

## Les enjeux d'un nouveau système de rémunération lié à la performance à SONATRACH

### The challenges of the new remuneration system linked to performance at SONATRACH

Allali Fatiha<sup>1</sup>, Mostéfaoui Sofiane<sup>2</sup>, Allali Zahra<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup> Université Ahmed Draïa Adrar (Algérie), allalifatiha@univ-adrar.edu.dz

<sup>2</sup> Université Ahmed Draïa Adrar (Algérie), moste20@yahoo.fr

<sup>3</sup> Université Ahmed Draïa Adrar (Algérie), allali.zahra14@univ-adrar.edu.dz

Reçu le:19/08/2021

Accepté le:08/12/2021

Publié le:30/12/2021

#### Résumé:

Ce travail vise à cerner les enjeux de mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération lié à la performance à SONATRACH. Il s'agit de recourir aux multiples documentations internes (revues et rapports), aux entretiens semi-directifs focalisés sur les managers responsables de projet, et au questionnaire administré auprès de 309 managers et analysé par spss 20.0. Les résultats ont montré l'apparition d'une nouvelle relation entre l'entreprise et ses individus de sorte qu'il aura un impact direct sur leur fidélité et leur appartenance au groupe, ainsi que le développement de leurs compétences et de leurs connaissances au service de la performance.

**Mots-clés :** rémunération; performance; Compétences; connaissances ; SONATRACH.

#### Abstract:

This work aims to identify the virtues of the implementation of a new performance-related remuneration system at the SH group level. This involves using multiple internal documentation (reviews and reports), semi-structured interviews focused on the managers responsible for this project,

\* L'expéditeur de l'article.

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

and the questionnaire administered to 309 managers and analyzed by spss 20.0. The results showed the emergence of a new relationship between the company and its individuals that will have a direct impact on their loyalty and belonging to the group, as well as the development of their skills and knowledge in the service of performance.

**Keywords:** remuneration; performance; Skills; knowledge; SONATRACH.

### **Introduction:**

SONATRAH, comme toutes les entreprises quelques soit leur demaine d'activité, est aujourd'hui soumise aux bouleversements de cet environnement instable et hautement compétitif. sa performance se trouve en effet affectée, ses principes de fonctionnement sont en perpétuelle évolution et surtout son besoin d'adaptation et d'anticipation est devenu permanent. Il est vital pour cette importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique, de se doter de meilleurs outils, de meilleurs structures et de meilleurs comportements pour qu'elle puisse assurer la performance à la hauteur des défis économiques actuels. Il s'agit d'améliorer sans cesse ses capacités matérielles et surtout immatérielles dont le capital humain est reconnu aujourd'hui comme élément central (Djeflat, 2006, p. 09).

Ce groupe pétrolier qui se base dans ses activités sur les connaissances et les compétences prouvées sur les champs du gaz et du pétrole, se retrouve obligé de porter un regard nouveau sur son capital humain, afin de renforcer sa fidélité et son appartenance et de réussir à l'engager dans la bataille de performance et à l'impliquer dans ses objectifs. C'est dans cette optique que le besoin décisif d'un nouveau système de rémunération a été constaté au niveau de SH depuis la fin des années 90.

Cette étude vise à cerner les enjeux de cette orientation du groupe SH vers un nouveau système de rémunération lié à la performance. Nous voulons justement, d'après cette contribution, concentrer le travail sur les trois questions suivantes : quels sont les facteurs réels qui ont été d'arrière ce besoin de changement de système de rémunération ? Un nouveau système de rémunération lié à la performance, de quoi parle-t-on? Ce dernier peut-il ainsi constituer une vision stratégique, admettant SH, de plus en plus, de s'engager concrètement dans une initiative de développement des compétences?

Afin de répondre à ses questions posées, nous avons utilisé simultanément les deux approches pour leurs qualités respectives et complémentaires. Il s'agit de recourir aux entretiens avec les managers responsables de la mise en œuvre de ce nouveau système et à l'analyse de documents sur le sujet (**revues et rapports interne**). Cela nous a permis d'obtenir une représentation inductive de la réalité. Par la suite, le questionnaire a été établi pour reprendre l'échelle de mesure validée et autoriser la collecte des données sur un échantillon de 309 managers dans les différents locaux du groupe.

## **1. Adoptant un nouveau système de rémunération comme besoin décisif**

De nombreux facteurs conjoncturels expliquent le besoin actuel de recourir à un nouveau système de rémunération lié à performance dans les entreprises publique (OCDE, 2005). Bien entendu, pour 75% Sur 309 managers interrogés, le besoin décisif d'un NSR repose sur une excellente appréhension de cet environnement extérieur de plus en plus mondialisé auxquels la direction devra faire face, il s'agit surtout de:

### **1.1 Faire face à la déperdition des compétences clés :**

Dans ce contexte concurrentiel, la première des choses qu'a été marquée depuis les années 90, c'est la forte mobilité des compétences dont les répercussions peuvent varier d'une entreprise à l'autre. À propos de SH, une pression des compagnies pétrolières internationales commençait à se faire sentir, d'autant qu'elle a provoqué une hémorragie des compétences. Même avec une certaine sécurité d'emploi (**théorie des contrats implicites**), la disparité des salaires a incité beaucoup de cadres et de techniciens dans le forage et des compétences dans la liquéfaction du gaz naturel de quitter SH vers les compagnies étrangères.

L'effet de cette fluctuation des salaires a été plus ressenti en 2003 face à la multiplication des découvertes des gisements pétroliers, les grandes compagnies étaient à la recherche des spécialistes dans le segment de la recherche et l'exploration, notamment les superviseurs expérimentés. Par conséquent, la fidélité des compétences est devenue plus délicate, provoquant à SH un départ massif de cette main-d'œuvre primordiale comme métier. Encore durant la période 2007-2008, un peu plus de 120 cadres, ingénieurs d'état et techniciens très compétents ont préféré répondre aux offres estimées plus intéressantes, faites par des entreprises pétrolières étrangères.

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

Face à ce constat, SH doit renforcer sa capacité d'attirer et de fidéliser les employés qualifiés notamment dans les métiers de base et de faire face à leur déperdition vers ses homologues étrangers. Il s'agit de mettre en place des pratiques de GRH répondant autant que possible à leur attente, en assurant particulièrement la motivation nécessaire, par une nouvelle politique de rémunération, ainsi qu'une nouvelle gestion des carrières.

Selon 68% managers interrogés, le NSR constitue une opportunité tout à fait appropriée pour que SH revalorise les compétences de ces individus et renforce leur fidélité ainsi que sa compétitivité sur le marché d'emploi du secteur. Il se faudra valoriser et motiver toutes ses compétences et beaucoup plus son corps du métier. Il va falloir que la priorité aille aux créateurs de valeur, soit les ingénieurs et les techniciens spécialisés dans les métiers dominants. SH s'efforcera surtout de concilier ses intérêts et ceux de ces individus afin de mobiliser le personnel sur ses objectifs et renforcer leur fidélité et leur appartenance.

### **1.2 Faire face à une complexité technique et technologique croissante:**

Pour son développement national et international, SH devra aussi maîtriser les nouveaux techniques conjoints cette mondialisation de l'économie afin de rapprocher les consommateurs finaux et générer davantage de marge dans les domaines amont et aval. Il se faut principalement promouvoir ses activités pétrochimiques et ses transformations qui sont de plus en plus complexes et font appel à de nombreux matériaux techniquement développés.

Dans cette perspective et depuis le début des années 80 jusqu' à nos jours, SH s'est engagée dans un processus de transformation voire de développement, dominé par une forte reconstruction des équipements et des infrastructures dont les finalités sont : suivre le développement technologique et augmenter la création de la valeur. C'est en effet tout à fait logique que cette complexité technique et technologique croissante des services pétroliers impose des compétences et des connaissances sans cesse plus importantes.

La nécessité de maîtriser et de suivre toute la nouveauté technologique est toujours un défi auquel SH doit faire face et un enjeu crucial qui doit être associé et construit sur la fidélité et le développement du capital humain.

Bien évidemment ce n'est pas seulement l'investissement technologique qui assure sa performance, mais sa cohérence avec les ressources stratégiques et surtout son adéquation avec le capital humain. Le progrès technologique enregistrés, à travers les âges, par des pays comme les Etat-Unies, Japon et l'Europe occidentale témoignent de l'importance accordée aux investissements dans les ressources humaines en tant que facteur créateur de richesse et de progrès technologique (AHMED, 2009, p. 61).

C'est donc toute a fait logique que SH se retrouve dans une bataille dure, il s'agit d'améliorer les compétences et les connaissances de ces individus conformément aux nouvelles technologies du secteur énergétique. Pour 73,5% managers, ce nouveau système de rémunération a été sollicité pour assumer un besoins de préparation du personnel aux changements et aux évolutions technologiques. Ils sont convaincus que dans un secteur qui exige une maitrise perpétuelle des nouveaux techniques, les compétences et les connaissances constituent le gisement le plus précieux qui permettront à l'entreprise de rester concurrentielle tout en générant un capital immatériel. SH se tourne donc vers la responsabilité d'entretenir, de maintenir et de développer les compétences proportionnellement à cette dynamique concurrentielle technologique.

### **1.3 Faire face à un système de rémunération obsolète :**

Entre autres, pour faire face à cette concurrence de plus en plus mondiale, l'entreprise devra prioriser certains axes de travail relatifs à l'optimisation de ses résultats et l'amélioration de sa compétitivité, notamment sur le développement des compétences, le pilotage des coûts, de la gestion de la performance individuelle et collective et la culture du résultat. Cette vision n'est pas du tout en accord avec un système de rémunération ancien qui se caractérise par de nombreuses insuffisances:

- Nombre d'échelles important (35), avec un écart de salaire faible entre chaque échelle (6%), ce qui se traduit par un fort rétrécissement de la grille des salaires ;
- Etat déficient de la table des codes fonction et des descriptifs de poste, gestion de la classification à partir l'intitulé de poste ;
- Salaire de base reposant sur le poste et l'ancienneté dans une moindre mesure;
- Système d'évaluation des fonctions qui n'a aucune relation avec le travail réalisé ou les compétences démontrés sur terrain ;

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

- Nouveaux intitulés créés pour répondre à une exigence de promotion et d'augmentation, ce qu'a entraîné de sérieux problèmes d'organisation du travail sur le terrain et brouille la lisibilité des parcours professionnels.

Par contre, Cette opération de constat a montré que l'actuel système de rémunération ne peut plus répondre sur le besoin de groupe SONATRACH. Dans un marché compétitif, l'égalité absolue de rémunération, quelle que soient les performances, est démotivante on parle beaucoup plus, de rémunération au mérite.

Selon Eric Wuithier, directeur associé de Towers Perrin " Le système de rémunération doit traduire la stratégie de l'entreprise" (Anne, 2008). Il doit œuvrer à placer l'entreprise au cœur d'une stratégie fondée sur la valorisation et le développement des compétences, l'amélioration des résultats, ainsi l'atteinte plus rapidement, efficacement et durablement ses objectifs : conquête de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits, diminuer le turnover, motiver et impliquer les collaborateurs, gérer les talents.

C'est dans ces conditions que la direction SH se trouve obligée d'améliorer son système de rémunération et dans cette perspective qu'un NSR est devenu un besoin décisif. nouveau système de rémunération lié à la performance :

### 2. Système de rémunération lié à la performance

Le nouveau système de rémunération à SH est un passage d'un système de rémunération opaque, basé quasi exclusivement sur les diplômes et l'ancienneté, vers un système dynamique, fondé sur la performance individuelle et collective. En rémunérant davantage les salariés qui contribuent le plus au succès de l'entreprise (**la théorie du salaire d'efficience**). C'est également une rémunération par laquelle toute ou une partie de la paie d'un individu ou d'un groupe d'employés, est déterminée par la réalisation des objectifs opérationnels bien assignés.

En fonction donc des objectifs visés, définissez un système de rémunération variable motivant. Il peut s'agir d'une prime que vous versez en fonction du nombre d'objectifs remplis ou atteints (**Lucron, 2017**). Cette rémunération variable est actuellement largement répandue, par sa méthode incitative, s'oppose en particulier aux systèmes qu'on trouve dans les administrations, ses arguments en faveur les plus souvent cités sont:

- Assurer la congruence entre les buts du collaborateur et ceux de l'entreprise.
- Encourager les collaborateurs à fournir une plus grande contribution.
- Attirer et retenir les individus très performants en donnant plus de rétribution.
- Obliger les managers à jouer pleinement leur rôle : fixer des objectifs concrets, des mesures de performance et faire une évaluation périodique des collaborateurs.
- Motiver les collaborateurs et leur donner des promotions dans des hiérarchies plates.
- Adapter le système de rémunération à la performance où les augmentations ne sont plus automatiques.

En outre, ce NSR ne fonctionne qu' à travers l'introduction de nouveaux outils, tels que :

### **2.1 Une Nouvelle Classification**

La nouvelle classification des emplois basée sur le modèle "Rôle et contribution" est le socle de ce nouveau système de rémunération. Elle consiste à situer chaque salarié dans l'entreprise en fonction du " Rôle " qu'il occupe effectivement et du " niveau de contribution " qu'il apporte réellement à l'entreprise. Pour 64 % managers interrogés, les nouveaux rôles ouvrent la voie à la diversité et à la polyvalence des tâches et donc évidemment plus complémentaires entre elles, Parce que leurs référentiels ne sont pas, par définition, des répertoires figés mais des listes diversifiées susceptibles d'être complémentaires en fonction des nécessités imposées par le travail.

### **2.2 Une nouvelle structure salariale**

Un bon système de rémunération doit s'appuyer 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, destiné à récompenser les contributions au développement de l'entreprise, tenant compte des responsabilités assumées et des objectifs fixés.

Cette nouvelle structure salariale est donc strictement liée à la création d'une rémunération de la performance mais aussi et surtout un maintien garanti du salaire de base. Ce dernier constitue la part fixe et la part variable sera liée directement soit à la contribution individuelle exprimée par l'atteinte des objectifs de rôle dont la personne est responsable, soit collective et/ou semi-collective qui prendra en compte la réalisation des objectifs de résultat.

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

Il fallait que SH définisse la bonne répartition entre la part fixe et la part variable, sachant que 100% de part variable peut entraîner des bons résultats si les objectifs sont vraiment atteignables, mais un risque accru si les objectifs sont difficiles à atteindre et l'inverse, pour 100 % de part fixe ne serait aucunement incitatif. Le ratio habituel s'établit généralement à 70 à 80 % de part fixe et 20 à 30 % de part variable pour que la première assure aux individus la stabilité dans leurs postes et la deuxième leur donne la motivation nécessaire pour plus de performance.

Il s'agit également de trouver un équilibre de ce rapport objectif individuel/collectif permettant l'existence d'un vrai travail collectif pour impulser une dynamique collaborative, en incitant les individus à agir en synergie. (RZMEZ & ROMEE, 2010). Comme il doit également permettre à chacun d'avoir sa part d'autonomie et de réalisation propre dont il sera satisfait et fier. Certains pays comme l'Espagne, la Finlande et les États-Unis ont préféré une rémunération au mérite plus collective ( **équipes/département**) pour ne pas induire des comportements individualistes ( **Pilichowski, 2009**).

### 2.2.1 Un système du management de performance

Le processus d'évaluation des performances est au cœur de ce nouveau système de rémunération. Il implique l'adoption de nouvelles règles de gestion qui mettent l'accent sur la nécessité de relier la rémunération avec un système de management permettant de définir, d'évaluer et de développer la performance. Il s'agit donc d'un ensemble de dispositifs, outils, pratique et comportement qui consistent à fixer des objectifs collectifs, semi-collectifs et individuels et à rémunérer l'atteinte des résultats obtenus par le versement d'une part variable.

Cette dernière impose comme une nécessité absolue un milieu de travail motivant fondé principalement sur des contributions pleinement reconnues de manière objective et indiscutable. Il s'agit d'un mécanisme de fonctionnement qui se base sur:

### 2.2.2 Un contrat d'objectifs

Pour les raisons indiquées ci-dessus, le système ne peut s'appuyer que sur des contrats d'objectifs, c'est-à-dire un accord préalable sur les responsabilités à assumer et les objectifs à atteindre. L'enjeu important de cette méthode est d'avoir des points de passage bien défini en amont et mesurable en aval de manière objective.



Plusieurs études ont confirmé que le fait de réviser les objectifs d'une équipe pouvait les inciter à travailler davantage en vue de les atteindre ( **Lucron, 2017**). Les études menées par l'OCDE indiquent aussi que les processus qui accompagnent la trainasse, liés à la performance ont produit des résultats positifs en matière de réorganisation du travail, de définition des objectifs et de clarification des tâches ( **Pilichowski, 2009, p. 03**)

Bien entendu, la participation à la négociation et la fixation des objectifs orienteront les comportements et les actions des collaborateurs vers leur réalisation et pourrait être en soi une motivation. Par contre, si les objectifs sont imposés par un supérieur et ne pas décider en accord avec les collaborateurs pourrait être déjà une source de démotivation. En plus, selon les apports des théories de l'autorégulation et de la métacognition ( **vroom, 1964 ; Roussel, 1996 ; locke 1968 ; Déci et Ryan 1985**), pour qu'un salaire variable ait un effet incitatif et que l'individu augmente son effort au travail, il faut remplir les trois conditions suivantes ( **VIRGINIE , 2008, p. 348**) :

- Premièrement, l'identification des objectifs nécessite un dialogue manager-collaborateur où ce dernier doit accepter et s'estimer capable de les atteindre. Des objectifs conformes au principe SMART qui signifie qu'un objectif doit être Spécifique, Mesurable, Acceptable et réalisable dans un temps bien précis.
- Ensuite, il doit anticiper que cette performance sera assortie d'une récompense, 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.
- Enfin, cette récompense attendue doit être jugée attractive ou encore très positive pour l'individu. Une rétribution qui peut être une somme déterminée ou un pourcentage du salaire annuel incitatif valorisant les contributions à l'atteinte des objectifs.

### **2.2.3 Un processus d'évaluation des performances**

Le processus d'évaluation des performances est donc au cœur du système et le succès de ce dernier tient plus à sa justesse qu'au système de distribution des rémunérations ( **OCDE, 2005, p. 05**). Il doit s'appuyer sur des critères clairs et transparents indispensable pour sa réussite, comme il doit se faire toute l'année et servir de fondement à une meilleure collaboration et un dialogue soutenu au quotidien.

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

La performance en tant que facteur déterminant de la rémunération doit vraiment aider les individus à mieux faire leur travail, en cherchant à libérer l'initiative et de réagir en situation, en gardant en ligne de mire les objectifs à atteindre. Cela ne doit pas provoquer plus de stress mais plutôt génère plus de la joie et de la fierté au travail. Il s'agit donc d'une tâche éminemment collective qui repose sur la mobilisation de tous comme le suggère,

Il est recommandé comme c'était le cas pour SH de fixer des niveaux d'atteinte des résultats et de rémunérer en conséquence, par exemple:

- Cible presque atteint (par exemple à 80%) = 80% de la prime
- Cible atteint = 100% de la prime
- Cible dépassé (par exemple à 110%) = 130% de la prime

Les Bandes de Salaires qui représentent les plages d'évolutions de salaires et les espérances de gains des collaborateurs, et ce par rapport à leur classification d'une part (**Rôle et niveau de contribution**) et l'atteinte de leurs objectifs de contributions d'une autre part. Tenant compte également pour la crédibilité de ce système de ne pas verser la partie variable que si les objectifs ont été atteints dans leurs grandes majorités.

Le succès de la rémunération lié à la performance tient davantage à la justesse du processus d'évaluation des performances qu'à la distribution des rémunérations. En plus la rétribution doit être partagée d'une manière équitable selon les contributions pour que le système soit réellement fiable.

### 3. Développement des compétences et des connaissances comme enjeu stratégique

Bien évidemment, l'importance réelle ne soit jamais accordée au système de rémunération lui-même mais à ses repercussions sur le développement des compétences et plus encore aux nominations qui se révélera déterminante pour l'avenir (**Held, 1997, p. 08**). La mise en œuvre d'un système de rémunération à SH ne doit considéré comme résultat, mais plutôt un moyen organisationnel pour mobiliser les individus ( **théorie du salaire d'efficience**). Il doit représenter une forme de reconnaissance des compétences, un véritable levier de motivation (**fabien-lucron, 2021**), et par conséquent, un bon moyen d'Améliorer les compétences et les connaissances.

La valorisation et la récompense des compétences au groupe SH doit être un outil de rénovation de la gestion des ressources humaines qui doit être également vivement recherchées par ce nouveau systèmes de rémunération. C'est bien sûr une orientation vers un mode de management des ressources humaines totalement différent de celui qui existe actuellement, en facilitant effectivement le passage à trois innovations organisationnelles capitales:

### **3.1 D'une relation patron-salarié au partenariat gagnant-gagnant:**

Ce NSR a été conçu pour intégrer tous les individus en partenariat avec leur entreprise, en tant que la relation patron- salarié n'est plus suffisante pour motiver les salariés et d'exploiter leur capacité de créativité. Il s'agit d'introduire une nouvelle relation qui considère les salariés le premier et le principal partenaire de l'entreprise, en partageant les objectifs et en renforçant l'implication aux résultats de l'entreprise.

Aujourd'hui, SH est convaincue en fait que face à cette concurrence c'est à cette condition qu'elle peut trouver les compétences et les connaissances capables de la projeter. La contribution des individus devient indispensable qui n'attend pas le contrôle mais plutôt la motivation et l'initiative pour anticiper et proactiver les mutations environnementales dont le comportement réactif n'est plus suffisant. Selon 80% des managers interrogés, la rémunération liée à la performance semble vouloir appeler à un grand contrôle de l'organisation du travail par les employés eux-mêmes, en permettant de plus partager la responsabilité et de renforcer l'autocontrôle au travail. Les individus soient responsables, motivés et prendront part à la définition de leur travail, en mettant en valeur leurs savoirs et en contribution leur expertise dans la conduite de leur propre travail.

Dans cet esprit, ce NSR va aider SH à renforcer sa relation avec ses salariés. Il traduit en effet la juxtaposition des intérêts individuels et collectifs optimisés avec l'optimum de l'intérêt de l'entreprise. Il rend le capital humain un acteur majeur dans le développement de l'entreprise, de le fédérer autour des priorités stratégiques, de le mobiliser autour des objectifs recherchés et de l'associer aux performances réalisées.

SH par le biais de la rémunération en rapport avec la performance accomplie essaie de persuader tous les individus de

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

l'entreprise que leurs efforts seront payés, en proposant plus d'implication aux objectifs, en visant l'intéressement des individus aux résultats de l'entreprise et en facilitant leur mobilisation et leur adhésion à son avenir. Ce NSR est alors un point de convergence qui met en cohérences les revenus des salariés avec ceux de l'entreprise, en instaurant une relation de partenariat efficace (**gagnant- gagnant**) qui requière l'engagement et la mobilisation de toute la ligne hiérarchique pour concrétiser la haute performance.

### **3.2De rapport poste/salaire au rapport contribution/rétribution :**

D'ailleurs, ce NSR avait pour principaux objectifs de dépasser les limites imposées par l'ancien système basé sur un poste, un salaire et une promotion qui sont entièrement indépendamment au rôle occupé effectivement et de la valeur ajoutée fournie, donc rarement intégrées à un système de management de performance. Désormais, Il ne s'agit plus de valoriser chaque individu selon son poste ou son diplôme, mais comme un responsable des objectifs auxquels il prend part et dote d'ensembles des talents et d'aptitudes à mettre en œuvre pour les relever. C'est donc intégralement le contraire de l'ancien système qui prend en considération la présence au travail et importe vraiment peu le travail effectué et les efforts déployés réellement sur terrain.

Ce rapport contribution/rétribution constitue un élément de motivation très important selon la théorie de l'équité développée par J.S. Adams (1960). L'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution. La rétribution peut être d'ordre financier (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...). La contribution se fait par le biais non seulement des résultats réalisés mais aussi par d'autres biais tels que les compétences décentrées, les aptitudes personnelles, le comportement positif...

En plus, Auparavant la plupart des managers ne savaient même pas les qualifications de leurs collaborateurs. Cela devient aujourd'hui de plus en plus l'objet du travail. Cette stratégie ambitieuse composée d'une contribution reconnue et une rémunération plus incitative donnera aux compétences une place centrale et un facteur essentiel d'amélioration de la performance. Ceci a été confirmé par 84 % managers interrogés qui trouvent que ce

rapport contribution/ rétribution destiné à différencier significativement les augmentations entre les collaborateurs en fonction de leurs performances accomplies et compétences démontrées incite les individus à améliorer quotidiennement leurs pratiques professionnelles et leurs compétences.

Même pour l'anticipation et l'évolution stratégique de la disponibilité des compétences, la majorité (70%) croit en cet outil et pense que ce NSR améliorera la gestion des programmes de formation, avoir Postulé pour gérer les besoins réels et éventuels en matière des compétences. Elle favorise la mise en place d'un mode du management axé sur les compétences des salariés afin de les engager en harmonie à son activité et à ses perspectives d'évolution dans un contexte exigeant.

Les compétences sont alors ancrées sur des comportements observables et mesurables, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent aux résultats réellement prouvés sur terrain. C'est alors un mode de management par les objectifs et les résultats et non par les postes et les moyens ainsi qu'une culture de performance qui s'acquière avec le temps et dans la durée. Il fallait sortir de la logique de prime qui n'a pas de liaison avec la performance réalisée, et rentrer dans une logique de reconnaissance des connaissances et des savoirs prouvés et démontrés effectivement sur terrain.

Cette reconnaissance des valeurs personnelles et des compétences professionnelles devient le socle de toutes les primes soit telles individuelles ou collectives ainsi les véritables acteurs dans la concrétisation du parcours professionnel. Chaque salarié se concentre sur ses objectifs fixés et il s'implique davantage dans son travail afin d'améliorer ses compétences et de bénéficier en contrepartie d'une augmentation individuelle et une autre collective (**La théorie des attentes, de Vroom; 1964**).

Pour 70% managers consultés, ce principe de fonctionnement aura un impact positif sur le travail collectif et l'esprit du groupe comme des pratiques de mobilisation du personnel. En visant notamment le développement des compétences collectives à l'effet d'assurer des valeurs partagées, mettre également en évidence l'importance du partage et la complémentarité des savoirs et des expériences pour un objectif commun.

### 3.3 De la gestion de l'ancienneté à la gestion de l'expertise et du professionnalisme :

La mise en place d'un nouveau dispositif de classification basé sur le modèle "Rôle/Contribution" permet à chaque individu qu'il soit salarié ou manager de savoir où il est et de voir où il peut aller dans son parcours professionnel. Ce principe de fonctionnement donne à tous les individus de SH un chemin de carrière clarifié (les priorités d'action, les domaines de progression et les perspectives d'évolution professionnelles en fonction du rôle et de niveau de contribution).

SH essaye donc de mettre en application ce système dynamique afin de rémunérer efficacement ses salariés et d'offrir plus de visibilité en matière de progression et de développement professionnel. D'ailleurs, la progression des salariés, au sein d'un même rôle peut produire plus de maîtrise et d'expertise au travail (meilleures contributions avec l'accumulation de l'expérience). Les enseignements tirés de l'action réelle et de la confrontation avec des problèmes concrets apportent vraisemblablement des compétences que le meilleur enseignement ne sera jamais susceptible de fournir.

67% managers affirment que derrière ce changement du système de rémunération, SH cherche donc à construire des parcours d'expertise et de professionnalisme pour tous les individus et de créer un milieu de travail fondé sur des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle dans chaque métier. Il s'agit des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle dans le métier initial permettant d'aller vers le professionnalisme et l'expertise sans prétendre des promotions pour un salaire plus. Il sera ainsi possible pour un ingénieur d'évoluer dans sa filière tout en ayant un avancement salarial qui prendra en considération sa performance et son métier lui-même, sans pour autant devoir prétendre à des postes de responsabilité, comme celui de chef d'équipe, de chef de service, de chef de département ou de management en général.

Contrairement dans l'ancien système, pour l'obtention d'une augmentation, il faut monter dans l'échelle de la grille des salaires, à travers ce nouveau principe contribution/rétribution SH cherche surtout à récompenser ses individus sans forcément changer leurs fonctions ou leur donner des promotions. Car, en acceptant de rester dans la même fonction durant toute la vie professionnelle, a condition, bien sur, de bénéficier d'une rétribution et d'évolution

professionnelle intéressante. Il s'agit de mieux reconnaître et récompenser la contribution de chacun à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de lui donner une gestion plus dynamique de carrière et un parcours professionnel plus clair et des étapes de progression bien définies.

### **Conclusion:**

Aujourd'hui les défis de SH sont liés à cette mondialisation du marché, au renforcement de la puissance de ses homologues étrangers et à une concurrence accrue dans toutes ses activités. Il s'agit de s'engager dans toute une nouvelle relation avec son personnel décrite un nouveau contrat moral (), qui paraît indispensable pour se fédérer autour d'une modernisation et d'une actualisation, au regard de ce qui se fait à l'international. L'orientation vers un NSR constitue des signes clairs et concrets que SH essaie d'attirer et de fidéliser les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive, ainsi de s'orienter vers plus d'efficacité et de performance. Il s'agit notamment de maintenir l'adéquation entre son organisation (ressources humaines, techniques...) et ses ambitions stratégiques, en motivant et récompensant toutes les compétences dont le groupe dispose afin d'être absolument alignés vers ses objectifs.

En effet, tous les efforts déployés pour son application effective restent vains s'ils ne forcent pas SH à rentrer dans une logique de développement des compétences et des connaissances, et à l'engager dans une perspective qui va au-delà de la rémunération au sens instrumental, mais une orientation vers l'implication de l'ensemble des individus (managers, collaborateurs) dans un milieu du travail propice à la performance. Il faudra surtout que ce NSR soit un outil de gestion stratégique, qui permettra à SH d'accomplir ses missions dans tous les domaines et à tous les niveaux de sa chaîne des valeurs, d'augmenter ses résultats et d'améliorer durablement ses performances à la suite du développement des compétences et des connaissances de ses individus.

### **Liste Bibliographique :**

- AHMED, R. (2009). le management étude à l'usage de l'entreprise. Alger: chihab édition.
- Anne, -F. (2008, février 1). Rémunération variable: un outil de motivation au service de votre stratégie. Récupéré sur <http://www.actionco.fr/Action>

## LES ENJEUX DE SYSTEME DE REMUNERATION LIE A LA PERFORMANCE - CAS DE GROUPE SONATRACH-

- Denis, C., & Michel, T. (2001, avril 09). Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération. (c. d. gestion, Éd.) Récupéré sur <http://neumann.hec.ca/pages/denis.chenevert/09-2001.pdf>
- Djeflat, A. (2006). l'economie fondée sur la connaissance, état des lieux et perspectives pour L'Algerie, édition. Oran, Algerie: Dar Eladib.
- fabien-lucron. (2021, juil 28). Comment l'upsell peut-il améliorer votre performance commerciale? Récupéré sur primeum: <https://www.primeum.com/fr/blog/comment-upsell-peut-il-ameliorer-performance-commerciale>
- Held, D. (1997). La rémunération à la performance: un art délicat, Paru dans: Persorama, no3. Récupéré sur [http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/020/20\\_03.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/020/20_03.pdf)
- KHIAT, A. ( 2012). le culturel: terrain d'intervention pour une GRE performante, gestion des RH, les défis de l'Algerie. Oran: dar AlAdib.
- Lucron, F. (2017, mars 28). Performance commerciale : comment avoir une équipe commerciale au top? Consulté le 2021, sur <https://www.primeum.com/fr/blog/decupler-la-performance-commerciale>:
- OCDE. (2005). la rémunération liée aux performances dans l'administration, resumé du rapport1. FRANCE: Éditions OCDE.
- Pilichowski, E. (2009). La rémunération à la performance est-elle efficace? Publication de l'institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)(N°03).
- VIRGINIE, F. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail: perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française, Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. 74 (N°02), 348RZMEZ ,
- C, & ROMEE , D. (2010). motiver pour gagner. Italie: édition ESF.