aux problèmes rencontrés ;
- La nature et la complexité des tâches à accomplir, des objectifs à atteindre.

La liberté des salaires s'inscrit dans le respect des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. De nombreuses règles internes peuvent également s'ajouter et doivent être recensées. Les règles les plus importantes concernent :

- L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel ;
- L'existence de rémunération minimale hiérarchique ;
- L'égalité des salaires féminins et masculins ;
- L'interdiction d'indexation non spécifique ;
- Le salaire des dirigeants.

Les enjeux du système de rémunération :

Quelle que soit la base du système de rémunération choisi, l'emploi ou la personne, l'importance de la portée économique de la rémunération, ses conséquences sur le climat social et par rapport à son environnement externe, soulève des enjeux majeurs pour l'entreprise : ceux de l'équité interne, d'équilibre financier et de compétitivité externe.

L'enjeu de l'équité :

Parmi les défis que doivent relever les entreprises, lors de la mise en place d'un système de rémunération, c'est à payer les employés d'une façon qui sera perçue comme étant juste s'avère sans doute exigeante.

¹ RABATEL.D : *Pratique de la paie*, éditions d'organisation, 4^e éd, Paris, 1998, P47.

² PERETTI .J-M: *GRH*, éd Vuibert, 4^e éd, Paris, 1994, P299.

L'équité dans le domaine de rémunération s'avère fondamentalement une question de perception, qui varie d'une personne à l'autre et qui peut être abordée selon divers critères et référents.

La rétribution peut être perçue comme étant équitable selon que l'employé en la comparant avec celle qu'il recevait dans le passé, avec ses besoins individuels, avec les salaires des autres employés de l'entreprise, avec son rendement ou son ancienneté, avec la performance de son entreprise, et avec les lois adoptées dans son pays ou ailleurs et avec la manière dont sa rémunération est déterminée et gérée.

L'enjeu de compétitivité externe :

L'entreprise lors de la fixation de sa politique et la mise en place de son système de rémunération doit s'assurer qu'elle offre une rémunération comparable à celle qu'offrent les entreprises du même secteur ou pour des emplois similaires.

Disposer d'informations fiables pour se situer par rapport aux autres est parmi les difficultés les plus majeures, l'objectif est de chercher la valeur de la rémunération totale qu'une entreprise doit offrir à ses employés par rapport à ce on trouve sur le marché.

Les incidences de l'adoption d'une rémunération moins compétitives, tant sur l'entreprise que sur l'attractivité et la conservation des employés, sont très importants et peuvent influencer des attitudes et des comportements au travail. La compétitivité de la rémunération d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes :

- Comment s'assurer de la vérité des salaires que les entreprises déclarent verser à leurs employés ?
- Comment doit une entreprise se donner image correspondant fidèlement à la réalité

La compétitivité de la rémunération d'une entreprise lui permet

- D'attirer un plus grand nombre de candidats compétents ou ayant un meilleur rendement ;
- D'amener les employés à fournir plus d'efforts et à mieux travailler ;
- De réduire les besoins en supervision du personnel parce qu'elle attire des employés plus compétents et plus engagés dans leur travail.

5- Le nouveau système de rémunération au sein de SONATRACH :

Le besoin d'un système basé sur les objectifs est devenu nécessaire à cause des défaillances de l'ancien système qui se présente comme suit :

Rigidité : toute fonction renvoie à une échelle qui détermine automatiquement un salaire de base : ne garantit pas ni implication individuelle ni même, parfois, la simple production d'un travail.

Poids des automatismes : le salaire augmente de façon automatique et égalitaire, quelle que soit la performance du salarié : pas d'appréciation des contributions ou de la performance réalisée.

Perte des repères initiaux : la multiplication des fonctions, l'outil d'évaluation des fonctions qui n'est plus utilisé et la multiplication des compléments au salaire de base ont entraîné la disparition d'une hiérarchie claire des fonctions et des salaires.

1. Rémunération du poste sans prise en compte de la contribution des personnes (à chaque poste correspond une échelle qui détermine totalement le salaire de base).
2. Hiérarchie des postes basée sur des critères d'évaluation dépassés (poids prépondérant des diplômes et de la qualification initiale).
3. Critères d'accès aux postes également dépassés qualification et expérience plutôt que compétences et contribution.
4. Impossibilité de valoriser certains métiers critiques pour l'entreprise ou nouveaux, notamment ceux en contact avec l'international.
5. Survalorisation de la filière management par rapport à la filière technique.
6. Complexité et lourdeur du système, en contradiction avec les exigences de souplesse et de réactivité exigées aujourd'hui par le marché.
7. La gestion insuffisante dans la classification a généré une inflation des postes, multiplication des structures et des niveaux hiérarchiques, complexité et opacité.
8. Tassement de la grille salariale et réduction des écarts de salaire de base entre les catégories socio professionnelles.
9. Logique égalitariste de la rémunération qui prend peu en compte les besoins de l'entreprise ainsi que le mérite des salariés (poids des augmentations générales, impact des

glissements d'échelle, attribution égalitaire de la prime de rendement individuelle, faible discrimination dans les promotions et l'avancement...).

10. Création de nombreuses primes/indemnités et pression pour augmenter le nombre des bénéficiaires dans le but de compenser la faiblesse du salaire de base.
11. Aucun retour en arrière sur les différents avantages, primes et indemnités concédés, fonctionnement du système en « automatique ».
12. Marginalisation des managers dans le système...

Le nouveau système de rémunération constitue la traduction opérationnelle de la nouvelle politique de rémunération de l'entreprise. La réforme mise en œuvre repose sur quatre chantiers complémentaires :

1. Un nouveau dispositif de classification
2. Une nouvelle structure salariale
3. Des instruments de rémunération de la performance
4. Un dispositif de management de la performance

— **Modèle Rôle et Contributions :**

La mise en œuvre de ce Nouveau système de rémunération s'effectuera à travers le modèle Rôles et Contributions.

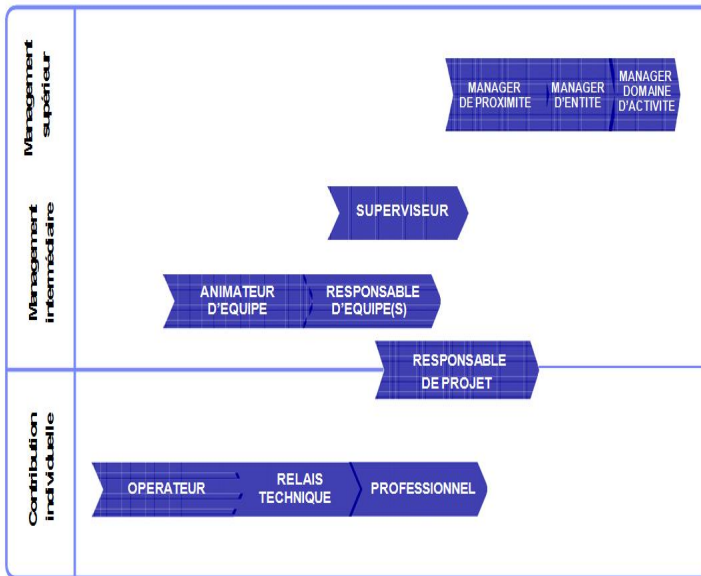
Un Rôle est un regroupement de fonctions dont les responsabilités et exigences de contributions sont de même nature, ils sont établis à partir des fonctions et des filières professionnelles de l'entreprise.

Pour SONATRACH, une dizaine de rôles ont été identifiés, et décrits qui permettent de couvrir l'ensemble des postes et des salariés de l'entreprise pour : gérer la rémunération, gérer le développement professionnel et donner une vision sur les parcours professionnels.

Il existe 10 rôles sous quatre niveaux de responsabilité, qui se présente comme suit :

1. Les rôles de « contribution individuelle » ;
2. Les rôles de « Management intermédiaire » ;
3. Les rôles mixtes ;
4. Les rôles « Management supérieur ».

Le schéma, ci-dessous, récapitule la classification par les rôles :



Une contribution découle directement de la stratégie de l'entreprise et traduit les grands axes de développement fédérateurs considérés comme déterminants pour son succès.

Elle implique les compétences et des comportements individuels cohérents qui permettent de focaliser les énergies dans une direction commune.

Les quatre axes de contributions sont :

1. **CHANGEMENT** : « SONATRACH veut moderniser ses systèmes de fonctionnement » ;
2. **PERFORMANCE** : « SONATRACH veut être compétitive sur le marché du pétrole et du gaz » ;
3. **IMPLICATION** : « SONATRACH veut associer chacun de ses salariés dans la vie de l'entreprise » ;
4. **FIABILITE / SECURITE** : « SONATRACH veut faire fonctionner ses équipements selon les normes standards HSE ».

Le schéma, ci-dessous, illustre un référentiel de contribution pour un rôle de Manager d'entité :

Axe de contribution		Niveau de contribution		
	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
IMPLICATION	Démontre une adhésion profonde aux valeurs Sonatrach dans ses comportements quotidiens Définit les modalités d'application des politiques d'entreprise dans son entité. S'assure qu'elles sont connues et appliquées S'inscrit progressivement dans les processus de décision en veillant à la qualité de ses argumentaires Montre une très forte implication personnelle. Identifie des domaines de responsabilisation. Met en place les processus de délégation / contrôle	Est solidaire des décisions prises et fait en sorte que ses équipes en comprennent le sens Communique la stratégie à ses collaborateurs, en analyse les impacts et en assure la cohérence de mise en œuvre Assume les conséquences de ses décisions sans se défaire. Soutient ses équipes en difficulté Demande à ses collaborateurs un très fort engagement personnel en vue d'atteindre leurs objectifs	Traduit la stratégie de l'Activité en objectifs clairs et réalistes Encourage la participation de ses collaborateurs à des projets transverses. Maintient la cohérence dans les responsabilités assumées Assume la responsabilité finale des actions déléguées, la délégation n'étant jamais synonyme d'abandon de responsabilité Responsabilise ses équipes sur les résultats et sur l'utilisation optimale et sur les moyens mis en œuvre	Contribue à la définition de la stratégie et des plans d'action à moyen et long terme de l'Activité. Décline ces plans sur son entité Est moteur dans l'amélioration de la performance de son entité par la cohérence des contributions entre ses équipes et avec les autres entités Veille à la rapidité et à la pertinence des décisions internes et se montre autonome et courageux Valorise la prise d'initiatives et met en place des dispositifs ad hoc de soutien de ses collaborateurs

Un niveau de contribution correspond à une phase d'évolution dans un rôle. Il définit un niveau d'exigence permettant de positionner les collaborateurs en fonction de la contribution qu'ils démontrent.

Les niveaux de contribution retenus illustrent le cheminement que chacun peut effectuer dans un rôle en fonction de ses capacités évolues.

La nouvelle classification par les Rôles et Contributions permet à l'Entreprise de :

- Différencier plus nettement les perspectives de progression salariale en fonction des rôles (rapport théorique de 1 à 10 entre le niveau le plus bas et le plus haut de la nouvelle classification, contre 1 à 4 actuellement) ;
- Individualiser les progressions du salaire de base en fonction des contributions démontrées par les collaborateurs (le système actuel consacre au contraire la primauté du poste et ne permet pas de reconnaître de façon satisfaisante le niveau de contribution des personnes dans l'exercice du poste) ;
- Redonner des perspectives de rémunération aux salariés appartenant aux « filières techniques » et qui ne souhaitent pas occuper des postes de management (aujourd'hui, la progression de

la rémunération passe, au- delà d'un certain niveau, par l'exercice de postes organiques) ;

- Recruter et fidéliser les salariés dont la valeur ajoutée est très élevée pour le développement de l'entreprise, compte tenu notamment des contraintes pouvant exister sur le marché du travail (le système actuel ne permet pas de répondre à cet enjeu crucial alors que les besoins de modernisation de SONATRACH sont de plus en plus importants et que l'activité des compagnies pétrolières étrangères en Algérie se développe) ;
- Encourager le développement des compétences et la mobilité des salariés au sein de l'entreprise (aujourd'hui, il faut libérer un poste ou en créer un nouveau dans la nomenclature) ;
- Supprimer les impacts très négatifs générés par le système actuel sur la nomenclature des postes et l'organisation du travail (inflation de la nomenclature, multiplication des intitulés de promotion , abandon des descriptifs de poste, hypertrophie des organigrammes...) ;
- Responsabiliser les managers dans les décisions d'évolution de la rémunération des salariés.

Les contributions et les phases d'évolution sont le langage commun des managers des Ressource Humaines et des collaborateurs et vont permettre de déterminer les priorités d'action en termes de développement individuel.

Les contributions feront l'objet d'une évaluation et seront intégrées à l'évaluation annuelle, les collaborateurs comprenant ce qu'ils doivent améliorer.

Outre le nouveau dispositif de classification à travers le modèle Rôle et Contributions, la mise en œuvre du Nouveau système de rémunération se réalisera également à travers l'introduction de nouveaux outils, tels que la feuille de route (FRA), document sur lequel seront portés les objectifs de contribution que le collaborateur s'engagera à réaliser durant l'exercice considéré,

C'est un outil qui traduit concrètement, au niveau de chaque collaborateur, le contrat gagnant- gagnant proposé par SONATRACH. La Feuille de Route Annuelle (FRA) comprend quatre principaux volets :

- Une page de synthèse comprenant les informations individuelles sur le collaborateur ainsi qu'une synthèse des évaluations de l'année ;
- Un volet objectif de résultats permettant de fixer puis d'évaluer ces objectifs ;
- Un volet objectif de contribution permettant de fixer puis d'évaluer ces objectifs ;
- Un volet parcours professionnel et développement des compétences portant sur l'évolution possible du collaborateur à court et moyen terme ;

La FRA donne toute possibilité au collaborateur de s'exprimer sur les évaluations de l'année et ses souhaits d'évolution professionnelle.

Les pages fixation des objectifs de résultat et fixation des objectifs de contribution sont signées par le manager et le collaborateur à l'issue de l'entretien annuel et un exemplaire papier est conservé par chacun d'entre eux.

Cependant, la FRA ne constitue un contrat définitif que lorsque les objectifs fixés ont été visés par le hiérarchique N+2 du collaborateur.

Parmi les autres outils, les bandes de salaires qui représentent les plages d'évolution de salaires et les espérances de gain des collaborateurs, et ce par rapport à leur classification d'une part, et leur niveau de contribution d'autre part.

A la fin de l'exercice, une évaluation est mise en place, elle consiste à mesurer / apprécier objectivement la réalisation des performances pour l'année achevée. Les résultats de l'évaluation sont ensuite mis en relation avec les opportunités de rémunération et de carrière à SH.

Si l'objectif a été correctement formulé au préalable, les résultats de l'évaluation finale sont facilement acceptés par les salariés.

Les décisions de rémunération et de promotion sont prises à l'issue d'un processus d'analyse et d'arbitrage faisant intervenir la DRH et les managers, après la campagne d'entretien d'évaluation.

Deux types d'objectifs sont étudiés :

Objectifs de résultat :

Priorités d'amélioration des résultats opérationnels et financiers ou réalisation de projets. Déclines du plan annuel de l'entreprise et des activités. Sont concernés par les objectifs de résultat :

- Les salariés occupant un poste organique ;
- Les cadres supérieurs ;
- Les salariés dans les rôles de professionnel, superviseur, responsable de projet, responsable d'équipe(s) ;
- Le personnel des équipes opérationnelles des activités, dans les rôles d'opérateur, relais technique et animateur d'équipe.

L'atteinte des objectifs de résultat donne lieu au versement d'une rémunération variable : Exprimé en % du nouveau salaire de base, le poids de la Rémunération Variable (RV) cible dépendant du rôle et de la fonction occupée par le salarié, dont le montant est fonction des résultats obtenus (entre 0 et 150 % de la RV cible) versée en une fois dans le courant du premier semestre de l'année N + 1, après vérification des résultats.

Objectifs de contribution :

Priorités d'amélioration des pratiques professionnelles des collaborateurs. Déterminés en référence aux grands enjeux d'amélioration de SONATRACH (les quatre axes de contribution) :

- Le changement : l'environnement et la stratégie de l'entreprise ont changé, l'organisation, le système, les modes de fonctionnement, la culture et les pratiques professionnelles au sein de l'entreprise doivent également changer.
- La performance : il s'agit de travailler dans une logique d'améliorations et de résultats mesurables.
- L'implication : chaque salarié de SONATRACH doit se sentir à son niveau personnellement responsable et comptable de la réussite de l'entreprise ; il doit agir de façon exemplaire et au quotidien dans ce sens.
- La fiabilité / sécurité : au-delà des aspects Hygiène Sécurité et Environnement (HSE), la fiabilité/sécurité comprend les enjeux d'amélioration de la qualité ainsi que l'actualisation et le respect des procédures et normes en vigueur dans l'entreprise.

Sont concernés par les objectifs de contribution tous les salariés de l'Entreprise. L'atteinte des objectifs de contribution déclenche des augmentations individuelles du nouveau salaire de base plus ou moins importantes selon :

1- Le niveau d'atteinte par le salarié de ses objectifs de contribution.

2- L'écart éventuel pouvant exister entre le niveau de contribution et le niveau de salaire du salarié par rapport aux normes fixées par les bandes de salaire.

3- Le montant de l'enveloppe dégagé par l'entreprise pour le financement des augmentations individuelles de l'année.

Les résultats de l'évaluation ont un impact sur tous les aspects du développement des salariés (rémunération, compétences, parcours professionnel) ainsi que sur leur situation concrète de travail (organisation et outil de travail, fonctionnement de l'équipe, management).

Cette étape s'achève par un entretien annuel qui est un moment de rencontre préparé et programmé entre le manager et le collaborateur pour :

- Effectuer le bilan du travail réalisé au cours de l'année par le collaborateur ;
- Mesurer le niveau d'atteinte, par le collaborateur, des objectifs de résultat et de contribution pour l'année écoulée ;
- Fixer les objectifs de résultat et de contribution du collaborateur pour l'année à venir ;
- Faire le point sur les souhaits d'évolution professionnelle et de développement des compétences du collaborateur ainsi que sur les besoins de l'entreprise ou de l'entité ;

L'entretien annuel est un acte de management majeur qui a un impact direct :

- ♣ Sur la motivation des hommes (valorisation, reconnaissance et responsabilisation de chaque collaborateur).
- ♣ Sur l'amélioration des performances de l'entreprise.

Tous les collaborateurs de SONATRACH sont concernés par l'entretien annuel. Quatre points clés doivent être soulignés :

- ♣ L'entretien n'est pas un moment isolé en fin d'exercice mais l'aboutissement d'un processus de suivi des activités et de la performance effectué par le manager périodiquement et notamment lors du point de mi-année ;

- ♣ L'évaluation ne consiste pas à juger les collaborateurs mais à analyser / apprécier objectivement, à l'aide d'éléments factuels, les résultats atteints et les contributions démontrées pour aider le collaborateur à faire encore mieux l'année suivante ;
- ♣ Les décisions concernant la rémunération et les promotions ne sont jamais prises au cours de l'entretien ;
- ♣ Le contenu des entretiens annuels, formalisé dans les FRA et exploité conjointement par les managers et les directions Ressources Humaines vont permettre de prendre des décisions et d'alimenter des plans d'actions dans les domaines de la formation, du développement des compétences, de l'organisation ou du management des équipes.

L'entretien annuel est donc un outil essentiel du développement des ressources humaines de SONATRACH, au-delà du seul enjeu de la rémunération. La qualité du comportement du manager est également un déterminant de la réussite des entretiens.

Une opération de positionnement des agents de l'Entreprise a été initiée en 2007, elle s'est achevée en 2010, et elle s'est révolue en 2015.

Aujourd'hui il s'agit de mettre à jour ce positionnement pour les salariés déjà positionnés, de positionner ceux qui ne l'ont pas été et de fixer les objectifs de contributions au titre de l'exercice 2015 pour tout le collectif.

Les principaux constats que nous avons réalisé au niveau de l'entreprise sont :

- L'ensemble du personnel n'est pas prêt pour un changement radical, volonté faible avec prudence.
- Sur le plan organisationnel, nous avons constaté que le niveau de communication entre différentes classes hiérarchiques est relativement faible.
- Les objectifs sont majoritairement définis par la hiérarchie directe (supérieur).
- Les motivations pour la réalisation des objectifs sont d'abord le bénéfice/promotion.

Ces constats ont fait apparaître les forces et les faiblesses suivantes :

Forces :

- Un bon niveau de communication horizontale (entre collaborateurs de même rang hiérarchique).
- Une réputation de SONATRACH sur le plan national sur tout en matière de rémunération.
- La majorité du personnel a reçu au moins une formation, dont plus de 50% était à l'initiative de l'entreprise même.

Compte aux faiblesses nous pouvons en citer les suivantes :

- Une communication relativement faible entre les supérieurs et collaborateurs.
- Faible implication ou participation des intéressés lors de la fixation des objectifs et des moyens de leurs réalisations.

Cela nous conduit à émettre quelques suggestions :

- Améliorer le niveau général de communication verticale et renforce la communication horizontale.
- Impliquer plus le personnel dans fixation des objectifs et dans le choix des moyens mets à sa disposition.
- Adapter le nouveau système à la culture de l'entreprise et préparer le personnel avant son introduction.
- Encourager le développement des ressources humaines avec plus de formation et de coaching.

Enfin, notre étude ne se veut pas exhaustive et nous souhaitons la persévérance pour le grand bien des rapport entre l'employé et son entreprise et surtout pour ne pas négliger la motivation de l'élément humain qui reste tout de même garant de la bonne marche de l'entreprise et son harmonie.

Bibliographie :

- BELANGER.L ; PETIT.A et BERGERON. J.L. : *GRH, une approche globale et intégrée*, éd Gaëtin Morrin, Paris, 1998.
- DAYAN.A : *Le manuel de gestion volume 2*, éd ellipses, Paris, 2004.
- MOULINIER.R : *l'évaluation du personnel*, Top édition, Paris, 1998.
- PERETTI. J.M : *GRH*, éd Vuibert, 5ème édition, Paris 1998.
- PERETTI .J-M: *GRH*, éd Vuibert, 4^é éd, Paris, 1994.
- RABATEL.D : *Pratique de la paie*, éditions d'organisation, 4^é éd, Paris, 1998.
- SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres : *GRH*, Ed Debock University, Bruxelles.
- SHIMON L. Dolan et autres : *la Gestion des Ressources Humaines*, 3^é édition, Pearson Education, Paris, 2002.
- WILLIM. B et autre : *La gestion des ressources Humaines*, 2eme édition, Ed MC Graw-Hill, Québec, 1990.
- Revue Sonatrach, 2015.
- Documents internes à l'entreprise.