

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master académique en Management des Ressources Humaines

**La conduite du changement à travers la mise en
place d'un nouveau système de rémunération
Cas : SONATRACH**

Elaboré par : MAMECHE Nassiba

Encadré par : Pr. BENGUERNA Mohamed

Année 2016-2017

RESUME

Dans un environnement marqué par une forte concurrence, la SONATRACH à l'instar de toutes les entreprises qui activent dans le même domaine des hydrocarbures a mis en œuvre un plan stratégique dans le but d'apporter des améliorations qualitatives en termes de management du capital humain. La mise en place d'un nouveau système de rémunération fondé sur la valorisation et la récompense des compétences individuelle et collective, permet de s'orienter vers un nouveau paradigme organisationnel basé tant plus sur les comportements que les structures.

Cette migration a été menée en 3 phases : diagnostic, déploiement et pilotage avec une volonté du top management et de l'accompagnement en termes de communication et de participation, pour réunir l'ensemble des facteurs de réussite de ce projet.

Mots clés : **changement, rémunération, résistance, échec.**

ABSTRACT

In an environment marked by strong competition, SONATRACH, like all companies operating in the same field of hydrocarbons, has implemented a strategic plan in order to bring about qualitative improvements in human capital management. The introduction of a new remuneration system based on the valorization and reward of individual and collective competences makes it possible to move towards a new organizational paradigm based more on behavior and structures.

This migration was carried out in three phases: diagnosis, deployment and piloting with a will to top management and support in terms of communication and participation, to bring together all the factors of success of this project.

Keywords: **Switches, remuneration, resistance, failure.**

ملخص

في بيئة تتميز بالمنافسة القوية، مثل سوناطراك جميع الشركات العاملة في نفس المجال من الهيدروكربونات نفذت خطة استراتيجية من أجل إدخال تحسينات نوعية في إدارة رأس المال البشري. تنفيذ نظام التعويضات الجديد على أساس القيمة والثواب من المهارات الفردية والجماعية، ويسمح للتحرك نحو نموذج تنظيمي جديد يقوم على السلوك كما أكثر من الهياكل.

وقد أجريت هذه الهجرة في 3 مراحل: التشخيص ونشر وإدارة والتزاما من الإدارة العليا والدعم من حيث الاتصال والمشاركة، لجمع كل عوامل النجاح لهذا المشروع.

الكلمات المفتاحية: **تغيير، مكافأة، مقاومة، فشل.**

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin d'élaborer ce travail.

Mes remerciements vont en direction de tous mes enseignants, De l'ENSM master management des Ressources humaines ainsi qu'à l'ensemble du personnel de l'administration.

Je tiens à remercier mon encadreur pédagogique, Mr. BENGUERNA Mohamed pour m'avoir guidé et orienté pour la réalisation de ce travail.

Une spéciale reconnaissance à Mr. BENAÏSSA Ahmed, mon tuteur en entreprise et chef de département gestion des carrières, pour la confiance qu'il m'a accordée, la patience et son aide à chaque instant.

Je remercie également Mr. A.DJOUABRI, Directeur Rémunération, ainsi que tous les membres de la direction générale de SONATRACH, avec qui j'ai eu l'opportunité de travailler, pour leur chaleureux accueil, ce qui m'a permis de m'intégrer plus facilement à l'entreprise.

Enfin je tiens à remercier, vivement toutes les personnes qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce modeste mémoire, en particulier Boualem, mes parents, mon frère, et mes deux sœurs, ainsi que tous mes proches pour leur confiance, soutien et encouragements.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----|
| RESUME..... | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| TABLE DES MATIERES..... | III |
| LISTE DES TABLEAUX | V |
| LISTE DES FIGURES | V |
| LISTE DES SCHEMAS..... | V |
| LISTE DES ABREVIATIONS | VI |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I : | 4 |
| CHANGEMENT ORGANISATIONNEL | 4 |
| ENTRE IMPERATIFS ET COMPLEXITE..... | 4 |
| 1.1. Revue de la littérature :..... | 4 |
| 1.2. Perspectives et typologie de van de ven et marshall scott poole :..... | 5 |
| 1.3. Conduire le changement : | 10 |
| 1.3.1. Les phases du changement : | 10 |
| 1.3.1.1. Phase 1 : La préparation du changement :..... | 11 |
| 1.3.1.2. Phase 2 : l'engagement du changement :..... | 11 |
| 1.3.1.3. Phase 3 : La réalisation du changement :..... | 12 |
| 1.3.1.3. Phase 4 : L'ancrage du changement :..... | 12 |
| 1.3.2. Les concepts clés du Changement : | 13 |
| 1.3. Cadre conceptuel : | 16 |
| 1.3.1. Le rôle des managers intermédiaire dans reconstruction du sens du changement : .. | 17 |
| 1.3.2. Royston Greenwood et C.R Hinings : l'impact du design organisationnel sur le changement : | 20 |
| 1.4. Approche méthodologique : | 22 |
| 1.4.1. Le choix du thème : | 22 |
| 1.4.2. L'objectif de l'étude :..... | 22 |
| 1.4.3. Choix de l'organisme : | 23 |
| 1.4.4. Méthode de collecte des données :..... | 23 |
| CHAPITRE II :..... | 24 |
| PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ET DES DETRMINANTS DU CHANGEMENT | 24 |
| 2.1. Présentation de SONATRACH :..... | 24 |
| 2.1.1. Missions :..... | 24 |

| | | |
|--|--|----|
| 2.1.2. | Objectifs : | 25 |
| 2.1.3. | Activités de SONATRACH : | 27 |
| 2.1.3.1. | Activités d’exploration et de production (E&P): | 27 |
| 2.1.3.2. | Activité transport par canalisation : | 28 |
| 2.1.3.3. | Activité liquéfaction raffinage et pétrochimie : | 28 |
| 2.1.3.4. | Activité commercialisation : | 29 |
| 2.2. | Organisation de la SONATRACH : | 30 |
| 2.2.2. | La Direction Corporate Ressources Humaines est organisée comme suit..... | 30 |
| 2.2.3. | La Direction Règlementation et Veille Sociale : | 31 |
| 2.3. | Les objectifs stratégiques de SONATRACH : | 46 |
| 2.4. | Impact de ce changement sur la GRH : | 48 |
| 2.5 | Les raisons du changement : | 50 |
| 2.6. | Le projet de changement : | 53 |
| 2.6.1. | Diagnostic du système de rémunération actuel (Etat des lieux) : | 53 |
| 2.6.2. | Le nouveau système de rémunération : | 54 |
| CHAPITRE III : | | 62 |
| ANALYSE DES DONNÉES ET RECOMMANDATIONS | | 62 |
| 3.1. | Procédures d’adoption du système de rémunération et modes d’accompagnement | 65 |
| 3.1.1. | Démarche d’adoption du système de rémunération : | 65 |
| 3.1.1.1. | Phase1 : Diagnostic de la situation actuelle : | 65 |
| 3.1.1.2. | Phase 2 : La conception d’un nouveau système : | 67 |
| 3.1.1.3. | Phase 3 : La préparation pour la mise en œuvre : | 67 |
| 3.1.1.4. | Phase 4 : la mise en œuvre du projet : | 69 |
| 3.2. | Les modes d’accompagnants : | 70 |
| 3.2.1. | La communication : | 70 |
| 3.2.2. | La formation : | 70 |
| 3.3. | Réactions et difficultés rencontrées durant la mise en place du NSR | 71 |
| 3.4. | Recommandations : | 74 |
| CONCLUSION | | 65 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 78 |
| ANNEXES | | 82 |
| ANNEXE A - GUIDE D’ENTRETIEN | | 83 |
| ANNEXE B – LE REFERECIEL DU SYSTEME DE REMUNERATION R&C..... | | 83 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Les activités des managers intermédiaires face au changement..... | 17 |
| Tableau 2 : Idées reçues sur la conduite du changement revues par les résultats des recherches conduites par Balogun..... | 19 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Typologie des modèles de changement de Van de Ven..... | 08 |
| Figure 2 : La matrice des changements..... | 14 |
| Figure 3 : Typologie des travaux sur la conduite de changement..... | 15 |
| Figure 4 : Dynamique de la structuration des organisations..... | 55 |
| Figure 5 : Représentation graphique de la nouvelle classification par les rôles..... | 56 |
| Figure 6 : Les quatre axes de contribution..... | 58 |
| Figure 7 : Les cinq niveaux de contribution..... | 60 |

LISTE DES SCHEMAS

| | |
|---|----|
| Schéma 1 : L'organigramme de la direction corporate ressources humaines..... | 26 |
| Schéma 2 : L'organigramme de la direction Rémunération..... | 44 |

LISTE DES ABREVIATIONS

RH : Ressource humaine.

DG : Direction générale.

DRH : Direction des ressources humaine.

RC : Rôle et contribution.

AI : Augmentation individuel.

RV : Rémunération variable.

RVI : Rémunération variable individuelle.

RVC : Rémunération variable collective.

SMP : Système de management de la performance.

NSR : Nouveau système de rémunération.

NSB : Nouveau salaire de base.

SH : SONATRACH.

ENSM : Ecole nationale supérieure de management.

INTRODUCTION

Le changement continu de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises aussi bien interne qu'externe, impose à ces dernières de faire preuve de flexibilité pour épouser ces mutations qui sont dans la majeure partie des cas forcées. Il est évident que toute autre posture qui sera adoptée par les managers conduira inévitablement leur entreprise à des situations de dégradation voir même la disparition de la scène économique eu égard de la concurrence permanente sur le marché.

Cette réalité est aussi valable pour les entreprises qui activent sur le marché international des hydrocarbures qui est de plus en plus global et concurrentiel. C'est dans ce cadre-là que le Gouvernement Algérien a fait le choix d'insérer l'Algérie dans le commerce mondial des hydrocarbures, cette décision a placé la Société Nationale de Transport et de commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH) dans une situation de concurrence de plus en plus rude et exigeante.

SONATRACH, face à ce défi, a pris conscience de la nécessité d'adapter ses modes de fonctionnement pour soutenir une stratégie d'ensemble et accroître sa notoriété. L'une des dimensions de ses nouvelles orientations stratégiques porte sur le volet gestion de la ressource humaine, dont l'objectif essentiel est l'amélioration et la mise à niveau (actualisation) de ses procédures règlementaires (pratiques professionnelles) en la matière.

L'atteinte des objectifs stratégiques globaux, ne peut se concevoir que par la réussite des différentes déclinaisons de celle-ci sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, cependant la gestion des ressources humaines revêt un caractère particulier, car ses actions portent sur des acteurs, et lorsqu'on opère des changements sur leur manière de s'organiser dans leur travail, leur rémunération ou leur évolution de carrière, la tâche devient complexe.

En effet, il ne s'agit pas d'éléments matériels ou d'équipements qu'il suffit de réorganiser pour arriver à la situation souhaitée, mais d'acteurs qui agissent collectivement d'une manière sensée être organisée alors que des effets pervers peuvent apparaître dus au décalage qui peuvent exister entre les objectifs de l'organisation, donc du système, et ceux des acteurs qui le compose. Ainsi les attitudes et conduites des acteurs ne sont plus vues comme la simple résultante, prévisible, stéréotypée et donc reproductible, des déterminants structurels, financiers ou psychologiques, mais elles sont inventées par ces derniers, dans un contexte, et construites en vue de certains buts. autrement dit, les acteurs ne sont pas

des agents passif répondant de manière stéréotypée aux choix du stimulus qu'on leur impose, mais des agents libres quel que soit le degré de formalisation de l'organisation et disposent de buts individuels, pour l'atteinte desquels, ils développent des stratégies.

Dans le présent travail il est question d'étudier, le projet mis œuvre par la SONATRACH, à savoir le nouveau système de rémunération (NSR), et voir la nature du projet de changement induit par la mise en place du NSR, aux regards de la littérature en la matière.

Le changement en question fait partie d'un projet global qui a été amorcé en 2003.

Toutefois les premiers entretiens que nous avons réalisés, un constat s'est imposé à nous, à travers l'un des interviewés, le Directeur Rémunération et chef de projet concernant la mise en place d'un nouveau système de rémunération autre fois, qui avançât : « *Jusqu'à aujourd'hui le NSR n'est pas mis en place dans sa totalité, à cause de la complexité de ce dernier et des contraintes, (l'instabilité du top management) qu'a connu la SONATRACH autre fois* ».

Ceci veut dire que depuis l'amorçage du projet qui a traversé plusieurs étapes d'arrêt et de réajustement, celui-ci n'a pas encore été concrétisé dans sa totalité, partant de ce constat une problématique s'impose :

« *Quelles sont les facteurs et causes qui ont entraîné ce retard dans la concrétisation du projet ?* ».

- *Dans quelle mesure les parties prenantes du projet ont –elles été impliquées dans le projet ?*
- *Quel est l'origine de l'écart entre l'objectif initialement projeté et celui-ci réalisé à ce jour ?*

La revue de la littérature développée plus bas, nous a permis d'émettre certaines hypothèses à propos de ces questionnements que notre étude tente d'élucider .

- *H 1 : L'échec du changement est dû au non association des managers intermédiaires dans l'élaboration du projet de changement.*
- *H2 : Plus ils sont associés moins est l'écart entre les résultats (du changement) souhaités et les résultats réalisés.*

Pour réaliser cet objectif, nous avons jugé utile de structurer notre travail autour de trois chapitres :

Chapitre1 : Etat de l'art et Approche méthodologique.

Chapitre2 : Présentation du contexte de l'entreprise et des déterminants du changement.

Chapitre3 : Analyse des résultats et recommandations.

CHAPITRE I :
CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
ENTRE IMPERATIFS ET
COMPLEXITE

1.1. Revue de la littérature :

Que ce soit dans l'optique de transformation, d'adaptation ou d'évolution, la question du changement touche plusieurs disciplines scientifiques, des sciences physiques jusqu'aux sciences de gestion en passant par la biologie, la sociologie etc.

En sciences de gestion, le changement est devenu une composante principale du management voire du fonctionnement de l'entreprise, et comme beaucoup d'auteurs et de praticiens le soulignent, ce n'est plus une compétence ponctuelle qu'il faut détenir à l'occasion de projets de même nature, mais un savoir-faire continue que toute entreprise doit détenir, dans la mesure où l'interaction dynamique de l'entreprise avec son environnement crée un dynamique de changement continue, et l'agilité de cette dernière et sa capacité à le conduire dans les meilleures conditions est devenue une nécessité de sa survie.

Ainsi le changement s'est offert une place de choix dans la réflexion managériale ces dernières années, et plusieurs perspectives et postures ont été adoptées par les auteurs qui se sont intéressés à la question. Nous tenterons d'en présenter quelques-unes sans prétendre à l'exhaustivité tant elles sont nombreuses.

Pour notre propos, nous allons présenter successivement les modèles de Van De Ven et Poole relatifs aux différentes perspectives mobilisées dans la littérature pour l'étude du changement, présenterons sa typologie qui offre un cadre intégrateur de ces perspectives.

Nous aborderons par la suite les apports d'un des auteurs les plus cité en la matière, à savoir (Kotter, 1996)¹ et les étapes du changement à respecter pour éviter d'éventuels échecs dont les raisons sont avancées par cet auteur. Enfin un résumé succinct sur l'évolution de réflexion sur le changement selon une grille de lecture de (Autissier, Vandangeon, & Vas, 2010)² en fonction de la nature du changement (permanent VS de rupture et Imposé VS Négocié).

¹ Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press. Page77

² Autissier, D, Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod. Page 127

1.2. Perspectives et typologie de van de ven et marshall scott poole :

En faisant appel à quatre perspectives théoriques, servant de base pour expliquer le processus de changement dans les organisations, les auteurs (Van de Ven & Poole, 1995) tente d'identifier les circonstances et le contexte dans lequel celles-ci peuvent être mobilisées, pour l'étude du changement dans les organisations. Celles-ci concernent quatre perspectives :

-PERSPECTIVES DU CHANGEMENT :

- ✓ La perspective du cycle de vies des organisations
- ✓ La dimension téléologique du changement
- ✓ La perspective évolutionniste
- ✓ Et enfin la dimension dialectique du changement

Les auteurs, après avoir effectué une revue de littérature interdisciplinaire afin d'identifier d'autres théories (une vingtaine) (Van de Ven & Poole, 1995) utilisées pour expliquer les processus de changement dans les domaines social, biologique, et sciences physiques. L'examen intellectuel de la substance de ces théories, les auteurs constatent que ces dernières peuvent être regroupées en quatre grandes écoles de pensée, chacune d'elles adoptent l'une des perspectives citées plus haut que nous présenterons succinctement..

- LA PERSPECTIVE DU CYCLE DE VIE :

Selon la théorie du cycle de vie, le changement est toujours naturel et imminent : c'est l'entité (l'organisation où l'entreprise pour notre cas) en développement, qui possède en elle une forme sous-jacente, de la logique, d'un programme ou d'une sorte de code qui régit le processus de changement et déplace l'entité d'un état initial à un autre état, ce dernier est préfiguré dans l'état initial. Ainsi, la forme qui se trouve latente, prématurée, ou homogènes dans l'embryon ou état primitif prend progressivement forme. Des événements et des processus environnementaux externes peuvent influencer la façon avec laquelle cette transformation ait lieu, mais elle est toujours conditionnée et portée ces éléments latents de l'organisation qui s'apparente à des règles ou des programmes qui régissent le développement de l'organisation (Van de Ven et Poole, 1988, P 37).

La progression typique des événements de changement dans un modèle de cycle de vie est une séquence unitaire (elle suit une seule séquence d'étapes ou de phases),

cumulative (les caractéristiques acquises dans les étapes antérieures sont conservées ultérieurement) et conjonctive (les étapes sont liées De sorte qu'ils dérivent d'un processus sous-jacent commun).

- **LA PERSPECTIVE TELEOLOGIQUE :**

Un autre courant de pensée explique le changement en s'appuyant sur la téléologie, cette doctrine philosophique, qui stipule que la finalité est la cause qui conditionne la dynamique de développement et de changement. Ce courant de pensée englobe les théories organisationnelles du changement, y compris le fonctionnalisme (Merton, 1968), la prise de décision (March & Simon, 1958), l'épigénèse (Etzioni, 1963), le volontarisme (Parsons, 2013) , la construction sociale (Berger & Luckmann, 1991) , L'apprentissage adaptatif (March, Olsen, Christensen, & Cohen, 1976) et la plupart des modèles de planification stratégique et d'établissement des objectifs (Chakravarthy & Lorange, 1991).

Selon cette perspective, le développement d'une entité organisationnelle s'opère en poursuivant un objectif ou un état final. Il est admis dans cette optique que l'organisation est adaptée et adaptative; de façon préméditée ou en interaction avec d'autres, l'organisation construit un état final envisagé et/ou souhaité, prend des mesures pour l'atteindre et surveille la progression. Ainsi, les auteurs de cette perspectives considèrent le changement comme une séquence répétitive de la formulation, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de la modification des objectifs en fonction de ce qui a été appris ou prévu par l'organisation.

- **LA PERSPECTIVE DIALECTIQUE DU CHANGEMENT :**

S'inspirant de la doctrine Hégélienne, ce courant de pensée suppose que les organisations existent dans un environnement (monde) traversé par des événements en collision, des forces et des valeurs contradictoires et dont l'interaction au sens dialectique produit une dynamique de changement qui tend à dépasser ces contradictions. Ces oppositions, entre valeurs et objectifs, peuvent être internes à l'organisation, car il peut avoir plusieurs objectifs contradictoires ou des groupes d'intérêts en concurrence au sein de celle-ci. La perspective sociologique des organisations et l'analyse stratégique développée par (Crozier & Friedberg, 1977) , s'inscrit dans cette perspective.

Il est aussi souligné dans cette perspective que les oppositions et contradictions peuvent être externes à l'entité organisationnelle, car elle poursuit des directions qui entrent en collision avec la direction d'autres organisations. Dans tous les cas de figure la perspective dialectique sous-entend l'existence de deux ou plusieurs entités distinctes (individus, acteurs, organisations) qui incarnent ces oppositions pour s'affronter et s'engager mutuellement en « conflit » afin de créer la dynamique du changement.

- **LA PERSPECTIVE EVOLUTIONNISTE :**

Cette dernière perspective, s'inspire de la métaphore biologique appliquée aux systèmes sociaux en général, notamment l'aspect évolution des organismes vivants qui est assimilé au changement, quand c'est appliqué aux organisations. On retrouve cette perspective dans les travaux (H. Aldrich, 1999; H. E. Aldrich, 1979) relatif au modèle évolutionniste pour l'explication du changement dans les organisations, à travers l'interaction de celles-là avec leur environnement ; ainsi que les travaux de (Hannan & Freeman, 1977) à propos de l'écologie des populations d'organisations, pour ne citer que ceux-là. Beaucoup d'autres travaux existent à ce propos et qui considèrent le changement comme une progression récurrente et cumulative de mécanismes variation, sélection et rétention.

Il faut noter enfin que quel que soit, l'unité d'analyse retenue par les chercheurs ayant adopté cette perspective pour l'étude du changement organisationnel, le modèle évolutif peut être utilisé pour se focaliser sur les processus de variation, de sélection et de rétention à différent niveau de l'organisation³.

³ Individus, sous-entités ou l'organisation dans sa globalité Guyot Brigitte, Dynamiques informationnelles dans les organisations Editions Hermès-Lavoisier, 2006. Page 107.

A- TYPOLOGIE DES CHANGEMENTS :

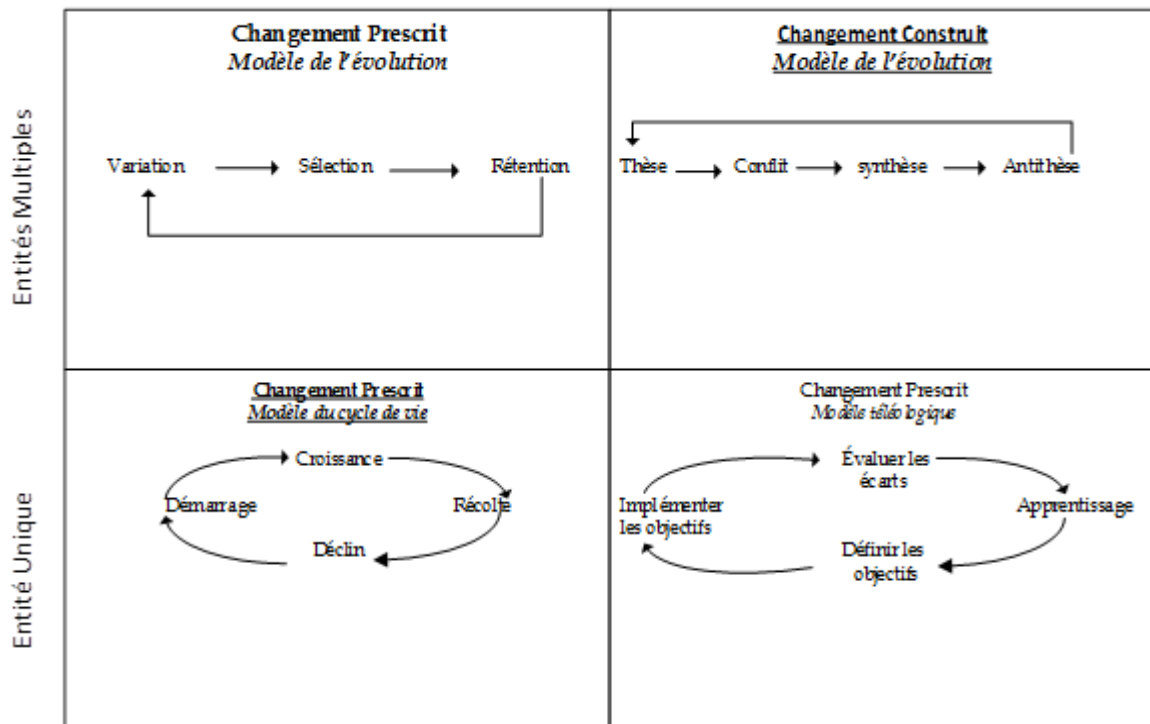
Van de Ven et Poole précisent dans leur travaux, qu'il existe deux types de changements :

- Un changement prévisible, envisagés et initiés par la direction appelé, changement prescrit
- Un second type de changement non prévisible élaboré sur le tas et au quotidien en fonction de contraintes internes ou externes à l'organisation. Les auteurs qualifient ce dernier de changement construit.

D'un autre côté les auteurs soulignent que l'objet sur lequel peut porter le changement peut être :

- Une entité unique : Un acteur ou un groupe formant un tout homogène au sein de l'organisation à l'image d'un service, d'un département, d'un domaine d'activité stratégique, ou d'une fonction de l'entreprise.
- Entités multiples : pour le cas d'organisation, ce changement peut concerner l'ensemble de celle-ci, et peut englober la structure, le mode de fonction, l'activité.

Figure 1 : Typologie des modèles de changement de Van de Ven



Source : Autissier & al. *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs.* Dunod, Paris.2010 P.09.

En croisant ces deux facteurs, les auteurs dressent typologie de modèles de changement, une sorte de matrice composée de quatre catégories, (voir figure 1 ci-dessus):

- **Modèle de l'évolution** : Un changement prescrit portant sur des entités multiples
- **Modèle du cycle de vie** : Un changement prescrit portant sur une entité unique
- **Modèle dialectique** : Un changement construit portant sur des entités multiple
- **Modèle téléologique** : Et enfin un changement construit portant sur une entité unique.

Le modèle de l'évolution : ce modèle considère que les populations d'organisations évoluent selon le même schéma de l'évolution des espèces biologiques. Cette évolution entraîne l'apparition de nouvelles formes d'organisations et la disparition d'autres, et elle est déterminée par un processus cyclique et récurrent de variation sélection.

Le modèle du cycle de vie : Ce modèle considère que l'ensemble des organisations évoluent en passant par des étapes et stades de développement, qui sont conditionnés par des routines, des codes, de lois et des institutions sociales.

Le modèle dialectique : Ce modèle considère que le changement est l'expression de la concurrence qui émerge entre plusieurs entités autour de valeurs ou d'objectifs dialectiques de l'issue de cette compétition naissent de nouvelles formes d'organisations.

Le modèle téléologique : Ce dernier modèle regroupe les changements intervenant de manière cyclique à l'issue des différents apprentissages survenus dans le cadre de la poursuite des objectifs de l'organisation.

Les auteurs concluent leur apport en soulignant l'idée que ces théories on certes contribué à une meilleure compréhension du phénomène du changement en présentant plusieurs façons d'expliquer ce dernier, mais restent incomplètes si elles sont prises individuellement et que pour une meilleure compréhension de ce phénomène, il est important de mixer ces différents modèles afin de mieux rendre compte de la réalité des transformations organisationnelles qu'on pourrait observer.

1.3. Conduire le changement :

1.3.1. Les phases du changement :

Au cours des années 1990, J. Kotter a mené une étude auprès de plus de 100 entreprises, ayant pour ambition de se transformer. Le panel étudié est composé d'entreprises de secteurs et de tailles variés, issues du marché américain et anglais et dont les performances financières étaient différentes. Les résultats de cette étude ont été restitués dans son célèbre ouvrage « leading and change ». Ces résultats montraient que près de 70% des projets de changement se soldaient par des échecs (entre échec partiel et total).

En résumant son expérience et sa recherche, J. Kotter affirme que la leçon la plus importante à tirer des cas les plus réussis en matière de changement est que le processus de changement passe par une série de phases qui, au total, nécessitent habituellement beaucoup de temps. Une deuxième leçon tout aussi importante est que les erreurs critiques dans l'une ou l'autre des phases peuvent avoir un impact dévastateur, ralentir l'élan et annuler les gains difficiles à obtenir, ou carrément mener au renoncement au projet c'est-à-dire un échec total.

Pour John Kotter l'issue (échec ou réussite) des projets de changement dépendent plus du rôle des managers à travers leur attitude et posture au quotidien dans la conduite du changement, que des projets de changement eux-mêmes, il avance ainsi que « *le changement se construit aux deux tiers dans la relation du manager avec ses collaborateurs et pense que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement menés par les projets participent à hauteur d'un tiers* » (Autissier et al., 2010, p. 191).

Pour réussir la conduite du changement l'auteur suggère un modèle de conduite du changement en quatre phases et huit étapes, et qui s'apparente à une méthodologie de gestion du changement d'un côté et un référentiel de compétence que doivent maîtriser les « manager du changement ».

1.3.1.1. Phase 1 : La préparation du changement :

- ✓ Etape 1 : Il s'agit dans cette étape d'un travail de communication à l'adresse de l'ensemble des acteurs de changement afin de les informer des raisons du changement et tenter de les faire adhérer au projet. Les managers doivent travailler l'argumentaire technique et de faisabilité du changement.
- ✓ Etape 2 : Cette étape consiste à identifier les groupes relais, c'est-à-dire les groupes d'acteurs influents (quel que soit la source de cette influence) Les managers doivent avoir une connaissance sociologique de leurs collaborateurs afin d'appréhender les réactions de ces derniers et les leviers adéquats. Dans cette étape l'analyse stratégique développée par (Crozier & Friedberg, 1977) s'avère cruciale s'agissant des groupes d'influence informels où les systèmes d'action concrets pour reprendre la terminologie de ces derniers auteurs..

1.3.1.2. Phase 2 : l'engagement du changement :

- ✓ Etape : 3 : Avoir une vision du changement en termes de planning et de production, et comme disent certains, il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où aller, aussi une vision claire du changement et des objectifs à atteindre est primordial, et doit être traduit livrable avec un planning. Ceci contribue à rendre concret le projet changement et faire en sorte que les collaborateurs s'y intègrent
- ✓ Etape : 4 : Comme conséquence de l'étape précédente, une vision claire peut ne pas suffire si celle-ci n'est pas communiquée aux acteurs du changement, Communiquer la vision du changement. Le point de mire du changement et les étapes par lesquelles doit passer le projet constituent le rythme du changement qui permet d'éviter les effets tunnels et les effets d'annonce sans suivi.

1.3.1.3. Phase 3 : La réalisation du changement :

- ✓ Etape 5: Cette étape constitue ce qu'on appelle le management du changement c'est-à-dire le suivi du projet en traitant les obstacles aux changements. en identifiant les foyers de résistance opérée à l'étape 2 Tous les éléments de peur, de crainte et d'opposition doivent être traités
- ✓ Etape 6 : Il est important aussi de communiquer les résultats du changement, car la réussite du projet en dépend. Des succès rapides doivent être suffisamment symboliques et matérialisables pour avoir un effet de généralisation, en poussant les acteurs du changement à épouser concrètement la logique de « ça marche ».

1.3.1.3. Phase 4 : L'ancrage du changement :

- ✓ Etape 7 : Cette première étape de la phase ultime doit réunir des compétences et des postures pour amplifier le changement.
- ✓ Etape 8: Il s'agit ici de faire le lien entre le changement réalisé l'activité quotidienne de l'organisation. Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires mais également par des évolutions de postures personnelles. Réussir à faire ce lien contribue à capitaliser l'expérience du projet pour des changements futurs.

De nos jours les apports de J Kotter ont contribué à l'élaboration de nombreux référentiels de compétences requises pour les managers en matière de conduite du changement. Ces compétences s'appuient sur la méthodologie de 8 étapes préconisée par l'auteur, celles-ci restant un moyen d'organiser les échanges avec le terrain. Kotter fut ainsi l'un des premiers à s'intéresser aux managers et à leur rôle dans la conduite du changement. On peut enfin facilement déduire le lien entre leadership et réussite du changement.

1.3.2. Les concepts clés du Changement :

Maître de conférences HDR à l'IAE Gustave Eiffel de l'Université de Paris Est Créteil, David Autissier enseigne le management, les systèmes d'information et la conduite du changement. Directeur de la Chaire ESSEC du changement, ses travaux de recherche traitent des problématiques de changement et de management dans une perspective de recherche-action avec des entreprises. Après plusieurs expériences comme auditeur et chef de projet informatique⁴, David Autissier est devenu un spécialiste de la gestion du changement, accompagnant plusieurs entreprises dans la mise en place des systèmes d'information, cette expérience conjuguée à son parcours académique lui ont permis de contribuer de façon prolifique à la réflexion sur les problématiques du changement. Auteur de plusieurs ouvrages sur le changement, il effectua un travail de synthèse de haute facture qu'il restituera en collaboration avec Isabelle Vandangeon-Derumez et Alain Vas, restitué dans son ouvrage « la conduite du changement : concepts clés 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs. (Autissier et al., 2010).

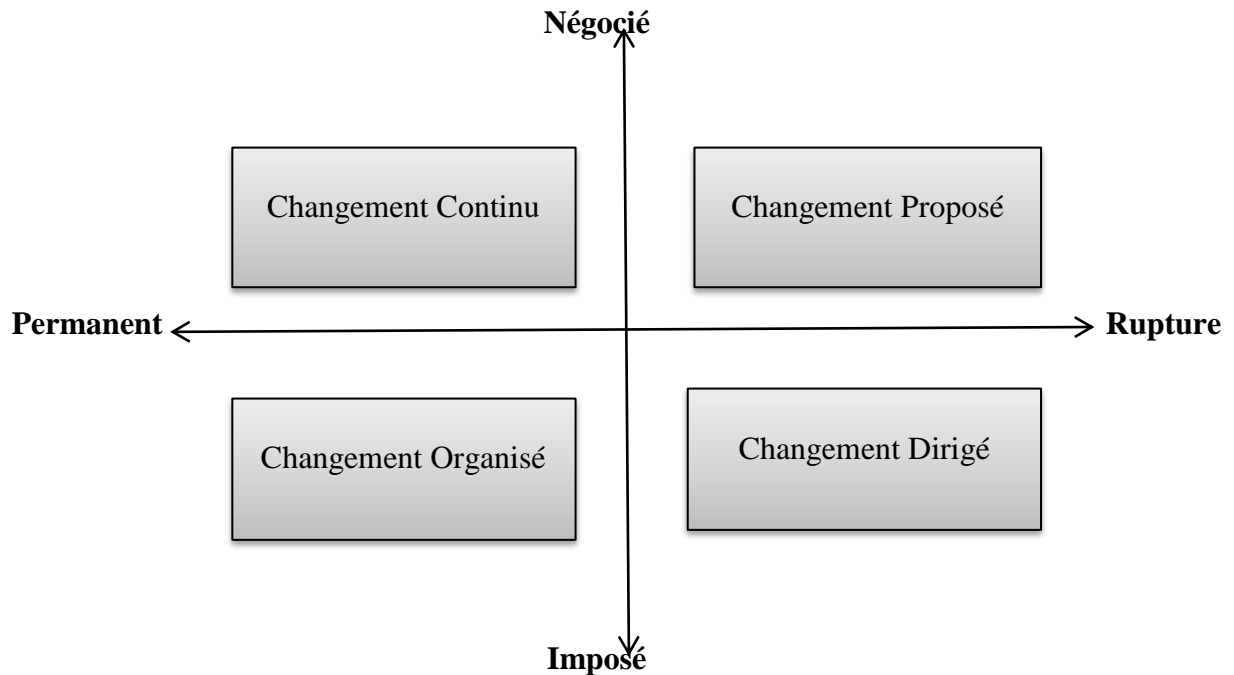
Dans cet ouvrage les auteurs après avoir rappelé la typologie de (Giroux, 1991) qui propose de qualifier le changement en fonction de son étendue (Global/Partiel), de sa profondeur (Majeur/Marginal) et de son rythme (Lent/Rapide), soulignent le caractère complexe de l'opérationnalisation de cette typologie, lorsqu'il s'agit de croiser les trois dimensions. Pour pallier à ce problème les auteurs suggèrent de croiser deux dimensions du changement de deux modalités chacune, la première dimension a trait au caractère du changement (négocié ou imposé) et la seconde concerne son rythme (: permanent ou de rupture).

Cette perspective retenue, les auteurs dégagent quatre types de changements (voir figure 2)

1. Changement continu
2. Changement proposé
3. Changement dirigé
4. Changement négocié

⁴ L'auteur est détenteur d'une formation initiale en informatique de gestion Autissier & al. *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod, Paris. 2010 P.10

Figure 2 : La matrice des changements



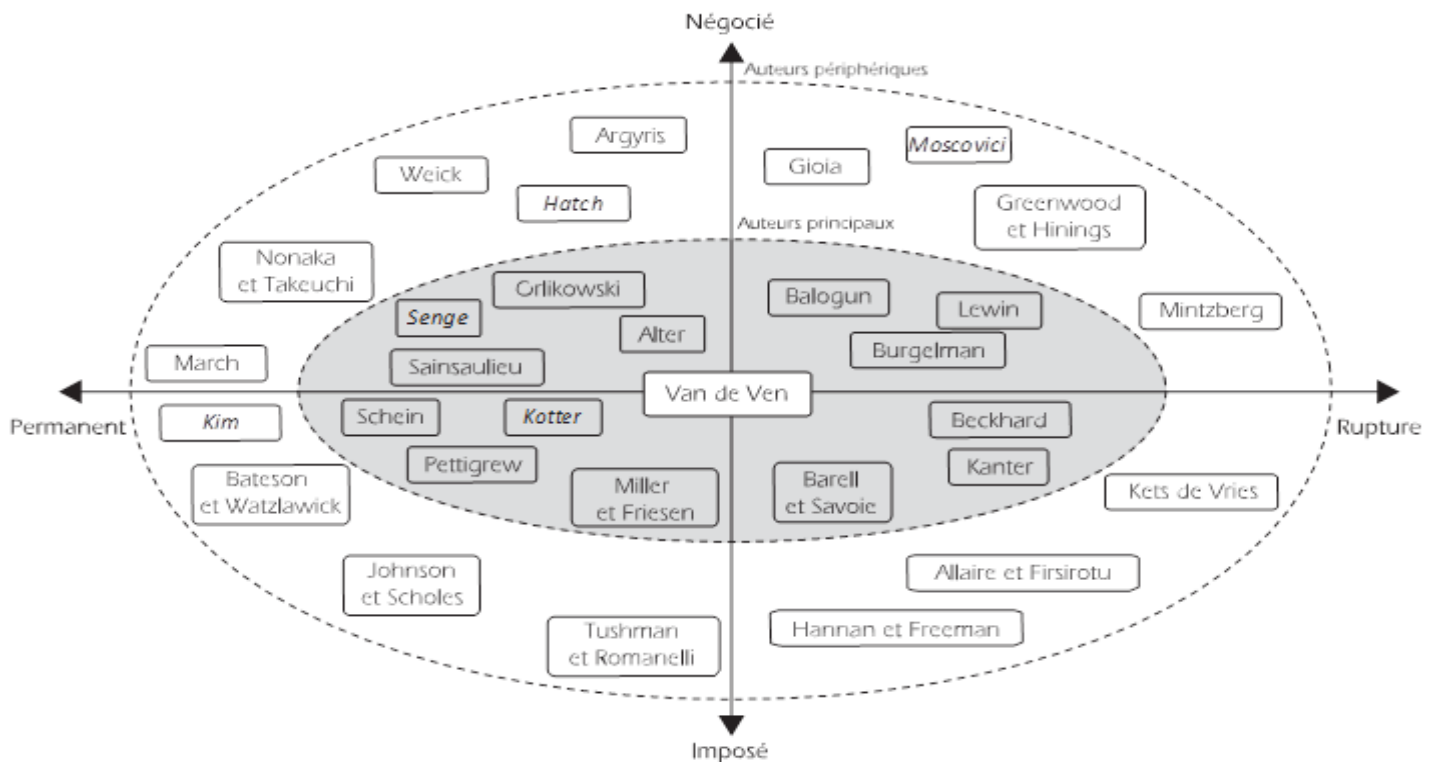
Source : Autissier & al. *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Dunod, Paris. 2010 P.12

- ✓ **CHANGEMENT CONTINU :** Dans cette catégorie de changement, on retrouve ceux qui émergent dans l'organisation de manière non organisée à l'occasion d'évènements internes ou externes. Ces derniers peuvent contribuer à la prise de conscience par les acteurs quant à l'intérêt de changer. Cet intérêt pour un projet de changement grandit avec l'envie d'agir afin de provoquer une dynamique de changement, sans nécessairement avoir une idée sur les méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- ✓ **CHANGEMENT PROPOSÉ :** Il s'agit des projets de changement qui est proposé par la direction de l'entreprise, en termes d'objectifs et de résultats attendus dans le cadre d'un planning à respecter, en laissant la liberté aux acteurs quant aux choix des méthodes à suivre ainsi des ressources qu'ils jugent nécessaires pour la concrétisation du projet de changement proposé. La liberté leur est laissée aussi pour le choix des modalités pour le déploiement et la réalisation du changement.

- ✓ **CHANGEMENT DIRIGE** : c'est le type de changement, souvent imposé par l'urgence d'une situation appelée Burning Platform. Dans cette situation, c'est la direction, qui à travers des injonctions, donne l'impulsion au changement, de façon directive et contraignante, la marge de négociation des acteurs est assez faible dans ce cas de figure. L'état d'urgence est souvent avancé pour justifier le changement escompté.
- ✓ **CHANGEMENT ORGANISE** : Ce type de changement s'apparente au changement construit selon la typologie de Van De Ven, c'est un type de changement qu'on croise, lorsque la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs difficiles à quantifier. Dans ce cas de figure, les acteurs et la direction coordonnent leurs actions à travers l'expérimentation pour permettre aux premiers de trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels la dynamique de changement sera amorcée.

En adoptant cette classification les auteurs ont passé en revue les travaux de 31 auteurs qu'ils ont superposés à la matrice du changement (Figure 2), pour élaborer une cartographie des travaux sur le changement (Figure 3) réalisés par les auteurs en question, en distinguant les auteurs dits principaux dont le thème central de leurs recherche porte sur le changement, des auteurs dits périphériques qui ont abordé la notion du changement dans des recherche portant sur la stratégie, le management, la sociologie ou la psychologie

Figure 3 : Typologie des travaux sur la conduite de changement



Source : Autissier & al. *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Paris. Dunod, 2010 P.14

En conclusion de cette section ; on peut dire que la question du changement, a fait l'objet de beaucoup travaux et continue à susciter l'intérêt des chercheurs issus de plusieurs disciplines, notamment à la faveur de la dynamique socio-économique observée de nos jours et la globalisation qui contraint les organisations à être proactives ou à défaut souples et réactives aux contraintes imposées par l'hyper-compétitivité des marchés et les impératifs de l'innovation.

Cet engouement passé et présent pour la thématique du changement à contribuer au foisonnement des travaux et à l'éparpillement des connaissances produite à ce propos, cependant nous pensons que l'apport Van De Ven croisé avec la synthèse de David Autissier, constituent un plan directeur pour tout chercheur s'appêtant à étudier le thème du changement. La typologie de Van de Ven lui permettrait de situer son objet par rapport aux modèles retenus par l'auteur, et la cartographie de D. Autissier, lui servirait à cerner son cadre théorique et conceptuel.

1.3. Cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel représente, l'ensemble des connaissances, théoriques, qui ont un rapport quelconque avec le sujet d'une recherche donnée. Partant de ça, la revue de la littérature déroulée précédemment nous permet de situer la nature et le modèle du changement objet de notre travail et développer l'apport de deux auteurs dont les apports nous semblent adaptés à notre cas.

Ainsi selon la typologie de Van De Ven et la nature du projet entrepris par la SONATRACH, ce dernier s'inscrit dans le modèle évolutionniste, c'est-à-dire un changement prescrit sur des entités multiples. En effet le projet mis en œuvre par la SONATRACH répond à un souci de l'organisation relatif au maintien de son équilibre afin de lui permettre une évolution sereine et à même de lui permettre d'assurer l'atteinte de ses objectifs de croissance et de développement. D'un autre côté, le projet en question dans son volet, système de rémunération et évaluation de la performance, touche l'ensemble des catégories socio-professionnelle de la SONATRACH, et ce quel que soit leur domaine d'action (production, commercialisation, administration et gestion), autrement dit, un projet prescrit à plusieurs entités.

Par ailleurs et pour appréhender le phénomène du changement en question, nous nous sommes aussi appuyé sur la synthèse de David Autissier notamment sa cartographie de la littérature sur le changement, celle-ci conjugué à la classification qu'il a retenue nous permet d'un côté d'identifier les attributs du changement opéré par la SONATRACH, selon cette classification et cibler deux auteurs dont les apports nous servirait de cadre conceptuel pour le traitement de notre sujet. En effet selon cette dernière classification, notre cas de figure s'agit d'un projet de changement qui est proposé par la direction de l'entreprise, en termes d'objectifs et de résultats attendus dans le cadre d'un planning à respecter et qui a fait l'objet de réflexions et négociation préalables avec les différents acteurs, pour le formaliser dans sa mouture finale. Il s'agit bel et bien d'un changement proposé.

1.3.1. Le rôle des managers intermédiaire dans reconstruction du sens du changement :

Julia Balogun traite la problématique du changement, elle s'est intéressée en particulier au rôle des managers intermédiaires⁵ dans la conduite du changement. En s'inspirant des travaux portant sur l'élaboration de la stratégie et la notion de stratégie émergente, l'auteure ayant travaillé sur le changement prescrit, montre finalement que celui-ci tel qu'il est formulé au départ par la direction, se trouve progressivement modifié par le jeu de négociation qui s'opère entre les managers intermédiaires eux-mêmes. Ces derniers même s'ils ne sont pas les principaux destinataires du changement, ils se retrouvent très impliqués du fait de leur position hiérarchique entre le top management et les opérationnels, de ce fait ils sont considérés comme des « agents du changement ». A ce titre ils doivent pouvoir clarifier auprès de leurs collaborateurs les comportements attendus, contrôler la mise en œuvre du changement, et bien sûr assurer la continuité de l'activité de leur service comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les activités des managers intermédiaires face au changement

| | Nature des activités engagées par les managers | |
|---|--|--|
| Cible des activités engagées par le manager | Donner du sens au changement | Assurer le fonctionnement de son unité |
| Le manager lui-même et ses pairs | S'engager dans un changement personnel | Assurer la continuité de l'activité quotidienne de son service |
| Ses collaborateurs | Aider ses collaborateurs à se faire une représentation du changement | Implanter le changement dans son unité |

Source : Adapté de Balogun (2003, p. 75) par Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). Dans *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*: Dunod. Paris.

⁵ Balogun (2003) définit les managers intermédiaires comme ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation (les top-managers) et les opérationnels. Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein des processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation.

En s'interrogeant sur les raisons, rendent impossible la réalisation du changement tel qu'il est pensé initialement, J.Balogun, montre ce sont les comportements et réflexions des managers intermédiaires qui en sont les principales causes. En élevant le niveau d'analyse l'auteure souligne l'importance des réseaux internes des « agents de changement » et si c'est réseaux n'existent pas, peuvent être intégrer dans des réseaux internes n'existent pas au sein de l'organisation, les managers intermédiaires vont se les créer pour porter le changement, en s'appuyant sur leurs connaissances de l'organisation, ainsi ils se donneraient le pouvoir de poursuivre leurs propres objectifs de changement. Ainsi l'auteure met en évidence l'importance des interactions sociales dans la mise en œuvre du changement, qu'elles soient formelles ou informelles, ces interactions se manifestent à travers deux processus selon l'auteur :

- Les processus verticaux entre les top-managers et les « récepteurs » du changement (managers intermédiaires et autres collaborateurs).
- Les processus latéraux entre managers intermédiaires essentiellement.

À travers ses travaux, l'auteure invite les top-managers à éviter de considérer le changement qu'ils prescrivent comme acquis et qu'ils peuvent contrôler sous contrôle.

Ils doivent être à l'écoute des interactions entre les managers intermédiaires (échanges latéraux) susceptibles de donner un nouveau sens au changement escompté en décalage des objectifs initiaux.

Les apports de l'auteure sont vastes et riches pour pouvoir les présenter dans le cadre de ce travail, cependant quelques résultats sont présentés dans le tableau n°2 ci-dessous :

Tableau 2: Idées reçues sur la conduite du changement revues par les résultats des recherches conduites par Balogun.

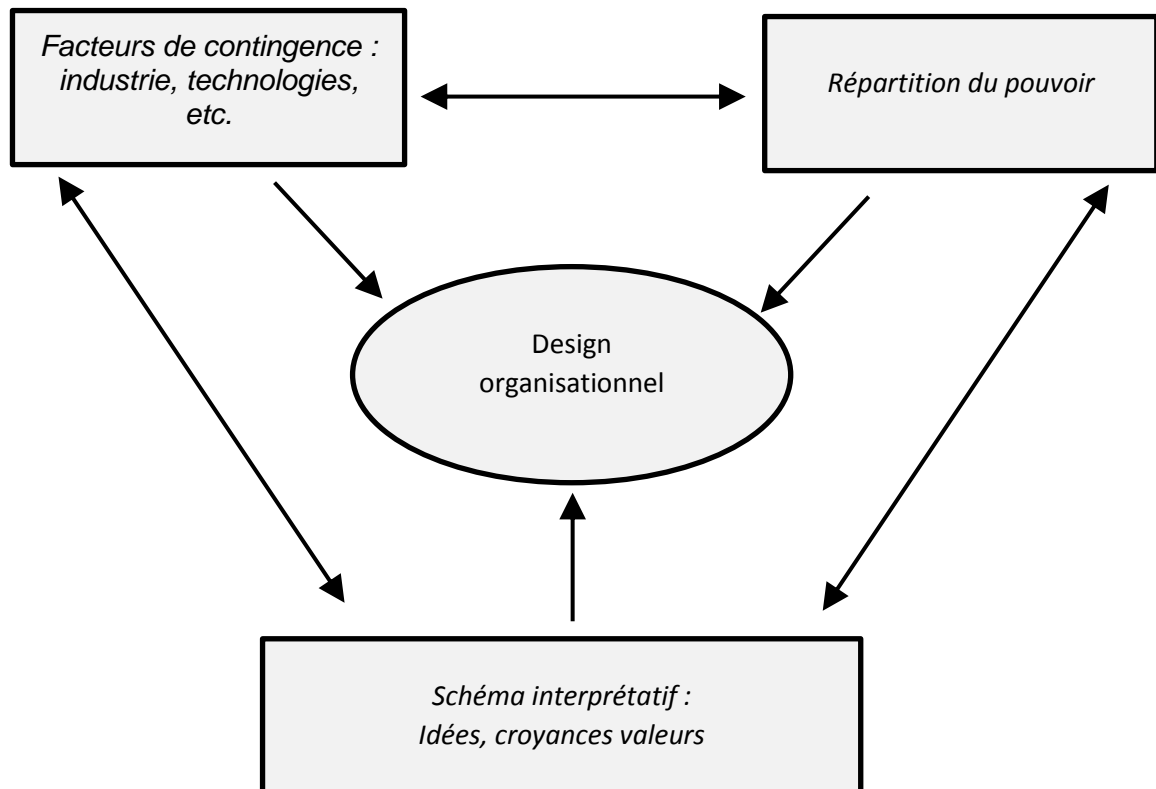
| Idées reçues ou résultats de recherches antérieures | Résultats des recherches de Balogun |
|---|---|
| Le changement peut être contrôlé et maîtrisé par les top-managers. | Les top-managers peuvent donner une direction au changement, mais ne peuvent le conduire. Les pratiques des managers intermédiaires viennent modifier les intentions initiales des top-managers. |
| La communication verticale formelle permet aux acteurs de se construire une bonne représentation du changement imposé par le top-management | Les managers intermédiaires se construisent eux-mêmes une représentation du changement à travers les interactions et la communication informelle avec leurs pairs |
| Dans un premier temps, il importe de privilégier la communication, verbale et écrite, formelle. | La communication peut prendre toutes formes, y compris inclure les pratiques à partir du moment où elle permet de générer de nouveaux savoirs et un sens partagé. |
| Les interventions successives des top-managers façonnent l'interprétation des individus. | Les interprétations se partagent selon un processus à double sens allant du top-management vers les managers intermédiaires et inversement. |
| Les managers intermédiaires déploient les plans imaginés par les top-managers | Les managers intermédiaires traduisent les plans des top-managers modifiant leurs intentions initiales. |

Source : Adapté de Balogun (2003, p. 75) par Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). Dans *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*: Dunod. Paris.

1.3.2. Royston Greenwood et C.R Hinings : l'impact du design organisationnel sur le changement :

Ces auteurs partent sur une conception particulière de l'organisation pour comprendre sa dynamique et par conséquent mieux penser et gérer les changements que cette dernière souhaiterait entreprendre. Ils considèrent l'organisation comme un ensemble d'éléments dont la configuration forme un schéma global et cohérent nommé archétype. En étudiant la façon selon laquelle, les organisations se structurent, la façon dont elles changent et pourquoi elles sont en mesure de changer, les auteurs avancent que celles-ci sont la résultante des interactions entre les individus, les processus d'identification et de sélection de l'information relative aux jeux de pouvoir et des contraintes environnementales, comme le montre la figure n° ci-après :

Figure 4 : Dynamique de la structuration des organisations.



Source : de Greenwood et Hinings (1988, p. 311) et de Ranson, Hinings et Greenwood (1980). par Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2010). Dans « Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs ». Edition de savoirs. Paris.

Donc pour les auteurs, la structuration de l'organisation est le résultat des processus de trois éléments, à savoir :

- le schéma interprétatif qui constitue l'ensemble des croyances et valeurs partagées par les individus de l'organisation. C'est ce schéma qui donne du sens au comportement des individus, aux actions entreprises et aux événements qui se déroulent au sein de l'organisation.
- Le deuxième élément du processus de structuration fait référence à la répartition du pouvoir. Aux yeux des auteurs l'organisation est constituée de groupes détenteurs de pouvoir plus ou moins important en fonction. L'importance de ce pouvoir dépend de leur aptitude à contrôler des ressources rares. L'organisation est un instrument de pouvoir pour ces groupes, une réorganisation de celle-ci affecte la répartition des ressources génératrices de pouvoir.
- Le troisième élément est les facteurs de contingences.

A partir de ces trois éléments de structuration des organisations, ces auteurs émettent 5 propositions relatives aux possibilités de changement :

- ✓ Le changement peut se produire si les individus sont en mesure de modifier leurs schémas interprétatifs.
- ✓ Le changement structurel peut résulter d'une contradiction ou d'une absence de consistance entre les valeurs de l'organisation et les intérêts liés à la mise en place d'une nouvelle stratégie.
- ✓ Un changement dans la distribution du pouvoir en interne (comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant) peut entraîner une révision complète du schéma interprétatif en vigueur dans l'organisation et ainsi être à l'origine d'une révolution.
- ✓ Un changement technologique majeur où une transformation de l'environnement peut contraindre les individus à adapter les structures organisationnelles.
- ✓ Le changement peut avoir pour origine des contradictions entre la structure organisationnelle et les contraintes imposées par l'environnement (par exemple une organisation bureaucratique dans un environnement hautement technologique et turbulent).

Le propos dans notre travail n'est pas de restituer l'ensemble des apports de ces auteurs, toutefois ces premières idées, ne permettent de formuler des hypothèses sur les conditions de réussite du changement opérée par la SONATRACH, en effet selon les auteurs tout changement de structure et/ou de systèmes qui ne soit pas cohérent avec le schéma interprétatif sera stoppé ou voué à l'échec. Le succès et l'échec sont les deux états extrêmes du processus du changement, un changement peut être partiellement réussi ou subir un échec partiel.

Les travaux de ces deux auteurs nous semblent intéressants dans la mesure où ils nous offrent une sorte de cadre d'analyse et d'études du phénomène du changement dans les organisations ainsi que des propositions intéressantes que notre travail empirique tenterait de vérifier sur le cas étudié, à savoir le changement opéré par la SONATRACH à travers la mise en place du nouveau système de rémunération et d'évaluation de la performance.

1.4. Approche méthodologique :

1.4.1. Le choix du thème :

- La question du changement dans les organisations a fait et continue de faire l'objet de beaucoup de travaux et de recherche, l'évocation générale du changement serait d'importance limitée, s'il suffit de dire que les entreprises supportent ou produisent certaines modifications dans leurs processus de résolution des problèmes.

Dans ce cadre des recherches faites sur la notion du changement et le module que j'ai eu en première année durant ma formation à l'ENSM, était le déclic qui a attiré ma curiosité sur ce phénomène et sans n'importance dans un tel environnement très mouvementé sur lequel nous vivons actuellement.

1.4.2. L'objectif de l'étude :

Dans le cadre de la modernisation et de l'actualisation des nouvelles orientations stratégiques de développement, SONATRACH doit accommoder ses modes de fonctionnement pour soutenir sa stratégie d'ensemble et amplifier sa valeur. L'amélioration et l'actualisation de ses procédures et pratiques professionnelles surtout en matière de Ressources Humaines au regard de ses enjeux et des meilleures pratiques en la matière constituent une ouverture pour le changement.

Dans ce sens-là, déployé une politique de rémunération au sein de l'entreprise devient une préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines et de son productivité.

La finalité de mon travail est donc de démontrer que la rémunération est donc un levier important pour mettre à jour le fonctionnement de SONATRACH et accélérer le

développement professionnel des salariés afin de mettre en place une culture du résultat basée sur l'évaluation de la performance. Il s'agit véritablement d'un levier d'action centrale dans la des managers.

1.4.3. Choix de l'organisme :

Le choix de mon terrain de stage, « SONATRACH », était une proposition de la part de l'ENSM, par le biais de Mr. ZEROUTI directeur des relations extérieures et des stages, la convention qui a été signée entre les deux organismes permet aux étudiants de l'école qui préparent leurs mémoires de fin d'études, de faire leurs stages au sein de l'entreprise.

1.4.4. Méthode de collecte des données :

- Sur le terrain, notre méthode d'investigation est basée sur la technique qualitative. On a utilisé le guide d'entretien auprès des directeurs et des cadres supérieurs de l'entreprise, plus exactement avec sept interviewés qui étaient acteurs du projet de changement auquel consistait à mettre en place un nouveau système de rémunération plus moderniser et plus efficace que celui qui existait avant.
- Les ouvrages et articles traitant des ressources humaines et du management du changement.
- Les documents internes de l'entreprise qui concernent le projet sur le NSR, les référentiels et les chronos qui parlent de ce projet comme celles trouvées au niveau de la direction rémunération, etc.
- Les mémoires de masters déjà soutenus au paravent.

CHAPITRE II :

**PRESENTATION DU CONTEXTE DE
L'ENTREPRISE ET DES
DETRMINANTS DU CHANGEMENT**

2.1. Présentation de SONATRACH :

L'entreprise SONATRACH (société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures) a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n°63 / 491. Les statuts ont été modifiés par le décret n°66/292 du 22 septembre 1966 et SONATRACH devient (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport et la Commercialisation des hydrocarbures), approuvé au début des années 1983 pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique de ses principes.

Après sa restructuration en 1982, SONATRACH a donné naissance à 18 entreprises (ENIP, NAFTAL, ENAC, ENSP, ENTGTP, ENAFOR, ENAGEO....).

A partir de 1985, suite à sa réorganisation SONATRACH s'est recentrée sur ses métiers de base, à savoir :

- Recherche des hydrocarbures.
- Exploitation des gisements.
- Transport des Hydrocarbures.
- Transformation des Hydrocarbures.
- Commercialisation des hydrocarbures.

Depuis le 24 février 1971, date de la nationalisation des hydrocarbures, l'Entreprise a pris en charge l'ensemble de la mission et s'est vu confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel. Sa production globale (tous produits confondus) est de 230millions de TEP en 2006 avec un chiffre d'affaires global de 4 223 milliards DA. Ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie.

2.1.1. Missions :

- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à long et à moyen terme.
- L'optimisation de la valeur des ressources d'hydrocarbures de l'Algérie à long terme.
- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockages et de chargement des hydrocarbures.
- La commercialisation des hydrocarbures.

- La contribution au développement national.

2.1.2. Objectifs :

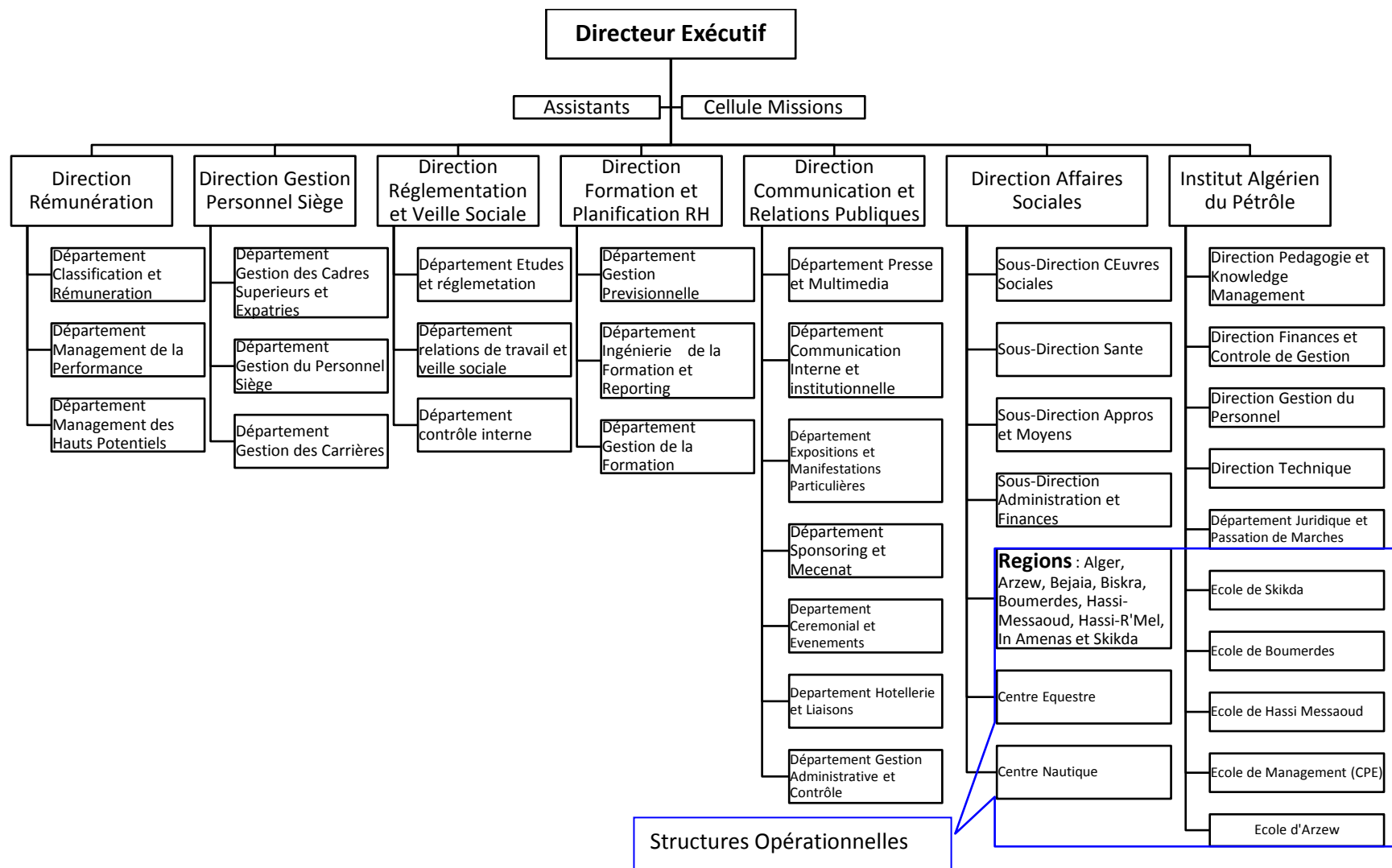
Les objectifs de la Société s'étendent sur plusieurs périphériques :

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et à long terme.
- La rénovation des techniques dans la gestion des ressources humaines.
- L'exportation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux.

Actuellement l'un des objectifs de la SONATRACH est de développer ses activités et de les porter au-delà des frontières en s'affirmant en tant que groupe pétrolier international, ceci lui permettra d'évoluer dans le cadre concurrentiel, d'assurer son développement à long terme et de contribuer par l'apport en devises à son autofinancement et à celui de l'Algérie.

L'organigramme de SONATRACH :

Schéma 1 : L'organigramme de la direction corporate RH.



Source : Document fourni par l'entreprise.

2.1.3. Activités de SONATRACH :

Les principales activités de SONATRACH sont :

2.1.3.1. Activités d'exploration et de production (E&P):

L'activité E&P couvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Elles sont assurées par SONATRACH seule, ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

SONATRACH a effectué deux découvertes de pétrole en international à travers sa filiale SIPEX. Ces découvertes ont été réalisées dans le bassin de Ghadamès, à environ 230 km au sud de la ville de Tripoli.

La quasi-totalité des réserves découvertes en Algérie à ce jour se situe dans la partie Est du Sahara algérien, à savoir ; Les deux gisements géants de Hassi-R'mel (gaz) et Hassi Messaoud (huile), les bassins d'Illizi, de Rhourde-Nouss, Berkine.

- Exploration : L'effort d'exploration a connu des avancées notables depuis le début des années 2000, notamment grâce à l'introduction du procédé de sismique 3D. Il est passé de près de 300 Km² à plus de 17 000 Km² en 2013.
- Forage : En 2013, le volume de forage a été de 384 330 mètres forés dont 364 424 par SONATRACH seule et 18 906 en partenariat. Au cours de l'exercice 2013, l'activité d'exploration a été caractérisée par :

-L'acquisition de 9 302 Km de profils sismiques 2D, dont 9 082 Km réalisés par SONATRACH seule et 220 km en partenariat.

-L'acquisition de 17 028 Km² de profils sismiques 3D, dont 16 170 Km² réalisés par SONATRACH seule et 858 km² en partenariat.

Production des d'hydrocarbures : La production primaire d'hydrocarbures de l'année 2013 a atteint 186,9 millions de TEP. Elle est composée de 127 milliards m³ de gaz naturel, 49 millions de Tonnes de pétrole brut, 9 millions de Tonnes de condensat et 7 millions de Tonnes de GPL.

2.1.3.2. Activité transport par canalisation :

Assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose d'un réseau de canalisations de près de **19 599** km en 2013, répartis comme suit :

- Des gazoducs d'une longueur de 9689 km.
- Des oléoducs d'une longueur de 9910 km.

Le réseau de canalisation a une capacité de transport de 357 millions Tep en 2013 SONATRACH, à travers l'Activité Transport par Canalisation, dispose de 22 systèmes de transport par canalisation (21 en exploitation, 01 en cours de réalisation GR5) avec 82 stations de pompage et de compression. 39 stations de pompage sont destinées au brut.

SONATRACH dispose également de nombreux postes de chargement à quai de gaz et de pétrole au niveau de trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbure sur les villes côtières que sont Arzew, Bejaia et Skikda.

2.1.3.3. Activité liquéfaction raffinage et pétrochimie :

L'activité LRP couvre le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

SONATRACH dispose à travers l'activité LRP de :

- Trois complexes de GNL, d'une capacité totale de production de 40 millions m3 GNL/an.
- Un méga train à Skikda d'une capacité de 10 millions m3/GNL/an, mis en service en 2013.
- Un méga train d'Arzew d'une capacité de 10,6 millions m3/GNL/an, en phase d'achèvement.
- Deux complexes de GPL à Arzew d'une capacité totale de séparation de 10,4 millions de tonnes /an.
- Deux unités d'extraction d'hélium : l'une à Arzew et l'autre à Skikda.

Cinq (5) Raffineries de brut situées à :

- Alger : Une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions tonnes /an.
- Skikda : Une capacité de traitement de pétrole brut de 16,5 millions tonnes/ an.
- Arzew : Une capacité de traitement de pétrole brut de 3,75 millions tonnes/ an.
- H Messaoud : Une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 millions tonne.
- Adrar : Une capacité de traitement de pétrole brut de 600 000 tonnes an.

Une raffinerie de condensat à Skikda, d'une capacité de traitement de 5 millions de tonnes/an.

2.1.3.4. Activité commercialisation :

L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et des shipping.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROCSC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus important client de SONATRACH et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel.

Hormis l'expansion du marché national, le marché international représente près de 70% des ventes d'hydrocarbures liquides et gazeux. En effet, SONATRACH s'est donné les moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international.

SONATRACH possède (21) navires de transport (02 pétroliers), (10GPL) et (09GNL) et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro- méditerranéen. Elle ambitionne de développer sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

2.2. Organisation de la SONATRACH :

Pour mener à bien ses missions, la SONATRACH s'est organisée en :

2.2.1. La direction coordination groupe ressources humaines « RHU » :

Elle est placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines et de contrôle de leur application. La RHU assure notamment, les fonctions suivantes :

- Développement et planification des ressources humaines.
- Organisation et mise en œuvre des formations spécialisées dans les différents domaines d'activités du secteur des hydrocarbures.
- Perfectionnement et recyclage dans les différents domaines d'activité de la Société du secteur de l'énergie et en particulier des hydrocarbures.
- Gestion administrative du personnel du Siège.
- Affaires sociales.
- Médecine et hygiène au travail.
- Réglementation et veille sociale.
- Rémunération.
- Communication et relations publiques.
- La définition et la mise en œuvre d'une politique d'investissement social au sein du Groupe.
- L'appui aux projets de la société.
- L'information et du reporting général de Groupe.

2.2.2. La Direction Corporate Ressources Humaines est organisée comme suit :

- Une Direction Règlementation et Veille Sociale.
- Une Direction Rémunération.
- Une Direction Gestion Personnel Siege.
- Une Direction Formation et Planification RH.
- Une Direction Affaires Sociales.
- Une Direction Communication et Relations Publiques.
- L'institut Algérien du Pétrole (IAP).
- Une Cellule Missions.
- Deux Assistants.

2.2.3. La Direction Règlementation et Veille Sociale :

La Direction Règlementation et Veille Sociale a pour missions essentielles :

- L'élaboration et la mise à jour de la réglementation, en matière de ressources humaines et sa diffusion à l'ensemble des structures concernées du Groupe.
- Le suivi et le contrôle de l'application de la réglementation interne en vigueur en matière de ressources humaines.
- La préparation d'études préalables à la négociation collective avec le partenaire social, l'élaboration des conventions et accords collectifs ainsi que l'accompagnement des formalités y afférentes.
- L'animation et le suivi des travaux des commissions paritaires supérieures, hormis la commission supérieure d'hygiène et de sécurité (CSHS).
- La mise en place de mécanismes d'écoute et de veille pour la préservation et l'amélioration du climat social.
- La mise en place d'un système de gestion des relations sociales en vue d'assurer la prévention et le règlement des conflits socioprofessionnels (individuels et collectifs).
- La représentation de la Société auprès des institutions compétentes en matière de prévention et de règlement des conflits socioprofessionnels.
- Le reporting en matière de réglementation et de climat social.

Direction Règlementation et Veille Sociale est organisée comme suit :

- Un Département Etudes et Règlementation.
- Un Département Relations de Travail et Veille Sociale.
- Un Département Contrôle interne.

Le Département Etudes et Règlementation

Le Département Etudes et Règlementation a pour missions :

- L'élaboration, la mise à jour et la diffusion de la réglementation régissant la gestion des ressources humaines.
- L'assistance et le conseil aux structures de SONATRACH en matière d'interprétation et d'application de la réglementation en vigueur régissant les relations de travail.
- L'assistance et le conseil aux structures du Groupe (filiales) en matière d'interprétation des textes légaux relatifs à la gestion des ressources humaines ;
- L'adaptation de la réglementation interne en matière de gestion des ressources humaines à la législation et à la réglementation nationale en vigueur.
- La contribution à l'élaboration des conventions, accords collectifs et règlements intérieurs au sein du Groupe.
- L'étude préalable à toute négociation collective ainsi que l'animation et le suivi des travaux de la Commission de la Convention Collective de la Société
- La soumission à la hiérarchie, en concertation avec le Département Relations de Travail et Veille Sociale, des avis réglementaires concernant les revendications Socioprofessionnelles formulées par le partenaire social.
- La constitution des bases de données en matière de législation et de réglementation du travail et en matière de réglementation interne régissant la Gestion des Ressources Humaines.
- La prise en charge des conclusions des rapports de missions du Département Contrôle Interne, relatives aux problèmes liés au socle réglementaire en vigueur à SONATRACH, dans une démarche d'amélioration continue du cadrage réglementaire régissant les relations de travail.

Le Département Relations de Travail et Veille Sociale :

Le Département Relations de Travail et Veille Sociale a pour missions :

- L'assistance et le conseil aux structures du Groupe, dans la prévention et le règlement des conflits socioprofessionnels, individuels et collectifs.
- La garantie de la conformité, des relations socioprofessionnelles entre la Direction Générale et les représentants des travailleurs, avec la législation et la réglementation en vigueur.

- L'animation et le suivi des relations entre le Management de la Société et le partenaire social, en collaboration avec le Département Etudes et Règlementation.
- L'exploitation et l'analyse des informations liées au climat du travail, en vue d'évaluer les risques sociaux éventuels et de préconiser des solutions, et de faire appel à une expertise interne ou externe (enquêtes et sondages) en cas de besoin.
- L'animation et le suivi des travaux des commissions supérieures paritaires, en collaboration avec le Département Etudes et Règlementation.
- La représentation de la Société auprès des institutions compétentes, en matière de prévention et de règlement des conflits socioprofessionnels.
- Le reportent périodique de toutes les actions entreprises au niveau du Département Relations de Travail et Veille Sociale.
- Reportions et communication après analyse, au Management de la Société, des données statistiques relatives à la situation du climat du travail.

Le Département Contrôle Interne :

Le Département Contrôle Interne a pour missions :

- L'analyse des risques et des opportunités en matière de gestion des ressources humaines et l'élaboration d'une cartographie des risques.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions annuel en matière de contrôle interne de la gestion des ressources humaines de la Société.
- La déclinaison du plan d'actions arrêté en matière de contrôle interne, au niveau des Activités.
- La conduite des missions de contrôle interne, en collaboration avec la Direction Audit et Conformité, commandées par la Direction Générale de la Société ou toute autre autorité compétente pour l'identification des dysfonctionnements et la proposition d'un plan d'amélioration.
- Le contrôle de l'application des règles, directives et procédures régissant la gestion des ressources humaines de la Société.
- Le suivi de l'application des recommandations formulées à l'issue des missions de contrôle interne, en collaboration avec le Département Etudes et Règlementation.
- La mise en place d'une banque de données relative aux missions de contrôle interne.

- Le reportent périodique de toutes les actions entreprises au niveau du Département Contrôle Interne.

Direction Gestion du Personnel Siege :

La Direction Gestion du Personnel Siege a pour missions essentielles :

- La mise en œuvre des politiques et des procédures et méthodes de gestion du personnel conformément à la réglementation et aux directives de la Société.
- La gestion et l'administration des Cadres Dirigeants et Managers Directeurs de la Société et des Cadres Supérieurs du Siege.
- La gestion et le suivi du personnel administrateur des conseils d'administration des Filiales et Participations du Groupe SONATRACH.
- Le développement du processus de la bourse de l'emploi et le contrôle de son Application.
- La gestion de la bourse de l'emploi et la réalisation de toutes les étapes (élaboration des annonces internes, diffusion des appels à candidatures, préparation des dossiers des candidats pour la commission d'évaluation centrale et des convocations pour l'entretien des candidats, etc.).
- La gestion et l'administration du personnel des structures fonctionnelles du Siege.
- La gestion du fichier et le suivi du personnel de la Société détache en Algérie et à l'étranger.
- La mise en place et la gestion d'une banque de données du personnel relevant de sa Compétence.
- La préparation, en collaboration avec les structures concernées du Siege, des plans Emploi (Plan annuel et PMT).
- La mise en œuvre des plans de recrutement et le reporting en la matière, a la Direction Formation et Planification Ressources Humaines.
- L'assistance aux structures de la DCP-RHU en matière de gestion des équipements et de la logistique.
- La consolidation des budgets d'exploitation et d'investissement de la DCP-RHU.
- L'ordonnancement des dépenses ainsi que le suivi de l'exécution des budgets d'exploitation et d'investissement de la DCP-RHU.

- Le reporting en matière de gestion du personnel Siege.

Direction Gestion du Personnel Siege est organisée comme suit :

- Un Département Gestion des Cadres Supérieurs et Expatriés.
- Un Département Gestion du Personnel Siege.
- Un Département Gestion des Carrières.

Le Département Gestion des Cadres Supérieurs et Expatriés :

Le Département Gestion des Cadres Supérieurs et Expatriés a pour missions :

- L'application et le suivi des politiques, procédures et méthodes de gestion du personnel (Cadres Dirigeants et Cadres Supérieurs).
- La prise en charge des activités propres à la gestion du personnel Cadres Dirigeants et Cadres Supérieurs (administrative, paie, sociale).
- La tenue à jour des fichiers du personnel Cadres Dirigeants et Cadres Supérieurs.
- La gestion de la bourse de l'emploi et la réalisation de toutes les étapes (élaboration des annonces internes, diffusion des appels à candidatures, préparation des dossiers des candidats pour la Commission d'Evaluation Centrale et des convocations pour l'entretien des candidats, etc.).
- Le développement du processus de la bourse de l'emploi et le contrôle de son application.
- La mise en place d'une banque de données dédiée à la bourse de l'emploi, comprenant les annonces, le vivier des postulants, les fiches de carrières et les parcours professionnels.
- La réalisation des bilans annuels en matière de bourse de l'emploi, accompagnés d'analyses mettant en exergue les éventuelles améliorations, voire les actions correctives à entreprendre.
- L'élaboration et la mise en œuvre des conventions de consulting et des contrats et/ou conventions de détachement du personnel SONATRACH auprès des Holdings et des Filiales et Participations (en Algérie et à l'étranger).
- La contribution à l'élaboration des règles et des procédures en matière de gestion des Cadres Dirigeants et Expatriés en collaboration avec la Direction

Règlementation Veille Sociale et avec la Direction Centrale Filiales et Participations.

- La tenue à jour de la base de données relative aux organigrammes et le suivi de la mobilité des Cadres Supérieurs et des Cadres Dirigeants.
- L'élaboration des bilans périodiques des activités relatives à la gestion des Cadres Supérieurs, Cadres Dirigeants et Expatriés.
- La gestion du fichier et le suivi du personnel Administrateurs du Groupe SONATRACH en collaboration avec la Direction Centrale Filiales et Participations.

Le Département Gestion du Personnel Siege :

Le Département Gestion du Personnel Siege a pour missions :

- L'application et le suivi des politiques, procédures et méthodes de gestion du personnel.
- La prise en charge des activités propres à la gestion du personnel des Structures Fonctionnelles du Siege de la Société sur les plans de :
 - La gestion et du suivi administratif.
 - La gestion de la paie.
 - La gestion sociale.
- Le traitement et le suivi des requêtes du personnel relevant du Siege.
- La tenue à jour des fichiers du personnel Siege et leur suivi régulier, en relation étroite avec l'ensemble des Structures Fonctionnelles du Siege.
- L'élaboration du budget d'exploitation et d'investissement de la DCP-RHU et la réalisation des bilans d'exécution.
- Le reporting en matière de gestion du personnel Siege.

Le Département Gestion des Carrières :

Le Département Gestion des Carrières a pour missions :

- L'élaboration du Plan à Moyen Terme et du bilan en matière d'emploi des structures relevant du Siege.
- La préparation, en collaboration avec les structures relevant du Siege, de statistiques du personnel.
- La programmation et le suivi de l'induction du personnel relevant des structures du Siege.

- La mise en œuvre des plans de gestion des carrières en matière de mobilité et d'évolution professionnelle.
- La réalisation des opérations de sélection et recrutement du personnel pour le besoins des structures du Siege.
- La mise en œuvre du système de rémunération au sein des structures du Siege
- La mise en œuvre des plans de gestion des carrières en lien avec les résultats des évaluations annuelles.
- La conception et le développement des outils de sélection/recrutement adaptes aux besoins aux de la Société en assurant leur déploiement au sein des structures de la Société.
- L'élaboration et la mise à jour d'une base de données dédiées au recensement des cadres en charge du valet recrutement au sein du Groupe.
- Le développement des compétences, en collaboration avec les structures RH, des cadres en charge du valet recrutement au sein du Groupe.
- La mise en œuvre de la politique de recrutement de la Société.
- L'élaboration et mise à jour, en collaboration avec les structures RH, du processus de recrutement de la Société.
- Le soutien aux structures du Groupe dans la mise en œuvre des actions liées au recrutement.

La Direction Formation et Planification Ressources Humaines :

La Direction Formation et Planification Ressources Humaines a pour missions essentielles :

- L'élaboration de la politique et de la stratégie de formation et d'Emploi, en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe SONATRACH et sa mise en œuvre.
- L'homogénéisation des processus de formation à l'échelle de la Société (Perfectionnement, reconversion, formation /recrutement, formation corporate, Professionnalisation).
- La définition et la codification des relations avec les instituts et les centres de formation du Groupe.
- Le développement et la mise en œuvre, en collaboration avec les instituts et les centres de formation du Groupe, de programmes de formation de spécialisation et de perfectionnement.

- L'établissement et le développement de relations de partenariat avec les organismes de formation, universités et grandes écoles nationaux et Internationaux.
- La conduite de projets de formation à caractère stratégique.
- L'assistance aux structures de la Société dans le domaine de la formation.
- La mise en place, en collaboration avec les structures RH de la Société, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- La participation aux travaux des Comités Planification et de formation de la Société et la coordination des aspects liés à la planification et au reporting ressources humaines et à la formation.
- L'élaboration de la note d'orientation Ressources Humaines du Plan annuel et à Moyen Terme en adéquation avec les objectifs stratégiques définis par la Direction Générale.
- L'élaboration des Plans Annuel et à Moyen Terme ainsi que des bilans annuels du Groupe en matière d'emploi et de formation.
- Le suivi de la mise en œuvre du Plan Emploi et Formation du Groupe.
- Le reporting en matière de formation et d'emploi.
- L'élaboration de la politique d'induction et d'intégration des nouvelles recrues, adaptée aux besoins de la Société.
- La mise en place d'une veille stratégique et prospective en matière d'emploi et de formation.
- L'organisation, en collaboration avec les structures RH et les centres de formation de la Société, des concours nationaux et/ou régionaux.

Direction Formation et Planification Ressources Humaines est organisée comme suit :

- Un Département Gestion Prévisionnelle.
- Un Département ingénierie de la Formation et Reporting.
- Un Département Gestion de la Formation Siege.

Le Département Gestion Prévisionnelle :

Le Département Gestion Prévisionnelle a pour missions :

- La mise en place en collaboration avec les structures RH de la Société, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- L'élaboration de la note d'orientation Ressources Humaines du Plan à Moyen terme et Plan Annuel en adéquation avec les objectifs stratégiques définis par la Direction Générale.
- La consolidation des Plans Annuels et à Moyen Terme ainsi que des bilans annuels ressources humaines du Groupe (Emploi et Formation).
- Le suivi de l'exécution des Plans Annuels Ressources Humaines dans le cadre du processus de reporting (tableau de bord, notes de conjonctures trimestrielles, bilan provisoire).
- La préparation des documents liés à la planification et au reporting ressources humaines devant faire l'objet d'un examen au niveau du Comité Planification de la Société.
- Le suivi de la réalisation des prévisions par rapport au plan notifié.
- Le suivi de l'application des procédures liées au reporting et à la planification ressources humaines en vigueur.
- Le développement du processus liés au reporting et à la planification ressources humaines, en collaboration avec les correspondants reporting ressources humaines du groupe.
- Le reporting mensuel au Directeur Exécutif Ressources Humaines sur la mise en œuvre du plan (Emploi et Formation).

Le Département ingénierie de la Formation et Reporting :

Le Département ingénierie de la Formation et Reporting a pour missions :

- L'actualisation et l'adaptation de la politique formation du Groupe.
- La mise en place et l'amélioration du système de formation.
- Le développement des programmes pédagogiques de formation adaptés aux besoins notifiés, en collaboration avec les instituts et les centres de formation du groupe.
- L'établissement et le développement de relations de partenariat avec les organismes de formation, universités et grandes écoles nationaux et internationaux.
- La coordination de la mise en œuvre des actions de formation.

- La mise en place d'une base de données dédiée au recensement des formateurs et organismes de formation répondant aux besoins de la Société.
- L'élaboration et la mise à jour des catalogues de formation du Groupe SONATRACH.
- Le soutien aux structures du Groupe dans la mise en œuvre des actions de formation.
- Le reporting en matière de formation.

Le Département Gestion de la Formation Siege :

Le Département Gestion de la Formation Siege a pour missions :

- L'analyse et le contrôle des besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de formation des structures relevant du Siege et l'élaboration des rapports de synthèse y afférents.
- Le soutien aux structures relevant du Siege dans l'identification des besoins en matière de formation.
- L'élaboration du Plan à Moyen Terme et bilan formation pour les structures relevant du Siege.
- Le suivi pédagogique des actions de formation du personnel relevant des structures du Siege.
- Le contrôle et le suivi des réalisations des Plans Annuels en matière de formation des structures relevant du Siege, conformément aux procédures et règles en Vigueur.
- Le suivi administratif des formations dispensées en Algérie et à l'étranger au profit du personnel des structures relevant du Siege.
- L'élaboration du tableau de bord formation mensuel, des structures relevant du Siege et l'analyse des écarts.
- La gestion et le suivi administratif des stages de fin d'études et d'apprentissage, pour les structures relevant du Siege.

La Direction Affaires Sociales :

La Direction Affaires Sociales a pour missions essentielles :

- La gestion du budget et du patrimoine des Affaires Sociales.
- La promotion des actions de protection de la santé des travailleurs et de leurs ayants droit.
- Les développements des activités socioculturelles et sportives.
- Le développement des activités de loisirs et d'éducation des enfants des travailleurs.
- L'établissement des procédures de fonctionnement des unités Affaires Sociales à travers la Société.
- Le reporting au Directeur Exécutif Ressources Humaines.

La Direction Communication et Relations Publiques :

La Direction Communication et Relations Publiques a pour missions essentielles :

- La définition, la mise en œuvre et le contrôle de la politique et stratégie de communication du Groupe SONATRACH.
- La mise en cohérence et la coordination des actions de communication globale du Groupe SONATRACH.
- L'élaboration et la mise en œuvre des procédures et des techniques relatives à la promotion de la communication interne, au sein de l'ensemble des structures du Groupe, et à la communication externe en direction des publics externes, notamment des parties prenantes.
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de Sponsoring et de Mécénat du Groupe SONATRACH.
- La gestion et le développement des activités relatives à l'investissement social ;
- La gestion des Villas d'Hôtes de SONATRACH.
- La gestion de l'interface entre SONATRACH et le C.C.O, via la Filiale G-C.C.O.
- La gestion des prestations de services liées au protocole : Accueil, Transport, Protocole et Cérémonial.
- L'organisation des prestations de relations publiques au profit des Activités, des Filiales, du Ministère de l'Energie et autres à leur demandes.

L'institut Algérien du pétrole :

L'institut Algérien du pétrole a pour missions essentielles :

- La formation, le perfectionnement et le recyclage dans les différents domaines d'activité de la Société.
- L'édification en un pôle d'excellence et d'expertise technique, scientifique et managériale dans les domaines d'activité de la Société.
- La recherche appliquée orientée vers les besoins de la Société.
- Le développement et la mise en place des processus et outils d'évaluation de la formation au sein de la Société.
- La réalisation de prestations de services d'études, d'analyses et d'expertises.
- L'organisation des concours de formation-recrutement de la Société.
- Le développement et le partage des valeurs de la Société dans l'ensemble des structures.
- La création des espaces d'échange, d'interaction et de brainstorming au sein de la Société et des Filiales.
- L'établissement d'échanges et de partenariats avec les universités et instituts nationaux et internationaux.
- L'organisation de manifestations scientifiques et techniques y compris dans les techniques de gestion.

La Cellule Missions :

La Cellule Missions a pour missions :

- La prise en charge des opérations relatives aux formalités de missions de déplacements en Algérie et à l'étranger du personnel des structures du Siège notamment, les formalités d'obtention de visa et des titres de voyage.

Les Assistants :

Les Assistants sont chargés de :

- Assister le Directeur Exécutif dans le traitement des dossiers spécifiques liés aux différents domaines d'activité de la DCP Ressources Humaines.
- Assurer conseil et assistance aux structures de la DCP Ressources Humaines.
- Contribuer à l'élaboration des cahiers des charges relatifs à l'acquisition des biens et services.
- Participer à la préparation des différents événements ou manifestations à l'échelle nationale et internationale.

La Direction Rémunération :

La Direction Rémunération a pour missions essentielles :

- La définition de la politique de rémunération et le suivi de sa mise en revue.
- La définition et la mise en revue du processus de raccordement des fonctions dans le modèle Rôles et Contributions.
- La définition, le pilotage et le contrôle du processus de positionnement des salaires dans le modèle Rôles et Contributions.
- La proposition des ajustements du modèle Rôles et Contributions en cohérence avec la stratégie et l'Organisation de SONATRACH.
- L'élaboration, le suivi et la maintenance de la nomenclature des emplois et des référentiels de compétences de la Société.
- Le pilotage de la mise en revue du système de management de la performance au niveau opérationnel.
- La participation aux travaux du Comité Système de Management de la Performance de la Société (SMP-SH).
- Le support aux structures RH des Activités Opérationnelles dans la gestion du
- Système de rémunération.
- L'élaboration des plans, annuel et à moyen terme, en matière de salaire et Rémunération variable.
- La diffusion, le pilotage et le contrôle de la mise en revue des plans annuels de Salaire et de rémunération variable.
- Le suivi des composantes de la rémunération, tant au niveau des masses que des Règles d'attribution.
- La proposition des évolutions dans le dispositif des primes et indemnités ainsi que des avantages sociaux, (élaboration des propositions et simulation des montants en fonction de règles d'éligibilité, bases de calcul, processus d'attribution et de validation).
- L'animation et le développement du Système d'information Ressources Humaines
- (SIRH), en collaboration avec la DC ISI.
- L'interface avec la DC ISI en matière de rémunération.
- Le développement et la mise en œuvre des processus et des outils de management des hauts potentiels.

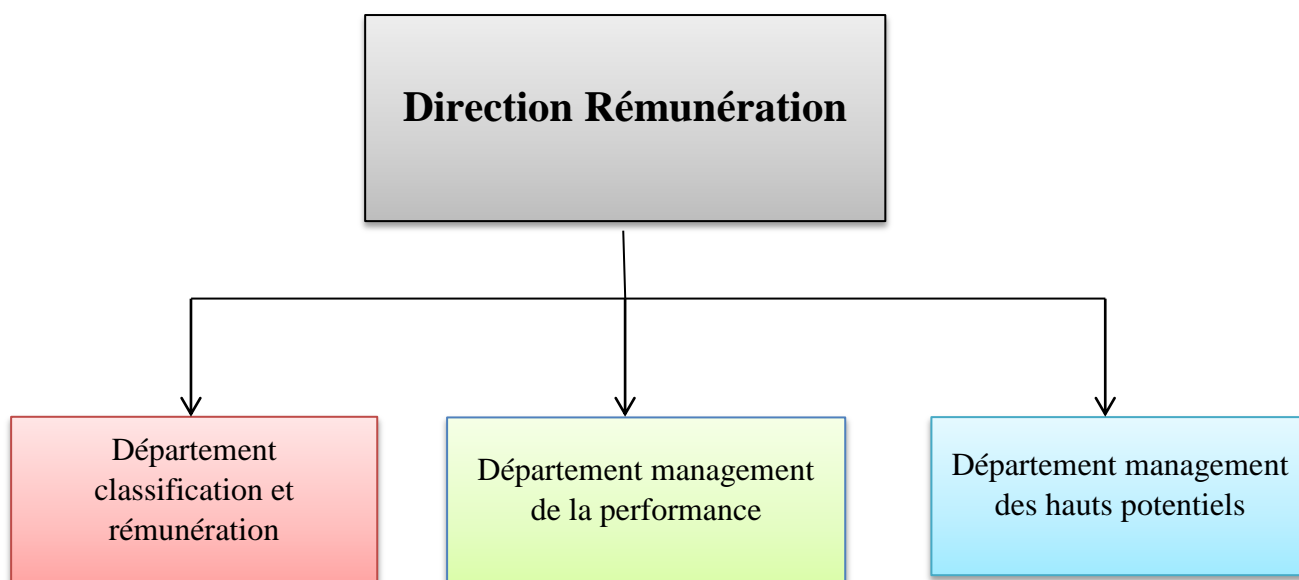
- La gestion des plans de relevé, de mobilité et de succession sur les pastels du Top Management de la Société.

Direction Rémunération est organisée comme suit :

- Un Département Classification et Rémunération.
- Un Département Management de la Performance.
- Un Département Management des Hauts Potentiels.

Organigramme de la Direction de Rémunération :

Schéma 2 : Organigramme de la direction rémunération.



Source : Elaborer par l'étudiant

Le Département Classification et Rémunération :

Le Département Classification et Rémunération a pour missions :

- L'élaboration, le suivi et la maintenance de la nomenclature des emplois et des référentiels de compétences de la Société.
- La définition et la mise en œuvre du processus de raccordement des fonctions dans le modèle Rôles et Contributions.
- La définition, le pilotage et le contrôle du processus de positionnement des salaires dans le modèle Rôles et Contributions.

- La proposition des ajustements du modèle Rôles et Contributions à la stratégie et l'Organisation de SONATRACH.
- Le support aux structures RH des Activités en matière de gestion de la classification et dans la réalisation des positionnements.
- L'élaboration des plans, annuel et à moyen terme, en matière de salaire et rémunération variable.
- La diffusion, le pilotage et le contrôle de la mise en œuvre du plan salaire annuel.
- Le suivi des composantes de la rémunération, tant au niveau de la masse salariale que des règles d'attribution et des montants.
- La proposition des évolutions dans le dispositif des primes et indemnités et des avantages sociaux, (élaboration des propositions et simulation des montants en fonction de Règles d'éligibilité, Bases de calcul, Processus d'attribution et de validation).
- L'organisation de la veille sur le marché des salaires, en particulier pour les métiers de base et les fonctions clés.
- Le support aux responsables RH des Activités dans la gestion des évolutions des rémunérations.
- La gestion de l'interface avec la DCISI en matière de rémunération.

Le Département Management de la Performance :

Le Département Management de la Performance a pour missions :

- La définition, le pilotage, la mise en œuvre et le contrôle des processus de rémunération variable (Plan de Rémunération Variable).
- La proposition des évolutions des plans de rémunérations variables individuelles et collectives (RVI et RVC) en fonction de la stratégie de la Société.
- La participation aux travaux du Comité Système de Management de la Performance de la Société (SMP-SH).
- Le pilotage des travaux de la cellule technique SMP-SH.
- La réalisation d'audits du processus SMP au sein des Activités, afin d'améliorer l'efficacité et la performance.
- L'animation et le développement du Système d'information Ressources Humaines (SIRH), en collaboration avec la DCISI.
- Le reporting sur les activités de management de la performance.

Le Département Management des Hauts Potentiels :

Le Département Management des Hauts Potentiels a pour missions :

- La définition de la politique de management des hauts potentiels du Groupe.
- L'élaboration et la mise en revue du processus de management des Hauts Potentiels.
- La mise en place des outils et des référentiels d'identification et de sélection des hauts potentiels.
- L'élaboration des plans de développement individualisés pour la population des Hauts Potentiels.
- La constitution et la mise à jour de la banque de données des Hauts Potentiels.
- La gestion des plans de relevé, de mobilité et de succession sur les postes du Top Management de la Société.

2.3. Les objectifs stratégiques de SONATRACH :

▪ Le contexte du marché :

- SONATRACH se situe actuellement au 12ème rang mondial des compagnies pétrolières. Elle est la première entreprise d'Afrique et occupe la place de leader dans la zone euro-méditerranéenne pour la commercialisation du gaz naturel et du GPL.

En 2007, elle a produit 233 millions de TEP2 et réalisé un chiffre d'affaires de 59,5 Milliards \$ US.

L'industrie internationale du pétrole et du gaz est aujourd'hui confrontée à de nombreux défis, notamment :

- La croissance forte de la demande pétrolière, gazière et énergétique
- La mondialisation des activités et l'intégration de la chaîne des hydrocarbures, portée par les « majors » du marché.
- La pénurie de compétences (exploration et forage, gestion de projet ...).
- Le respect des nouvelles normes en matière de sécurité et environnement.

Sur ce marché en mutation et tendu, l'enjeu de SONATRACH est de pouvoir jouer efficacement et dans la durée un double rôle :

- Celui d'une entreprise commerciale régie par les règles du marché mondial est capable de fonctionner comme ses concurrents étrangers du secteur privé.

- Celui d'une compagnie d'Etat dont la mission est de valoriser au mieux les ressources nationales d'hydrocarbures et de produire des richesses au service du développement économique et social de l'Algérie.

- **Les ambitions de SONATRACH :**

- La stratégie opérationnelle de Sonatrach s'exprime au travers des quatre ambitions suivantes :
- Augmentation des réserves récupérables.
- Augmentation du volume des exportations globales.
- Développement en Algérie du partenariat avec les « majors ».
- Accélération du développement à l'international.

Le plan d'investissement sur la période 2008-2012 représente 45 milliards \$US. 67% des investissements seront consacrés à l'amont pétrolier et gazier, notamment en matière d'exploration et de développement des gisements.

Dans l'aval pétrolier et gazier, la priorité est le développement de la branche pétrochimique, en propre ou en partenariat avec des compagnies internationales qui disposent de compétences techniques spécifiques et de circuits de commercialisation à l'étranger.

Dans le domaine du transport par canalisations, la capacité opérationnelle devra atteindre 407 millions de TEP à l'horizon 2012 au lieu de 323 millions de TEP actuellement.

SONATRACH fera porter l'essentiel de son effort en Algérie mais ses activités à l'international devront fournir progressivement une part de plus en plus importante des revenus (30% à l'horizon 2015).

- Le continent africain constitue une zone d'intérêt prioritaire. SONATRACH y a déjà Décroché d'importants contrats d'exploration et de production. Il faudra faire plus, notamment au Mali, au Niger, en Egypte, en Libye et en Mauritanie.
- En Europe, SONATRACH développera un important programme intégrant l'ensemble des activités de la chaîne gazière d'amont en aval, à partir des positions déjà acquises (terminaux de regazéification en Grande Bretagne et en Espagne, complexe de pétrochimie et unités de production d'électricité en Espagne, participation au capital d'Energias de Portugal).
- Aux USA et en Asie, il s'agira de développer des marchés prometteurs :

- Marché gazier américain (SONATRACH possède déjà une participation dans le terminal de Cove Point sur la Côte Est).
- Marché pétrolier asiatique (SONATRACH a acquis des capacités de stockage pour assurer la pénétration de son pétrole brut dans la région).

2.4. Impact sur la GRH :

La réalisation des ambitions stratégiques de SONATRACH impliquait une mise à niveau des politiques, systèmes et pratiques de gestion des ressources humaines qui prévalaient. Cette mise à niveau concerne principalement sept domaines :

- **Gestion Prévisionnelle :**

- Identifier les « métiers clés » de l'Entreprise et les suivre attentivement
- Fixer des normes d'effectifs compétitives
- Responsabiliser les managers sur la gestion prévisionnelle des effectifs.

- **Recrutement :**

- Tisser des relations étroites avec les écoles et les universités
- Adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des Activités
- Mettre en place des processus d'intégration et de formation performants.

- **Management de la performance :**

- Définir les objectifs, piloter et évaluer les performances
- Relier le management de la Performance aux rémunérations
- Faire du management de la Performance le moteur du développement des Ressources Humaines.

- **Rémunération :**

- Rétribuer les performances individuelles et collectives.
- Responsabiliser les managers sur les décisions de rémunération.

- **Développement des compétences :**

- Moderniser le système de formation.
- Concevoir le développement des compétences au-delà de la formation
- Formaliser les référentiels de compétences pour les métiers clés.

- **Parcours Professionnels et Carrière :**

- Formaliser des parcours professionnels par métiers.
- Anticiper et préparer la relève des responsables et des experts de l'Entreprise.
- Responsabiliser les managers dans la constitution de leurs équipes.
- Communication interne managériale.
- Définir ce qui est attendu des managers en termes de communication interne.
- Définir et diffuser un langage commun porteur des valeurs de SONATRACH.

- ❖ **Priorité à la réforme du système de rémunération**

Parmi tous les chantiers de modernisation des Ressources Humaines, celui de la Rémunération est apparu comme le moyen le plus efficace de réaliser les priorités stratégiques de SONATRACH tout en répondant au besoin de reconnaissance exprimé par les travailleurs (logique de contrat « gagnant - gagnant »).

De plus, la réforme du système de rémunération conduit obligatoirement à la mise en place d'un système de management de la performance qui permet seul de différencier équitablement les rémunérations grâce à l'instauration d'un système d'objectifs transparent.

Enfin, le management de la performance génère à son tour des impacts directs sur d'autres domaines de gestion comme le développement des compétences, les parcours professionnels ou l'organisation du travail (par le biais de l'exploitation des fiches d'entretiens annuels notamment).

Les enjeux du Projet Rémunération sont donc bien évidemment :

- La conception et la mise en œuvre de nouveaux dispositifs et outils de rémunération
- Mais aussi la mise en place d'un « moteur de modernisation » permettant d'accélérer la transformation interne de SONATRACH.

2.5 Les raisons du changement :

Aujourd'hui, SONATRACH veut placer ses ressources humaines au centre de ses préoccupations, consciente que la clé du succès dans un environnement économique concurrentiel réside dans les compétences de ses individus. Dans cette perspective ce NSR cherche les moyens et les processus de modernisation et d'amélioration de la gestion de ressource humaine, pour :

- **Faire face à une concurrence mondiale :**

La SH évolue plus que jamais dans un univers où les acteurs sont renommés mondialement. Les choix stratégiques qu'elle adopte ne peuvent être déconnectés de ce contexte qui crée autant d'opportunités et de menaces pour elle. Pour se placer en bonne position sur ce marché mondial, elle doit encore plus qu'avant, conjuguer plusieurs paramètres liés à la productivité et à la compétitivité. En premier lieu, elle est actuellement présente sur plusieurs continents: en Afrique, en Europe, et en Amérique latine. Elle estime d'accélérer son développement à l'international, de renforcer sa position comme principal fournisseur de gaz à l'échelle mondiale et de réaliser 30% de son chiffre d'affaires à l'international. Elle veut aussi rester leader dans le GNL, rapprocher les consommateurs finaux et tirer plus du profit des marchés des pays de l'Afrique et de l'Europe et ainsi de l'Asie... Face à ces objectifs et une concurrence rude imposée par les grandes compagnies pétrolières, elle se doit de mettre en place une stratégie pour gérer efficacement sa performance qui dépendra de plus en plus de sa capacité à s'adapter aux exigences toujours plus sévères. Plus que jamais, l'entreprise est sollicitée à améliorer sans cesse ses capacités matérielles et immatérielles dont le capital humain occupe une place très importante.

Selon de nombreux brainstorming qui ont été réalisés depuis 2001, le principal levier aboutissant à de grands projets d'amélioration la performance de SH est la valorisation de son potentiel humain. Il lui faudra notamment porter un regard nouveau sur ses ressources humaines, en les considérant comme un portefeuille des compétences.

Dans cet objectif, la mise en œuvre d'un système de rémunération lié à la performance œuvre à placer SH au cœur d'une stratégie fondée sur le développement des compétences.

Convaincue, en fait que face à cette concurrence, sa performance passe par la valorisation et la reconnaissance des compétences ou l'ancien système de rémunération ne peut plus répondre à sur cette préoccupation.

C'est un changement qui a été provoqué par cet environnement extérieur de plus en plus mondial et qui s'inscrit dans une perspective d'amélioration de performance par le biais des compétences humaines. La détection et le développement des potentiels sont directement liés à la stratégie et au positionnement actuel et futur de l'entreprise. Ce nouveau système de rémunération a été conçu pour qu'il aille donc dans le sens de créer une relation partenariat avec ses individus permettant de booster la performance individuelle et collective vers le haut et de soutenir efficacement la réalisation de ses objectifs stratégiques.

▪ **Faire face à la déperdition des compétences :**

Dans ce contexte concurrentiel, la première des choses qui été observée est la forte mobilité des compétences qui deviennent elles-mêmes, et de manière plus aigüe, objet de concurrence entre acteurs pétroliers. Une pression des compagnies pétrolières. Internationales commençait à se faire sentir, d'autant qu'elles aspiraient les meilleures compétences de SH. Cette dernière face à cette concurrence constate avec beaucoup de regrets ses cadres partir vers d'autres compagnies étrangères, notamment celle des pays du golfe ou Moyen-Orient qui leur proposent des salaires très attractifs et plus intéressants que ceux appliqués par SH, cette disparité des salaires a d'ailleurs incité beaucoup de cadres et de techniciens dans le forage et des compétences dans la liquéfaction du gaz naturel à quitter la SH vers la compagnie QATARGAZ qui déjà recruté un nombre considérable, ça été plus ressenti en 2003 face à la multiplication des découvertes des gisements pétroliers et avec un grand mouvement d'augmentation des réserves et des gisements d'hydrocarbures. Les grandes compagnies étaient à la recherche des spécialistes dans le segment de la recherche et l'exploitation notamment les superviseurs expérimentés.

Cela a provoqué à SH un départ massif de cette main d'œuvre qualifiés et primordiale online métier. Durant la période 2007-2008, un peu plus de 120 cadres, ingénieurs d'Etat et techniciens ont préféré répondre aux offres estimées plus intéressantes, faites par des entreprises pétrolières étrangères.

Face à ce constat SH se devait de renforcer sa capacité d'attirer des employés qualifiés, de les mobiliser pour atteindre ses objectifs stratégiques et de les fidéliser. Il s'agit de mettre

en place des pratiques de GRH répondant autant que possible aux attentes des employés. Selon les managers interrogés, le NSR visant la revalorisation des compétences notamment dans le cœur de métier constitue une opportunité tout à fait appropriée et pertinente pour que SH renforce sa compétitivité sur le marché de l'emploi et diminuer la déperdition de ses compétences vers ses homologues étrangers. Il répond au souci de préserver les compétences dans les métiers de base et de faire face déperdition qui y est constatée, du fait de la concurrence et de la rareté des ressources humaines qualifiées dans le domaine. La SH essaie donc par le bail de ce système de rémunération lié à la performance d'attirer et garder les meilleurs, pour lesquels la concurrence est de plus en plus vive elle s'est engagée dans une démarche visant de constituer des modèles organisationnel et managériale nécessaire pour fidéliser et développer les compétences accumulées au cours des années.

Ce NSR apparaît donc de plus en plus comme condition essentielle à la survie de l'entreprise. Son principal enjeu est d'instaurer une meilleure rémunération en particulier au profit des compétences avérées du secteur. La configuration de ce système de rémunération vise sur le premier axe d'offrir des salaires satisfaisants pour attirer et retenir les compétents et les talentueux de secteur. Une revalorisation des salaires pour les métiers de base qui concerne près de 20 000 salariés et une partie supplémentaire de salaire variable liée à la réalisation des objectifs de l'entreprise vise certainement le renforcement de la fidélité des compétences ainsi de la compétitivité de l'entreprise sur le marché d'emploi de secteur.

▪ **Faire face à un besoin de s'adapter aux standards internationaux :**

Pour répondre à des normes internationales en matière de gestion des ressources humaines en générale et en système de rémunération en particulier, une étude benchmark a été réalisée auprès d'un panel de compagnies pétrolières étrangères publiques et également privées pour évaluer leurs politiques en matière de rémunération. Ça a permis de constater que la plupart des entreprises leader sur le marché de secteur pétrolier ont un système de rémunération avec une partie fixe et une autre variable. Elles prennent en compte la contribution individuelle et collective dans les augmentations de salaires et elles traitent avec beaucoup d'importance la question de la valorisation et le développement des compétences. Ce constat rend globalement le système de rémunération actuel peu satisfaisant et moins adapté à l'environnement de plus en plus concurrentiel de SONATRACH et à la nouvelle stratégie de développement de l'entreprise. Au moment où

le, rémunération, devraient être variable, simples, évolutive, elles, demeurent au contraire fixe, complexe, quantitatives. Sans rapport avec les compétences. Les salaires sont calculés d'après le poste occupé et non d'après les compétences. Il s'agit de générer et de renforcer chez les dirigeants de SH la dynamique d'actualisation et de modernisation de sa politique de gestion des ressources humaines et de rémunération en particulier. Le NSR Parmi les projets prioritaires relatifs aux ressources humaines, a pour objectif de hisser le management de cette fonction aux standards internationaux.

2.6. Le projet de changement :

2.6.1. Diagnostic du système de rémunération actuel (Etat des lieux) :

- **Points positifs :**
 - Diversité et complémentarité des instruments de rémunération (salaire fixe, prime de rendement collectif, prime de rendement individuel, indemnité d'expérience professionnelle...).
 - Possibilité d'améliorer les rémunérations par des augmentations du salaire de base ou glissements d'échelle des salariés.
 - Possibilité de différencier les rémunérations entre les salariés (attribution d'échelles et d'échelons, impact de la notation sur la prime de rendement individuel).
 - Existence de primes et indemnités compensatoires qui répondent pour plusieurs d'entre elles à des besoins réels, bien connus des compagnies pétrolières.

- **Points négatifs :**
 - Rémunération du poste sans prise en compte de la contribution des personnes (à chaque poste correspond une échelle qui détermine totalement le salaire de base).
 - Hiérarchie des postes basée sur des critères d'évaluation dépassés (poids prépondérant des diplômes et de la qualification initiale).
 - Critères d'accès aux postes également dépassés : qualification et expérience plutôt que compétences et contribution.
 - Impossibilité de valoriser certains métiers critiques pour l'entreprise ou nouveaux, notamment ceux en contact avec l'international.
 - Survalorisation de la filière management par rapport à la filière technique.
 - Complexité et lourdeur du système, en contradiction avec les exigences souplesse et de réactivité exigées aujourd'hui par le marché.

Gestion insuffisante dans la classification qui a généré une inflation des postes, multiplication des structures et des niveaux hiérarchiques, complexité et opacité.

- Tassement de la grille salariale et réduction des écarts de salaire de base entre les catégories socio professionnelles.
- Logique égalitariste de la rémunération qui prend peu en compte les besoins de l'entreprise ainsi que le mérite des salariés (poids des augmentations générales, impact des glissements d'échelle, attribution égalitaire de la prime de rendement individuelle, faible discrimination dans les promotions et l'avancement...).
- Création de nombreuses primes/indemnités et pression pour augmenter le nombre des bénéficiaires dans le but de compenser la faiblesse du salaire de base.

Constat :

Le système de rémunération est rejeté pour quatre raisons:

- Parce qu'il est jugé opaque.
- Parce qu'il est perçu comme inéquitable et ne rétribuant pas la contribution réelle des salariés.
- Parce qu'il n'offrait pas de perspectives d'évolution motivantes.
- Enfin, parce que les niveaux de rémunération apparaissent trop faibles.

2.6.2. Le nouveau système de rémunération :

SONATRACH cherche d'après ce changement de mettre en place un nouveau système de rémunération lié à la performance. C'est un passage d'un système de rémunération opaque, basé quasi exclusivement sur les diplômes et l'ancienneté, vers un système dynamique, fondé sur les compétences individuelles et collectives. Ce principe sera assuré par la rémunération variable (RV) selon l'amélioration des pratiques professionnelles démontrée par le salarié (objectifs et contribution), déterminée par l'atteinte des résultats (d'objectifs de résultats). En principe, ce NSR repose sur trois composantes

✓ Une nouvelle classification :

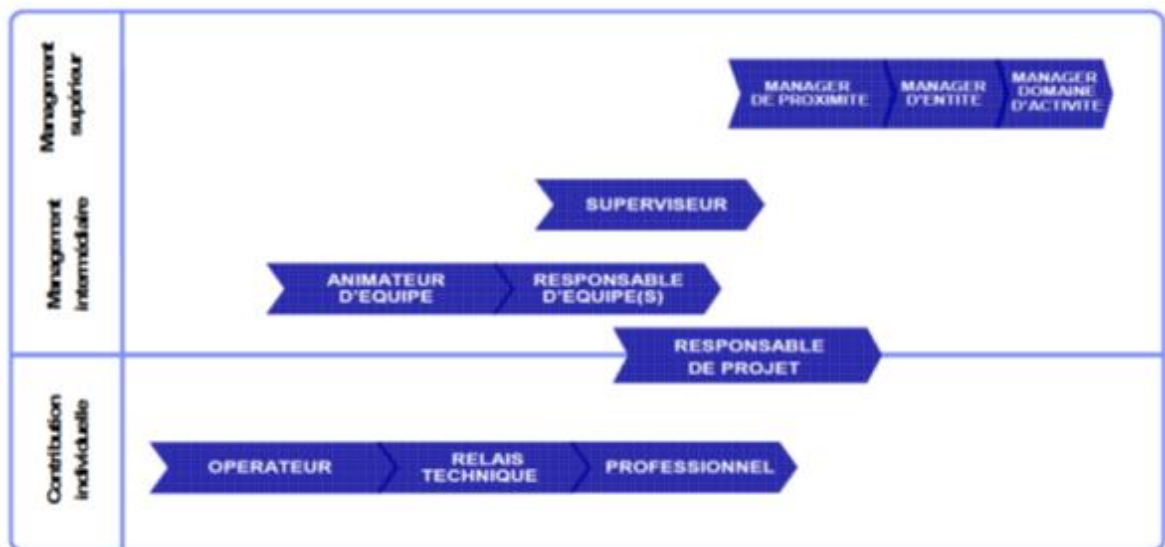
- La nouvelle classification des emplois basée sur le modèle « rôle et contribution » est le socle de ce nouveau système de rémunération. Elle permet de situer chaque salarié dans l'entreprise en fonction du « rôle » qu'il occupe et du niveau de contribution qu'il apporte à l'entreprise. C'est une nouvelle dimension des emplois à partir de laquelle, il sera possible de rétribuer les performances et inciter au développement des

compétences dans l'équité et la transparence. SH essaye de mettre en application cette classification dynamique dans la gestion des fonctions afin de rémunérer efficacement ses salariés et d'offrir plus de visibilité en matière de progression et de développement professionnel.

- Qu'est-ce qu'un rôle ?

Il s'agit d'un comportement 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.

Figure 5 : Représentation graphique de la nouvelle classification par les rôles.



Source : Documentation fournie par l'entreprise.

Ces dix rôles sont établis à partir des fonctions et des filières professionnelles de l'entreprise. Il s'agit d'un regroupement de fonctions dont les responsabilités et les exigences de contribution sont de même nature. Ce sont soit des rôles de contribution individuelle, soit des rôles de management intermédiaire, soit des rôles de management supérieur.

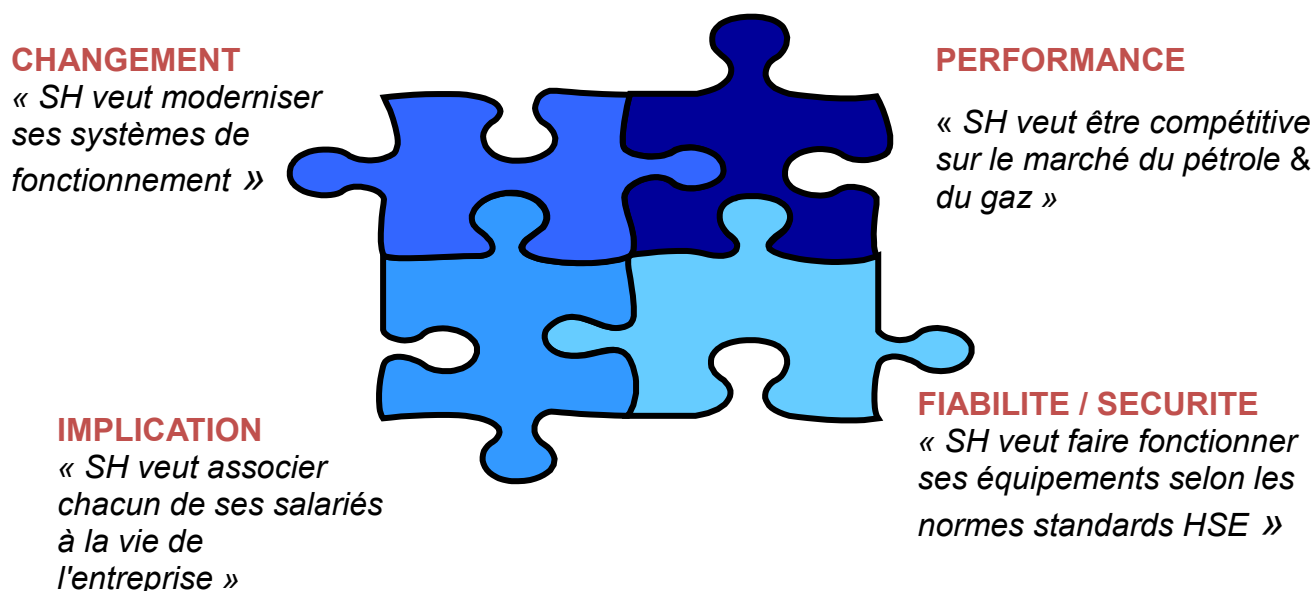
- Contribution individuelle : opérateur, relais technique, professionnel.
- Management intermédiaire : animateur d'équipe, managers de base, superviseur.
- management supérieur : responsable de projet, managers de proximité, managers d'entité, manager de domaines d'activités.

Ces rôles sont indépendants des savoir-faire et des connaissances techniques propres à chaque métier dans l'entreprise. Le niveau des diplômes requis n'est qu'un indicateur (CAP, Opérateur, BTS, Relai technique, Ingénieur, Professionnel, ...). La possession d'un diplôme ne garantit pas l'accès à un rôle et la non possession d'un diplôme peut être compensée par l'expérience acquise, la formation sur le tas ou continue. Les rôles définis pour SONATRACH sont peu nombreux (une dizaine) et reflètent aussi bien les positions différentes des salariés dans l'organisation que la diversité des types de missions exercées.

- Qu'est-ce qu'une contribution ?

La contribution constitue l'ossature essentielle de ce nouveau système de rémunération. Elle traduit les principaux axes de valeur ajoutée qui découlent de la stratégie de l'entreprise et sont déterminants par son succès. Elles s'appliquent à tous les rôles et s'expriment au travers de la qualité des pratiques professionnelles démontrées par les employés ou comment ils ont pris en charge leurs activités, en référence aux grands enjeux d'amélioration de SH (les quatre axes de contribution) : la performance, la fiabilité/sécurité, l'implication, le changement.

Figure 6 : Les quatre axes de contribution.



Source : Documentation fournie par l'entreprise.

Ces quatre axes de contributions clés pour le découlement de la priorité stratégique de SH et sa réussite, reflètent les objectifs de valeur ajoutée déterminants le succès de SH.

Ils s'appliquent à tous les rôles mais avec des formules et des expressions spécifiques. Ils s'expriment par des pratiques et des comportements observables. Ils constituent la cadre de référence commun à toutes les fonctions SH. Au sein d'un rôle, la progression professionnelle des salariés s'opère au travers d'un certain nombre de niveaux (débutant, confirmé, sénior,...) qui traduisent l'importance des contributions opérées par ces salariés à la réussite de l'entreprise, autour de quatre enjeux majeurs qui sont :

1. Changement : l'adaptation et l'ouverture au changement.
2. Fiabilité : conformité aux normes et procédures, excellence opérationnelle, optimisation des processus de travail.
3. Performance : efficacité, productivité, maîtrise des coûts, rentabilité.
4. Implication : travail d'équipe, engagement et mobilisation, et leadership.

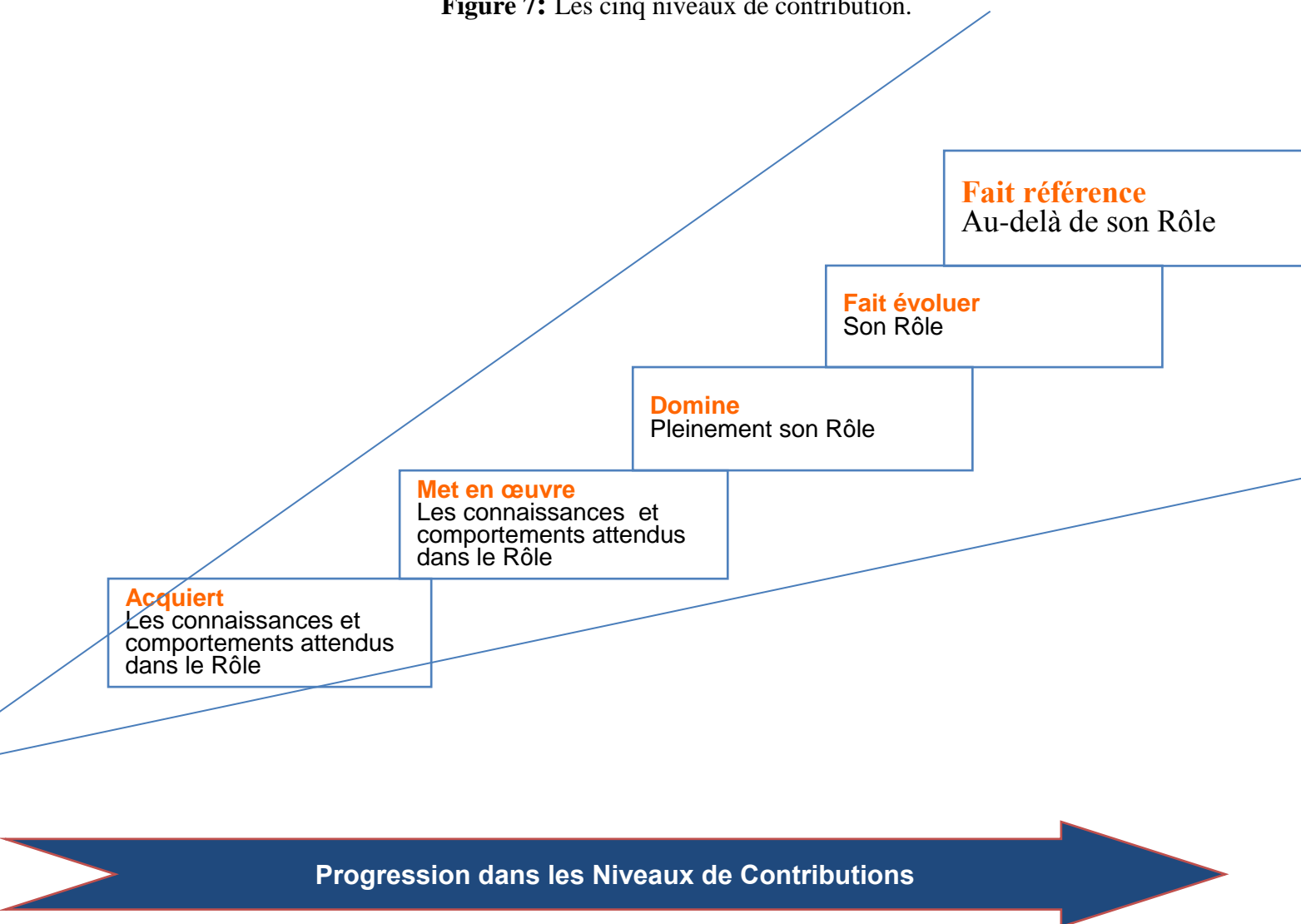
Par l'approche des rôles et contributions nous aurons principalement des contributions pleinement reconnues de manière objective et indiscutable selon les quatre axes de contribution. Elle permet aux salariés de gagner plus en toute équité, en rémunérant chacun en fonction de sa performance et de récompenser justement ceux qui contribuent le plus au développement de l'entreprise.

✓ Les niveaux de contribution :

Trois à cinq niveaux de progression des salariés, au sein d'un même rôle, dans la contribution SONATRACH, à savoir :

- S'appropriier les connaissances et les comportements attendus dans le rôle.
- Met en œuvre les connaissances et comportements attendus dans le rôle.
- Domine pleinement son rôle.
- Fait référence au-delà de son rôle.
- Fait évoluer son rôle.

Figure 7: Les cinq niveaux de contribution.



Source : Documentation fournie par l'entrepris

Ce modèle est utilisé dans plusieurs autres compagnies dans le monde. Il a été adapté à SONATRACH pour tenir compte de ses spécificités et ses métiers. La nouvelle classification par les rôles et contributions permet ainsi de :

- Classer les emplois dans un rôle donné sur plusieurs niveaux de contribution possibles, en fonction du chemin de carrière caractéristique de l'emploi.
- Positionner les salariés dans l'un des niveaux de contribution ouverts pour son emploi, en fonction des contributions apportées.

Cela pour permettre le classement aisé des emplois, un positionnement objectif des salariés puis une gestion efficace des évolutions professionnelles, un référentiel a été élaboré par

rôle. Ces référentiels décrivent, pour chacun des quatre grands enjeux de SONATRACH, et qui est entendu du salarié aux différents niveaux de contribution ouverts pour son emploi au sein du rôle.

A chaque rôle et chaque niveau de contribution dont le rôle correspond une fourchette de salaire (ou bande de salaire) qui fixe des points de repère mini-maxi pour le salaire de base des collaborateurs et des performances attendues définies précisément et acceptées par les collaborateurs. Elles doivent ensuite être évaluées de manière aussi objective que possible par des cadres compétents, formés en la matière et reconnus. Augmentation individuelle et la reconnaissance matérielle des contributions aura un effet positif sur l'engagement et la motivation et même des répercussions sur la productivité et la réalisation des objectifs. Il est donc dans l'avantage de l'entreprise que ses employés soient rémunérés d'une façon équitable et motivante.

✓ Un nouveau positionnement :

La mise en place d'un nouveau dispositif de classification basé sur le modèle « rôle et contributions » nécessite que chaque individu soit positionné dans un rôle et un niveau de contributions, c'est ce qui est nommé le positionnement. Cette opération est indispensable à la mise en place du nouveau système de rémunération. Selon ce principe, chaque employé de SH sera positionné dans un rôle et un niveau de contributions correspondant à ce qu'il fait réellement. Il aura aussi des objectifs de contributions, qui détermineront ses augmentations de salaire de base à venir. Cette opération ouvrira à chaque salarié un chemin de carrière clarifiant ses priorités d'actions, ses domaines de progression et ses perspectives d'évolution professionnelles.

✓ Une nouvelle structure salariale :

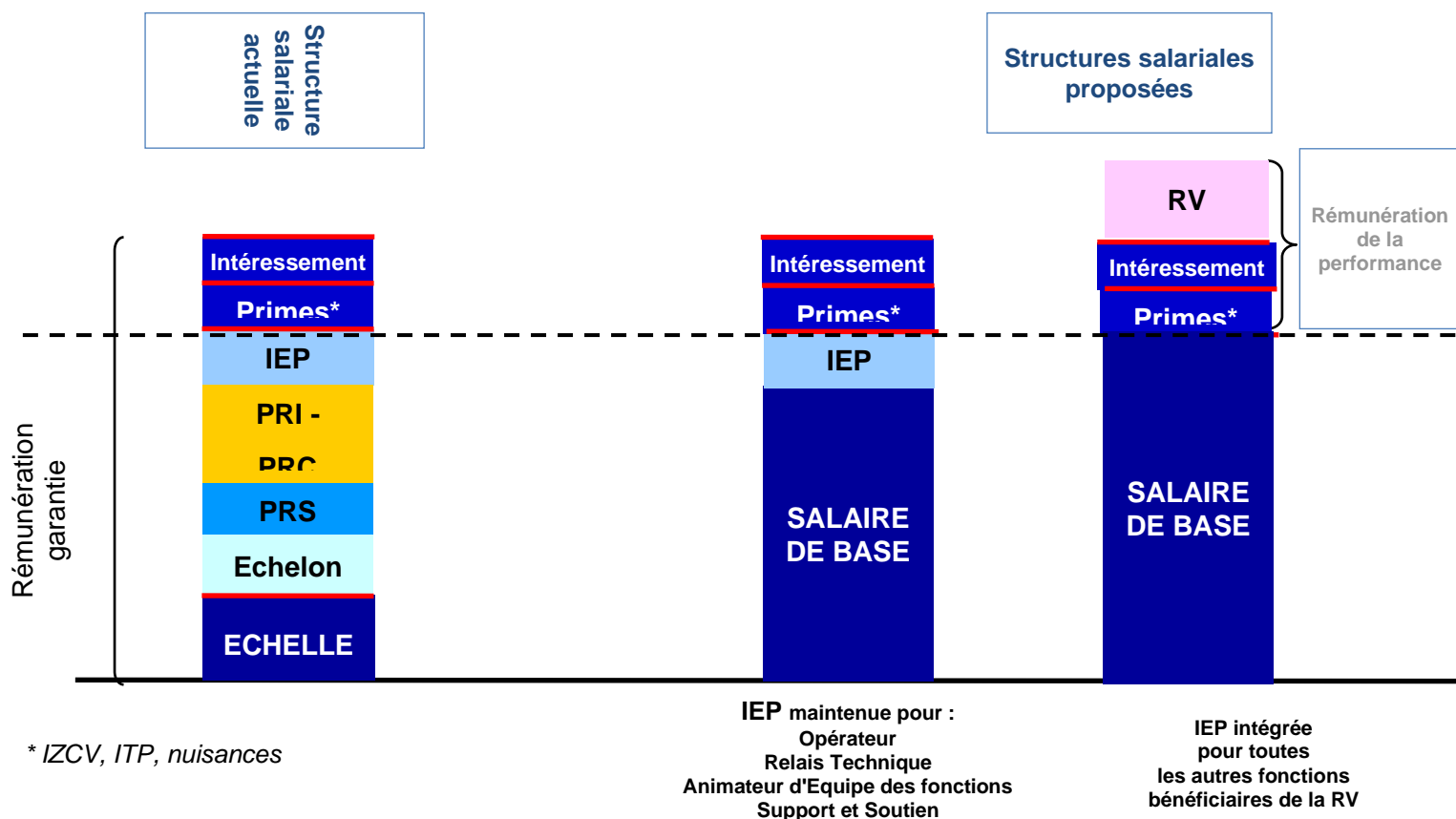
Cette nouvelle structure salariale sera strictement liée à la création d'une rémunération de la performance mais un maintien garanti de la rémunération globale. Une méthode aux standards internationaux composée d'une partie fixe et d'une partie variable, où le salaire de base a un poids important dans la rémunération totale.

- a) Salaire de base reconstitué (part fixe) constituée de l'ancien salaire de base (échelle) + échelon et de l'ancienne PRI/PRC. Les primes de conditions de vie seront maintenues et l'IEP sera également maintenue ou intégrée, selon le rôle. L'objectif de renforcement

du salaire de base étant d'attirer et de fidéliser les salariés et d'offrir la possibilité de progresser significativement chaque rôle.

- b) Part variable : une part variable liée directement à la performance à travers un système d'évaluation annuel. Elle sera liée à la contribution individuelle en termes des pratiques professionnelles et à la valeur ajoutée qu'apportera le salarié dans le cadre de l'exercice de la fonction et sera appliquée sur la nouvelle assiette du salaire de base soit individuelle, soit collective, la part variable sera basée sur la réalisation des objectifs de résultat. Elle est exprimée en pourcentage du nouveau salaire de base (NSB), à des taux progressifs selon le poids du poste. Une rémunération variable individuelle (RVI) réellement aléatoire, variable, différenciée et fondée sur la réalisation d'objectifs annuels :
- Collectifs : l'entité (n+1) à laquelle la personne appartient.
 - Semi collectifs : l'entité (n) le périmètre dont la personne est responsable.
 - Individuels : l'atteinte des objectifs dont la personne est responsable.

Figure 8 : comparaison entre les deux structures salariales (l'ancienne et la nouvelle)



Source : Documentation fournie par l'entreprise.

La rémunération variable collective (RVC) aléatoire, variable et fondée sur la réalisation d'objectifs annuels d'équipe-bénéficiaires : la maîtrise et l'exécution des équipes opérationnelles des fonctions cœur du métier des activités. Elle est exprimée en pourcentage du nouveau salaire de base.

✓ Système de management de la performance (SMP) :

Les changements induits par le NSR impliquent l'adoption de nouvelles règles de gestion avec une mise en place progressive d'un système de gestion par objectifs. Il permet la fixation d'objectifs cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Le pilotage et le suivi des objectifs en cours d'année et des augmentations individuelles du salaire traduisent les améliorations de contribution. Le nouveau système de rémunération a mis l'accent sur la nécessité de relier la rémunération avec un système de management permettant de définir, évaluer et développer la performance. Ce mode de management de la performance d'impose comme une nécessité absolue afin de déployer efficacement la stratégie de l'entreprise en action sur le terrain. Améliorer efficacement la performance de l'entreprise, créer un milieu de travail motivant pour tous les travailleurs en les incitant à développer leurs compétences individuelles et collectives.

Le SMP est un ensemble de dispositif, outil, 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.

CHAPITRE III :
ANALYSE DES DONNÉES ET
RECOMMANDATIONS

3.1. Procédures d'adoption du système de rémunération et modes d'accompagnement

3.1.1. Démarche d'adoption du système de rémunération :

- Suite à un appel d'offre international, le cabinet de consulting Towers PERRIN, qui est classé parmi les leaders en la matière dans le monde entier a été retenu par la SH pour la conception et l'implémentation de ce nouveau système de rémunération, la réalisation de ce dernier se faisaient en quatre phases :

3.1.1.1. Phase1 : Diagnostic de la situation actuelle :

- Cette première étape avait comme objectif de faire un diagnostic sur le système de rémunération actuel, pour se faire une opération a été effectuée pour mettre en évidence les points de dysfonctionnement de ce système. Cette phase s'est déroulée vers la fin de 2003, elle s'est basée sur des analyses documentaires, entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise et des collaborateurs de l'ensemble des métiers de la SH, ainsi que des tables-ronde des directeurs, le représentant du partenaire social et les cadres supérieures.
- L'étude a montré que la classification actuelle, fondée sur les postes, se caractérise par de nombreuses insuffisances, nombre d'échelles important (35), avec un écart de salaire faible entre chaque échelle (6%), système d'évaluation des fonctions basé sur des critères très dépassés, ils ne permettent pas de valoriser la contribution des salariés, abandon depuis dix ans du système d'évaluation et des fonctions et des descriptifs de postes, état déficient de la nomenclature des fonctions, gestion de la classification à partir des seuls intitulés des poste, il nécessaire de créer de nombreux intitulés pour promouvoir les collaborateurs, ce qui entraine de sérieux problèmes d'organisation du travail sur le terrain et fausser la visibilité des parcours professionnels, et en plus, dans un marché compétitifs, on parle beaucoup de rémunération au mérite. L'égalité absolue de rémunération, quel que soit les performances, démotivante. C'est pourquoi, un système de rémunération clair, transparent et équitable est indispensable dans ce but.
- Sur la base de ce diagnostic, une étude comparative de la SH par rapport à ceux des concurrents reconnus comme leaders, ce benchmarking international a

apporté à la SH des points de repères utiles pour la définition de sa propre politique de rémunération. Il a montré que la majorité des compagnies pétrolières disposent d'un système qui représente les caractéristiques suivantes :

- Classification des emplois qui comptent peu de niveaux, mais avec un écart significatif de rémunération de base d'un niveau à l'autre.
 - Place prépondérante du salaire de base dans la rémunération globale.
 - Augmentation générales jamais systémiques et bénéficiant en priorité à des populations ciblées de niveau maîtrise et exécution.
 - Programmes de rémunération variable réservés aux cadres.
 - Différenciations des rétributions entre les salariés (les compétences rares, la performance...).
 - Responsabilisation des managers sur décisions de rémunération qui touche les collaborateurs, dans le cadre de règle de gestion prédéfinies et d'un système de management de la performance.
- Ce benchmarking a été indispensable pour une connaissance approfondie des processus propre à la SH, des points faibles de l'actuelle classification et des multiples aspects qui ont rendu le système contre-productif afin de les analyser et de les combler. Cela se traduit par la recherche des méthodes et des pratiques le plus performantes pratiqués ailleurs et de les appliquées.
- Par ailleurs, les grandes entreprise du secteur, SONATRACH a mis depuis sa création un modèle de rémunération fixe et automatique, lequel ne prend pas en considération des compétences et la valeur ajoutée, de ce fait les orientations de changement présentées par le consultant ont mis l'accent sur la nécessité de :
- Rendre le système de rémunération un levier pour réaliser les ambitions stratégique de la SH.
 - Mettre en place un NSR plus transparent, équitable et plus motivant.
 - Revaloriser le poids du salaire de base dans la rémunération globale ainsi que l'actualisation du régime des primes et indemnités.
 - Concevoir un système de management de la performance permettant d'une part de différencier les rétributions en fonction de critères objectifs et d'autre part de développer des environnements de travail plus dynamiques.

3.1.1.2. Phase 2 : La conception d'un nouveau système :

Cette seconde phase a été réservée pour la conception et la construction de ce nouveau système de rémunération. Il s'agissait d'analyser chacun des besoins définis au préalable dans le cadre de la première phase pour établir un nouveau modèle qui résume toutes les propositions d'ajustement. Il doit répondre à la nécessité de faire du système de rémunération un levier pour aider SONATRACH à réaliser ses ambitions stratégiques. Il s'agissait de concevoir un système de management de la performance permettant d'une part de différencier les rémunérations en fonction de critères objectifs et d'autre part de développer des environnements de travail plus dynamiques.

Le modèle proposé s'intitule "Rôles et contributions" va mettre en avant les critères de performance et la prise en compte de la dimension humaine dans sa conception, Dans ce cadre, il était indéniable de définir :

- Une nouvelle nomenclature des emplois.
- Une nouvelle grille des salaires.
- De nouvelles règles de gestion correspondantes.

L'étude s'est déroulée entre juin 2004 et mars 2005 et constitue le cœur de projet.

- C'est la phase de conception du nouveau système de rémunération. Il s'agit de définir une nouvelle classification des emplois (définition des rôles), une nouvelle grille des salaires de base et des dispositifs complémentaires de rémunération et de nouvelles règles de gestion correspondantes, un dispositif de rémunération complémentaire de rétribution de performance aussi bien individuel que collectif (modes de définition des objectifs, pilotage de l'activité et des résultats, dispositif d'évaluation des performances, outils et pratiques pour dynamiser les situations de travail...).

3.1.1.3. Phase 3 : La préparation pour la mise en œuvre :

Cette phase a été consacrée à la préparation pour la mise en œuvre de ce nouveau système de rémunération. Premièrement, il s'agissait de valider le modèle proposé par le top management. Ensuite, de définir la stratégie et le calendrier des mises en œuvres de concevoir les programmes correspondants,

incluent les actions concernant l'informatique, les humaines, l'organisation, le management des hommes, de préparer un plan de communication et enfin de proposer des mesures d'accompagnement au profit des managers et des cadres des RH. Sur le plan organisationnel, le projet rémunération c'est articuler autour de quatre acteurs principaux :

- Le comité d'examen et d'orientation : il est composé de plusieurs membres du comité exécutif, et il a comme rôle de fixer les grandes orientations, de prendre les décisions touchant au système proposé et à ses modalités de mise en œuvre. Il se prononce également sur les nouvelles modalités de la prime d'intéressement, sur les principes du nouveau système de rémunération, sur la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de classification et de rémunération et enfin, sur les différents plans de préparations de la mise en œuvre.
- Le comité de pilotage : deuxième acteur, il se compose du consultant externe et des directeur ressources humaines des activités, du représentant de partenaire sociale, du directeur administration siège, du directeur informatique et selon les besoins d'autres responsable de l'entreprise. Le rôle de ce comité de gérer les travaux technique et la conduite générale du projet. De suivre et de faciliter l'avancement des travaux, d'examiner et de valider les livrables fournis par le consultant.
- L'équipe projet : c'est le groupe chargé de la réalisation des travaux. Elle se compose d'une équipe de consultants et d'une équipe de SONATRACH. Cette mixité dans la composition a permis de faciliter l'immersion du consultant externe dans la culture de l'entreprise, de développer les compétences techniques chez les cadres de SONATRACH, de sécuriser la mise en œuvre et la maintenance du NSR.
- Le partenaire social : il a joué un rôle fondamental dans le projet et est associé à l'ensemble des travaux d'études et notamment à se prononcer sur les propositions phases concernant la prime d'intéressement, la nouvelle classification de l'emploi, et le nouveau dispositif de salaire de base, il est aussi membre permanent du comité de pilotage du projet.
- Pour le déploiement de ce nouveau régime de salaire les managers de SONATRACH chargés de ce projet avaient suivi une formation dispensée par l'équipe projet pour l'application du modèle « rôle et contribution » (RC).

La formalisation et la mise en œuvre du plan d'action est fondé sur la formation, la communication, ces derniers ont joué un rôle très important dans l'accompagnement de ce changement.

3.1.1.4. Phase 4 : la mise en œuvre du projet :

- La mise en place de ce système est synonyme du déploiement de ses principales composantes, à savoir : le dispositif de classification, la structure salariale, le système de management de la performance, les règles de gestions et les bandes de salaires.

Néanmoins nous pouvons résumer le processus et de son déploiement en trois étapes :

- Le positionnement de tous les salariés dans le modèle RC, c'est une étape crucial, elle permet le lancement du NSR sur des bases actualisé et claires, sans cette étape nous ne serions pas en mesure de fixer des objectifs cohérentes et les augmentations individuelles des salaires de bases et dévolution des carrières ne reposeraient pas sur une base solide et seraient donc contestable, mais derrière ce positionnement un travail considérable des relais/task force qui son garant de la qualité des positionnements, les supports et les données nécessaires au positionnement du travailleur sont rassemblé et préparé par ce RTF. Le manager a pour mission de positionner ses collaborateurs, avec le choix du rôle et le niveau de contribution via un référentiel de RC préparé par le consultant, afin que chaque positionnement soit objectif et factuelle. Les positionnements sont ensuite analysées et validés par le responsable hiérarchique direct du manager son N+1, le manager positionneur doit ensuite communiquer la décision de positionnement aux concernés.

La gestion et les bandes de salaires qui visent à remplacer les textes en matière de gestion des ressources humaines et la grille de salaire, doit être négocié avec le syndicat de la SH avant la mise en œuvre.

Le déploiement de la partie variable du salaire, dernière composante de la nouvelle structure salariale, sera introduit par plusieurs fixations et évaluation des objectifs de résultats conformément au système de management de la performance ou le SMP.

Enfin, ces différentes étapes de la mise en place de ce projet, peuvent être revues et réajuster par le groupe de pilotage qui a la responsabilité de chapoter et suivre ces étapes, il est aussi en mesure de faire appel à des consultants interne (responsables de l'amélioration des conditions de travail, la DRH et le chef de projet), ainsi qu'au consultant externe expert de la matière.

3.2. Les modes d'accompagnants :

- Pour accompagner le changement qui concerne la mise en place d'un nouveau système de rémunération, la SH s'est basé sur deux méthodes, pour enraciné et faire adhérer son personnel a ce nouveau changement. la réussite d'un tel changement ne sera possible que par une bonne conduite de ce dernier et l'implication des managers qui ont un rôle très important dans son succès.

Les deux modes d'accompagnements qui ont été entrepris par l'entreprise afin de conduire son projet de changement sont :

3.2.1. La communication :

Afin que le personnel de l'entreprise comprennent le changement et apprennent sa nécessité et son importance, des plans de communications ont été déployées sur toutes les activités et les différentes structures de la SH, dans ce cadre plusieurs rencontre ont été organisées dans le but de faire passer les informations de la direction aux managers supérieure, en suite à tous les collaborateurs. Des infos express, des lettres mensuelles, des articles dans les revues interne de la SH, des guides d'explication, des animations vidéos, des valisettes contenant tous les outils ainsi que de nombreuses conférences et réunions (des Roud Show) ont permis de sensibiliser les personnels aux enjeux du Projet Rémunération et de les impliquer dans les divers travaux.

3.2.2. La formation :

A côté de la communication, la formation devait jouer un rôle central afin que les managers s'approprient les objectifs, ainsi que le contenu de ce changement. Un plan de formation a été déployé au profit des trois principaux acteurs, dont les cadres ressource humaine, les managers, et le partenaire social.

La première population à être concerné par la formation, c'est la famille ressource humaine, qui est composé de managers (chef de départements, directeurs) et de cadres RH,

aussi appelé relais task force, les managers étaient formés sur le modèle rôle et contribution et sur la fixation des objectifs de contributions. Les relais task force, aussi une catégorie bénéficiaire de programme de formation, était formée pour accompagner les managers dans l'opération de positionnement et sur la fixation des objectifs de RC. Le partenaire social, l'autre population qui été concerné par la formation, été former dans le but de bien mener ses mission : la négociation des principes de gestion du système, la participation à la mise en œuvre du plan de communication, la négociation des bades de salaire et la participation aux commissions partiaires de recours.

3.3. Réactions et difficultés rencontrées durant la mise en place du NSR

- Sachant bien qu'avec l'enracinement de l'ancien système, la volonté de changer apparait souvent comme une menace pour les habitudes du personnel et leur mode d'emploi. Les managers sont souvent dans une zone de confort dans la hiérarchie avec un certain degré de pouvoir, ils se sont aussi habitués à gérer leurs missions d'une manière taylorienne et bureaucratique, contrairement à l'ancien système qui leurs parait meilleur, le NSR va leur demander beaucoup plus de travail et de qualification pour : la fixation des objectifs, le positionnement des collaborateurs, l'orientation, l'évaluation..., ainsi que plusieurs changement seront effectué , et beaucoup de nouveautés mises en place(nouveaux rôles, nouvelles positions, nouvelles bandes de salaire...), chacun d'eux va se demander où il se trouve et comment il sera affecté, d'autant plus que les salariés se trouvent face à un choix très difficile, on leur demande de laisser ce à quoi ils sont habitué vers l'inconnu, ils voient leur quotidien changer. C'est dans ce cadre-là que la SH a agi de façon proactive, en anticipant les réactions négatives exprimées par son personnel, ce genre de réactions peut être une résistance face au changement, et des freins qui vont ralentir l'aboutissement du processus de changement. Un effort considérable en communication et en formation sur ce NSR a été fourni dans le but de mieux comprendre les aspects de ce nouveau système, des journées d'informations, et des modes de sensibilisation sur la nécessité de changer, en leur montrant les lacunes ainsi que les limites de l'ancien système, il fallait donc leur réserver une période d'adaptation et d'apprentissage, pour faire connaissance avec le NSR, l'importance de sa mise en place et l'enjeu qui peut apporter non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les salariés, un contrat

« Gagnant – Gagnant ».

- la participation des managers et du partenaire social, peut constituer une valeur ajoutée dans la réussite de ce changement, la SH est consciente que c'est deux acteurs peuvent jouer un rôle très important dans la gestion et le bon déroulement du changement, il suffisait juste de les convaincre d'adhérer et de les rassurer qu'ils n'ont rien à craindre, au contraire ce NSR sera bénéfique pour eux et beaucoup mieux que l'ancien système, en terme d'équité, de transparence, et de valorisation du potentiel humain (la performance). Ils peuvent aussi jouer un rôle d'accompagnateur pour les collaborateurs, leur expliquer que le NSR vient pour valoriser, fidéliser, et récompenser les individus les plus performants et non pas pour bousculer leur quotidien, c'était la stratégie entreprise par l'entreprise afin d'éviter toute résistance de leur part.

Malgré ces efforts traduits par les plans de communication et de formation du personnel de l'entreprise ainsi que les journées d'information et de sensibilisation, sans oublier l'implication des managers et du partenaire social pour assurer le bon déroulement du processus d'intégration du NSR et la conduite du changement, d'autres aléas ont intervenu pour ralentir sa mise en œuvre. On cite les deux principaux facteurs :

- **Facteurs endogènes:**

- les difficultés opérationnelles pour assurer la transition parfaite entre les deux systèmes de rémunération, le NSR est un système très lourd et très complexe à mettre en place, surtout dans une firme comme la SONATRACH, qui compte plus de 6000 travailleurs. La difficulté la plus ressentie c'était dans la phase de positionnement, qui a été jugée comme une tâche très difficile et qui prend énormément de temps, mais pas que ça, après avoir positionné l'ensemble des travailleurs selon les dix rôles, l'opération a été très difficile pour les managers et qui demande beaucoup de temps, après le positionnement, chaque manager doit informer son collaborateur de sa nouvelle position d'après le nouveau système « Rôle et contribution », ce dernier a le droit de faire un recours dans le cas où il n'est pas satisfait du résultat, sa requête est ensuite remise et traitée à nouveau au niveau de la direction des ressources humaines, cette étape a cumulé suffisamment de retard à cause des nombreuses requêtes et réclamations des collaborateurs, qui a fait ralentir l'enchaînement normal des autres étapes, et donc ralentir la mise en place du nouveau système.

- Deuxième facteur endogène qui a été une cause dans le ralentissement du projet de changement (la mise en place d'un NSR), c'est l'instabilité des responsables au niveau du top management par laquelle est passée la SH entre 2009 et 2013, cette situation traduit des

changements fréquents des DG de l'entreprise, donc ce qui ont été derrière la décision de mettre en place ce nouveau système et qui ont assisté et géré les premières étapes de sa conception avec le consultant ne font plus partie de l'entreprise, ils étaient remplacés par d'autres responsables qui sont peut-être moins convaincus de la légitimité de ce NSR. Ce facteur a vraiment évoqué un grand retard dans l'application de ce changement.

▪ **Facteur exogène :**

-L'environnement social et culturel dans lequel la SONATARCH exerce ses activités, impose un standard de rémunération basé sur les diplômes, le nombre d'années de présence et de la vacance des postes vers une autre approche de gestion dynamique de la ressource humaine et de rémunération à travers la mise en place de la partie variable du salaire, orientée exclusivement vers la productivité, la compétence et la valeur ajoutée générée pour l'entreprise, la culture Algérienne ne permet pas l'application d'un tel système en Algérie, la notion d'un système de rémunération lié à la performance et d'un salaire composé de deux parties, une partie fixe qui concerne le salaire de base, et d'une autre partie variable, cela concerne la contribution de l'individu et de l'atteinte des objectifs affiliés à ce dernier.

- Beaucoup de dates et de délais d'échéance ont été fixés pour la mise en place du NSR dans sa totalité et d'une manière définitive, mais finalement l'équipe projet n'a pas pu les respecter. Les objectifs de résultats ont été fixés la première fois pour les managers supérieurs en mars 2014 et jusqu'au Mai 2017, ils ne ont pas pu ni évaluer ni récompenser les contributeurs à la réalisation de ces objectifs, ni fixer les objectifs de l'année prochaine. Ce NSR a rencontré beaucoup de freins, c'est donc évident que le problème ne résidait pas dans le système, mais dans la difficulté de sa mise en œuvre, qui exige suffisamment de patience et de savoir-faire.

3.4. Recommandations :

1. Relier directement la réforme du système de rémunération aux ambitions stratégiques de l'entreprise, pour donner du sens et de la légitimité au changement.
2. Replacer la réforme du système de rémunération dans le cadre d'une dynamique globale de modernisation du fonctionnement de l'entreprise, en lien avec d'autres chantiers qui visent eux aussi au renforcement de l'engagement des salariés (parcours professionnel, développement des compétences, organisation du travail, modes de management...).
3. S'assurer cependant que l'effort demandé est compatible avec les capacités de l'entreprise et que la cohérence inter projets est toujours maintenue.
4. Formuler explicitement le contrat « gagnant - gagnant » proposé aux salariés, ce que l'entreprise est prête à donner et ce qu'elle attend en retour.
5. Veiller à l'engagement et à l'exemplarité du management, en particulier des dirigeants. La réforme d'un système de rémunération n'est pas seulement l'affaire des spécialistes de la gestion des ressources Humaines mais celle de l'engagement de toutes les parties concernées.
6. Obtenir rapidement des premiers résultats concrets (pour une population, un dispositif...) afin de crédibiliser la réforme aux yeux de l'ensemble des personnels.

CONCLUSION

La rémunération présente de tels enjeux que son approche mérite d'être profondément renouvelée. Certaines de ses évolutions sont très largement à l'œuvre, d'autres en revanche pas encore intégrées dans la pratique de beaucoup d'entreprises. La recherche d'un avantage concurrentiel grâce au facteur humain pousse les entreprises à accorder une importance de plus en plus grande aux stratégies nécessitant un engagement fort du personnel. Dans le même temps, attirer et retenir les personnes permettant de mettre en œuvre ces stratégies peut s'avérer difficile, dans un contexte de rareté des ressources disponibles dans un certain nombre de pays, zones géographiques ou métiers.

Dans ce cadre, l'entreprise se dote d'une politique et d'outils de gestion des hommes qui correspondent à ces nouvelles problématiques. Cela appelle une nouvelle approche managériale : l'autonomie des personnes et la décentralisation exige la transparence des structures et la clarification des contrats implicites ou explicites du travail. La rétribution des contributions individuelles ou collectives implique l'existence d'objectifs et la clarification des responsabilités. Le décloisonnement implique un système de valeurs basé sur la performance et la responsabilisation plutôt que sur les statuts, les diplômes ou les réseaux.

Sous la pression compétitive, la logique à l'œuvre est celle du marché et celle-ci entre de plain-pied dans la gestion des hommes. Il n'est donc plus suffisant de s'enquérir de la qualité du savoir-faire techniques, il devient essentiel de se concentrer sur l'implication et la qualité de l'engagement des hommes. Les mécanismes de rétribution prennent ici une importance particulière, à condition d'être redéfinis en cohérence avec les buts de l'organisation.

La rémunération change finalement de rôle et d'enjeu : venant d'un système de règles reflétant un modèle de gestion des carrières à moyen terme fortement internalisé, elle est devenue le levier principal de la mobilisation des ressources et des incitations dans un modèle où les chemins de carrières passent de plus en plus par le marché.

Enfin, le management de la performance constitue un enjeu important car il regroupe notamment tous les mécanismes de définition d'objectifs, de responsabilisation, de contrats implicites entre niveau de contribution attendue et rétribution prévue et, bien entendu, les outils de rémunération qui assurent le bouclage et l'efficacité du système de management. C'est donc bien dans ce domaine que la rémunération trouve ses principaux enjeux. Celui

Conclusion

d'un contrat entre l'entreprise et ses salariés, fondé sur le marché des compétences et sur les performances individuelles ou collectives. Celui également d'un levier indispensable pour l'entreprise dans la mobilisation de ses ressources humaines et le développement de l'implication de ses salariés.

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages:

1. Autissier, D., I. Vandangeon, and A. Vas, *Conduite du changement: Concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. 2010: Dunod.
2. Berger, P.L. and T. Luckmann, *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. 1991: Penguin UK.
3. Bériot, D., *Manager par l'approche systémique: Préface de Michel Crozier*. 2014: Editions Eyrolles.
4. Bernoux, P., *Sociologie du changement. Dans les entreprises et*. 2014: Le Seuil.
5. Chakravarthy, B.S. and P. Lorange, *Managing the strategy process: a framework for a multibusiness firm*. 1991: Prentice Hall.
6. Cordelier, B. and H. Montagnac-Marie, *Conduire le changement organisationnel?* 2008: Presses universitaires de Bordeaux.
7. Germain, O., *Les grands inspirateurs de la théorie des organisations*. 2010: Éditions EMS, Management & société.
8. Kotter, J.P., *Leading change*. 1996: Harvard Business Press.
9. March, J.G., et al., *Ambiguity and choice in organizations*. 1976: Universitetsforlaget Bergen.
10. Merton, R.K., *Social theory and social structure*. 1968: Simon and Schuster.
11. Nicolis, G., I. Prigogine, and J. Chanu, *A la rencontre du complexe*. 1992: Presses universitaires de France.
12. Parsons, T., *Social system*. 2013: Routledge.
13. St-Hilaire, W.A., *L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales*. 2011: PUQ.
14. Autissier, D. and I. Vandangeon Derumez. *La capacité à changer d'une organisation, une étude exploratoire en gestion du changement*. in *Actes de la 19ème conférence de l'AIMS, Luxembourg*. 2010.
15. Vandangeon-Derumez, I. *Changement prescrit et changement construit: la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes*. in *conférence de l'AIMS*. 1999.

16. Reix, A., et al, *Physique, temps et devenir*. 1982, JSTOR.
17. Ansoff, H.I., *Strategies for diversification*.
18. Balogun, J. and G. Johnson, *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*. Academy of management journal, 2004. **47**(4): p. 523-549.
19. Balogun, J. and G. Johnson, *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*. Academy of management journal, 2004. **47**(4): p. 523-549.
20. Balogun, J. and G. Johnson, *from intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking*. Organization studies, 2005. **26**(11): p. 1573-1601.
21. CHEVAL, M.P., *La réussite du changement lié aux restructurations internes: un enjeu pour le directeur des soins*. École Nationale de la Santé Publique, 2002.
22. Crozier, M. and E. Friedberg, *L'acteur et le système*. 1977.
23. Etzioni, A., *The epigenesis of political communities at the international level*. American Journal of Sociology, 1963. **68**(4): p. 407-421.
24. Feldman, M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*. Organization science, 2000. **11**(6): p. 611-629.
25. FORMARIER, M. and G. POIRIER-COUTANSAIS, *Le cadre conceptuel dans la recherche*.
26. Giroux, N., *La gestion du changement stratégique*. Gestion, 1991. **7**: p. 19-25.
27. Hannan, M.T. and J. Freeman, *The population ecology of organizations*. American journal of sociology, 1977. **82**(5): p. 929-964.
28. Kotter, J.P., *Why transformation efforts fail*. The Journal of Product Innovation Management, 1996. **2**(13): p. 170.
29. March, J.G. and H.A. Simon, *Organizations*. 1958.
30. Rondeau, A., *L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*. Télescope, 2008. **14**(3): p. 1-12.
31. Ruggie, J., *Protéger, respecter et réparer: un cadre pour les entreprises et les droits de l'homme*. Conseil des Droits de l'Homme, UN Doc. A/HRC/8/5, 2008. **7**: p. 89-90.
32. Soparnot, R., *L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel: de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*. Gestion, 2004. **29**(4): p. 31-42.
33. Tsoukas, H. and R. Chia, *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. Organization science, 2002. **13**(5): p. 567-582.

34. Van de Ven, A.H. and M.S. Poole, *Explaining development and change in organizations*. Academy of management review, 1995. **20**(3): p. 510-540.
35. Weick, K., *The Social Psychology of Organizing*. Reading, 1979.
36. Ruggie, J., *Clarifying the Concepts of 'Sphere of Influence' and 'Complicity': Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*. 2008, A/HRC/8/16.
37. Perotti, C., *Contribution méthodologique au changement organisationnel: facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique*. 2011, Institut National Polytechnique de Lorraine-INPL.

2. Les articles :

BAREIL (Céline), *la résistance au changement : synthèse et critiques des écrits*, HEC Montréal, cahier N° 04-10 – Août 2004.

Charpentier(P) ,2004. *Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations*. Cahiers français (n°21, juillet-août 2004, pp.29-36). Paris.

PAQUIER(J) ,2005. Dossier thématique. *Conduire le changement, les règles à suivre*. Gazette des communes - des départements - des régions. (1804, 12/09/2005).

PERRET(Véronique), *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes*, Article présenté à la 5ème Conférence Internationale de management stratégique 13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille.

MONGEAU P., *réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008,

GUY SAINT-LEGER, BETTY BEELER *émergence d'une culture négociée dans le cadre des projets ERP, l'université de lion, centre de recherche ISEOR*

MORSE, *Approches to qualitative-quantitative methodological triangulation, Nursing Research, 1991*.

3. Les mémoires de Magistères et de Master :

HAMMADI Siham, 2015, EVALUATION DU MANAGEMENT DE CHANGEMENT A TRAVERS LA MISE EN PLACE D'UN ERP au sein de HYDRA-PHARM, mémoire de master en management des organisations, école nationale supérieure de management.

HIMRANE Samia, 2013, LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT A TRAVERS LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME DE REMUNERATION au sein du GROUPE SAIDAL, mémoire de master en management des organisations, école nationale supérieure de management.

4. Les documents internes à l'organisme :

Présentation de l'entreprise ainsi que l'organigramme fournit par la direction de la formation, 2017.

Document de l'évolution du système de rémunération au sein du groupe SONATRACH, 2017.

Les chronos concernant le nouveau système de rémunération par la direction Rémunération.

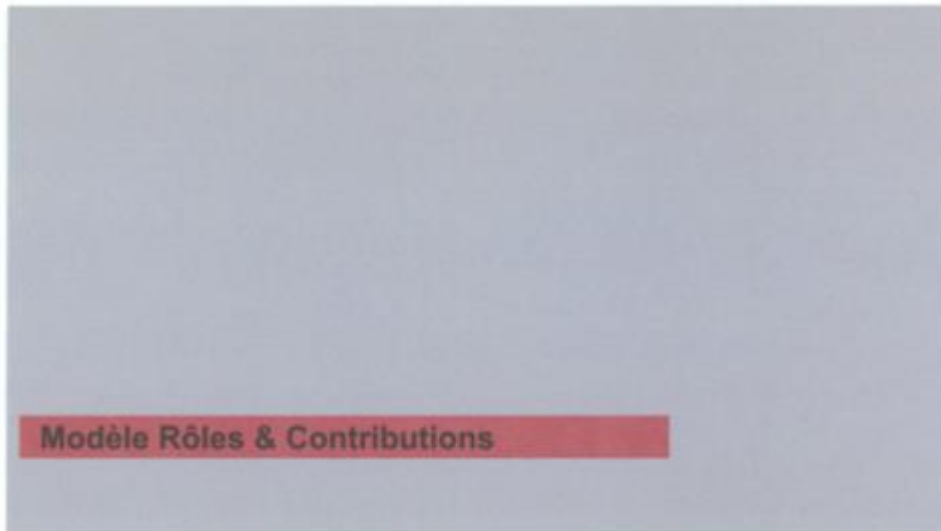
Des référentiels sur les plans de communications et de formation faite pour conduire le changement fournit par la Direction rémunération.

ANNEXES

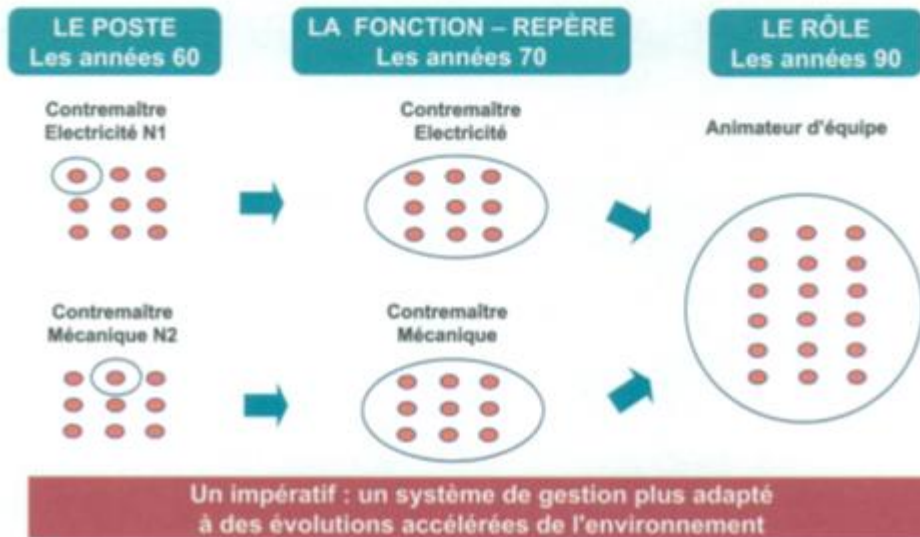
ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN

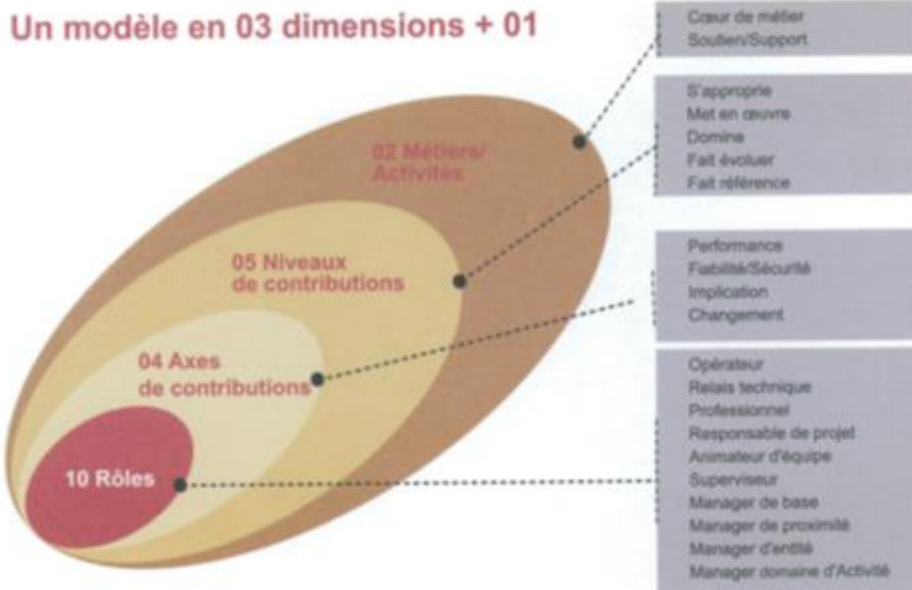
1. A votre avis quels sont les éléments contribuant à la mise en place de ce nouveau système de rémunération ? (les objectifs)
2. Pourriez-vous nous parler de ce système et est ce qu’il a apporté de nouveau par rapport à l’ancien système ?
3. Selon vous, quelles sont les catégories socioprofessionnelles concernées par ce système ?
4. Avez-vous suivi des formations dans le but d’intégrer le nouveau système (est-ce que vous avez été formés sur ce nouveau changement)?
5. Selon vous, comment votre entreprise s’est-elle organisée pour mener la démarche de changement? (les démarches du changement)
6. Quel sont les principaux acteurs qui ont participé à ce changement, et quel rôle a joué la direction de l’entreprise (top management) dans l’orientation de ce projet ?
7. Comment vos employés sont-ils informés du changement ? (les modes d’accompagnement)
8. Combien de temps vous a pris la mise en place du nouveau système ?
9. Avez-vous rencontré des difficultés ?
 - a. durant la mise en place de ce nouveau système de Rémunération ?
 - b. après la mise en place de ce nouveau système de Rémunération ?
10. Quelle a été la réaction du personnel de SONATRACH face à ce nouveau système de rémunération ?
11. Selon vous, quelles seront les stratégies prises par la direction de SONATRACH en cas de résistance des employés ?
12. Selon vous, quel est l’impact de l’adoption de ce nouveau système de rémunération?

**ANNEXE B – LE REFERECIEL DU
SYSTEME DE REMUNERATION R&C**



L'évolution dans le temps de la gestion des fonctions dans les entreprises, en général





13

Le Modèle Rôles & Contributions à Sonatrach

Comment ont été définis les rôles Sonatrach ?

- Les postes de Sonatrach ont été regroupés en fonctions repères, selon le type de mission exercée, les compétences mises en œuvre et les conditions d'accès
- Les fonctions repères, dont les exigences de contribution sont comparables ont été regroupées dans un même **rôle**
- Le statut et les échelles actuelles ont été pris en compte
- Les organigrammes ont été analysés

Volonté de constituer des groupes homogènes sans tenir compte des spécificités Métier

- Trois natures de Rôles
- Contribution individuelle
 - Mixte
 - Management

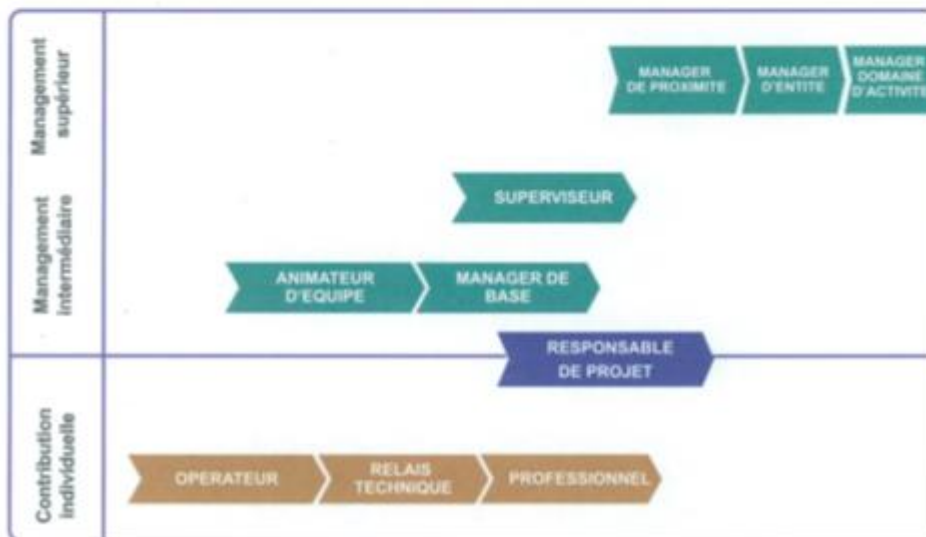
14

Définition d'un Rôle

- C'est 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
- Les Rôles sont indépendants des savoir-faire et connaissances techniques propres à chaque métier dans l'entreprise



Les 10 Rôles chez SONATRACH



Raccordement des fonctions aux Rôles

- Le raccordement des fonctions aux Rôles est défini dans la table des fonctions de Sonatrach
- Ce raccordement a été construit à partir de l'analyse des résultats du positionnement
- La mise à jour de la table des fonctions (création, suppression de fonction) est sous la responsabilité de DRHU
- La table des fonctions est mise à jour régulièrement
- Elle ne comprend plus aucune référence aux échelles

Etude des Référentiels de Contributions

Niveaux de Contributions Sonatrach



Une autre définition des Niveaux de Contributions Sonatrach (1/2)

- **S'approprié**
 - Entre dans son Rôle
 - Découvre et s'approprié toutes les connaissances requises (procédures, outils, systèmes, équipes, normes, etc.)
- **Met en œuvre**
 - Maîtrise et assume pleinement son Rôle
 - Conforme aux standards, aux attentes
 - Le bon "pro" (professionnel et productif)
- **Domine**
 - "Vision hélicoptère" de son Rôle
 - Sort ses antennes pour voir ce qui se passe hors de son poste
 - Commence à aller vers les autres pour les aider / dépanner / motiver

Une autre définition des Niveaux de Contributions Sonatrach (2/2)

- **Fait évoluer**

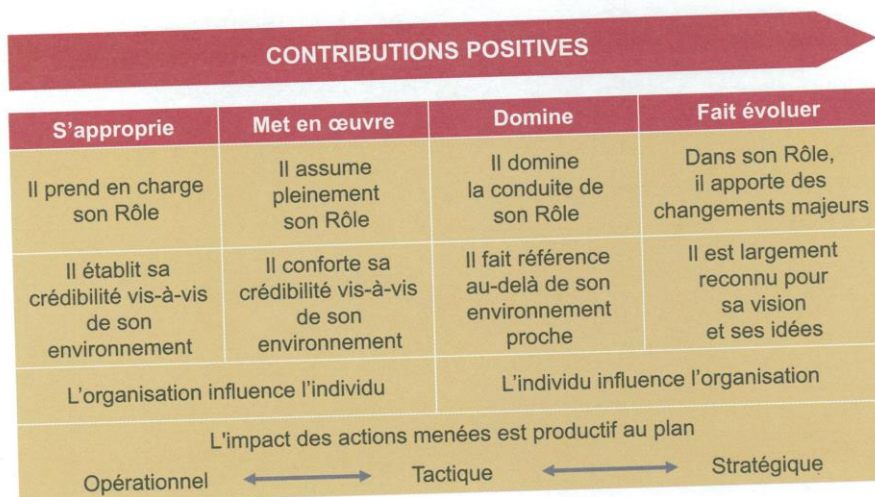
- Techniquement son métier
- "Sort" de son rôle strictement défini. Est ouvert à l'extérieur, hors de son équipe
- S'occupe des autres, les aide, leur transmet (plus que partage), les tire vers le haut. Fait adhérer

- **Fait référence**

- Est sollicité par les autres
- Fait que les autres se mobilisent, s'auto-motivent / se responsabilisent
- Travaille sur les systèmes / procédures / modes de fonctionnement qui vont s'imposer aux autres pour améliorer techniquement les pratiques et les résultats

35

Les Niveaux de Contributions induisent une dynamique



36