

**Analyse de la mise en place d'un nouveau système de rémunérations
par l'application d'une démarche d'Audit des rémunérations au sein
de l'entreprise publique Algérienne**

**Analysis of the establishment of a new remuneration system by
applying a remuneration audit approach within the Algerian public
company**

Latioui Imad*

Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC, Algérie, latimado87@yahoo.com

Reçu le : 2021-05-24

Accepté le : 2021-06-28

Publié le : 30/06/2019

Résumé :

En vue de démontrer l'importance de l'audit des rémunérations en tant qu'outil d'évaluation et d'amélioration de la gestion des rémunérations, nous avons essayé d'appliquer la démarche d'audit des rémunérations au sein de l'entreprise RTE Skikda à travers l'étude du nouveau système de rémunération de SONATRACH, et une enquête réalisée auprès de ses salariés. Les résultats de cette étude ont montré l'importance d'appliquer cette démarche pour bien mettre en place un nouveau système de rémunération qui mène les salariés vers une performance globale.

Mots clés : Audit social ; Audit des rémunérations ; Performance.

Jel Classification Codes: M52, J33

Abstract:

In order to demonstrate the importance of the remuneration audit as a tool for assessing and improving the management of remuneration, we have tried to apply the remuneration audit approach within RTE Skikda through the study of the new remuneration system of SONATRACH, and a survey of its employees. The results of this study have shown the importance of

* *Auteur correspondant*

applying this approach in order to put in place a new system of remuneration that leads employees towards overall performance.

Keywords: Social audit; Audit of remuneration; Performance.

Jel Classification Codes: M52, J33

1. Introduction:

La Rémunération, l'une des fonctions les plus importantes de la gestion des ressources humaines, a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs nombreux et parfois peu compatibles, des contraintes multiples, des attentes diverses de clients internes de plus en plus exigeants est l'un des défis majeurs pour les directeurs des ressources humaines (DRH) (PERETTI & ROUSSEL, 2000).

En Algérie, les années 2000 ont été marquées par une mobilité remarquable concernant la question des salaires et des rémunérations; des grèves et des protestations socioprofessionnelles dans presque tous les secteurs dans le but de négocier l'augmentation des salaires, primes, indemnités, retraite, accès au logement, conditions de travail, etc.

Cela s'est traduit par plusieurs changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises publique Algériennes à caractère économique ainsi que la mise en œuvre d'un nouveau système de classification et de rémunération des fonctionnaires institué par le décret présidentiel n° 07-304 du 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Ce renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération explique l'intérêt croissant pour l'audit des rémunérations.

La complexité croissante des modalités de rémunération, la diversité des arbitrages, la nécessité des actualisations, des innovations et des remises en cause imposent une évaluation régulière des politiques et des pratiques.

L'objectif de cet article est de présenter la démarche suivie pour appliquer un audit des rémunérations afin de porter un jugement sur la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération au sein d'une entreprise publique Algérienne, et 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 (LAWLER, 1990)

Partant de ces considérations, et sachant qu'un projet de rémunération a été conçu au sein de SONATRACH, nous nous sommes intéressés à cette recherche intitulée : « Analyse de la mise en place d'un nouveau système de rémunérations par l'application d'une démarche d'Audit des rémunérations au sein de l'entreprise publique Algérienne »
Cas : SONATRACH

1.1 Problématique

Dans ce contexte, nous débouchons sur une question centrale qui peut être formulée de la sorte : ***Comment peut-on conduire un audit des rémunérations pour analyser la mise en œuvre d'un nouveau système de rémunération au sein de SONATRACH ?*** Pour répondre à cette question il faut s'en poser d'autres : Comment peut-on conduire un audit des rémunérations au sein de l'entreprise ? Quels sont les points forts et les points faibles de la fonction Rémunération de SONATRACH ? Quelles sont les actions correctives que nous pourrions formuler ?

Pour répondre à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

- (H1) : Il y a un sentiment de satisfaction chez les salariés de SONATRACH en ce qui concerne la fonction rémunération après l'adoption du nouveau système de rémunération ;

- (H2) : l'audit des rémunérations permet de ressortir une panoplie des actions correctives pour faire face aux risques sociaux.

Les objectifs visés par cette recherche se résument dans les points suivants :

- Démontrer l'importance de l'audit des rémunérations en tant qu'outil d'amélioration de la gestion des rémunérations;
- Ressortir les points forts et les points faibles de la fonction rémunération de SONATRACH;
- Formuler quelques recommandations qui pourraient améliorer la fonction de rémunération au sein de SONATRACH.

Pour atteindre ces objectifs nous avons fait recours à une enquête que nous avons réalisée en 2012 au sein de RTE Skikda (SONATRACH).

2. Cadre théorique de la Rémunération et de l'audit des rémunérations :

2.1 La rémunération globale

Par le passé, la rémunération se limitait en général au salaire. Aujourd'hui, la rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé : le salaire (salaire de base, rémunération incitative à court terme et à long terme), les avantages sociaux, qui prennent une part de plus en plus importante dans la rémunération (régimes de soins de santé et de retraite et programme d'équilibre travail-vie personnelle), et le cheminement professionnel (formation et perfectionnement, mutations latérales et enrichies).

« La rémunération globale est 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» (DOLAN, SABA, JACKSON, & SCHULLER, 2002)

2.2 Les enjeux de la rémunération (THEVENET, DEJOUX, MARBOT, NORMAND, & BENDER, 2009)

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation : l'équité, la compétitivité, la flexibilité et la reconnaissance.

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion, c'est-à-dire source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise et répondre aux questions suivantes:

Quels sont ses objectifs de développements à court termes ?

Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?

Quelle est l'importance de la main d'œuvre au sein de l'organisation ?

Dans quelle mesure le capital humain est-il coût ou investissement pour l'entreprise ?

Dans quelle mesure l'organisation cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

2.3 L'audit de la gestion des rémunérations

Le profond renouvellement des politiques et des pratiques de rémunération explique l'intérêt croissant pour l'audit des rémunérations.

Jean-Marie PERETTI et Jacques IGALENS (PERETTI & IGALENS, 2008) ont essayé de déterminer les principales missions de l'auditeur social concernant l'audit de la gestion des rémunérations.

L'auditeur réalise des missions d'audit d'efficacité et d'audit stratégique :

2.3.1 Les audits d'efficacité

L'audit d'efficacité d'un système de rémunération porte en particulier sur cinq points :

- la politique de rémunération (les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?) ;
- la cohérence en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (rémunération et gestion des carrières par exemple) ;
- la cohérence des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (entre établissements ou entre les différentes étapes du processus) ;
- l'efficacité des procédures (les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle prennent-elles en compte la performance individuelle effective ?) ;
- l'efficacité des procédures.

Les principales missions des audits d'efficacité comprennent les domaines suivants :

- Audit des qualifications et des classifications ;
- audit de l'individualisation des rémunérations ;
- audit du salaire indirect ;
- audit des primes ;
- audit des rémunérations effectives ;
- audit de l'intéressement, et de la participation ;
- audit des programmes d'actionnariat ;
- audit de l'épargne salariale ;
- audit de la rémunération des commerciaux.

2.3.2 Les audits stratégiques

L'audit stratégique correspond à une double préoccupation. L'auditeur est invité à répondre à plusieurs questions : les politiques de rémunération sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ? Le volet rémunération de la politique sociale est-il formulé et adapté aux spécificités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ? La traduction des grands choix de la politique de rémunération en plans et en programmes est-elle réalisée ? Les choix en matière de politique de rémunération permettent-ils à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques ?

L'auditeur s'intéresse aux différentes composantes de la séquence stratégique : diagnostic, définition, mise en œuvre, contrôle, et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques aux évolutions internes et externes.

Les missions confiées à l'auditeur concernent :

- L'identification des politiques, des programmes et des pratiques en matière de rémunération ;
- l'audit de l'image interne et de la prise en compte des aspirations des salariés ;
- l'audit de la maîtrise de la masse salariale ;
- l'audit de la structure de la masse salariale ;
- l'audit de l'équité ;
- l'audit de la reconnaissance.

3. Pratiquer une démarche de l'Audit des rémunérations au sein de SONATRACH :

3.1 Application de la démarche d'audit des Rémunérations :

3.1.1 Cadre de la mission

a) Objectifs de la mission : Notre mission s'articule autour des objectifs suivants :

- Porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet rémunération de SONATRACH;
- S'assurer que les politiques de rémunération sont conformes aux objectifs poursuivis par SONATRACH.

b) Etendu de la recherche : On distingue 03 niveaux d'audit social : Audit de conformité, Audit d'efficacité, Audit stratégique, notre mission fait partie du 3ème niveau dit stratégique dans le but de porter un jugement sur la capacité des ressources humaines à réaliser le projet rémunération de SONATRACH et à passer à une performance globale de l'entreprise grâce aux contributions des salariés incités par le nouveau système de rémunération dit Contribution-Rétribution.

Pour y parvenir, nous allons réaliser les missions suivantes :

- L'identification des politiques, des programmes et des pratiques en matière de rémunération à SONATRACH
- L'audit de l'image interne et de la prise en compte des aspirations des salariés de SONATRACH ;
- L'audit de la structure salariale ;
- L'audit de l'équité.

3.1.2. L'enquête préliminaire

Toute mission d'audit impose une enquête préliminaire (GUERRERO, 2008) pour se familiariser avec l'entreprise et le problème à traiter. Cette phase de pré-enquête suppose le rassemblement d'informations contenues dans divers documents : organigrammes, bilan social, reporting et tableaux de bord sociaux du service paie et de la fonction RH. Cette enquête permet d'adopter un programme de travail adapté en sélectionnant les points significatifs sur lesquels centrer la mission.

Notre étude se déroulera dans la Direction Régionale de Transport par Canalisation (RTE Skikda), une entité du groupe SONATRACH parmi les plus importantes du pôle des hydrocarbures à Skikda. Cette enquête préliminaire nous a permis de bien comprendre le fonctionnement de cette dernière.

A la suite de cette enquête, nous avons élaboré un programme de travail détaillé, ce programme précise les personnes à rencontrer et les documents à consulter.

3.1.3. La réalisation des travaux

a) Choisir l'information sociale

Les travaux de notre mission d'audit repose essentiellement sur la collecte de l'information sociale et en particulier, l'information qui a une relation avec les politiques et pratiques de rémunération de SONATRACH., nous avons alors collecté : des informations quantitatives, des documents, et des données qualitatives,

b) Choisir la population d'étude

Pour choisir notre population d'étude qui va représenter la population de notre champ d'application, nous avons utilisé la procédure de l'échantillonnage stratifié (GUERRERO, 2008), pour cela nous avons décomposé la population de la sous-direction administration qui est de 128

salariés à des sous-groupe selon la catégorie socio professionnelle, et on a choisi 30% de chaque sous-groupe. Notre population d'étude est donc composée de 38 salariés dont 23 cadres, 13 maîtrises, 02 exécutions.

3.2. La construction du questionnaire

Le questionnaire que nous avons construit porte des questions qui visent à mesurer le degré de satisfaction et les attitudes des salariés vis-à-vis :

- L'image interne du nouveau système des rémunérations ;
- la structure salariale ;
- l'équité salariale ;
- le positionnement dans le nouveau modèle Rôle et Contribution.

Ce questionnaire utilise une échelle de type « Likert » comme choix de réponse ; il comporte 14 questions dont sept questions mesurées sur une échelle de satisfaction et sept questions mesurées sur une échelle d'accord.

Les résultats de ce questionnaire seront traités avec tous les pourcentages des réponses, la moyenne de l'échelle de satisfaction et la moyenne de l'échelle d'accord, et l'écart type de chaque échelle qui permet de déterminer l'étalement des données autour de la moyenne, plus l'écart est grand autour de la moyenne, plus l'écart type sera élevé.

4. Présentation du Rapport d'Audit des rémunérations

4.1 La présentation des résultats de l'audit

4.1.1 Présentation du nouveau système de rémunération

Dans ce qui suit on va présenter les grandes lignes du nouveau système de rémunération, conçu et présenté par l'entreprise Towers Perrin, pour SONATRACH.

Les finalités du nouveau système de rémunération

- Améliorer les résultats de SONATRACH dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation ;
- Moderniser le fonctionnement de SONATRACH en améliorant les pratiques professionnelles des salariés ;

- Redonner aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnelle : reconnaître et récompenser les contributeurs ;

L'entreprise a décrit tout ça en deux mots : contribuer plus pour gagner plus.

4.1.1.1 Les Composantes du Nouveau Système de Rémunération

Le nouveau système de rémunération de SONATRACH se compose de :

- a) *Une nouvelle classification* représentée par le modèle Rôle et Contribution à la place de l'ancienne classification, il s'agit donc d'un raccordement des fonctions actuelles aux rôles, et d'un positionnement de tous les salariés dans le modèle Rôle et Contribution ;
- b) *Une nouvelle structure salariale* qui contient un nouveau salaire de base et une part de rémunération variable, articulé avec un système de management de la performance.

4.1.1.2 La nouvelle structure salariale

L'ancienne structure salariale se caractérise par :

- a) Le salaire de base représente une part beaucoup trop faible de la rémunération totale pour qu'existe une hiérarchie des salaires parallèle à celle des fonctions ;
- b) La rémunération totale des salariés correspond donc à un empilage de plusieurs éléments de rémunération qui, dans la réalité, ont quasiment les mêmes finalités, ce sont : **l'échelle**, **les échelons** ou avancement au choix, La **PRS** (Prime de Responsabilité et de Sujétion), **L'IEP** (Indemnité d'expérience professionnelle) .
- c) Les messages et les valeurs transmis aux salariés par cette structure salariale ne favorisent pas la performance : automatismes dans la progression salariale et égalitarisme des niveaux de salaire quelle que soit la contribution des salariés, au détriment de l'équité interne.
- d) La **PRC** (prime de rendement collective), et la **PRI** (prime de rendement individuelle) ont progressivement perdu leur caractère variable, pour ne pas dire qu'elles ont été dénaturées. Leurs modalités de calcul et la définition des paramètres annuels font qu'elles ne sont

pratiquement plus représentatives des performances individuelles et/ou d'équipe.

4.1.1.3 Constitution d'une nouvelle structure salariale

La nécessaire simplification de la structure salariale, qui s'effectue au bénéfice des salariés, repose sur :

- La constitution d'un Nouveau Salaire de Base : pour lui donner plus de poids dans la rémunération totale, il regroupera les éléments suivants : échelle, échelon, PRS, PRI et PRC.

- L'intégration de l'IEP au Nouveau Salaire de Base pour certains Rôles et son maintien pour d'autres Rôles (après modification du barème).

- La création d'une gestion plus dynamique des rémunérations

- Le maintien des primes et indemnités de conditions de travail et de conditions de vie ainsi que de l'intéressement : ce maintien implique, pour les primes indexées sur le salaire de base, une révision des modalités de détermination de leur montant.

4.1.2. L'exploitation des résultats de l'enquête

Pour le traitement des résultats de l'enquête, nous avons procédé à une codification des réponses à échelle de mesure à travers l'attribution des notes allant de 1 à 5 correspondant aux critères d'évaluation allant de « très insatisfait » à « très satisfait », et de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », à savoir plus précisément :

- 1 : très insatisfait, pas du tout d'accord ;
- 2 : insatisfait, plutôt pas d'accord ;
- 3 : ni satisfait ni insatisfait, sans opinion ;
- 4 : satisfait, plutôt d'accord ;
- 5 : très satisfait, tout à fait d'accord.

Ceci nous a permis d'appréhender de manière quantitative les réponses qualitatives des enquêtés et de calculer la moyenne arithmétique et l'écart-type de leurs appréciations.

Pour analyser les résultats de l'enquête, nous avons fait recourir au logiciel de statistique SPSS pour faciliter le calcul des moyennes et des pourcentages des appréciations des salariés.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats des questions mesurées sur une échelle de *satisfaction* et ensuite, les questions mesurées sur une échelle d'*accord*.

Tableau n°01 : L'analyse des résultats des questions mesurées sur une échelle de satisfaction

Analyse des scores de la satisfaction (en pourcentage)					
	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
total de l'échelle de satisfaction	22.6%	40.9%	22.6%	12%	1.9%
moyenne de l'échelle de satisfaction	2.29 /5				
écart-type de l'échelle de satisfaction	1.03				

Source : Elaboré par nous-mêmes, 2012

Selon le tableau, la population étudiée semble dans sa majorité insatisfaite avec une moyenne de 2.29 sur une échelle de 5, un pourcentage de 40.9% des gens insatisfaits et 22.6 très insatisfaits. Ensuite, les individus qui ont choisi la troisième proposition (ni satisfait ni insatisfait) enregistrent 22.6%. Quant aux individus qui sont satisfaits, ils représentent 12%, et seulement 1.9% sont très satisfaits.

Tableau n°02 : L'analyse des résultats des questions mesurées sur une échelle d'Accord

Analyse des scores de l'accord (en pourcentage)					
Critère d'évaluation	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
total de l'échelle de l'accord	31.9%	15.1%	27.4%	20.3%	5.3%
moyenne de l'échelle de l'accord	2.52 /5				
écart-type de l'échelle de l'accord	1.26				

Source : Elaboré par nous-mêmes, 2012

Le tableau ci-dessus nous donne les scores des sept dernières questions du notre questionnaire, la moyenne de l'accord de notre

population d'étude avec ces sept affirmations est de 2.52 sur une échelle d'accord de 5, ce qui montre que la population n'est pas d'accord avec les affirmations du questionnaire, ce constat est confirmé par le fait que 31.9% de la population sont « pas du tout d'accord », 15.1% « Plutôt pas d'accord », d'autre part on trouve que 27.4% ont choisi « sans opinion ». Pour les salariés qui sont d'accord avec les affirmations, on trouve 20.3% de l'échantillon ont répondu par « plutôt d'accord » et 5.3% par « tout à fait d'accord ».

4.2 La synthèse de la mission d'audit de la fonction Rémunération de SONATRACH (RTE Skikda)

4.2.1 Les forces et les faiblesses de la fonction Rémunération

Nous présentons dans ce qui suit une synthèse des résultats de l'application de la démarche d'audit des rémunérations au sein de SONATRACH. Cette synthèse comportera successivement les principales forces et faiblesses de la fonction rémunération de SONATRACH.

L'analyse des pratiques en matière de rémunération, le nouveau dispositif de rémunération de SONATRACH et les résultats du questionnaire nous a amené à constater les forces et les faiblesses suivantes :

Tableau n°03 : La synthèse de la mission d'audit de la fonction Rémunération de SONATRACH (les forces et les faiblesses)

	A. Points forts	B. Point faibles
les politiques, programmes et pratiques en matière de rémunération à SONATRACH	<ul style="list-style-type: none"> - Ce nouveau système de rémunération va permettre à l'entreprise de trouver des liens entre la rémunération variable individuelle et la performance ; - Une intention de la direction de SONATRACH de conduire un changement important par l'amélioration et l'actualisation de la politique et des pratiques en matière de gestion des rémunérations ; - L'intégration du management de la performance dans la gestion des rémunérations, et cela va développer une culture de performance individuelle et collective ; - Faire du management de la performance un outil de dialogue et de progrès opérationnel pour les responsables hiérarchiques, les collectifs de travail et les collaborateurs ; - Relier étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a un problème de décalage entre ce que les gens en haut décident et ce qui se passe à la base. - L'absence des règles de gestion pour mener à bien l'application du nouveau système de rémunération, et surtout pour le personnel chargé de la paie et de la rémunération, il n'est pas encore claire comment mesurer l'atteinte des objectifs et calculer la rémunération variable ;

<p>L'image interne du système de rémunération et la prise en compte des aspirations des salariés de SONATRACH</p>	<ul style="list-style-type: none">- Beaucoup de salariés considèrent ce nouveau système de rémunération comme un changement important et nécessaire pour une grande entreprise comme SONATRACH, il est moderne et encourage les personnes les plus performants à contribuer plus- Les salariés doutent de la capacité de leurs dirigeants à mettre en œuvre d'une façon impartiale le nouveau système de rémunération ;- Des managers, selon les salariés, trop peut disponibles :- La première constatation de tout le monde, c'est que ça ne communique pas. On ne connaît pas les projets de la direction. On ne voit pas souvent les responsables.- L'absence des informations sur les intentions de la direction ;- Un taux de satisfaction faible chez les salariés concernant les pratiques en matière de rémunération (une moyenne de 2.29/5 pour l'échelle de satisfaction, et de 2.52 pour l'échelle d'accord)
---	---

<p>Pour la structure salariale</p>	<ul style="list-style-type: none">- La présence d'une rémunération variable qui va inciter les salariés à contribuer plus et à être plus performant,- le Nouveau Système de Rémunération accorde une place plus importante au salaire de base et aux enjeux de Rémunération Variable, dans le but de rendre le contrat "Contribution / Rétribution" vraiment lisible par tous.- La rémunération variable est déterminée par la réalisation des objectifs bien définis pour chaque salarié, grâce au référentiel de contribution, chaque personne sait bien ce qu'il faut faire afin de gagner plus, et c'est là qu'on peut trouver l'importance du système Contribution-Rétribution.- La nouvelle structure salariale propose un nouveau salaire de base qui représente une part importante de la rémunération globale. Contrairement à l'ancien salaire de base- La garantie pour chaque salarié de SONATRACH du maintien des éléments de sa rémunération "fixe" existant avant le Nouveau Système de Rémunération (Echelle, Echelon, IEP, PRS, PRC et PRI)	<ul style="list-style-type: none">- Jusqu'à ce jour, la rémunération variable n'a été attribuée à personne, les pratiques salariales sont entre l'ancien et le nouveau système, on trouve le nouveau salaire de base mais pas de rémunération variable individuelle ;
------------------------------------	---	---

Pour l'équité salariale	<ul style="list-style-type: none">- le Nouveau Système de Rémunération est centré sur l'enjeu d'amélioration des performances individuelles, semi-collectives et collectives. Il donne au travail et au travailleur toute sa valeur en différenciant nettement les rémunérations selon le Rôle occupé et le Niveau de Contributions démontré.	<ul style="list-style-type: none">- Les salariés de l'entreprise ne sont pas tous positionnés dans la nouvelle classification, on a constaté que les salariés recrutés après la première opération de positionnement ne sont pas positionnés, donc il n'y a pas une actualisation de la grille de classification.- Selon les résultats de notre questionnaire, les salariés ne pensent pas que ce nouveau système de rémunération va améliorer l'équité salariale, SONATRACH n'a pas réussi donc à renforcer le sentiment de l'équité interne ;
-------------------------	---	--

Source : Elaboré par nous-mêmes.

4.2.2 La proposition des recommandations

Pour les points forts, nous préconisons à SONATRACH de les valoriser et les renforcer, pour les points faibles, nous formulons les recommandations suivantes :

- Faire circuler l'information qui concerne le nouveau système de rémunération à tous les niveaux de la hiérarchie de SONATRACH et surtout les niveaux qui se trouvent en bas de la hiérarchie, afin de faire comprendre le fonctionnement du nouveau système de rémunération, parce que le personnel ne sera pas impliqué et motivé que s'il comprend la composition de sa rémunération et comment sa contribution à l'amélioration de la performance et aux résultats de l'entreprise va-t-être rétribué ;
- Préparer des formations spécialisées pour le personnel chargé de la rémunération, parce que ces derniers, de l'entreprise RTE Skikda, n'ont bénéficié que d'un séminaire qui donne des généralités sur le nouveau

système de rémunération, alors qu'ils sont les concernés d'appliquer ce nouveau système ;

- L'entreprise doit passer à l'attribution de la rémunération variable (individuelle et collective), parce que jusqu'à ce jour, cette rémunération variable n'a pas été attribuée, alors que c'est là qu'on trouve la valeur ajouté du nouveau système de rémunération. Depuis l'entrée en application de ce nouveau système en 2009, les salariés ne reçoivent que la partie fixe de leur rémunération donc ça change rien concernant la rétribution des personnes performants et qui contribuent plus ;
- Procéder à un audit du climat social afin de déceler les raisons de mécontentement et de comprendre les sources des réactions de désengagement des salariés ainsi que pour évaluer l'image interne du système de rémunération et des autres composantes de la gestion des ressources humaines ;
- Développer une culture de la performance individuelle et collective, et ça nécessite une conduite d'un changement important dans l'entreprise, car la population semble caractérisée par la réticence au changement traduit par la grande partie des personnes âgées et qui ont travaillé beaucoup dans l'entreprise avec l'ancien système de rémunération.

5. Conclusion :

En vue de démontrer l'importance de l'audit des rémunérations en tant qu'outil d'évaluation et d'amélioration de la gestion des rémunérations, nous avons essayé d'appliquer la démarche d'audit des rémunérations au sein de l'entreprise RTE Skikda à travers l'étude du nouveau système de rémunération de SONATRACH, et une enquête réalisée auprès de ses salariés. Cette enquête est conclu par une analyse des résultats d'un questionnaire qui porte sur :

1. L'image interne du nouveau système de rémunération ;
2. La structure salariale ;
3. L'équité salariale ;
4. Le positionnement dans le nouveau modèle Rôle et Contribution.

Cette analyse nous a amené à infirmer la première hypothèse (H1) qui stipule qu'après la mise en place du nouveau système de rémunération de SONATRACH, la fonction Rémunération est satisfaisante pour les salariés, mais elle nous amène à confirmer la deuxième hypothèse (H2) qui dit que l'audit des rémunérations permet de ressortir une panoplie des actions correctives (recommandations) pour faire face aux risques sociaux

L'audit des rémunérations fournit des constats, des analyses objectives et des recommandations utiles à l'entreprise, il fait apparaître des risques de différentes natures.

Le recours à l'audit des rémunérations peut permettre aux entreprises Algériennes d'évaluer l'image interne des politiques et des pratiques salariales et de faire face aux risques sociaux surtout en ce qui concerne la question de l'équité salariale, afin d'augmenter la contribution des salariés, et rendre l'entreprise plus performante et plus compétitive.

L'audit des rémunérations établit donc des constats dont l'objectif est d'engager une action visant à améliorer la gestion des rémunérations.

6. Liste Bibliographique :

- DOLAN, S., SABA, T., JACKSON, S., & SCHULLER, R. (2002). *La gestion des ressources humaines*. Paris: Pearson Education.
- GUERRERO, S. (2008). *Les outils de l'audit social*. Paris: Dunod.
- IGALENS, J., & PERETTI, J. M. (1986). *Audit des rémunérations*. Paris: Ed d'organisation.
- LAWLER, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PERETTI, J.-M., & IGALENS, J. (2008). *Audit social*. Paris: Eyrolles.
- PERETTI, J.-M., & ROUSSEL, P. (2000). *Les rémunérations: Politiques et pratiques pour les années 2000*. Paris: Vuibert.
- ROUSSEL, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.
- THEVENET, M., DEJOUX, C., MARBOT, E., NORMAND, E., & BENDER, A. F. (2009). *Fonction RH* (éd. 2ème). Paris: Pearson Education.