

# **La Rénovation des Systèmes de Rémunération dans les Entreprises Economiques Algériennes (Cas de la SONATRACH)**

**Mr. TABETI Habib (Université de Mascara)**

**Pr. BENDIABDELLAH Abesselem (Université de Tlemcen)**

## **Résumé :**

*Face aux défis auxquels sont confrontés les organisations, du fait des mutations qu'a connu le monde des affaires au cours de ces dernières décennies (écarts salariaux, délocalisation, apparition de nouveaux modes de relations de travail et de nouvelles formes d'organisation ...) et de l'émergence d'une nouvelle catégorie de salariés (les travailleurs du savoir), le renouveau des systèmes de management et de rémunération s'avère indispensable pour les entreprises qui se veulent performantes.*

*Certaines entreprises algériennes conscientes de ces nouvelles exigences ont procédé à la rénovation de leurs systèmes managériaux et à l'adoption de nouveaux systèmes de rémunérations. Parmi ces entreprises, SONATRACH est celle qui est allée le plus loin dans les réformes.*

*L'objectif de ce papier est de mettre en exergue les nouvelles tendances en matière de conception des systèmes salariaux, axées sur le souci d'adaptabilité avec les transformations actuelles. L'exemple de SONATRACH nous permettra d'illustrer ces tendances.*

## **Mots Clés :**

*Salaires, Compétences, Qualifications, Ressources humaines, Système de rémunération, Système Contribution-Rétribution ...*

## **Introduction :**

Le problème de la détermination équitable des salaires a constitué, de tous temps, une préoccupation majeure tant sur le plan politique que moral, social, idéologique ou économique. L'avènement de la société industrielle et l'apparition de la relation salariale comme fondement de la structure sociale, ont propulsé cette problématique au devant de la scène organisationnelle. La conception du système salarial et la gestion de la rémunération occupent à présent une place prépondérante parmi toutes les activités de la GRH.

Les défis majeurs auxquels s'affrontent constamment les managers soucieux du devenir de leurs organisations, peuvent être résumés comme suit :

- La réduction des coûts salariaux et la maîtrise de la masse salariale (sachant que la rémunération représente plus de 70 % des dépenses dans certaines entreprises) ;
- L'acquisition d'une forte compétitivité sur le marché du travail leur permettant de préserver les compétences acquises et d'attirer les compétences requises ;
- La création d'une harmonie socio-économique durable grâce à un système de rémunération fondé sur des critères socialement acceptables et économiquement rentables ;
- Le respect du cadre juridique en vigueur (textes législatifs, réglementaires et contractuels) concernant la détermination des salaires.

Ces contraintes prennent de plus en plus d'ampleur suite aux mutations actuelles caractérisées essentiellement par l'énormité des écarts salariaux à l'échelle locale et mondiale et l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de nouveaux modes relationnels employeurs/employés. Le télé-travail, le travail atypique, la carrière nomade et autres modes relationnels, ne sont que l'illustration timide d'une révolution dont l'envergure est difficile à concevoir dès à présent.

Le passage de la logique « qualification » à la logique « compétence » et du travail aux tâches prescrites au travail innovant, a favorisé l'émergence d'une nouvelle catégorie professionnelle dénommée « travailleurs du savoir ».

Tout ceci a remis en cause les modes de rémunération basés sur la qualification, et a incité les entreprises, notamment celles œuvrant dans un environnement concurrentiel hostile, à se pencher sérieusement sur le problème des

salaires. De nouveaux modes de rémunération ayant pour principal fondement : *le paiement de l'individu pour ce qu'il fait non pour ce qu'il est*, ont été mis en place.

Les entreprises algériennes ne peuvent pas, et ne doivent pas non plus, rester en marge de cette dynamique ou en dehors de ces perspectives, au risque de se donner en proie facile aux « méga-aspirateurs de compétences » : les firmes étrangères et multi-nationales, comme c'en est déjà le cas pour le secteur bancaire et le secteur des hydrocarbures.

Prenant conscience de cette nouvelle donne et des dangers qu'elles encourent, l'entreprise nationale SONATRACH et l'Association des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF) ont entamé de sérieuses rénovations des systèmes de rémunérations en application dans les deux secteurs.

Avant d'exposer en détail le contenu du nouveau système salarial adopté par SONATRACH (Système Contribution - Rétribution), nous devons passer en revue les fondements théoriques de la politique salariale et ses principaux déterminants.

### **1- La notion de salaire et les déterminants de la politique salariale**

Le salaire est la contrepartie perçue par une personne (le travailleur) œuvrant pour le compte d'une autre personne (le patron) sur la base d'un contrat de travail. Il représente pour le premier un revenu lui permettant de subvenir à ses besoins et un stimulant l'incitant à fournir plus d'effort pour la réalisation des objectifs organisationnels. Il constitue dans ce sens un moyen de reconnaissance et, donc, un outil de motivation.

Les patrons quant à eux voient en la masse salariale l'un des coûts les plus importants, voire le coût le plus important dans bon nombre d'entreprises. Cette masse se compose des salaires directs (ce qu'on paie aux travailleurs) et indirects (ce qu'on paie pour les travailleurs). La maîtrise de la masse salariale constitue un défi majeur pour tout gestionnaire et un facteur de réussite très important.

Cette double vocation du salaire en tant que fondement de la relation salariale et moyen de motivation et d'intégration de premier ordre, d'une part, et en tant que charge que

l'employeur doit supporter dans la mesure de ses moyens et de ses objectifs, d'autre part ; confère au système salarial une place primordiale dans la stratégie et la pratique managériale.

Le système de rémunération (S.R.) est déterminé par un ensemble de facteurs, à savoir :

#### **1-1- L'équilibre financier**

La détermination de la masse salariale totale est fonction de la capacité à payer dont dispose l'entreprise. Il y a lieu en effet de respecter l'équilibre financier qui peut être exprimé comme suit (J.P. Citeau, 2002, 138) :

$$\text{Capacité à payer} \geq \text{Masse salariale}$$

(Donnée économique)

(Donnée budgétaire)

Cette capacité à payer est liée à la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise, plus la V.A. par salarié est élevée plus la capacité à payer est forte.

#### **1-2- La cohésion externe**

Les instances politiques, le marché du travail, le jeu concurrentiel ... et autres parties prenantes, s'impliquent davantage dans la détermination des niveaux de salaires. Ces derniers constituent pour l'entreprise « des seuils incompressibles » (J.P. Citeau). Toute entreprise est appelée impérativement à se conformer aux exigences externes faute de quoi elle verra se détériorer la qualité de son potentiel humain.

#### **1-3- L'équité interne**

L'harmonie et le consensus internes sont tributaires du sentiment d'équité qu'éprouvent les salariés, en se comparant entre eux (à l'interne) et aux salariés des différents secteurs d'activités (à l'externe). Le critère pouvant servir de base à cette comparaison est le degré de compatibilité entre le salaire perçu et la contribution effective à la réalisation des objectifs de l'organisation. Tout manquement à cette compatibilité expose l'entreprise à des conflits et troubles sociaux allant à l'encontre de ses intérêts et entraîne pour le collectif des salariés malaise et sentiments dégradants.

### **2- Les enjeux stratégiques du S.R. et les impératifs de sa rénovation**

De nos jours, le salaire n'est plus considéré, seulement, comme une compensation de l'effort fourni par le travailleur, ni la reconnaissance de

ses qualifications ; il est plutôt un moyen de pilotage des comportements individuels et collectifs et un garant de fidélité et d'intégration des individus dans l'organisation. Les organisations prennent conscience des enjeux stratégiques que représentent les S.R. en tant que facteur déterminant de réussite et de pérennité. La recherche de systèmes performant trouve plein écho et l'on assiste actuellement à l'émergence d'un mouvement de rénovation pouvant être qualifié de révolutionnaire. Une panoplie de modèles est proposée aux entreprises, leur dénominateur commun est la recherche d'une meilleure allocation de cette ressource rare qu'est « le savoir » et « les compétences », détenus par les individus. Pour être efficace, un système de rémunération doit pouvoir influencer les perceptions des individus et leurs convictions de façon à créer chez eux les comportements désirés (E. LAWLER, 1990, 32). Selon J. Kern & J.W. Slocum les managers d'entreprises peuvent orienter la culture d'entreprise grâce à l'adoption d'un mode de rémunération instaurant certaines valeurs communes comme ils peuvent encourager les attitudes et les comportements voulus (J. Kern & J.W. Slocum, 2005). La mise en place de la prime de rendement individuel, à titre d'exemple, encourage la culture individuelle, la prime de rendement collectif renforce, par contre, le climat de coopération et de coordination.

Le salaire demeure toujours un puissant outil de motivation et de fidélisation des salariés. La dotation en personnel de qualité, la réduction de la rotation d'effectif, la réalisation de niveaux

élevés de performances..., sont toutes fonctions du niveau de rémunération.

Outre ces considérations, un nombre important de facteurs exigent la révision des systèmes actuels de rémunération ou l'adoption de nouveaux systèmes, on ne citera ci-après que les facteurs les plus importants :

### **2-1- L'écart salarial grandissant**

L'économie mondiale, et plus particulièrement les économies des pays industrialisés, sont menacées par le phénomène de délocalisation vers les pays du sud à faible revenu salarial. Certains préfèrent qualifier ce phénomène de « dumping salarial ».

Dans son rapport annuel concernant les prix et salaires dans le monde, la société suisse UBS insiste sur l'écart salarial flagrant entre différents pays : le salaire mensuel brut à Mumbai, Delhi, Jakarta et Manille ne dépasse pas les 10 % de celui pratiqué dans les grandes villes scandinaves et suisses (Copenhague, Oslo, Zurich et Genève) (UBS, 2006, 26). Le salaire annuel brut d'un enseignant de primaire en Suisse s'élève à 70.000 Euros, dépassant de loin la moyenne mondiale (20.000 Euros), ses homologues à Kiev, Mombay, Lagos, Moscou et Bukharest n'en perçoivent annuellement que 500 à 2100 Euros (UBS, 2003, 21).

Les montants exposés de la sorte ne permettent pas une comparaison précise pour cause d'écarts relatifs aux taux de change, coûts de la vie, volume et temps de travail, ...etc. L'UBS a opéré une comparaison directe moyennant certains produits de grande consommation. Le tableau ci-après indique le temps de travail nécessaires pour l'achat d'un big mac, d'1 Kg de pain ou d'1 Kg de riz :

Villes	1 Big Mac minutes	1kg de pain minutes	1kg de riz minutes
Amsterdam	19	10	9
Athènes	26	10	20
Auckland	14	13	5
Bangkok	67	49	22
Barcelone	21	16	10
Berlin	17	10	17
Bogota	97	59	25
Bratislava	55	21	20
Bruxelles	20	12	12
Bucarest	69	31	25
Budapest	48	14	24
Buenos-Aires	56	18	24
Caracas	85	76	13
Chicago	12	18	10
Copenhague	18	12	6
Delhi	59	22	36
Dubai	25	11	12
Dublin	15	7	9
Francfort	16	9	17
Genève	16	10	7
Helsinki	19	17	9
Hong-Kong	17	26	11
Istanbul	48	14	36
Jakarta	86	47	36
Johannesburg	30	12	11
Kiev	55	19	21
Kuala Lumpur	33	21	9
Lima	86	37	19
Lisbonne	32	20	10
Ljubljana	35	37	30
Londres	16	5	5
Los Angeles	11	18	10
Luxembourg	17	14	12
Lyon	24	15	15
Madrid	19	15	8

Villes	1 Big Mac minutes	1kg de pain minutes	1kg de riz minutes
Manama	24	28	22
Manille	81	64	29
Mexico	82	53	22
Miami	12	20	11
Milan	20	17	15
Montréal	17	17	9
Moscou	25	12	12
Mumbai	70	14	32
Munich	17	11	15
Nairobi	91	32	33
New York	13	16	8
Nicosie	19	9	8
Oslo	18	14	6
Paris	21	16	13
Pékin	44	42	29
Prague	39	14	14
Riga	28	24	23
Rio de Janeiro	53	40	19
Rome	25	23	19
Santiago	56	32	21
São Paulo	38	30	11
Séoul	29	28	13
Shanghai	38	35	23
Singapour	22	26	10
Sofia	69	19	31
Stockholm	21	18	15
Sydney	14	15	5
Taipei	20	18	11
Tallinn	39	24	21
Tel-Aviv	n.d.	n.d.	n.d.
Tokyo	10	16	12
Toronto	14	10	6
Varsovie	43	17	18
Vienne	16	13	10
Vilnius	43	18	24
Zurich	15	10	5

Source : UBS, Prix et salaires, Edition 2006, P. 11.

L'achat d'1 Kg de pain nécessite 76 minutes de travail à Caracas, 64 à Manille et 59 à Bogota, par contre ce Kg de pain ne nécessite que 5 minutes de travail à Londres, 9 à Frankfurt et 10 à Berlin. Un Big Mac vaut 97 minutes de travail à Bogota, 91 à Nairobi et 86 à Jakarta et Lima, alors qu'il ne vaut que 10 à minutes de travail à Tokyo, 11 à Los Angeles et 12 à Miami.

## 2-2- L'effervescence du marché mondial du travail

Le marché mondial du travail connaît une situation concurrentielle exacerbée due essentiellement à la

disparition des barrières inter-marchés locales, régionales et internationales, la libéralisation du commerce et de l'investissement étrangers et l'élargissement du marché du travail depuis les débuts des années 90. Depuis lors ce marché a connu une augmentation d'effectif de 1,7 milliards de travailleurs provenant notamment des pays en transition (l'ex. Union Soviétique et ses alliés) et des pays en développement (Chine et Inde) (BIT, 2006, 8).

## 2-3- L'impact des crises économiques et financières

Les crises financières se répercutent de façon directe sur les salaires et postes de travail, la crise de l'Est asiatique des années 1997-1998 a eu d'énormes impacts sur les salaires et a conduit à une baisse des salaires réels de 41 % en Indonésie, et à la disparition de 2,1 millions d'emplois hors agriculture en Corée, 2,5 millions en Indonésie et 1,4 millions en Thaïlande. Des études récentes s'accordent à confirmer les effets durables des crises financières sur la part des salaires dans les PIB (BIT, 2006, 16-17).

La crise économique actuelle a, elle aussi, son lot de répercussions, car selon le Bureau International du Travail (BIT), on peut s'attendre à la disparition de 20 millions de postes de travail dans le monde l'an prochain. L'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Economique) prévoit huit millions de chômeurs en plus dans les pays développés d'ici à 2010... Deux études récentes (la première réalisée par le cabinet international de conseil en recrutement **Robert Walter** et publiée le 02 mars 2009, la seconde est celle du cabinet de ressources humaines **Towers Perrin**, publiée le 03 mars 2009) annoncent toutes deux, une situation tendue, suite aux politiques de durcissement salariales que pratiquent les entreprises à l'égard de toutes les catégories de salariés.

L'impact des crises économiques ne se limite pas aux licenciements, baisses des salaires et autres effets directs. Il s'étend plutôt au manque de maîtrise des talents, à la mauvaise exploitation des potentiels et ressources immatériels aux niveaux macro et micro, entraînant ainsi la fuite de compétences vers des entreprises ou des pays étrangers.

#### **2-4- L'impact du développement technologique**

L'évolution des technologies de l'information et de la communication a bouleversé les méthodes et processus de production et de distribution des produits et services. L'utilisation d'équipements numériques (technologies avancées ou haute technologie) et la rapidité d'obsolescence des produits, nécessitent des capacités innovatrices que seuls des travailleurs hautement qualifiés peuvent garantir. Dans un tel contexte, l'innovation et l'apprentissage constituent les

principaux leviers de compétitivité (ONUDI, 2003).

Une nouvelle catégorie de travailleurs a prit le devant de la scène et s'impose en tant que ressource rare et précieuse, Reich les appela en 1997 « les manipulateurs de symboles » (R. Reich, 1997). On s'accorde à les appeler aujourd'hui « les travailleurs du savoir » (The Knowledge workers). Leur acquisition et leur maintien dans l'entreprise, exigent, de la part des décideurs, un grand effort notamment en terme de salaire.

Le salaire est, de ce fait, devenu le facteur de réussite le plus important, et il y va de soi que la stratégie « Ressources Humaines » doit assumer pleinement le rôle motivationnel assigné à ce créneau.

#### **3- Les fondements théoriques de la conception des S.R.**

Il n'est pas dans notre intention d'énumérer l'ensemble des approches qui se sont intéressées aux S.R., c'est une ambition qui outrepassé l'objet et l'objectif de cet article. Nous nous contenterons uniquement de celles qui ont eu une large diffusion dans la littérature économique et/ou managériale.

##### **3-1- La théorie du salaire du marché**

Les économistes classiques ont été les premiers à formuler des hypothèses concernant la conception des rémunérations, et ont ouvert la voie aux néoclassiques qui se sont intéressés de plus près à ce problème. Ces derniers ont pu trouver un lien entre le niveau du salaire et le jeu de l'offre et de la demande du travail. La demande de travail (le nombre de travailleurs que l'entreprise peut embaucher à des niveaux de salaire différents) et l'offre de travail (nombre de travailleurs acceptant de travailler compte tenu du niveau de salaire et des conditions de travail) sont fonction du salaire du marché ou salaire d'équilibre (le point de rencontre entre le nombre de postes à pourvoir et le nombre de travailleurs acceptant de travailler). Ce point constitue le salaire minimum que l'entreprise propose dans le but d'attirer la main d'œuvre nécessaire et de la maintenir.

##### **3-2- La théorie du salaire de rendement**

Les économistes sociaux, au XIXe et au début du XXe siècle, considèrent comme normal qu'un travailleur augmente son effort et sa production

dés lors qu'il a la certitude de gagner plus en le faisant. Ainsi la forme de rémunération idéale devient automatiquement le salaire aux pièces (Mottez B., 1971, 100).

Pour contourner les exceptions (cas des travailleurs paresseux, ceux ayant un niveau d'aspiration bas ou ayant des sentiments de crainte à l'égard des surproductions), ces économistes préconisèrent « la théorie des bas salaires ». La technique consiste en la diminution du tarif à la pièce en dessous d'un certain seuil de production, et son augmentation au delà du seuil fixé.

### **3-3- La théorie fondée sur les ressources**

Les ressources relevant du capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage...) et du capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, systèmes de gestion...) constituent les leviers de base de la création d'avantages concurrentiels durables (Barney J.B., 1991). Ainsi la ressource humaine compétente a acquit une importance d'ordre stratégique et joue, de ce fait, un rôle de plus en plus important.

Les entreprises, en quête de cette ressource rare et précieuse, doivent fournir les stimulants nécessaires permettant d'attirer et de maintenir les talents. La rémunération constitue, dans ce contexte, l'un des principaux facteurs de succès et de pérennité.

### **3-4- La théorie des coûts de transaction**

La relation d'échange est déterminée, selon les adeptes de cette tendance, par le degré de dépendance et de sujétion qui lie les parties (le succès de l'un est fonction de la contribution de l'autre) et du degré d'incertitude quant à la capacité du partenaire à honorer ses engagements.

La réussite de l'entreprise étant soumise aux capacités des salariés et à leurs compétences distinctives, celle-ci doit être en mesure d'attirer les meilleures compétences disponibles sur le marché. Elle doit, pour cela, en supporter les coûts (salaire élevé, modes de recrutement stricts et efficaces, formation de qualité, intéressements et motivations supplémentaires...). Le durcissement de la situation concurrentielle conduit automatiquement à l'augmentation de ces coûts.

### **3-5- La théorie des attentes**

Cette théorie argumente sa position par le fait que chaque individu, ayant des besoins et une perception propres, agit de façon à atteindre les rétributions qui satisfont ses besoins. Ainsi les organisations obtiennent les types de comportements qui conduisent aux rétributions espérées et valorisées par les employés (Kerr, 1975).

Trois concepts constituent les fondements de la théorie des attentes (Vroom, 1964) :

- L'attente d'un lien performance – rétribution (Instrumentalité) ;
- L'attrait de la rétribution (Valence) ;
- L'attente relative au lien effort – performance (Expectation).

### **4- L'évolution des systèmes de rémunération**

La vision classique a longtemps dominé les modes de conception et d'élaboration des systèmes de rémunération. Cette vision, conçue par F.W. Taylor dans le cadre de sa fameuse théorie (scientifique) de l'organisation, fut bâtie sur une conception révolue et erronée de l'homme au travail. Le salaire imaginé par Taylor devait combattre le fléau dévastateur de la condition organisationnelle qu'est la flânerie systématique.

L'étude du temps et des mouvements (colonne vertébrale de l'O.S.T.) doit aboutir à la définition d'un « One Best Way » pour chaque travail, et permettre ainsi aux employeurs d'imposer des méthodes de travail rigoureuses. L'exécution des mouvements établis dans un temps déterminé, nécessite donc, selon le fondateur de l'école classique, un système de rémunération fondé sur le salaire à la pièce.

### **4-1- La crise du système de rémunération au rendement**

Le système du salaire au rendement a eu, durant la première moitié du XXe siècle, une grande ampleur tant dans les pays capitalistes que socialistes. L'application du salaire à la pièce s'est répandue partout : en Union Soviétique où elle est passée de 29 % en 1930 à 73 % en 1934 ; en Hongrie elle est passée durant la période 1946 à 1949 de 36 à 70 % ; en Suède aussi l'on a enregistré durant les années 1938, 1946 et 1949 respectivement 48, 52 et 58 %. Durant ces mêmes années la Norvège a enregistré les taux d'application de 39, 41 et 57 % (Mottez B., 1971, 113-114).

Malgré cette expansion rapide, la recherche n'est jamais parvenue à confirmer son efficacité, ni à déterminer l'implication directe du salaire dans la réalisation des résultats tant les facteurs intervenant sont nombreux. Plusieurs travaux de recherche ont tenté de faire apparaître les aspects illusoire des systèmes de motivation qu'ils considèrent comme simple voile permettant de camoufler les écarts salariaux.

Les évolutions technologiques représentent le coup de grâce donné à ce système. L'effort humain n'étant plus source unique de rendement, la justification majeure en faveur du salaire au rendement fut donc désapprouvée. Même s'ils sont nombreux, ceux qui s'entêtent à ne pas approuver ce constat, d'autres le justifient, et notamment Pierre Naville qui affirme au terme d'une étude sur la France que l'automatisation « n'a entraîné aucune modification fondamentale en matière de rémunération » (Naville P., 1963).

Néanmoins il devient aujourd'hui difficile de contester les effets des technologies numériques, des transformations des systèmes d'emploi et du recours intensif au travail intelligent et cognitif sur les modes de rémunération. Le déclin du salaire au rendement dans sa conception taylorienne est une réalité que tout un chacun admet, par contre ce système persiste toujours sous d'autres formes et de nouvelles conceptions.

#### **4-2- Les nouveaux déterminants des systèmes de rémunération**

Les transformations enregistrées au cours de ces trois dernières décennies ont changé profondément la nature et l'organisation du travail. Ils ont permis, entre autres, l'émergence de nouveaux modes de rémunération (salaire variable, salaire de compétences, salaire cafétéria, salaire à bandes élargies...etc.). Ces derniers se caractérisent tous par leur grande flexibilité et leur adaptabilité aux exigences actuelles, notamment celles relatives au management par le savoir et les compétences.

La contribution du salaire variable à la croissance des performances individuelles et organisationnelles, à la satisfaction au travail et à la réduction du turn-over, a été confirmée par maintes expériences (Gerhart B., 2000 ; Werner S. & Word S.G., 2004).

Le salaire lié aux performances connaît, de nos jours, une large expansion, même s'il reste, dans bon nombre d'entreprises, réservé aux cadres ou à certaines catégories professionnelles (managers, responsables des ventes...). On assiste, partout, à une remise en cause des systèmes traditionnels des salaires ayant pour fondement une rémunération principale fixe et rattachée essentiellement au poste ou au niveau de qualification. Ces systèmes se sont avérés décourageants et générateurs de divers comportements négatifs, notamment, la perception du salaire comme un droit acquis.

Le salaire de compétence, par contre, est basé sur l'idée de rétribution de l'individu pour ce qu'il détient comme compétences mises au service de la création de valeurs pour l'entreprise. La rémunération principale est étroitement liée aux compétences (individuelles et collectives).

#### **4-3- L'individualisation des salaires**

L'individualisation des salaires est une pratique qui aboutit à une déconnection entre le coefficient et le salaire de base (Grandjean C., 1987). C'est la réduction ou l'élimination des critères de classification professionnelle préétablis, se rapportant essentiellement aux évaluations des tâches prescrites. Dans le cadre de l'individualisation, les individus perçoivent des salaires variables déterminés en fonction des performances et des résultats. Chaque individu est évalué séparément et rétribué différemment. Selon D. Eustache « individualiser les rémunérations consiste à rémunérer chaque travailleur, non seulement en fonction de la tâche qui lui est confiée, mais aussi en fonction de son comportement et de ses performances. C'est également rémunérer chaque travailleur en tenant compte des résultats de l'entreprise qui dépendent eux-mêmes, dans une certaine mesure, de la situation économique de la branche » (Eustache D., 1986).

Les entreprises optent pour ce système, selon Caroline Grandjean, pour diverses raisons :

- L'individualisation des salaires fait partie de l'ensemble des mesures regroupées sous le vocable de flexibilité. La possibilité de dissocier salaire et coefficient rompt une des rigidités tant dénoncées par les tenants de la doctrine libérale.

- La motivation des salariés en récompensant les plus méritants et en sanctionnant les moins performants.

- L'amélioration du rendement du travail en associant plus étroitement le personnel à la vie économique de l'entreprise et en l'incitant à s'investir davantage dans ses fonctions.

- L'implication des chefs de services en sollicitant leur avis sur les qualités et les efforts de leurs subordonnés, voire en leur confiant directement l'attribution des augmentations personnalisées (Grandjean C., 1987).

Le mérite individuel constitue le pivot central de la politique d'individualisation des salaires. L'évaluation et la classification repose désormais sur la contribution du salarié non pas sur le poste de travail ou la fonction qu'occupe l'individu. La différence est de taille, puisqu'au lieu de déterminer des critères sur la base des qualifications (exigences de postes), c'est l'individu qui est évalué eu égard à sa contribution et à ses comportements professionnels, notamment :

- son attitude coopérative ;
- la qualité de son travail ;
- la quantité de travail ;
- sa capacité d'évolution ;
- son initiative et sa créativité ;
- son esprit de responsabilité ;
- sa ponctualité et sa discipline.

Ces qualités, traduites en critères adaptables à chaque type de fonction, servent de base à l'évaluation périodique. Chaque critère est assorti d'un coefficient ou d'une note ayant une incidence monétaire.

**5- Le système Contribution – Rétribution et ses applications à SONATRACH** Plusieurs facteurs, d'ordre interne et externe, ont incité SONATRACH à remettre en cause de façon systématique son modèle de rémunération bâti sur une méthode classique de classification des postes de travail. Ses démarches ont abouti à l'adoption d'un nouveau système de rémunération (système Contribution – Rétribution).

#### **5-1- Le système Contribution – Rétribution**

Ce système puise ses fondements conceptuels dans la théorie de l'équité de J.S. Adams qui s'intègre dans le cadre

Eléments de la contribution	Eléments de la rétribution
Résultats du travail	Salaire
Expérience	Reconnaissance
Compétences	Avantages en nature
Caractéristiques personnelles	Stabilité
Aptitudes	

Source : A. Meignant (2000, P. 243)

L'équité en tant que donnée subjective, ne peut être estimée que sur la base des comparaisons que chaque salarié opère vis-à-vis de ses collègues et des salariés d'autres organisations. Les résultats perçus au vu de ces comparaisons lui inculquent différents comportements et / ou attitudes. L'adoption de comportements négatifs, voire néfastes, vise la reconstruction d'une relation équitable au sens du salarié (Meignant A., 2000, P. 307-308).

A première vue, ce système peut apparaître comme une résurgence du modèle traditionnel de rémunération (salaire à la pièce), et crée un sentiment de méfiance et de scepticisme quant à son efficacité. La relation est perçue comme étant un mercenariat dépourvu de tout autre attachement (fidélité, appartenance, engagement moral...) à part l'échange matérielle.

Cette crainte peut vite être dissipée dès lors qu'on conçoit le S.R. dans un cadre consensuel permettant une vaste participation aux différentes parties prenantes. Seule une large consultation collective et individuelle permettra d'aboutir à une rémunération équitable et valorisante. Les négociations individuelles des salaires, telles qu'elles sont pratiquées dans différents pays, constituent le principal garant de tout projet de modernisation salariale.

des modèles interactifs. L'individu y est placé au centre des préoccupations quant à la détermination du salaire. La perception des individus concernant les avantages perçus en contre partie des efforts fournis, constitue le fondement incontournable à toute conception de systèmes de rémunération.

J.S. Adams considère que le comportement du salarié au travail est déterminé par l'équité que ce dernier perçoit entre sa contribution aux résultats de l'organisation et la rétribution qu'il obtient en contre partie. Le tableau suivant présente les différents éléments de la contribution et de la rétribution :

Il y a lieu de distinguer, comme l'a souligné Bruno SIRE, entre deux composantes de la rémunération, dans un contexte d'individualisation :

- la rémunération rattachée au contenu du travail (avantages, itinéraire professionnel, statut social, importance du travail...);
- la rémunération périphérique (salaire de mérite individuel et / ou collectif, participation aux bénéfices...).

Cette distinction permet, entre autre, le rapprochement entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus, et la création d'un équilibre entre les contributions individuelles et les récompenses distribuées par l'organisation. Ceci conduit forcément à l'instauration d'un climat de satisfaction et de confiance mutuelle.

Ce qui distingue, en sus, le système contribution – rétribution du salaire à la pièce, est que ce dernier focalisait toute son attention sur la quantité de production moyennant l'accroissement de la productivité du travailleur, dans un contexte économique très favorable (les trente glorieuses). Le nouveau système vise essentiellement l'augmentation de la valeur ajoutée en usant de tous les moyens disponibles : réduction des coûts, amélioration de la qualité, accroissement de la production...en vue de répondre aux exigences d'un environnement turbulent et d'une clientèle trop exigeante.

### **5-2- Le nouveau système de rémunération de l'entreprise SONATRACH**

Un nouveau système de rémunération est mis en place à SONATRACH, pour lui permettre de faire face aux défis internes et externes auxquels elle est confrontée depuis l'avènement des mesures de libéralisation économiques survenues à partir des années 90. L'incapacité de son système traditionnel de rémunération à subvenir aux besoins grandissants d'un environnement concurrentiel hostile et d'une composante

humaine instable, a rétréci l'étau autour de cette entreprise.

Cette situation s'est traduite par la fuite d'un grand nombre de cadres techniques expérimentés du fait de l'attractivité des rémunérations séduisantes que pratiquent les firmes étrangères exerçant en Algérie ou à l'étranger. Les dix premiers mois de l'année 2006 ont enregistré 610 cas d'abandon de poste (un grand nombre d'entre eux ont rejoint la Compagnie Qatarienne de Gaz)<sup>16</sup>. L'entreprise a entrepris, depuis 2004, un projet de modernisation de son système de rémunération constitué de deux volets : l'adoption d'une nouvelle classification des postes selon le principe « Rôles / Contributions », et la mise en place d'un système de rémunération basé sur l'adéquation « Contributions / Rétributions ».

#### **□ La nouvelle classification des postes : « Rôles & Contributions »**

La nouvelle classification adoptée par l'entreprise constitue le socle du nouveau système de rémunération. Elle vise essentiellement l'efficacité salariale et l'orientation de l'évolution professionnelle. Une équipe spécialisée « Equipe Projet Rémunération » (EPR) a été constituée en vue de mettre en relief les insuffisances de l'ancienne classification et d'en proposer une nouvelle :

□ L'état des lieux réalisé par l'EPR a montré que la classification traditionnelle, fondée exclusivement sur les postes, se caractérise par de nombreuses insuffisances :

- nombre d'échelles important (35) avec un faible écart salarial entre chaque échelle (6 %), ce qui implique un fort rétrécissement de la grille de salaires ;
- système d'évaluation des fonctions basé sur des critères dépassés et ne permettant pas de valoriser la contribution des salariés ;
- abandon du système d'évaluation des fonctions et des descriptifs de poste, et nécessité de créer sans cesse de nouveaux intitulés pour promouvoir et augmenter les collaborateurs ce qui crée d'énormes problèmes d'organisation et brouille la lisibilité des parcours professionnels.

<sup>16</sup> [http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/salaires\\_sonatrach.htm](http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/hydroc/salaires_sonatrach.htm)

□ Pour remédier à ces lacunes et éliminer ces insuffisances, la nouvelle classification propose une différenciation des rémunérations en fonction :

- du rôle qu'occupe chaque salarié ;
- du niveau de contribution qu'il apporte à l'entreprise au sein de son rôle.

<p><b>Le Rôle</b> Il s'agit d'un regroupement de fonctions dont les responsabilités et les exigences de contribution sont de même nature. Les rôles sont établis à partir des fonctions et des filières professionnelles de l'Entreprise. Ils sont indépendants des savoir-faire et des connaissances techniques propres à chaque métier dans l'Entreprise.</p> <p>Dix rôles sont retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérateur</li> <li>• Relais technique</li> <li>• Professionnel</li> <li>• Animateur d'équipe</li> <li>• Responsable d'équipe</li> <li>• Superviseur</li> <li>• Responsable de projet</li> <li>• Manager de proximité</li> <li>• Manager d'entité</li> <li>• Manager d'un domaine d'Activité.</li> </ul>	<p>s'appliquent à tous les rôles et s'expriment au travers des pratiques professionnelles observables.</p> <p><b>Le Niveau de Contribution</b> Se sont les différentes phases d'évolutions des contributions dans un rôle. Chaque rôle a entre trois et cinq niveaux de contribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquiert</b> les connaissances et comportements attendus dans un rôle.</li> <li>• <b>Met en œuvre</b> les connaissances et comportements attendus dans un rôle.</li> <li>• <b>Domine</b> pleinement son rôle.</li> <li>• <b>Fait évoluer</b> son rôle.</li> <li>• <b>Fait référence</b> au-delà de son rôle.</li> </ul>	<p>nous devons faire preuve de performance afin d'assurer efficacité, productivité, résultats et rentabilité à l'Entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fiabilité / Sécurité</b> (SONATRACH veut faire fonctionner ses équipements selon les normes standards HSE) : notre contribution serait de respecter les normes arrêtées (HSE), suivant le processus décidé.</li> <li>• <b>Implication</b> (SONATRACH veut associer ses salariés dans la vie de l'Entreprise) : nous devons contribuer en faisant preuve d'implication, d'initiative, de créativité, de prise de décision etc.</li> <li>• <b>Changement</b> (SONATRACH veut moderniser ses systèmes de fonctionnement) : nous devons contribuer de façon à nous adapter, à être ouvert et flexible à tout changement nécessaire pour l'évolution de l'Entreprise.</li> </ul>
<p><b>La Contribution</b> Une contribution découle directement de la stratégie de l'Entreprise et traduit les thèmes fédérateurs considérés comme déterminants pour son succès. Elle implique les compétences et comportements individuels cohérents, qui permettent de focaliser les énergies dans une direction commune. Les contributions</p>	<p><b>Le Référentiel de Contribution</b> C'est un outil d'évaluation des contributions mis à la disposition du manager. Il porte sur les comportements attendus par niveau de contribution et pour chaque axe de développement attendu par l'Entreprise.</p> <p>Ces axes de développement sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Performance</b> (SONATRACH veut être compétitive sur le marché pétrolier et gazier) :</li> </ul>	<p><b>L' Objectif de Contribution</b> Il fixe des priorités d'amélioration de pratiques professionnelles des collaborateurs. Il est déterminé sur la base du référentiel "Rôles et Contributions" et du positionnement de chaque collaborateur dans son rôle et dans son niveau de contribution.</p>

Synergies, La revue RH, Bimestriel de la DCG/RH du groupe SONATRACH, N°12, Dec. 2007

□ **Le nouveau système de rémunération : « Contribution/Rétribution »**

Le nouveau système vise trois objectifs majeurs :

- 1- **Réussir la transformation** en améliorant les pratiques professionnelles des salariés
- 2- **Développer une culture de la performance** en redonnant aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle
- 3- **Améliorer les résultats** dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation.

Trois valeurs clés sont aussi ciblées :

- 1- **L'équité** en termes d'équilibre entre la contribution et la rétribution ;
- 2- **La transparence** dans la compréhension des composantes de la rémunération ;
- 3- **La différenciation** dans les niveaux de salaire basée sur la performance individuelle et collective.

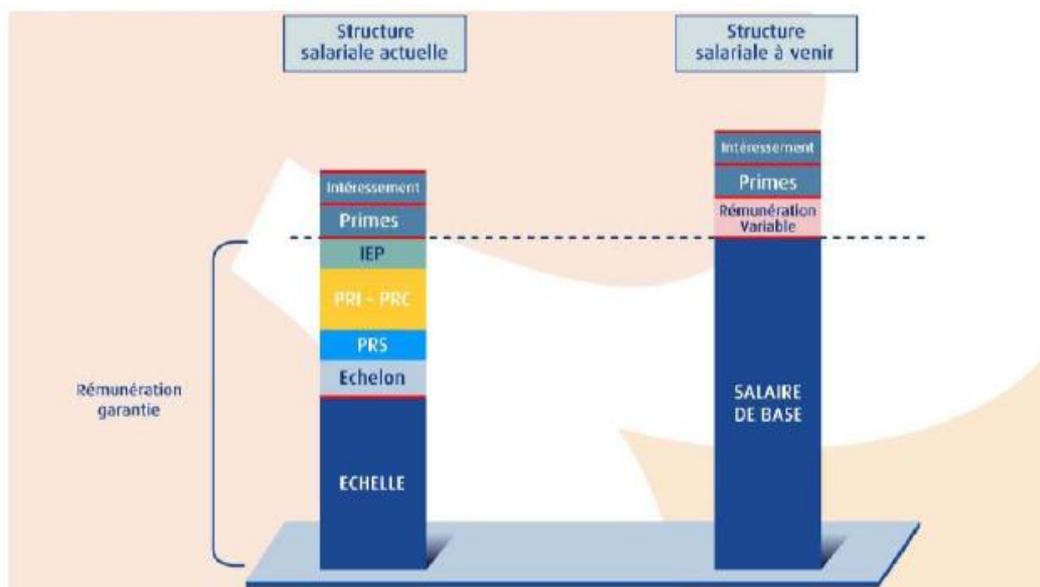
Le tableau suivant résume les différences les plus significatives entre le système traditionnel de rémunération et le nouveau système :

Système traditionnel	Nouveau système
Egalité des salaires	Equité interne et compétitivité par métier
Focus sur le poste, son titre et la formation initiale	Primauté de l'individu, des compétences mises en œuvre et des résultats
Performance constatée a posteriori	Management et coaching a priori de la performance
Salaire garanti Augmentations automatiques	Rémunération partiellement flexible Augmentations selon le mérite individuel
Système centralisé, géré par la DRH	Responsabilité du manager et implication du salarié, DRH en conseil et régulation
Gestion traditionnelle, collective automatique et mécanique	Gestion moderne, personnalisée, impliquant DRH, Manager et salarié

Une nouvelle structure salariale découle de ce nouveau système, elle se compose des éléments suivants :

- **une part fixe** constituée de l'ancien salaire fixe (échelle + échelon) et de l'ancienne PRI-PRC, l'IEP et les primes de conditions de vie ;

- **une part variable**, soit individuelle, collective ou semi collective qui prendra en compte la réalisation des objectifs de résultat (Synergies, N°11, Juin 2007, P. 08).



La mise en oeuvre du nouveau système de rémunération a été entamée durant l'année 2007. Le déroulement de l'opération de positionnement (phase cruciale) dans le nouveau dispositif de classification, se déroule en trois étapes : 1) Préparation de l'opération par l'équipe « Relais Task Forces», 2) Choix du rôle et du niveau de contribution pour chaque collaborateur en S'appuyant sur le «référentiel

de contribution », 3) Validation et notification au salarié (Synergie, N°13, Mai 2008, P.11).

### Conclusion

L'opération étant toujours en cours de réalisation, l'entrée en vigueur de la nouvelle structure salariale pour le Top management et les cadres supérieurs (1ère et 2ème vagues de l'opération) n'a été concrétisée que durant le

1er trimestre 2009, tout jugement ou évaluation s'avèrent prématurés. Il est aussi difficile de prévoir ou d'improviser ses résultats dès à présent. Néanmoins cette opération constitue une expérience leader en Algérie, sa réussite aura sûrement un effet très bénéfique non pas pour SONATRACH uniquement mais pour l'ensemble des entreprises algériennes.

D'ailleurs l'on commence déjà à pressentir l'effet d'une telle initiative, le secteur bancaire a lui aussi pris le devant en lançant son projet de modernisation du système de rémunération. D'autres entreprises, notamment l'Algérienne Des Eaux <sup>(17)</sup> et celles dont les systèmes de rémunérations connaissent de sérieuses lacunes, doivent elles aussi prendre en charge cette préoccupation d'enjeux stratégique. L'adoption de la logique Compétence comme fondement à la conception des systèmes de rémunération, requiert une importance vitale et semble gagner du terrain, du moins aux niveaux intentionnelles. Tout le monde s'accorde sur l'utilité de cette approche. Mais le passage du discours théorique à la réalisation concrète n'est pas chose facile. Les résistances aux changements et les répercussions d'une situation détériorée, eu égard au niveau d'encadrement et au manque de moyens matériels et cognitifs nécessaires à un tel projet, constituent un handicap de taille. L'ambition dépourvue de moyens ne garantit aucun succès. Il y a lieu, pour l'entreprise algérienne d'entamer une opération de grande envergure visant à opérer une profonde acculturation (changements des mentalités, des valeurs, des comportements...), à instaurer une logique de compétences et à mettre en place les jalons nécessaires au renouveau managérial.

### **Bibliographie**

BIT (2006), *Changements dans le monde du travail*, Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, 95ème Session, Genève.

---

<sup>17</sup> L'ADE, née en 2001 de la fusion de 9 EPE régionales et 22 EPEDEMIAS de Wilaya ayant chacune sa propre grille de salaires, s'est vue confrontée au problème d'unification du système de rémunération. La classification des postes de travail adoptée au cours de l'année 2008, après maintes tentatives, ne résout pas entièrement cette situation.

Caroline Grandjean (1987), *l'Individualisation des Salaires*, La Stratégie des Entreprises, Travail et Emploi no 32, juin - pp.17-30

Carroll S.J., *Business Strategies and compensation systems*, in David B. Balkin et Lamotte B. (1993), *Individualisation des salaires et organization du travail: quelles relations?*, Travail et emploi, N° 57, P. 48 – 59.

Citeau J.P. (2002), *Gestion des Ressources Humaines: Principes généraux et cas pratiques*, éd. Armand Colin.

Eustache D. (1986), *Individualisation des salaires et Flexibilité*, Travail et Emploi, , 29

Gerhart B. (2000), *Compensation Strategy and Organizational Performance*, in S.L. Rynes & B. Gerhart (Eds) , *Compensation in Organizations: Current Research & Practice*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, P. 151-194.

Gomez-Mejia Luis (Editors) (1987), *New perspective on compensation*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 343-355.

Hambrick D.C. & Snow C.C. (1989), *Strategic reward systems*, in C.C. Snow (ed.), *Strategy, organization design and human resource management*, Greenwich CT : JAI, pp.929-964.

Henninger-Vacher Marie-Christine (2000), *Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Toulouse 1, sd. Bruno Sire

Kern J. & Slocum J.W. (2005), *Managing Corporate Culture through Reward Systems*, The Academy of Management Executive, 19, P. 130-138.

La Revue Ressources Humaines (Publication bimestrielle de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines – Sonatrach), Rebaptisée *Synergies-La Revue RH*, à partir du 11ème numéro.

LAWLER E. (1990), *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco, Jossey Bass Publishers.

Meignant A. (2000), *Ressources Humaines: Déployer la stratégie*, Editions Liaisons..

- Mottez B. (1987), *La Sociologie Industrielle*, Coll. Que sais-je ?, éd. PUF.
- ONUDI (2003), *La compétitivité par l'innovation et l'apprentissage*, Rapport annuel 2002-2003.
- REICH R. (1997), *L'Economie Mondialisée*, éd. Dunod, Paris.
- UBS, *Prix et Salaires*, édition 2003 et édition 2006.
- Wallace M.J. (1987), *Strategic use of compensation: key questions managers should ask*, Topics in total compensation, vol.2, n°2, pp.167-185.
- Werner S. & Word S.G. (2004), *Recent Compensation Research. An Eclectic Review*, HRM Review N° 14, P. 201-224.