

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER.

MASTER EN **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**Le management du changement à travers la mise en
place d'un nouveau
Système de rémunération au sein du groupe SAIDAL**

Présenté par : Melle HIMRANE SAMIA Encadré par : Pr H .AMINA MESSAID KADRI

ANNEE : JUIN 2013

Remerciement :

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

Je tiens à exprimer toute notre gratitude et profonde reconnaissance à notre encadreur **Professeure KADRI Hasna** pour son véritable aide, pour son soutien et ses conseils précieux avec les quels j'ai réalisé se mémoire.

Je remercie particulièrement mon promoteur **Mr FARHAT Abdelhamid**, Directeur des Ressources Humaines de la filiale PHARMAL du Groupe SAIDAL, **Mr GASMI Abdrachid** Responsable des Ressources Humaines de la filiale BIOTIC et **Mr ELBAR Mohamed** Assistant Juridique de la filiale BIOTIC, qui m'ont beaucoup aidé à préparer ce mémoire.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des enseignants de l'école Nationale Supérieure de Management ainsi qu'a l'ensemble du personnel de l'administration.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma fa famille et tous mes proches qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Résumé :

Mots clés : **changement, rémunération, résistance, réussite**

La mise en œuvre du plan de développement du groupe SAIDAL ainsi que le contexte dans lequel il s'inscrit, marqué par une forte concurrence ont nécessité le changement pour s'améliorer et progresser.

A cet effet, le Groupe SAIDAL a donné une importance capitale au développement des ressources humaines par la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

Le changement du système de rémunération a été conduit en mode projet et formalisé en trois phases (diagnostic, déploiement et pilotage). La **volonté du P-DG, la communication et la participation** ont été les principaux facteurs de réussite de la mise en place du nouveau système.

Summary:

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

The implementation of the development plan of the group SAIDAL as well as the context in which it takes part, marked by a strong competition required the change to improve and progress.

For this purpose, Group SAIDAL gave a major importance to the human development of resources by installing a new system of remuneration. The change of the system of remuneration was led in project mode and was formalized in three phases (diagnosis, deployment and piloting). The will of the GP manager, the communication and the participation were the independent factors of success to implement the new system.

ملخص:

الكلمات المفتاحية: **تغيير, مكافأة, مقاومة, نجاح**

تنفيذ مخطط التنمية لمجمع صيدال و السياق الذي وجد فيه و المتميز بالمنافسة القوية , يتطلب التغيير من أجل التحسن و التطور. لهذا الغرض , أعطى مجمع صيدال أهمية قصوى لتطوير موارده البشرية و ذلك بوضع تنظيم جديد للأجور . تم تغيير تنظيم الأجور في شكل مشروع منظم على ثلاثة مراحل (التشخيص, البسط و القيادة).

إرادة الرئيس المدير العام , الإتصال و المشاركة هم العوامل الأساسية التي أدت إلى نجاح وضع تنظيم جديد للأجور .

Sommaire :

Introduction	1.
Chapitre 1 : SAIDAL et les raisons du changement.....	4
section1 : Présentation de l'entreprise et ses ressources humaines.....	4
Section 2 : les raisons du changement.....	12
Chapitre 2 : le projet de changement « mise en place d'un nouveau26	
Système de rémunération »	
Section1:définition du projet de changement	26
Section2 : Les acteurs du changement et sa démarche	33
Section N°3 : Conduite du changement.....	42
Chapitre 3 : La situation contemporaine de SAIDAL après l'application de nouveau système de rémunération	48
Section1 : la résistance au changement	48
Section2 : Positionnement actuel de SAIDAL par rapport à la politique nationale des salaires	53
Section 3 : les apports du nouveau système de rémunération et les facteurs clés de succès.....	58
Conclusion.....	67
Bibliographie.	
Annexes.	

Liste des tableaux :

N°	Titre	source	page
01	les principaux producteurs privés nationaux	Base de données fournit par ADMIM (Groupe SAIDAL)	16
02	les principaux laboratoires producteurs sur le marché algérien	Base de données fournit par ADMIM (Groupe SAIDAL)	17
03	Evolution de SNMG du 1990 jusqu'au 2012	journal officiel (1990-2011)	19
04	Présentation des niveaux de classification	Direction ressources humaines saidal.	40
05	situation des recours (2013)	comité des recours, Groupe SAIDAL	50
06	Salaires nets moyens mensuels par qualification en 2011-secteur public et privé national	DRH groupe SAIDAL	53
07	Salaire nets moyens mensuels par qualification en 2011- secteur public.	Office national des statistiques	54
08	Salaire nets moyens mensuels par qualification en 2011- secteur privé.	Office national des statistiques	54
09	Salaires nets moyens mensuels par qualification en 2011- Groupe SAIDAL.	DRH groupe SAIDAL	55
10	Salaires nets moyens mensuels par qualification en 2013- Groupe SAIDAL	DRH groupe SAIDAL	56

Liste des schémas :

N°	Titre	Source	Page
01	Pyramide de la rémunération	BERNARD (Martory) et DANIEL(Crozet), gestion des ressources humaines, p127.	29
02	élaboration des outils	élaboré par l'étudiant	35
03	La courbe du Changement	http://www.nievre.cci.fr/media/files/Se_developper/Conduite_du_changement.pdf (le15/04/2013 à 17H00)	45
04	pyramide de Maslow	http://www.astuces-pratiques.fr/sante/la-pyramide-de-maslow .	59

Index des graphes :

N°	Titre	Source	page
01	Evolution des effectifs (2009-2012)	rapport de gestion 2011, groupe SAIDAL	10
02	Evolution des frais du personnel (2009-2012)	rapport de gestion 2011, Groupe SAIDAL	

INTRODUCTION

Depuis trois décennies, on assiste à de profonds changements qui touchent tous les domaines de la vie économique et sociale. Ces changements qui touchent aussi l'entreprise et son environnement sont provoqués par le phénomène de la mondialisation, le phénomène de la globalisation et le phénomène de l'économie du savoir et des technologies de l'information et de la communication.

Ces phénomènes ont donné naissance à une nouvelle approche dans le management en l'occurrence le management du changement.

Les premiers auteurs qui ont abordé la notion de changement sont Peter Senge, Mousse Kauter et aussi Drucker .Ce dernier définit le management comme une activité qui vise à obtenir un résultat collectif, en donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour que les hommes et les femmes soient performants et puissent s'adapter **au changement**. (Peter F. Drucker, 2002)

Dans l'objectif d'accroître la réussite des projets de changement l'organisation doit mettre en œuvre des méthodes, des techniques et des moyens pour accompagner le changement. De ce fait, un nouveau concept est apparu « la conduite du changement ».Ce phénomène a attiré l'attention de plusieurs auteurs tel que Johnson et Scholes, 1997; Autissier et Moutot, 2003; Charpentier, 2004,Paquier, 2005.

Nous avons choisi le thème « **le management du changement à travers la mise en place d'un nouveau système de rémunération au sein du groupe SAIDAL** », parce que actuellement, la rémunération est une des préoccupations majeures de la fonction RH, (Éléonore Marbot et Etienne Normand, 2009), et aussi parce que SAIDAL est un organisme public qui a mis en application un nouveau système de rémunération basé sur des critères objectifs et scientifiques qui lui a permis de sortir de système SGT .

En moins de deux ans SAIDAL a réussi à changer son système de rémunération, alors que le projet de changement n'est pas un projet comme les autres, sa gestion est des plus délicates parce qu'il intègre le facteur humain.

En faisant référence aux théories et auteurs qui nous ont précédés dans l'étude du changement ou bien de la rémunération, les éléments de réflexions, que nous aborderons dans le cadre de ce travail de recherche porteront sur la problématique suivante: **Comment SAIDAL a géré le projet de changement du système de rémunération pour atteindre ses objectifs stratégiques ? Cette question principale est précisée à travers les sous-questions suivantes :**

Quels sont les facteurs externes et internes qui ont imposé à SAIDAL la nécessité de changer et lesquels d'entre eux ont le plus influencé ce changement ?

Sur quoi porte le changement et quelle est la démarche suivie par SAIDAL pour mettre en place un nouveau système de rémunération ?

Actuellement, quels sont les portées de ce nouveau système et quelle est la position qu'occupe SAIDAL par rapport à la politique nationale des salaires ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur l'hypothèse suivante :

L'engagement et la mobilisation des compétences internes ont été un facteur déterminant dans la réussite du changement du système de rémunération au sein du Groupe SAIDAL.

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 de l'entreprise.

En ce qui concerne notre démarche méthodologique, et la nature de notre thème de recherche, nous nous sommes inspirés des outils de recherche suivants :

- Les ouvrages et articles traitant des ressources humaines et du management du changement.

-Les documents internes et les rapports d'activité de l'entreprise SAIDAL.

Pour mieux cerner notre sujet, nous avons jugé utile de structurer notre travail autour de trois chapitres :

Chapitre1 : se propose de présenter l'entreprise SAIDAL, ses ressources humaines ainsi que les motifs internes et externes qui lui ont imposé le changement.

Chapitre2 : est consacré à l'explication du projet, ses principaux acteurs et sa démarche.

Chapitre3 : présente les apports du nouveau système et illustre la position qu'occupe SAIDAL actuellement par rapport à la politique nationale des salaires.

CHAPITRE 1 :
SAIDAL ET LES RAISONS DU
CHANGEMENT

Afin de s'améliorer et progresser le Groupe industriel pharmaceutique SAIDAL a opté pour le changement en commençant par le développement de ses ressources humaines à travers la mise en place d'un nouveau système de rémunération. Dans ce cadre nous allons consacrer ce chapitre à la présentation du Groupe SAIDAL, et son environnement interne et externe en expliquant les raisons qui ont commandé le changement.

section1 : Présentation de l'entreprise et ses ressources humaines.

1. Présentation de la société par action Groupe industriel - SAIDAL-

En Algérie le Groupe SAIDAL est le leader des entreprises locales qui monopolisent le secteur industriel des médicaments, il se caractérise par la production du générique.

Le groupe SAIDAL est une société par action, au capital de 2 500.000.000 Dinars Algériens. Sa mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain.

Le groupe SAIDAL est caractérisé par une riche historique, et des objectifs stratégiques.

1.1 Historique du Groupe SAIDAL :

A la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP) fut créée par le décret N° 82/161 du mois d'avril 1982.

En 1984 : l'ENPP changera de dénomination pour devenir SAÏDAL. A la faveur des réformes économiques initiées en Algérie dans les années 80, l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique SAÏDAL, est transformée en Entreprise Publique Economique (EPE).

En février 1989 : elle a été retenue parmi les premières entreprises nationales pour devenir une Société par action (SPA), ayant pour objet le monopole de la production des médicaments.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toutes opérations industrielles et commerciales.

En avril 1987, le complexe de Médéa dédié à la production d'antibiotiques et qui appartenait à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques) lui fut intégré.

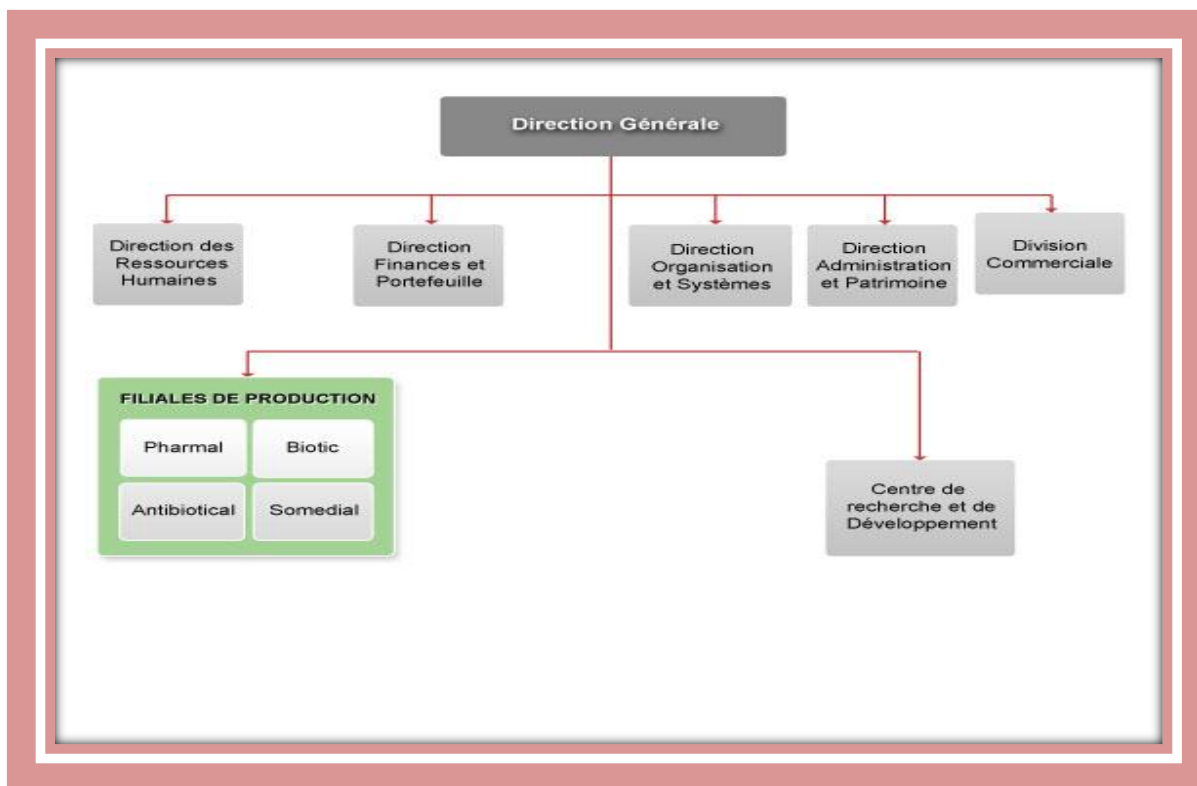
L'entreprise a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par la transformation de l'entreprise en un groupe industriel le 02 février 1998, par acte notarié N° 085/97 avec un capital de 2 500 000 000 DA dénommée : « Entreprise Publique Economique, Groupe Industriel SAÏDAL » composé de trois filiales de production (PHARMAL, BIOTIC, ANTIBIOTICAL), un Centre de Recherche et Développement (CRD) et trois unités commerciales. En 2012 la société SOMEDIAL, société créée en partenariat (joint venture) entre SAIDAL et un groupement de laboratoires européens est devenue la quatrième filiale du Groupe SAIDAL qui est devenue actionnaire majoritaire.

1.2 Les objectifs du Groupe :

- l'objectif stratégique du groupe SAIDAL est de consolider sa position de leader dans la production du médicament générique.
- Le développement d'une industrie nationale pharmaceutique performante capable de couvrir les besoins du marché national et réduire les importations.
- La recherche de la satisfaction totale du client.
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de recherche et de développement de nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles générations et la mise en place d'une veille technologique et une ouverture à l'oncologie et à la biotechnologie.
- Le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale soit sous la forme de sociétés en joint-venture, soit par le biais d'accords de façonnage.
- La préservation et l'augmentation des parts du marché national, pour assurer la pérennité du groupe. La pénétration de marchés à l'exportation et la recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières, tout en intégrant la préoccupation de santé publique du pays.

1.3 L'organisation du Groupe SAÏDAL :

La structure organisationnelle du Groupe SAÏDAL est illustrée de façon à coordonner entre les missions de chaque filiale et les principales activités du Groupe.



Source: Site officiel de Saidal

1.4 Les filiales et les unités du Groupe SAÏDAL :

Au rythme des mutations du contexte national, et afin de s'adapter aux nouvelles règles qui régissent le fonctionnement de l'économie nationale, SAÏDAL a engagé en 1997 un processus de restructuration qui vise à mettre en place une organisation conforme à ses objectifs stratégiques, elle se compose de :

1.4.1. La filiale PHARMAL :

Elle est située à Dar El Beïda, composée de trois usines de production, usine de Dar El Beïda, usine de Constantine et l'usine d'Annaba. Cette filiale possède un capital de 800 millions de DA.

Ses usines produisent les formes suivantes : comprimés, gélules, pommades, sirops, gouttes, solutions, poudres et dentifrices, cette filiale dispose des atouts suivants :

- 53 ans d'expériences dans le domaine de la production pharmaceutique ;
- Un savoir-faire dans le domaine de la production.

1.4.2. La filiale BIOTIC :

Son siège est situé à El Mohammadia, elle dispose de quatre usines de production : usine de Gué de Constantine, d'El Harrach, de Cherchell, et de Batna.

Elles produisent les formes de solutés massifs en poches, suppositoires, sirop, et comprimés, la filiale dispose de :

- 40 ans d'expériences dans le domaine de la production pharmaceutique ;
- Un savoir-faire élevé dans la production pharmaceutique ;
- Une unité de production de soluté massif avec une technologie très récente.

1.4.3. La filiale ANTIBIOTICAL :

Cette filiale située à Médéa (80 km d'Alger), est spécialisée dans la production des antibiotiques, pénicilliniques et non pénicilliniques, dotée des installations nécessaires à la fabrication des médicaments depuis l'obtention du principe actif jusqu'à sa mise en forme galénique, cette filiale se compose :

- D'une entité à la pointe de la biotechnologie pour la production des principes actifs pénicilliniques et non pénicilliniques.
- La capacité de fermentation est de 1200 mètres cube pour une production de 750 tonnes de matières premières.
- Elle dispose de deux unités de semi synthèse pour les produits oraux et stériles.

1.4.4. LE CENTRE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT (CRD) :

Il a été créé en Juillet 1999, il se situe à El Mohammadia, il développe annuellement en moyenne cinq à six produits génériques qui sont intégrés dans la gamme de production des filiales du Groupe. Ce centre a pour mission de :

- Développer des axes de recherche en rapport avec les missions de SAÏDAL ;

- Participer à l'élaboration de la politique de développement du médicament.
- Assurer une veille technique et une démarche prospective au niveau du Groupe SAÏDAL, à travers la valorisation des moyens humains et matériels.
- Réaliser des contrôles de qualité.

1.4.5. LA DIRECTION DU MARKETING ET DE L'INFORMATION MEDICALE (DMIM) :

Elle est rattachée à la Direction Générale du Groupe SAÏDAL. Cette structure est dotée d'une équipe médico-marketing de haut niveau et d'un réseau de délégués médicaux qui couvrent l'ensemble du territoire national.

1.4.6 LES UNITES COMMERCIALES :

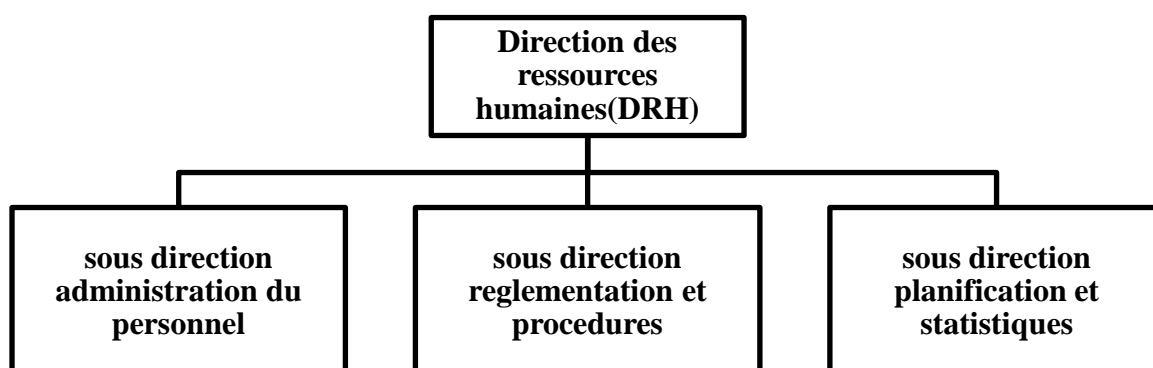
La première unité commerciale fût créée à Alger en 1996, elle visait la commercialisation et la distribution des produits du Groupe. Les résultats positifs obtenus ont permis de créer deux autres centres régionaux de distribution, un en 1999 à Batna à l'est du pays, et l'autre en 2000 à Oran à l'ouest du pays.

Dotés de moyens logistiques forts et d'un potentiel humain dynamique et spécialisé, les centres de distribution ont atteint aujourd'hui leur pleine maturité.

2. Les ressources humaines au sein du Groupe SAIDAL :

Dans ce qui suit, nous allons mettre en relief l'organigramme de la DRH, ses missions et sa stratégie depuis 3 ans :

2.1L'organigramme: La structure de la DRH est fonctionnelle, elle est présentée ci-dessous:



Source: Document Interne DRH

2.2 Missions de la DRH:

Les missions de la DRH sont essentiellement la création et le maintien d'un climat de travail sain qui favorisera la performance de l'entreprise:

- Veiller à la sauvegarde du climat de travail par:
 - ✓ Une application stricte des dispositions réglementaires en gestion du personnel.
 - ✓ L'étude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relations de travail.
- Veiller à ce que les conditions de travail soient réunies pour permettre le déroulement normal du travail ;
- Evaluation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise, en vue de leur meilleure intégration.
- Utilisation optimale des capacités professionnelles et intellectuelles des travailleurs en général, et du personnel d'encadrement en particulier.

- Evaluation du niveau de qualification des travailleurs par une formation généralisée et appropriée.

2.3 Stratégie de la DRH:

La stratégie globale de l'entreprise regroupe les stratégies de toutes les directions de SAIDAL. Chaque année, le Président Directeur général du groupe, accompagné de son staff, met en place les objectifs stratégiques et les grands axes de toutes les fonctions de l'entreprise.

Chaque fonction (Finance, RH, Production, Commerciale, approvisionnement) se dote de sa propre stratégie

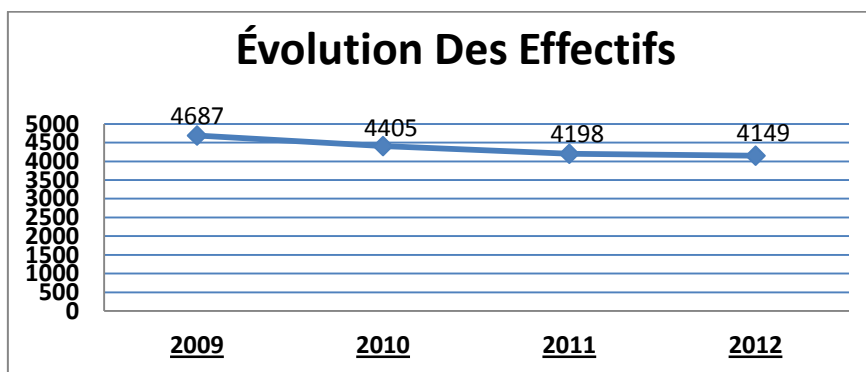
Les grands axes de la stratégie RH du groupe SAIDAL depuis 2 ans sont :

1. Refonte du système de rémunération: changement radical du mode de rémunération.
2. La centralisation du système de formation au niveau du groupe SAIDAL.

2.4 Les effectifs du groupe SAIDAL :

2.4.1 Evolution des effectifs

Graphes N°1 : Evolution des effectifs (2009-2012)



Année	Effectif
2009	4687
2010	4405
2011	4198
2012	4149

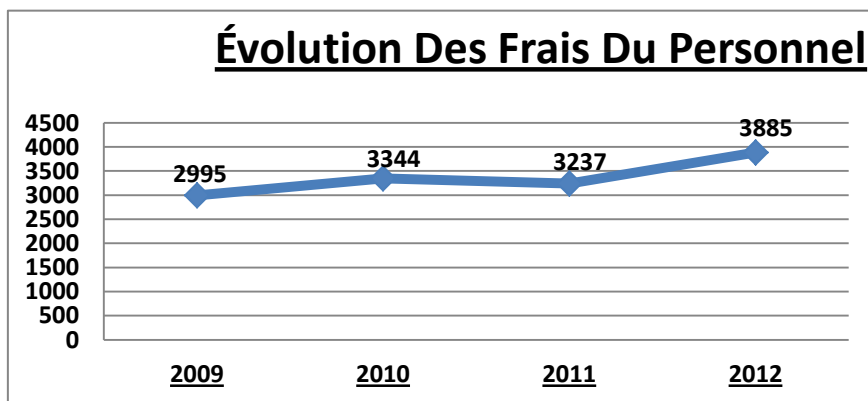
Source : rapport de gestion 2011, groupe SAIDAL.

Il est observé une réduction des effectifs qui est due essentiellement au départ du personnel qualifié vers les firmes étrangères où d'économie mixte offrant des avantages très attractifs en termes de rémunération ainsi que les départs en retraite du personnel ayant atteint l'âge.

C'est l'une des causes qui ont poussés SAIDAL à accélérer la mise en place d'un nouveau système de rémunération plus motivant.

2.4.2 Evolution des frais du personnel :

Graphe N°2 : Evolution des frais du personnel (2009-2012)



U : millions de dinars

Année	Effectif
2009	2995
2010	3344
2011	3237
2012	3885

Source : rapport de gestion 2011, Groupe SAIDAL.

L'étude historique de l'évolution de la masse salariale nous aide à connaître la situation actuelle et future de l'entreprise et à comprendre sa culture en matière de rémunération.

- Les frais de personnels ont subi une augmentation entre 2009 et 2010 qui s'explique par une augmentation des salaires des travailleurs de 15% en 2010.
- Ensuite une réduction entre 2010 et 2011 dû à la réduction des effectifs.
- Enfin une hausse considérable en 2012 grâce à la mise en place d'un nouveau système de rémunération qui sera le projet de notre étude.

Section 2 : les raisons du changement.

Pour expliquer les raisons qui commandent le changement, il est primordial d'interroger le contexte, en distinguant le contexte interne et le contexte externe.

1. Le contexte externe:

Les organisations sont des groupes rationnels dynamiques qui évoluent avec leur environnement, c'est-à-dire les changements de l'environnement entraînent l'organisation dans le changement et peuvent influencer sur eux.

La mondialisation de l'économie et la concurrence nationale et internationale, la démarche de l'Etat pour accélérer le processus de privatisation, la libéralisation du marché national et la levée des barrières douanières, l'accord d'association avec l'Union Européenne et la future adhésion de l'Algérie à l'OMC, ont conduit les organismes à des ajustements permanents sur les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

Pour cela, les entreprises aujourd'hui doivent favoriser l'homme au travail en optimisant son utilisation et en le gérant avec dynamisme et créativité.

L'ouverture du marché algérien des médicaments, la concurrence, l'évolution de la consommation des médicaments ces dernières années et l'inflation sont les causes externes qui ont poussé SAIDAL à changer. SAIDAL a donc conçu un nouveau système de rémunération basé sur des critères scientifiques qui permettra de développer ses ressources humaines et s'adapter à l'environnement.

1.1 .Ouverture du marché algérien des médicaments :

L'ouverture de l'économie algérienne au marché a encouragé la libéralisation du commerce extérieur et la liberté des prix.

A cet effet, le secteur des produits pharmaceutique et des médicaments a été complètement bouleversé.

Le marché des médicaments se mesure à environ 2,9milliard de dollars en 2011 selon des statistiques de l'UNOP (Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie), dont 65% reviennent à l'importation et 35% à la production locale.

En analysant ces données, on peut caractériser le marché algérien des médicaments par une taille relativement élevée, une forte croissance et des dépendances très importantes des marchés extérieurs.

L'état algérien œuvre à réduire la facture des importations des médicaments et s'oriente vers l'investissement productif en renforçant le droit du producteur local en matière d'enregistrement de médicament et la cohérence du système de remboursement des médicaments avec le tarif de référence. IL a même interdit l'importation des produits pharmaceutiques qui ont des équivalents fabriqués localement.

Ainsi, avec cette batterie de mesures, la production nationale escompte une couverture de 70% en 2014.Le marché du médicament en Algérie, enregistre une croissance annuelle moyenne de 9% par an¹ .

La production :

Les entreprises de production de médicament officiellement enregistrées sont au nombre de 80, mais seulement 30 peuvent être définis entant que telle.

Cela est dû d'une part aux limites floues entre le conditionnement et la production, et d'autre part à l'obligation légale faite aux importateurs d'accomplir une activité de production.

Le marché de la production des médicaments en Algérie est caractérisé par la production de générique

¹ Plan de développement du groupe SAIDAL, 2010-2014

SAIDAL qui est une entreprise dont les capitaux sont détenus à 80% par l'Etat, est le principal producteur dans l'histoire de l'industrie pharmaceutique en Algérie. Les firmes étrangères et les laboratoires nationaux privés viennent après avec une production beaucoup moins importante, tel que le laboratoire Américain Pfizer, le suisse Novartis et les privés algériens comme BIOPHARM.

Les importations :

Les importations couvrent la grande majorité de la demande algérienne. Les entreprises étrangères qui assurent cette importation sont présentes en Algérie à travers un agent local dans la plupart des cas. Pour la majorité de ces firmes la production ne représente qu'une petite partie de leur activité, elles sont mieux présentes dans le secteur de la distribution.

Sanofi-Aventis Algérie est le premier importateur dans le pays, il est considéré comme le chef de file de l'ensemble des importateurs sur le marché pharmaceutique algérien. Les laboratoires Internationaux **GlaxoSmithKline, Pfizer, Novartis, et le jordanien Hikma** sont aussi parmi les acteurs les plus importants du secteur.

Biopharm est le premier importateur national. Il existe d'autres importateurs nationaux tels que LPA (Laboratoire Pharmaceutique Algérien), Prodiphall et **Hydra Pharm**

L'importation en Algérie est marquée par l'engagement de plusieurs entreprises jordanienes Outre **Hikma**. La Jordanie est le plus grand exportateur de produits pharmaceutiques vers l'Algérie, après la France.

La distribution :

L'activité de distribution se divise en deux activités différentes, la première concerne la fourniture des médicaments importés et la seconde des médicaments produits localement.

Les médicaments produits localement sont directement distribués aux grossistes, alors que la plupart des importateurs se sont engagés en Algérie dans des entreprises qui assurent cette distribution.

Donc la distribution de médicament aux officines reste l'affaire des acteurs locaux.

Le groupe HydraPharm est le premier acteur dans le commerce de gros algérien, il y'a d'autres entreprises qui se sont organisées en groupement tel que LPA (laboratoire

pharmaceutique algérien), LGPA (laboratoire Groupement Pharmaceutique Algérie) et UPC (Union Pharmaceutique Constantinoise).

1. 2. La concurrence :

Le marché algérien des médicaments se caractérise par une forte concurrence il est marqué par l'installation de 60 nouvelles unités de production privées pendant les cinq dernières années.

Les entreprises intervenant sur un marché donné sont généralement en concurrence avec celles qui fabriquent des produits de substitution, L'intensité concurrentielle dépend du niveau de prix des produits, et leur capacité à satisfaire les besoins des clients.

Etant donné que le Groupe SAIDAL ne produit que les médicaments génériques sa concurrence pour le moment est marquée par un petit nombre de producteurs privés et un grand nombre d'importateurs.

L'analyse de la compétitivité externe permet de comparer la politique de rémunération de l'entreprise par rapport à celle de ces concurrents régionaux et mondiaux. Il s'agit de comparer des postes similaires dans des entreprises différentes. En suite pour chaque poste l'entreprise propose une rémunération qui lui facilite le recrutement et lui permet de garder ses compétences.

Les principales entreprises privées dont la mission est la fabrication des médicaments en Algérie sont :

Tableau n° 1: les principaux producteurs privés nationaux

Producteur	Type de produit
FRATER RAZES	Fabrication des formes sèches non antibiotiques (comprimés, gélules et poudre pour sachet)
PHYSIO PHARM	Fabrication des formes: liquides non stériles à usage oral et semi pâteuses, pâteuses, liquides stériles injectables non ATB et collyres,
Groupe Santé Laboratoire	Fabrication des formes sèches non antibiotiques (comprimés, gélules), liquides non stériles à usage oral et pâteuses,
BIOVITAL	Fabrication des formes sèches non antibiotiques
GEOPHARM	Fabrication des céphalosporines sèches à usage oral et injectables,
BIOGALENIC	Fabrication des formes sèches non ATB, liquides non stériles, à usage oral et nasal et pâteuses,
ABDI IBRAHIM	Fabrication des formes sèches non ATB, liquides non stériles à usage oral
TAPHCO (TASSILI Pharma)	Fabrication des formes : -Liquides stériles (ophtalmiques et injectables) non bétalactamiques. -Sèches non bétalactamiques. -Liquides non stériles.
VECOPHARM	Fabrication des formes sèches non antibiotiques et liquides non stériles à usage nasal
MAG PHARMA	Fabrication des formes sèches non antibiotiques.

Source : Base de données fournit par ADMIM (Groupe SAIDAL)

Parmi les laboratoires étrangers qui réalisent leurs productions en Algérie les plus importants sont :

Tableau n° 2 : les principaux laboratoires producteurs sur le marché algérien

Laboratoire	Pays d'origine
PFIZER	Etats-Unis
SANOFI-SYNTHLABO	France
NOVARTIS PHARMA	France
NOVONORDIK	Danemark
GSK	Angleterre
BRISTOL MYER SQUIBB	France
SYNTHELABO-GROUP	France
SOLVAY PHARMA	France
MERK GROUPE ET DOHME	Allemand

Source : Base de données fournit par ADMIM (Groupe SAIDAL)

L'origine des laboratoires étrangers implantés en Algérie, est généralement française.

Ces laboratoires reconnus au niveau international offrent de bons salaires, ce qui leur permet d'attirer les compétences qui existent chez les producteurs nationaux.

Pour préserver ses compétences, SAIDAL a mis en place un nouveau système de rémunération, qui favorise beaucoup plus les métiers de base, à savoir la production, la commercialisation et les laboratoires.

1.3. Evolution de la consommation des médicaments en Algérie :

La consommation des médicaments en Algérie est marquée par une augmentation considérable, celle-ci est non seulement due à la croissance démographique, l'assurance sociale, les innovations thérapeutiques et le progrès de la prise en charge de certaines pathologies telles que le diabète et le cancer, mais surtout à la production du médicament générique.

Les médicaments génériques sont des copies de médicament princeps tombés dans le domaine public, contenant la même quantité de principe actif et présentés sous la même forme pharmaceutique. Ces médicaments doivent être équivalents aux produits princeps, et ils doivent en outre présenter un avantage économique¹.

¹<http://www.sante.dz/Incpp/Incpp-formation/formation-%20bioequivalence1.pdf> (le 15 /04/2013 à 10H00).

La demande a été pratiquement multipliée par 6 entre 1999 et 2009, passant de 0,25 milliard d'euros à 1,45 milliard d'euros¹.

Grâce à cette évolution, la capacité financière du groupe est en augmentation continue avec un chiffre d'affaire qui dépasse les 13 milliards de dinars en 2011.

L'amélioration de la situation financière de l'entreprise été une cause primordiale qui a encouragé le déclenchement du projet de refonte du système de rémunération.

1.4. Environnement économique et social :

En Algérie, le pouvoir d'achat a connu une dégradation considérable ces dix dernières années. Bien que les salaires soient en évolution, la flambée des prix des produits alimentaires et agricoles ont causé cette baisse du pouvoir d'achat. Cette dernière s'explique aussi par la dévaluation cyclique du dinar qui fait augmenter sensiblement les prix des biens importés.

Concernant l'inflation, l'office national des statistiques (ONS) affirme que cette dernière est en hausse. L'indice des prix à la consommation a enregistré une hausse de 8,1% à Alger au mois de novembre 2012. Alors que l'année précédente, cette hausse n'était que de l'ordre de 4,3%.

En analysant les statistiques fournies par le groupe SAIDAL, le salaire net mensuel moyen au niveau de groupe est de 30 052 DA. Alors qu'une famille avec 5 enfants à charge ne travaillant pas a besoin d'un revenu net minimum de 36000 dinars (*Abderrahmane MEBTOUL, 2010*). Donc, pour améliorer le pouvoir d'achat de l'ensemble de ses travailleurs, SAIDAL a été obligée de revoir son système de rémunération.

1.5. Environnement réglementaire :

Pour maintenir le pouvoir d'achat des travailleurs, la législation impose aux organisations des seuils minimums des salaires. Le salaire national minimum garanti (SNMG), est fixé par le tripartite gouvernement, UGTA (Union Général des Travailleurs Algériens) et les organisations patronales en tenant compte de l'évolution de la productivité moyenne nationale enregistrée, de l'indice des prix à la consommation et de la conjoncture économique générale.

¹ Plan de développement groupe SAIDAL, 2010-2014.

Chapitre 1 : SAIDAL et les raisons du changement

Le SNMG est marqué par une évolution continue ces dernières années, il passe de 1000 DA en 1990 à 18000 DA en 2012.

Toutes les organisations doivent s'adapter aux mutations du SNMG. Il est strictement interdit de rémunérer un salarié en dessous de ce salaire. Pour cela, elles doivent revoir leurs grilles de salaire à chaque fois qu'il y a une augmentation du SNMG.

Dans ce cadre, le groupe SAIDAL a été obligé de revoir sa grille des salaires, et mettre en place une nouvelle grille dont le plus faible salaire correspond à 18000DA.

Tableau N°3 : Evolution de SNMG du 1990 jusqu'au 2012 :

Montant	Année	Sources
1 000,00	01-janv-90	90-46 du 30 JANVIER 1991
1 800,00	01-janv-91	90-385 du 24 NOVEMBRE 1990
2 000,00	01-juil-91	90-385 du 24 NOVEMBRE 1991
2 500,00	01-avr-92	92-112 du 14 MARS 1992
4 000,00	01-janv-94	94-77 du 9 AVRIL 1994
4 800,00	01-mai-97	97-152 du 10 mai 1997
5 400,00	01-janv-98	97-152 du 10 mai 1997
6 000,00	01-sept-98	97-152 du 10 mai 1997
8 000,00	01-janv-01	2000-392 du 6 DECEMBRE 2000
10 000,00	01-janv-04	03 - 476 du 02 DECEMBRE 2003
12 000,00	01-janv-07	06-395 du 12 NOV.2006
15 000,00	01-janv-10	09-416 du 16 DEC.2009
18 000,00	01-janv-12	11-407 du 29 NOV. 2011

Source : journal officiel (1990-2011)

2. Le contexte interne :

2.1. Le plan de développement du groupe SAIDAL :

Le plan de développement est le facteur déclencheur du projet de refonte de système de rémunération.

Le plan de développement du groupe SAIDAL s'articule autour du programme d'investissement 2010 – 2014, destiné à **:(annexe N°2)**

1. La mise à niveau de cinq (05) sites de production : DAR EL BEIDA, GUE DE CONSTANTINE, MEDEA, BATNA et EL HARRACH.
2. La réalisation de sept (6) nouveaux sites de production : ZMIRLI à EL HARRACH (forme sèche), CONSTANTINEII, CONSTANTINE III Biotechnologie, OUED SMAR Ecologie, CHERCHELL (forme liquide et spray) et ANNABA (forme sèche).
3. La réalisation d'un Centre de Recherche et Développement à Sidi Abdallah – Alger.
4. La réalisation d'un Laboratoire de Bioéquivalence à Hussein Dey.

Ce programme d'investissement est accompagné par d'autres actions qualitatives de type organisationnel, managérial telles que les projets MONITORING de la gestion des stocks, des ventes et de la production, l'élaboration des organigrammes et l'élaboration des procédures pour ce qui est de l'**organisation**.

L'optimisation de la gamme et le renforcement de la force de vente concerne le **marketing** et le développement des ressources humaines, matérialisée par le référentiel des emplois et compétences et la conception d'un nouveau système de rémunération.

Donc on peut conclure que la politique de rémunération doit servir la stratégie de l'entreprise et peut être considérée comme un outil de gestion.

2.2. Développement de la fonction ressources humaines au sein du Groupe SAIDAL :

La fonction ressource humaine au sein du groupe SAIDAL a évolué de la même manière que dans les autres entreprises publiques du pays. Les efforts de l'Etat et les actions de mise à niveau avaient un rôle important dans son développement.

La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques était pendant longtemps soumise à la législation de travail (**période 60-90**), caractérisée par l'avènement **SGT, Statut Général des Travailleurs**. Le journal officiel de 1983 illustre la méthode nationale de classification des postes de travail. (Mohamed Meziane, 2012).

Tout ce qui est lié au SGT est révisé lors de la parution de la loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations du travail. Cette dernière avait pour objet de régir les relations individuelles et collectives de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs.

Durant cette même période (années 90), il y avait une volonté de libéralisation des entreprises publiques de tout monopole de l'Etat et l'émergence d'acteurs autonomes.

« Il faut noter que les lois sociales promulguées en 1990 et continuellement actualisées depuis ont introduit :

- 1. Une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise, ainsi que la création de mécanismes et d'institutions de prise en charge des travailleurs susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi (pour raison économique).*
- 2. Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise.*
- 3. La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de gestion des Ressources Humaines¹».*

A cet effet, la fonction ressource humaine est devenue une fonction stratégique, un facteur clé de succès de l'entreprise, appelé à concourir dans un nouvel environnement lié à l'économie de marché.

¹ <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projetagora/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>. (le 15/03/2013 à 22H 30).

On peut résumer l'historique de la fonction ressource humaine en Algérie comme suit :

1) Les années 60 :

Cette période était caractérisée par la mise en place d'un système administratif qui avait pour objectif de remplir les cases vides des organigrammes dues au départ des gestionnaires et techniciens qui avaient emporté avec eux le savoir faire.

La mission principale des directeurs des ressources humaines était d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil formation.

2) Les années 70 :

La fonction ressource humaine était vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).

3) Les années 1980 (1980-1988) :

Cette époque est marquée par la promulgation de la loi SGT (Statut Général des travailleurs).L'Etat est propriétaire de toutes les entreprises publiques algériennes, il gère de manière uniforme les relations qui l'unissent avec ses employés.

La fonction RH s'est dotée durant cette période d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.

4) Les années 90 :

Dans les années 1990, l'Etat a décidé de donner une autonomie et une liberté aux entreprises publiques, elle leur a redonné le pouvoir décisionnel.

Dès l'apparition de la loi de 1990, le statut général des travailleurs à été abandonné.

« En pratique et au titre d'un bilan d'étape, les résultats sont assez révélateurs : à la fin 1997 il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches¹ ».

A cet effet, SAIDAL a voulu faire la refonte de son système de rémunération mais malheureusement les efforts de ses gestionnaires des ressources humaines ainsi que les bureaux externes auxquels le groupe a fait appel, ont été un échec.

¹MEZIANE(Mohamed), « Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie», 2012, consulté le (24 /03 /2013 à 19h40).<http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>.

5) La situation actuelle :

En raison de la crise économique qui sévit au niveau international, l'approfondissement de l'économie de marché en Algérie marqué par le développement de la concurrence **et le besoin suscité pour l'acquisition des compétences suscité pour les entreprises publiques sont obligées d'accorder un intérêt particulier à la fonction ressources humaines par la détermination d'effectif normatif et un suivi rigoureux de la gestion des salaires.**

2.3 Difficulté de l'ancien système :

Le système de rémunération utilisé jusqu'à fin 2011 au sein du groupe SAIDAL a engendré des dysfonctionnements majeurs tels que :

- Les distorsions majeures dans la classification, le même poste n'avait pas la même classification dans les filiales et unités du Groupe. alors que l'enjeu du système de rémunération est d'assurer l'équité interne *« pour un même poste, à niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté égale, devrait correspondre un niveau de salaire identique pour l'ensemble des salariés¹ »*.
 - La hiérarchie des qualifications a été désorganisée,
 - L'écrasement excessif de la grille des salaires provoqué par les relèvements successifs des basses catégories à cause des augmentations initié par l'Etat, a disqualifié les hautes qualifications des techniciens et cadres.
 - Il n'y a plus de méthodes de classement du personnel par rapport aux compétences acquises.
 - Le nombre important de postes a provoqué une excroissance des organes de gestion
 - Existence d'une multitude de niveaux hiérarchiques,
 - L'utilisation d'appellations différentes pour des postes ou activités identiques.
- En diagnostiquant l'ensemble des facteurs internes et externes qui ont poussé SAIDAL à changer, on peut conclure que cette dernière était plus influencée par quatre aspects qui sont :
- le plan de développement (2010-2014) ;

¹ Sylvie Guerrero, 2009, P147, « *les outils des Ressources humaine* », édition DUNOD, France.

- L'inadéquation avec les conditions du marché de travail : il est constaté une fuite des compétences de SAIDAL ;
- Un système de rémunération très ancien mis en place dans un contexte très différent du contexte actuel ;
- La complexité et la lourdeur du système de rémunération en place.

Pour cela le groupe SAIDAL a décidé de bâtir un nouveau système de rémunération plus attractif, équitable, motivant et en adéquation avec la capacité financière de l'entreprise.

CHAPITRE 2 :

**Le projet de changement « mise en place
d'un nouveau système de rémunération »**

Après avoir connu les raisons internes et externes qui ont poussé SAIDAL à changer, on va consacrer ce chapitre tout d'abord à la définition de projet de changement et ses acteurs, ensuite à la description de la démarche poursuivie pour sa mise en œuvre et enfin la présentation des techniques et les moyens utilisés pour faire face à la résistance des travailleurs.

Section1:définition du projet de changement.

Le changement que nous allons étudier concerne le système de rémunération. A cet effet nous traiterons dans cette section dans un cadre théorique les concepts clés à savoir le changement et la rémunération.

1. Fondement théorique sur le changement :

Le changement dans les organisations est un thème important et difficile parce qu'il a un caractère multiple et complexe (Véronique Perret, 1996). Il peut être global ou partiel, majeur ou marginal selon qu'il s'inscrive dans une optique de continuité ou de rupture, il peut aussi être progressif ou rapide (Olivier Meier, 2012).

Le changement est donc un concept qui peut prendre plusieurs formes qui conduisent à des termes différents tels que : transformation, développement, ajustement, innovation, ... etc.

« Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats. Cependant, le changement est bien une réalité organisationnelle et sa gestion constitue une tâche à part entière pour les managers et dirigeants ¹ ».

Différents modes sont utilisés pour guider le changement dans l'entreprise. La conduite du changement en mode projet est la plus utilisée. Elle permet de gérer le changement comme une entité à part avec un budget et délais à respecter. Dans un contexte d'activité durable, la conduite du changement en mode managérial est recommandée. Elle consiste à définir une stratégie, organiser des ressources pour réaliser cette stratégie et enfin mettre en place des systèmes de contrôle pour s'assurer que ce qui est prévu est réalisé. Alors que, lorsqu'une crise intervient à l'imprévu qui menace le fonctionnement de l'entreprise et il faut lui apporté une solution rapidement, la conduite du changement en mode résolution de crise est souhaitée (Autissier et Moutot, 2010)

¹ ROBBINS (Stephen), DECENZO (David), GABILLIET (Philippe), 2009, p.195 *Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)*, édition NEX HORISON, 6^{ème} édition, France.

2. Précision sur notre projet de changement :

Le changement que nous allons étudier a été conduit en mode de projet. Il consiste à mettre en place un nouveau système de rémunération basé sur des critères objectifs et scientifiques

L'objectif du projet est d'éliminer les sureffectifs, mettre en place une rémunération permettant de conserver les compétences existant à SAIDAL et éliminer les faiblesses de l'ancien système.

Le projet a duré environ 2ans, il a démarré à la fin de l'année 2010 et a été mis en œuvre en Octobre 2012 avec un effet rétroactif à partir de janvier 2012.

Le nouveau système de rémunération a concerné toutes les unités et les filiales du groupe SAIDAL, il a eu pour impact financier une augmentation des charges d'environ 20%.

Comme le changement concerne la rémunération, il est primordial de comprendre cette notion, ces enjeux et son intérêt dans l'organisation.

3. Fondement théorique sur la rémunération:

Les théories par lesquelles on peut aborder les questions liées au salaire sont les suivantes :

Dans l'école classique, Les théoriciens Adam Smith et David Ricardo n'ont pas abordé une théorie à part du salaire. Le salaire est traité de manière globale par la théorie de répartition de la valeur entre les classes sociales.

Pour les néoclassiques, la fixation du salaire (rémunération du facteur travail) se fait dans un marché concurrentiel. La fixation du salaire est le point d'équilibre entre l'offre de travail de l'employé et la demande de travail de l'entreprise.

Dans l'école moderne, Keynes a abordé la notion de détermination des salaires dans la théorie de l'emploi. Il estime que la résorption du chômage ne peut pas se faire par la réduction des salaires et qu'on ne peut pas équilibrer le marché de travail par le mouvement des salaires.

3.1. Le concept de rémunération

Il est nécessaire de préciser tout d'abord la différence entre les deux vocabulaires « **salaire** » et « **rémunération** ».

Bernard Martory et Daniel Crozet définissent Le salaire comme « la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. ¹ »

Juridiquement le salaire est défini comme : « l'ensemble des rémunérations ou des prestations fournies par un employeur à chacun de ses salariés en rétribution de leurs services. Il constitue la contrepartie nécessaire de la relation de travail. Le versement du salaire ne peut pas être aléatoire et ne peut donc être mis en participation² »

Donc le salaire peut être appréhendé comme la contrepartie des obligations du contrat de travail, de la valeur créée par le travailleur et qui lui revient en une somme d'argent qu'il reçoit afin de vivre et faire vivre sa famille. C'est un concept qui a un caractère purement matériel.

Alors que la rémunération a un caractère psychologique et matériel elle peut être définie comme « *un ensemble d'avantages psychologiques et matériels accordé à un travailleur lié par un contrat de travail*³ ». Elle contient une série de moyens pour qu'elle reflète la valeur du travail accompli dans l'entreprise et pour assurer l'équité entre les travailleurs occupant les mêmes emplois.

Donc le concept de rémunération est plus large que celui de salaire qui garde un caractère purement matériel. Mais, plusieurs auteurs utilisent les deux termes sans faire la distinction, car ils considèrent qu'ils sont synonymes

3.1.1. Les composantes de la rémunération :

Dans le salaire il ya une partie qu'on appel la partie fixe et l'autre variable :

- ❖ **Le salaire fixe:** correspond au salaire de base c'est-à-dire le salaire qui paye la réalisation des missions impliquées pour l'occupation d'un emploi, il est fixé en fonction des exigences imposées par cet emploi. Et des primes fixes comme la prime d'ancienneté et les indemnités qui rémunèrent les préjudices qui peuvent être causées au titulaire de l'emploi. « *le salaire fixe correspond au salaire de*

¹ BERNAR(Martory) et DANIEL (Crozet), 2008, p124, *gestion des ressources humaine : pilotage social et performance*, édition DUNOD, France.

² www.dictionnaire-juridique.com/definition/salaire.php (le 1/05/2013à 9h10).

³ CHERAMI (Mourad), 2007, *pratique de la paie*, consulté le <http://fr.scribd.com/doc/129616530/Pratique-de-La-Paie> (15/05/2013).

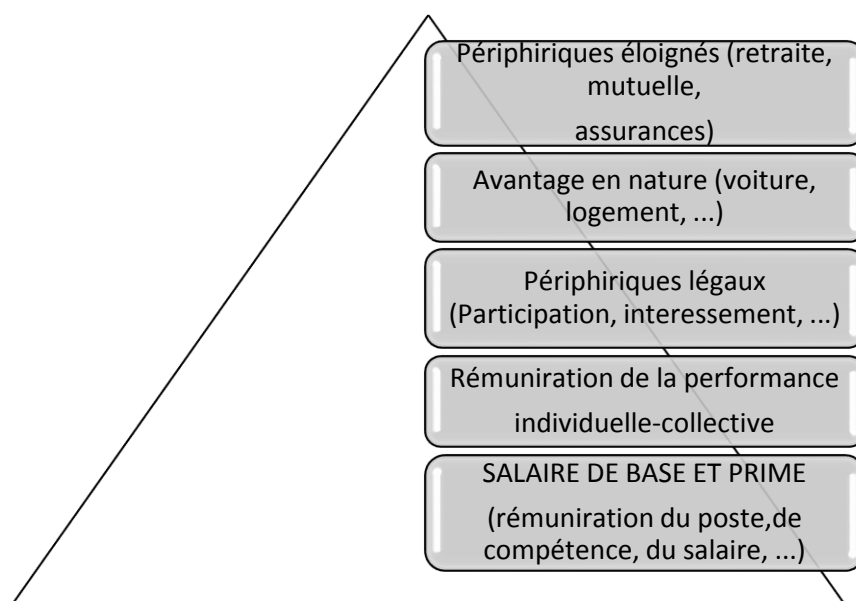
qualification et aux primes d'ancienneté, il doit permettre de garantir les besoins élémentaires d'un salarié afin qu'il se sente en sécurité ¹ »

❖ **Le salaire variable :** « *Le salaire variable correspond aux modulations personnelles, aux primes collectives et aux compléments personnalisés. La variable peut être individuelle ou collective ² »*

- ✓ **Les primes :** récompensent l'effort supplémentaire fourni par le salarié et le collectif qui engendrent une sur efficacité par rapport aux normes et objectifs fixés.
- ✓ **L'intéressement :** récompense l'effort collectif du personnel, il est mesuré en fonction du résultat bénéficiaire réalisé au cours de l'exercice.

3.1.2 La pyramide de rémunération : la pyramide de rémunération est très utile pour expliquer les diverses formes de rétribution.

Schéma N° 1: Pyramide de la rémunération.



Source : BERNARD (Martory) et DANIEL(Crozet), gestion des ressources humaines, p127.

¹ MARICE (Thévenet) et CECILE (Dejoux), 2009, « *fonction RH* », édition Pearson Education, France.

².MARICE (Thévenet) et CECILE (Dejoux), *ibid.*

Concernant le projet de changement de notre étude, qui consiste à mettre un nouveau système de rémunération, c'est un domaine qui n'est pas nouveau. Certains nous ont déjà précédés. Tels que :

- (Éléonore Marbot et Étienne Normand, 2009) qui ont examiné la notion de classification, ses liens avec la qualification et les différentes méthodes de classification puis la mise en place d'une politique de rémunération.

- (Sylvie Guerrero, 2009) qui a expliqué l'impact psychologique du système de rémunération, puis il a détaillé les étapes de la construction d'une grille de rémunération.

Pour (Roman Bernard, 2010) la question de la rémunération se situe au fondement des pratiques RH. Elle est soumise à la loi du marché.

Selon cet auteur la politique de rémunération doit également assumer les contraintes de coûts et générer la performance. IL a montré les critères sur lesquels il faut s'appuyer pour bâtir un système de rémunération solide, comment envisager une stratégie de rémunération globale et les meilleures pratiques en termes de rémunération variable ou collective.

Ces auteurs ont expliqué la démarche à suivre pour mettre en place un système de rémunération. Alors que notre posture épistémologique consiste à montrer comment gérer le changement de système de rémunération c'est-à-dire le passage d'un système de rémunération déjà existant à un autre avec de nouveaux principes.

3.2. Les enjeux de la rémunération :

La politique de rémunération influe sur l'individu et sur l'organisation. Pour cela lorsque l'entreprise met en place un système de rémunération elle affronte des contraintes telles que :

- **L'équité interne :** c'est-à-dire assuré des salaires équitables, les salariés doivent être traités avec justice. Cette dernière influe positivement sur la performance de l'entreprise. « *Le système de rémunération met donc en jeu la place et la valeur de l'être humain dans une entreprise* ¹ »
- **La compétitivité externe :** l'objectif de toute organisation est de se maintenir en activité, pour se faire elle a besoin d'être compétitive. Le facteur clé de succès est de se focaliser sur les ressources humaines. Elles doivent donc trouver un juste équilibre

¹ MARICE (Thévenet) et CECILE (Dejoux), **op.cit.**

entre la réduction des coûts humains et la volonté d'investir sur les personnes. Leur stratégie est d'attirer et retenir les meilleurs collaborateurs en offrant des salaires plus attractifs par rapport aux concurrents.

- **la masse salariale** : il faut éviter qu'elle n'augmente trop vite et ne coûte très cher à l'entreprise.
- **La flexibilité** : la politique de rémunération doit être flexible par rapport à l'environnement de l'entreprise, et suivre sa courbe des revenus.

En plus la gestion de la rémunération est soumise à 3 principes qui sont :

A travail égal, salaire égal ; A performance égale, salaire égal et A compétence égale, salaire égal. Cela veut dire que le salaire est établi en fonction du poste, du résultat et de la compétence de l'employé.

3.3. La rémunération, facteur de motivation et de performance :

On retrouve cette logique que la rémunération est un facteur de motivation et de performance chez Taylor qui considère le salaire comme le principal élément de l'implication des salariés.

Un des principaux objectifs de toute organisation est l'obtention d'une productivité maximale de ses salariés et d'une meilleure qualité de travail qui la rend plus compétitive, c'est pour quoi il est très important que l'entreprise entretienne la motivation de ses employés.

Mettre en place un système de rémunération efficace augmente la motivation chez les salariés. « Un système de rémunération qui assure la reconnaissance de la contribution de chacun des salariés se doit d'être objectif afin de ne pas susciter la contestation. Bien maîtrisé, un plan de rémunération a toutes les chances de s'avérer un levier efficace de motivation¹ ». Comme moyen de motivation l'entreprise ne peut jouer que sur la partie variable du salaire.

Il est nécessaire de signaler que la motivation contribue nécessairement à la performance individuelle et collective.

¹ TIRCHI (Ourdia), 2012, P118, *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail*, mémoire de magistère en science économique, université Mouloud MAMMRI Tizi-Ouzou, Algérie.

La performance individuelle représente les rendements individuels, elle est récompensée par les primes de rendement individuelles alors que la performance collective son rendement est basé sur les résultats de l'entreprise.

Il est clair que la rémunération et la performance sont en relation, mais il s'agit d'identifier les différentes composantes de la rémunération qui amènent à la performance. Il revient donc à l'entreprise d'entamer les actions nécessaires en terme de ces composantes afin que les salariés s'intéressent de plus en plus à la réduction des charges et qu'ils soit plus responsable dans leurs travail.

Section2 : Les acteurs du changement et sa démarche

Plusieurs auteurs ont montré qu'un projet de changement se produit au sein de l'organisation grâce à ses hommes et ses femmes. Pour cela, il est important de veiller à mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut dans tout processus de changement.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les principaux acteurs qui ont participé au projet de la refonte de système de rémunération au sein du Groupe SAIDAL ainsi sa démarche.

1. Les acteurs du changement :

Les différents acteurs qui ont contribué à la refonte du système de rémunération au sein du groupe SAIDAL sont :

- **Le P-DG du groupe SAIDAL** (Mr Boumediene DERKAOUI) : qui a joué le rôle de leader, il a incarné le changement. En effet, cette personne a géré de manière appropriée les changements pour la mise en place d'un système de rémunération, il a facilité le succès du changement en terme de ressource et il a soutenu les managers en reconnaissant leur efforts et en les encourageant à conduire le processus jusqu'au bout.

- **Une équipe du projet** : Elle est composée des différents directeurs généraux et directeurs centraux des filiales et des directeurs d'unité. Le P-DG a réunit autour de lui une équipe de conduite du projet, qui peut s'impliquer au niveau stratégique comme décideur, communicateur ou accompagnateur du changement.

- **Les acteurs de soutien** : Ce sont les directeurs des ressources humaines de l'ensemble des filiales et unités, des membres de comités construits dans le but d'accomplir le projet tel que le comité d'élaboration des fiches emplois et compétences et le comité de la pesée des postes de travail, des membres du comité de négociations et des experts ayant accompagné l'opération.

Cette attribution des différents rôles a été un facteur déterminant dans la réussite du projet.

2. Démarche de projet de changement:

*« Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que c'est difficile ».*Sénèque.

D'après les travaux de (Pacquier, 2005 ; Charpentier, 2004 ; Autissier et Moutot ,2003), le processus de changement piloté par une équipe spécifique doit se fonder sur une vision claire et partagée par tous les agents concernés par le changement. Cette vision nécessite d'être formalisée en trois phases, la première c'est la phase de diagnostic, c'est une phase très importante pendant laquelle se fait la préparation du projet de changement, celle-ci sera suivie par la phase de déploiement qui consiste en la mise en œuvre du dispositif de changement et d'actions, enfin la phase de pilotage qui permet de maintenir le cap jusqu'à la fin du processus.

2.1. Phase de diagnostic :

La phase de diagnostic c'est la phase qui correspond à la préparation du projet de changement. C'est la phase la plus longue par rapport à la phase de mise en œuvre et de pilotage.

La démarche proposée par SAIDAL pour préparer le projet de refonte du système de rémunération a été déclinée en trois étapes : **l'élaboration des outils, la sensibilisation et la concertation et enfin la mise en œuvre du processus de négociation collective.**

Etape 1 : L'élaboration des outils

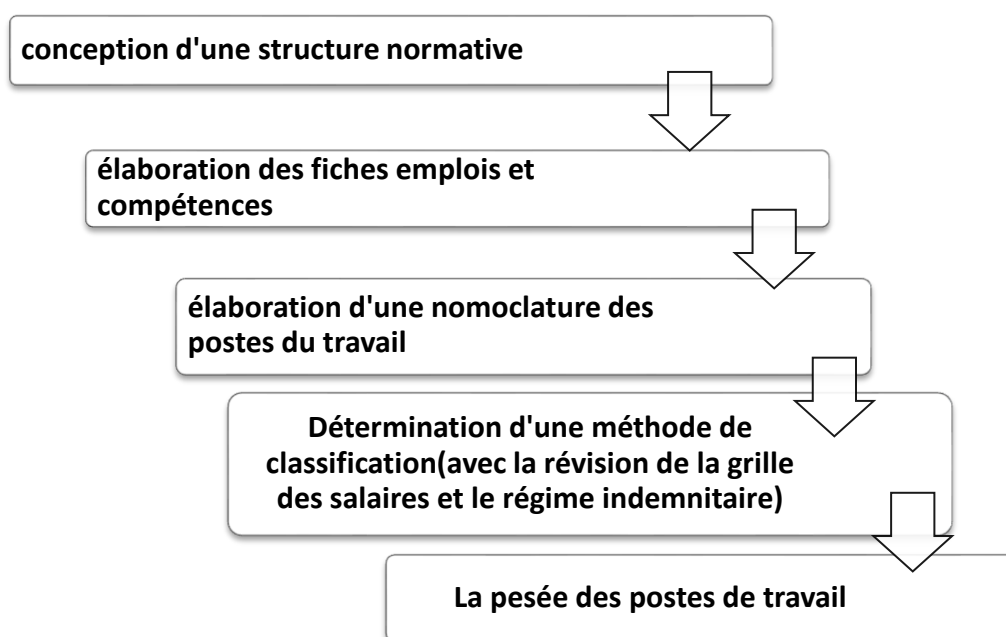
La première étape, qui a démarré à la fin de l'année 2010, a permis l'élaboration des fiches d'emploi et de compétence, la mise en place d'une nomenclature des postes de travail et l'élaboration d'une méthode de classification.

D'autres modifications ont été prises en charge, à l'image de la classification des postes de travail, concernant la grille des salaires et le régime indemnitaire.

Le nouveau système est basé sur deux éléments :

- 1-La nomenclature des postes de travail : l'objectif est de diminuer le nombre des postes de travail ;
- 2 -La classification : l'objectif de cette opération est de mener une opération de simplification.

Schéma N° 2: élaboration des outils



Source : élaboré par l'étudiant

1. Conception d'une structure normative :

Pour la conception d'une structure normative, le groupe SAIDAL a utilisé la méthode d'analyse de travail permettant d'aboutir à la mise en place de structure pour chaque entité de gestion.

L'analyse de travail a porté sur l'étude des organigrammes existants (en 2010), discussion avec les responsables des structures et l'étude des fiches de postes.

2. Elaboration des fiches emplois et compétences :(Annexe N°3)

Pour l'élaboration des fiches emplois et compétence, tout d'abord tous les emplois qui existent dans le projet d'organigramme ont été repris et classés en 13 filières.

Ensuite, chaque filiale du Groupe SAIDAL a créé un comité chargé de l'élaboration des fiches emplois et compétences.

Les 13 filières ont été départagées entre les 4 comités ; chaque comité a pris en charge des filières bien précises, par exemple : la filiale Antibiotical a pris la maintenance et l'imprimerie ; la filiale Biotic a pris en charge la gestion des stocks, la vente et le

Commercial ; Pharmal a pris l'audit, ressources humaines et communication ; Somedial a pris la production et la qualité.

Pour l'élaboration des fiches d'emplois et compétences les comités ont utilisé comme outil de base les fiches de poste anciennes qu'ils ont mis à jour en collaboration avec les responsables des filières.

De nouvelles fiches emplois et compétences ont été élaborées. Chaque « FEC » comprend :

- Le code et l'intitulé de l'emploi.
- Son rangement dans le répertoire des emplois.
- Les missions principales.
- Les responsabilités dévolues à l'emploi.
- Les compétences (savoir).

3. Elaboration d'une Nomenclature des postes du travail :

Le projet « nomenclature » découle des travaux du comité Emploi/Compétence. Ce comité a utilisé les études antérieures sur les postes de travail menées par SAIDAL et l'analyse de l'organisation du travail.

Ce ci a permis la détermination du référentiel des emplois caractérisé par :

- La définition de **13** filières ou familles professionnelles
- **54** domaines d'activités
- **160** emplois types
- **335** postes de travail.

L'emploi type :

L'emploi décrit un regroupement de situations de travail qui caractérisent généralement un ou plusieurs postes de travail, proches les uns des autres en termes de missions et compétences.

Domaine d'activité :

Regroupement d'emplois de spécialités différentes, dans la même famille professionnelle ou filière, entre lesquels existe une proximité en termes d'activité, de métier ou d'expertise

Famille professionnelle :

C'est une activité professionnelle, qui regroupe plusieurs filières professionnelles proches, similaires ou complémentaires par les métiers. La famille professionnelle est une source d'identité, elle définit une communauté d'appartenance.

4. La méthode de classification : (annexe N°4)

L'évaluation se fait habituellement dans le cadre de comités d'évaluation au cours desquels les titulaires des emplois ou les détenteurs de compétences s'expriment sur leur travail, en collaboration avec des membres de la direction des ressources humaines, et si nécessaire l'aide d'un consultant. Cette étape conduit à la rédaction de description de poste et de référentiels de compétence. La mission des comités d'évaluation ne s'arrête pas là, ils décident ensuite d'une hiérarchie entre les emplois ou entre les niveaux de maîtrise de compétence. « *On parle alors de « processus d'évaluation » ou de « classification » des emplois et des compétences¹* »

Au sein du Groupe SAIDAL la méthode de classification a été déterminée par trois experts externes algériens. Après un diagnostic de la nomenclature présentée par le groupe SAIDAL, ils ont proposé une méthode de classification qui combine la méthode globale et la méthode analytique.

4.1. La méthode d'évaluation globale :

Cette méthode a été développée après la seconde guerre mondiale, la plupart des conventions collectives y recourent jusqu'à aujourd'hui.

Cette méthode consiste à regrouper des emplois en famille ou filières professionnelles, ensuite à l'intérieur de chaque famille ou filière on fait la liste des emplois et des compétences concernées et on les range par ordre croissant ou décroissant de difficulté.

Après, il s'agit de déterminer les niveaux de difficultés similaires d'une filière à une autre ou d'un métier à un autre par la comparaison des emplois de chaque filière ou les compétences de chaque métier.

¹ Sylvie Guerrero, 2009, P147, « *les outils des Ressources humaine* », édition DUNOD, Paris

Enfin, un coefficient hiérarchique est affecté à chaque niveau de difficulté, auquel on fait correspondre une rémunération.

4.2. La méthode dévaluation analytique :

Cette méthode a commencé à être utilisée à partir des années 1975. Elle consiste à classer les emplois selon des critères prédéterminés et non en fonction de la description.

Les critères de la méthode choisis par les experts sont :

Le critère « **connaissance** »,

Le critère « **complexité** » et

Le critère « **responsabilité** ».

En suite, chaque critère est évalué c'est-à-dire qu'il correspond à un certain nombre de points, la somme des évaluations partielles donne un total de points qui correspond à un coefficient, auquel on fait correspondre une rémunération.

À l'image de cette méthode de classification des modifications ont été portées sur la grille des salaires et le régime indemnitaire. qui ont abouti à :

Une nouvelle grille des salaires : qui constitue l'élément de base pour la refonte de système de rémunération.

Un réaménagement du régime indemnitaire par la révision des règles et modalités d'attribution de certaines primes et indemnités et la suppression celles qui n'ont pas de justification.

5 .La pesée des postes de travail :(annexe N°5)

Cette phase a été faite par une équipe (comité) composée de 4 personnes, pendant une durée de 3mois du 1 janvier au 31 mars 2012.

La mission assignée à ce comité est d'évaluer par la pesée de tous les postes de travail de la nomenclature du Groupe SAIDAL selon la méthode de classification validée par le comité ressources humaines(CRH) Groupe. Ce comité peut faire appel à d'autres compétences en cas de difficultés.

La démarche de la pesée a été arrêtée par les experts qui ont déterminé (figé) les paramètres de la pesée des postes ; Paramètres relatifs aux exigences de poste de travail.

1^{er} paramètre : connaissance c'est-à-dire le niveau de formation acquis par la personne occupant le poste.

Connaissance = niveau d'étude+formation complémentaire+expérience professionnelle

2^{ème} paramètre : complexité c'est-à-dire le degré de complexité du poste de travail.

3^{ème} paramètre : responsabilité ; est ce que le poste exige une responsabilité à la personne qui l'occupe. Il ya différents types de responsabilité : administrative, civile et pénale.

Ce comité a trouvé plusieurs difficultés, avant d'arriver à la pesée il n'y avait pas un organigramme arrêté, ni des fiches de postes actualisées, ni procédures de travail.

Le comité est sorti avec les suggestions suivantes :

La révision des fiches de poste et fiches d'emploi ;

La mise en place d'une procédure de maintenance de la nomenclature et de l'organigramme.

La mise à jour du manuel qualité.

Pour ces raisons le comité était obligé de :

-refaire les intitulés des postes, choisir les intitulés les plus adéquats

-unifier les intitulés des postes de travail dans les différentes filiales et unités.

-il ya des postes de travail qui n'ont pas lieu d'exister, par exemple un boucher, un jardinier. Ces postes ne répondent plus aux exigences de l'industrie pharmaceutique.

Ceci a conduit le comité technique de supprimer, fusionner, dissocier ou créer carrément des postes. La méthode de classification a été arrêtée par des experts qui ont été désignés par le groupe SAIDAL. Les membres du comité ont pris cette méthode et ont commencé à peser poste par poste selon les trois critères (qualification, complexité et responsabilité).

De la pesée résulte un certain nombre de points. Par rapport à ce dernier, le comité détermine dans quelle catégorie se positionne l'employé. Il ya 03 catégories et dans chaque catégorie il ya 7 positions ou niveaux :

Tableau N° 4 : Présentation des niveaux de classification

Catégorie	Classification
Exécution	E1 -E7
Maitrise	M1-M7
Cadre	C1-C7

Source : Direction ressources humaines saidal.

La rémunération de base d'un agent est déterminée par la catégorie et le niveau correspondant au poste qu'il occupe.

Partie N°2 : sensibilisation et concertation :

Un diagnostic a été fait par des experts algériens sur le nouveau mode de rémunération. En décembre 2011, il a été présenté en projet aux cours de quatre journées d'études regroupant le personnel des différentes filiales et unités.

Partie N°3 : mise en œuvre du processus de négociation collective.

La troisième phase a été consacrée à la négociation de la nomenclature des postes de travail, la grille des salaires et le régime indemnitaire.

Des séances de négociation ont été faites avec les représentants des travailleurs (syndicat) de l'ensemble des filiales, le CP (Comité de participation), représentants de la direction et des représentants choisis par les travailleurs.

A l'issue des négociations les deux parties le syndicat et la direction ont signé l'accord sur le nouveau système de rémunération. Cet accord s'est traduit par des augmentations différenciées, variant entre 0% et 45%.

2.2 Phase de déploiement

Cette phase s'appelle aussi phase de mise en œuvre c'est-à-dire tout ce qui a été planifié dans la phase de diagnostic est appliqué dans cette phase avec le respect de tous les engagements.

Une note d'instruction a été diffusée aux filiales et structures spécialisés de la société mère pour la mise en œuvre des nouvelles dispositions à partir du mois d'octobre 2012, avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2012.

2.3 Phase de pilotage :

pour maintenir le cap jusqu'à la fin du processus ,SAIDAL à mis en place des outils d'observation et des indicateurs pour mesurer les conséquences de la nouvelle grille des salaires en matière d'équité interne et de motivation.

Parmi ces indicateurs on peut citer :

1. Le ratio de rémunération moyenne =somme des salaires versés sur l'année/effectif moyen mensuel. Permet d'étudier la compétitivité externe de la politique salariale. Il éclaire la capacité de l'entreprise à attirer et garder les compétences. (Sylvie Guerrero, 2009)

2. Le ratio de hiérarchie des salaires =salaire moyen du décile supérieur / salaire moyen du décile inférieur.il permet d'identifier l'équité salariale dans l'entreprise, Il est utile pour calculer l'écart entre les différentes catégories. (Sylvie Guerrero, 2009)

3. Le ratio d'accroissement=%d'accroissement des salaires de l'entreprise/ %d'accroissement des salaires du secteur. Il est utile pour étudier l'évolution des salaires et il permet de connaître si elle est source de motivation chez les employés. (Sylvie Guerrero, 2009).

Après l'analyse de ces ratios le groupe SAIDAL a apporté des ajustements, en appliquant des dispositifs d'accompagnement (réunion, comité des recours)

La manière par laquelle a été conduit le changement est essentielle pour faire face aux résistances .Il est donc intéressant de s'interroger sur les styles de conduite de changement mené par SAIDAL.

Section N°3 : Conduite du changement.

Le management du changement est un terme utilisé pour décrire le processus du changement, il consiste à organiser le passage d'un état à un autre. Pour aboutir rapidement à des résultats satisfaisants la démarche du changement doit être accompagnée par la mise en œuvre des méthodes, des techniques et des moyens pour faire face à la résistance.

Ce phénomène a attiré l'attention de plusieurs auteurs tel que Johnson et Scholes, 1997; Autissier et Moutot, 2003; Charpentier, 2004, Paquier, 2005.

En une dizaine d'années, les pratiques de conduite du changement se sont considérablement développées. De la simple formation des salariés, aux démarches psychosociologiques, les approches pour mener un tel projet sont multiples. "Mais elles sont toutes nécessaires à la réussite du changement", (Jean-Michel MOUTOT, 2003)

On a pris pour référence, la démarche proposée par Jean Michel Moutot et Florence, à travers laquelle, ils nous livrent les conseils clés pour la conduite du changement :

1 Obtenir l'adhésion :

L'adhésion est la première étape à mener. Pour l'obtenir il faut informer et expliquer aux salariés le bien fondé du changement.

Elle repose sur la mobilisation de tous les efforts vers le même objectif qui est la transformation de l'entreprise. Pour amener tous les acteurs vers l'adhésion il ne faut pas que l'équipe en charge de conduire le changement s'isole. Au contraire, elle doit s'intégrer dans l'entreprise pour qu'elle soit en interaction avec tous les collaborateurs.

Selon Jean-Michel Moutot, L'adhésion s'obtient uniquement de l'intérieur.

2 - Etre "psy"

Les démarches psychosociologiques favorisent les brainstormings et les actions collectives, car ils permettent une interaction et une influence entre les personnes. « Ces approches comportementales sont à utiliser car elles permettent une meilleure implication des acteurs » (Jean-Michel Moutot, 2003).

3 Communiquer

Au début du projet de changement, la communication individuelle auprès des managers est privilégiée.

Une fois que ce premier groupe a adhéré, il faut passer à la communication collective pour faire adhérer l'ensemble des collaborateurs.

La communication collective nécessite des méthodes et des compétences particulières. Seule la direction de la communication ou des spécialistes externes peuvent accomplir cette mission délicate.

4 Coordonner les équipes

Tout projet de changement se décompose en un ensemble d'initiatives à conduire au sein des différents services de l'entreprise. Dans cette logique, il est nécessaire de constituer des équipes indépendantes à condition qu'il y ait une coordination entre elles.

5 Savoir gérer dans le temps

L'approche gestion du temps dans la conduite du changement ne peut pas se limiter à la simple gestion du projet, car la conduite du changement intègre le risque humain. Pour cela il est vital de lui donner plus de rigueur.

Donc pour savoir gérer dans le temps, il est nécessaire de formaliser et de planifier toutes les tâches et suivre leurs exécutions en respectant les coûts et les délais.

Démarrant de cette assise théorique : que se passe-t-il au niveau de SAIDAL ? C'est ce qu'on essayera d'analyser dans ce qui suit.

Afin de réaliser le changement affectant l'élément humain et faire adhérer le personnel SAIDAL a opté pour le modèle basé sur l'information, la communication et la participation.

1. L'information et la communication en faveur du changement :

Les tendances du changement au niveau de SAIDAL sont basées sur l'information et la communication. La direction étale et soigne les techniques de communication, dans le but de faire connaître à la base ce changement et amener cette base vers l'adhésion.

Tous les employés de SAIDAL sont au courant du changement et cela grâce aux notes d'information, séminaires, réunions de travail et la presse. Certainement, il existe d'autres moyens de communication, la communication de bouche à oreille c'est le moyen de communication le plus simple qui avait un rôle important dans la circulation de l'information relative au changement au niveau de l'entreprise.

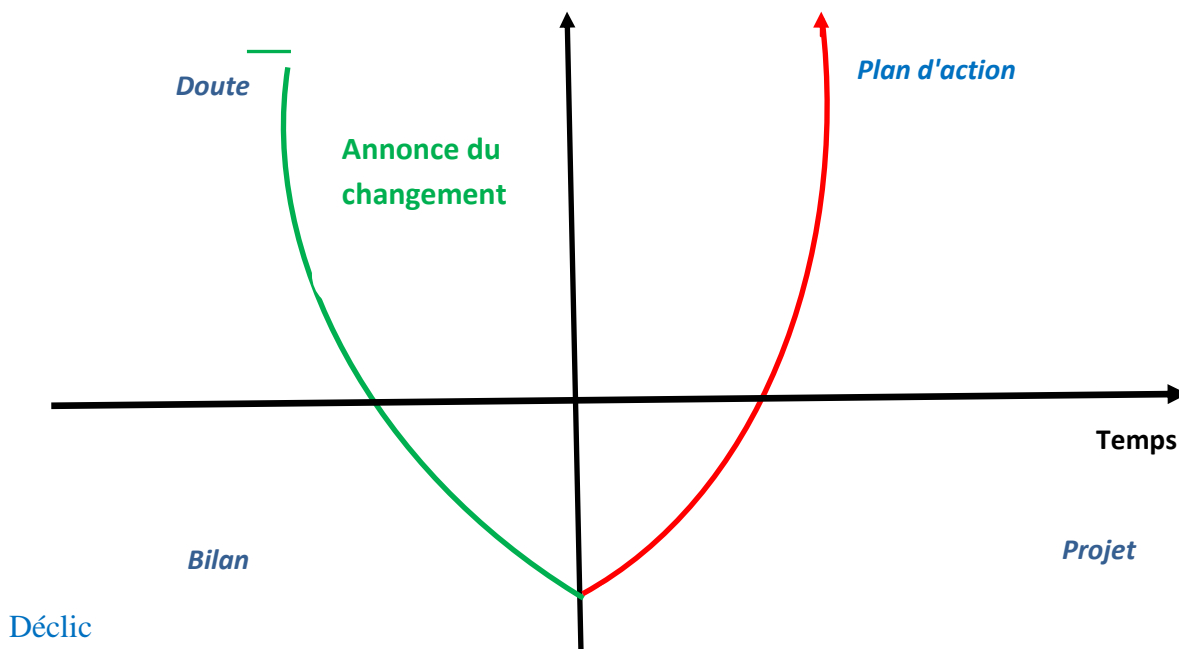
2. La participation :

Il est nécessaire de faire participer tous les membres à la mise en œuvre du changement, selon (Paquier, 2005) « l'équipe de direction pose les grandes lignes stratégiques laissant aux agents le soin de définir les processus et les méthodes de travail ».

Pour promouvoir une bonne perception du projet, SAIDAL a fait participer ses employés à l'élaboration du projet de changement, par leur implication dans les différents comités d'élaboration du nouveau système de rémunération.

Après la communication, le processus du changement a amené les employés à traverser nécessairement 04 phases intéressantes:

Schéma N°3 : La courbe du Changement



Source : http://www.nievre.cci.fr/media/files/Se_developper/Conduite_du_changement.pdf (le15/04/2013 à 17H00)

Phase 1 : DOUTE

Cette phase est marquée par une forte résistance, parce que l'individu perçoit le changement comme une rupture qui va conduire à une régression.

Phase 2 : BILAN

L'individu commence à comprendre peu à peu ce qui va durer et ce qui va changer, donc c'est le départ d'une prise de conscience. Sa visualisation est devenue plus objective.

Déclic

L'individu comprend que le changement est pour son intérêt, donc c'est la prise de conscience totale. À cet effet il prend la décision de changer.

Phase 3 : PROJET

Après la prise de décision de changer, c'est le moment où l'individu veut construire une vision claire et précise de son avenir.

Phase 4 : PLAN D'ACTION

L'individu est engagé dans le changement. Il commence à construire les plans d'action et il est prêt à s'investir dans leur mise en œuvre.

Le changement consiste à mettre en place un nouveau système de rémunération, il a été conduit en mode projet et formalisé en trois phases. La première c'est la phase de diagnostic. C'est une phase très importante durant laquelle se fait la préparation du projet de changement qui a été déclinée en trois étapes (1- l'élaboration des outils, 2- la sensibilisation et la concertation 3- la mise en œuvre du processus de négociation collective). La deuxième est la phase de déploiement qui consiste en la mise en œuvre du dispositif de changement et d'actions et enfin la phase traitement des recours et correction de certaines incohérences.

Cette démarche était conduite par des techniques et des moyens en l'occurrence l'information et la communication afin d'adhérer le personnel.

CHAPITRE 3 :

La situation contemporaine de SAIDAL après l'application de nouveau système de rémunération

"Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi, il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent.....Pourquoi pas?"

Bernard Shaw

Dès la mise en œuvre du nouveau système de rémunération une période des recours est ouverte pour faire face à la résistance. Comme la mise en application, est récente (octobre 2012). On va essayer en premier lieu de positionner le Groupe SAIDAL en termes de rémunération par rapport au niveau national des salaires, et en second lieu en analysant la démarche poursuivie on va essayer de faire ressortir les facteurs clés de succès.

Section1 : la résistance au changement

Le pilotage de projet de changement contient deux principaux axes, la gestion des transformations et la gestion des résistances.

1. Notion de résistance :

La résistance au changement est indispensable dans l'étude des réactions des hommes au Changement. Lorsqu'on aborde la question de l'employé visé par le changement, elle la suit toujours la question de la résistance au changement. (Céline BAREIL, 2004).

L'individu a toujours peur du changement : il veut toujours garder son équilibre. Donc il va adopter une attitude négative lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. C'est ce qu'on appelle la **résistance au changement**.

La résistance des personnes au changement est définie plus spécifiquement selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996) comme « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée* ¹⁶ ».

La résistance aux changements peut être manifestée d'une manière individuelle ou collective. Cette dernière peut être proclamée par des actions formelles ou informelles, des menaces à l'encontre du pilote de projet et ses collaborateurs peuvent être exprimées. Un marquage de grèves est constaté faisant pression sur les supérieurs hiérarchiques dès l'annonce d'un projet de changement.

¹⁶ DOLAN (S.L), LAMOUREUX (G), et GOSSSELIN (É). 1996, *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin, Montréal.

La résistance peut être constatée dès l'annonce du projet, c'est le cas le plus fréquent, depuis sa réalisation jusqu'à sa mise en place.

La résistance au projet de Refonte du Système Salarial s'est concrétisée par des grèves et des recours.

2. Grève dans la filiale Antibiotical :

Les 1040 salariés du complexe Antibiotique qui représente la filiale Antibiotical de Médéa sont entrés en grève le 27 mars 2012 résistant au projet de refonte du système salarial. Ce mouvement a duré un mois.

Les travailleurs du complexe ont estimé que les postes de travail au niveau du complexe sont plus importants que ceux au niveau des unités de productions des autres filiales. C'est pour cette raison qu'ils revendiquaient :

Dans une première phase :

-Une meilleure classification dans le nouveau système de rémunération, c'est-à-dire qu'un chef de service au niveau du complexe doit être mieux coté qu'un chef de service dans les autres unités de production El Harrach, Gué de Constantine ou Dar el Beida.

Dans une deuxième phase le mouvement de grève s'est radicalisé en demandant :

-Une augmentation de 100% des salaires.

-Le départ inconditionnel du Président Directeur Général de la filiale et son adjoint.

3. Les recours :

A l'issue de l'implantation du nouveau système salarial, et pour faire face à la résistance une période de recours de 2 à 3 mois été réservée aux travailleurs qui se considèrent lésés. Les recours ont été étudiés à deux niveaux (niveau entité de gestion et niveau central Groupe).

La Direction des Ressources Humaines de chaque entité de gestion (filiale) a traité les dossiers de recours et a apporté des solutions pour certains. Les dossiers qui n'ont pu être réglés, ont été transférés au niveau Groupe. A ce niveau un comité de recours a été créé, composé de deux personnes, le Directeur RH de la filiale Pharmal et le responsable RH de l'usine de Gué de Constantine dont la mission principale est d'analyser les dossiers de recours et apporter des solutions optimales.

Sur 4 149 travailleurs de Groupe SAIDAL, il ya eu 1684 recours dont 538 cadres, 560 maitrises et 586 exécutions.

Le tableau qui suit illustre le nombre des recours par rapport au nombre d'employé par catégorie socio professionnel :

Tableau N°5: situation des recours (2013)

catégorie	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Nombre d'effectif	1 385	1 195	1 439	4 019
Nombre des recours	538	560	586	1 684
%	38%	47%	41%	42%

Source : comité des recours, Groupe SAIDAL

On constate que dans toutes les catégories, il ya des travailleurs qui résistent au changement. Tous les groupes de travailleurs résistent au changement: les employés, les gestionnaires et même la direction (**Lewis, 1999**).

Les causes des recours :

Le nombre important des recours s'explique d'une part :

Par la réaction négative à l'égard du changement, le fait que l'employé va quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles voies, souvent empreintes d'incertitude. Il doit s'adapter à un nouveau contexte et à des nouvelles tâches et responsabilités, donc il va abandonner ses habitudes quotidiennes et apprendre de nouveaux comportements et attitudes.

D'après Le sociologue **Michel Crozier**, dans son livre «**L'acteur et le système**», l'a démontré voici quelques décennies ; dit avec des mots simples : chacun a, pour ne pas changer, ses raisons que la raison ne connaît pas.

La culture des travailleurs, tant qu'il ya une période ouverte des recours je vais faire un recours et tenter ma chance peut être que cela va apporter quelque chose.

Le grand nombre des recours fait par les employés des catégories maitrise et exécution s'explique par leur occupation des postes de responsabilité dans l'ancien système sans avoir le profil nécessaire. L'ancien système a fait valoir, les conditions de travail alors que le nouveau la responsabilité, la complexité et connaissance.

Ce sont les personnes les plus âgées qui résistent le plus au changement. Le nouveau système de rémunération valorise les jeunes et encourage les plus âgés à partir en retraite dans le but de réduire le sureffectif.

Le personnel ayant été positionné hors nomenclature a été redéployé dans les postes vacants figurant sur la nomenclature des postes de son entité de gestion, et ce, en adéquation avec leur profil et leurs compétences.

D'autre part, Le comité chargé des recours affirme que sur 1600 recours 18% seulement sont des recours fondés c'est-à-dire des recours qui tiennent la route, Ce nombre de recours s'explique par le fait que :

La nomenclature a été arrêtée avant d'établir un nouvel organigramme.

La méthode de classification arrêtée, a présenté des difficultés lors de son application. La marge de manœuvre étant très réduite à savoir :

A) critère connaissance : cette méthode a pris en compte un seul élément pour l'évaluation de ce critère à savoir le « niveau de qualification »

B) Niveau de degré : les trois niveaux de degrés arrêtés concernant chacun des critères (connaissances, complexité et responsabilité) sont apparus insuffisants pour la pesée des postes.

C) La pondération : le passage d'une catégorie à une autre se limite à un seul point. Ceci a engendré des difficultés dans la pesée des postes de travail.

Exemples : 10 points pour E5 et 11 points pour E6

 19points pour M5 et 20 points pour M6.

La façon dont le changement a été implanté est la cause majeure de résistance. Les gens ne résistent pas au changement mais à la façon dont il est implanté. Le manque d'explication aux employés sur le mode d'évaluation et les critères utilisés a été la cause majeure des recours.

En plus pour réussir la démarche de transformation l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation sont des facteurs essentiels à créer au sein de l'organisation .Malheureusement,

le Groupe SAIDAL n'a pas suivi toutes ces prescriptions et c'est ce qui a engendré le nombre important des recours et l'incertitude des travailleurs face aux conséquences de changement sur leurs vies personnelles et professionnelles.

Section2 : Positionnement actuel de SAIDAL par rapport à la politique nationale des salaires :

1. La politique nationale des salaires :

La politique des salaires est un facteur primordial au développement économique parce qu'elle contribue directement au développement de la productivité qui est une condition indispensable à la croissance économique et assure l'équité qui permet de stabiliser et renforcer la cohésion sociale. (Kouider BOUTALEB, 2012).

La politique algérienne des salaires repose sur les principes d'un salaire minimum garanti. Ce dernier est marqué par une hausse satisfaisante ces dernières années, il est passé de 6.000 DA en 1999 à 18.000DA en 2012 (selon l'office nationale des statistiques).

Les améliorations salariales concédées par les autorités ces dernières années, faisant face à de nombreuses contestations sociales et économiques, ont permis aussi une évolution de la moyenne des salaires nets mensuels. Les hausses les plus fortes sont enregistrées par les secteurs de la santé, les finances et les industries manufacturières. Par contre, les hausses les plus faibles sont marquées, dans les secteurs de la production et distribution d'électricité, gaz et eau, l'immobilier et services aux entreprises.

En faisant référence aux statistiques de l'ONS, le salaire moyen mensuel dans les secteurs public et privé en 2011 par qualification se présente comme suit :

Tableau N°6 : Salaires nets moyens mensuels par qualification en 2011-secteur public et privé national

Qualification	Cadre	Agent de Maîtrise	Agent d'Exécution	Ensemble
SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS	55 215	34 037	21 592	29 352

Source : DRH groupe SAIDAL

Donc, le salaire net moyen mensuel en Algérie en 2011 était de **29 352** DA.

2. Le salaire dans le secteur public et le privé national :

En Algérie les entreprises publiques paient beaucoup mieux que celles du privé national, avec un salaire net moyen mensuel en 2011 de **41 192** contre **23 879**. Soit une différence de **17 313 DA**.

Tableau N°7 : Salaire nets moyens mensuels par qualification en 2011-**secteur public**.

Qualification	Cadre	Agent de Maîtrise	Agent d'Exécution	Ensemble
Industries extractives	94 607	70 030	50 381	75 349
Industries Manufacturières	49 775	37 621	27 976	35 426
Prod.Dist.elect.gaz.eau	41 374	30 192	24 145	31 215
Construction	48 836	36 451	22 727	28 092
Commerce et Réparation	49 355	36 871	27 918	35 225
Hôtels et Restaurants	48 183	30 138	22 943	27 873
Transports & Communications	61 417	41 263	37 626	42 578
Activités Financières	51 504	37 599	28 665	43 183
Immobilier,serv.entreprises	40 801	28 861	23 436	27 412
Services collect.soc.pers.	41 666	32 705	24 291	27 715
SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS	62 857	44 491	28 637	41 192

Source : Office national des statistiques

Tableau N° 8: Salaire nets moyens mensuels par qualification en 2011-**secteur privé**.

Qualification	Cadre	Agent de Maîtrise	Agent d'Exécution	Ensemble
Industries extractives	29 386	21 720	17 992	19 778
Industries Manufacturières	54 260	32 093	22 951	27 973
Construction	42 837	24 548	18 358	21 489
Commerce et Réparation	54 005	28 209	20 838	29 409
Hôtels et Restaurants	52 306	32 363	22 318	26 286
Transports & Communications	42 801	26 599	20 334	25 134
Activités Financières	82 682	47 840	29 913	53 300
Immobilier,serv.entreprises	65 377	34 433	19 934	22 779
Santé	56 811	34 345	19 873	31 900
Ensemble	47 856	26 563	19 402	23 879

Source : Office national des statistiques.

Cette disparité des salaires entre le public et le privé s'explique par l'existence de grandes entreprises dans le secteur public avec un effectif qualifié et un système de rémunération avantageux. Alors que la majorité des entreprises privées sont des PME.

Il s'agit surtout des forts salaires enregistrés dans les entreprises publiques activant dans le secteur des hydrocarbures et des services pétroliers. Avec un salaire net moyen mensuel qui dépasse les 75 000 DA.

Les secteurs les plus rémunérateurs dans le privé sont les finances et la santé avec des salaires nets mensuels de 53 000DA et 31 000DA respectivement.

Pareillement la disparité salariale est remarquable entre les différentes qualifications. Ainsi un cadre perçoit un salaire net mensuel moyen de 55 215 DA soit trois fois le SNMG contrairement aux personnels d'exécution qui ne touchent que 1 ,20 seulement de SNMG.

3. Positionnement de SAIDAL par rapport à la politique nationale des salaires :

A) Avant la mise en place de nouveau système de rémunération :

L'accord collectif de rang supérieur N°1 /2010, contient une grille des salaires avec 20 catégories et 20 échelons (**Annexe N°6**)

Les catégories permettent une classification du personnel selon sa formation et le poste de travail qu'il occupe ainsi qu'une évolution verticale dans le cadre des promotions. Les échelons permettent une évolution horizontale dans la même catégorie. Chaque année tous les employés bénéficient de deux échelons l'un automatique et l'autre de mérite.

Dans cette grille les salaires de base qui varient entre 11 000 et 38 000 DA ont permis d'enregistrer un salaire net mensuel d'environ 30 052 DA soit l'équivalent du salaire net moyen mensuel publié par Office National des Statistiques.

Tableau N° 9 : Salaires nets moyens mensuels par qualification en 2011-**Groupe SAIDAL**.

Qualification	Cadre	Agent de Maîtrise	Agent d'Exécution	Ensemble
SALAIRES NETS MOYENS MENSUELS	38 030	30 194	21 933	30 052

Source : DRH groupe SAIDAL

En analysant ce tableau on constate qu'il n'y a pas une grande différence entre les différentes catégories socioprofessionnelles c'est-à-dire qu'elle ne valorise pas les cadres et les techniciens.

Cependant, SAIDAL est une grande entreprise, son chiffre d'affaire est en croissance permanente et la nature de son activité " industrie pharmaceutique" exige un personnel qualifié avec un fort taux de cadres et agents de maîtrise dont elle dispose.

Pour conserver et motiver son personnel afin que l'organisation atteigne ses objectifs et s'ajuster aux modifications de l'environnement, la conjoncture économique et les stratégies des concurrents. SAIDAL a mis en place un nouveau système de rémunération dont la grille des salaires contient des augmentations qui varient entre 0 et 45%.

Dans ce qui suit-on va analyser la position qu'occupe SAIDAL après ces augmentations par rapport aux données de l'office national des statistiques.

B) Après la mise en place du nouveau système de rémunération :

Après la validation du projet de refonte du système de rémunération, une nouvelle grille des salaires a été adoptée. Le salaire de base de chaque travailleur est déterminé par la classification du poste occupé tel que positionné dans la nomenclature des postes de travail.

La nouvelle grille comprend 21 catégories composées chacune de 10 sections. L'avancement au mérite est d'une section tous les 3ans, sur une durée de 30 ans minimum pour qu'un travailleur plafonne à la section 10. Le salaire de base mensuel varie entre 18000 et 67 500DA. (**Annexe N°7**)

Actuellement, avec la nouvelle grille le salaire net moyen mensuel à SAIDAL représente plus de 2 fois le SNMM en Algérie.

Tableau N°11 : Salaires nets moyens mensuels par qualification en 2013-**Groupe SAIDAL.**

Qualification	Cadre	Agent de Maîtrise	Agent d'Exécution	Ensemble
SALAIRES NETS	50 299	42 339	34 463	42367
MOYENS MENSUELS				

Source : DRH groupe SAIDAL.

En conséquence, SAIDAL occupe une place meilleure par rapport à l'année précédente en termes de rémunération.

Cette situation va permettre à la société de bénéficier de plusieurs avantages entre autre :

La compétitivité : sa rémunération devient plus attractive par rapport au marché de l'emploi

L'amélioration des performances : individuelles, semi-collectives et collectives en raison de la motivation des travailleurs.

Le recrutement et la fidélisation des salariés dont la valeur ajoutée est critique pour le développement de l'entreprise.

Le développement des compétences ainsi que la mobilité des salariés au sein de l'entreprise.

L'amélioration des résultats dans tous les domaines d'activités et à tous les niveaux de l'organisation.

Section3: les apports du nouveau système de rémunération et les facteurs clés de succès

La mise en application du nouveau système de rémunération est récente, même pas une année. Dans ce cadre nous allons présenter les apports actuels de ce nouveau système. Ainsi l'analyse de la démarche menée par SAIDAL pour mettre en place le nouveau système de rémunération nous permettrons de faire ressortir les facteurs clés de succès.

1. Performances de nouveau système de rémunération :

1.1. Correction de disparités constatées dans l'ancien système :

Le nouveau système a apporté des correctifs aux insuffisances et lacunes constatées dans l'ancien. Plus précisément .Il a permis de :

Mette en place une nouvelle nomenclature de classification des postes de travail adaptée à l'activité industrie pharmaceutique.

- Simplifier la grille des salaires.
- Valoriser les postes de cadres et techniciens.
- marquer les différences entre les différentes catégories socioprofessionnelles.
- supprimer les dédoublements de l'ancienneté (IEP :Indemnité d'Expérience Professionnelle) dans la carrière (échelon).
- fixer une évolution significative du salaire individuel dans le temps selon le mérite en remplacement de la carrière.

Des correctifs ont été aussi apportés sur le régime indemnitaire :

- Une redistribution de rémunération favorisant le salaire de base par une rationalisation du régime indemnitaire.
- Une correction des règles d'attribution des indemnités (Nuisance, Zone, disponibilité,...).
- Une révision des modalités d'attribution des PRI /PRC.(Prime de rendement individuel/Prime de rendement collectif) .

1.2 Augmentation des salaires et motivation des travailleurs :

Des augmentations allant jusqu'à **45%** sont accordées aux travailleurs du groupe SAIDAL, c'est un succès à SAIDAL et aucun travailleur n'a perdu sur son salaire.

Pour le salarié cette augmentation a permis d'améliorer son pouvoir d'achat et l'épargne, ce qui va le conduire à une grande motivation

L'individu est matérialiste c'est une vérité qui est maintenant admise. Le fait de satisfaire un besoin il cherche à satisfaire le besoin supérieur.

Selon **Maslow**, l'individu cherche d'abord à satisfaire les besoins d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau supérieur de la pyramide. Par exemple, il cherche à satisfaire les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité. « *Selon cet auteur, quelle que soit sa culture, une personne puise sa motivation dans cinq besoins qui sont hiérarchisés, chaque besoin non satisfait constituant une source de motivation potentielle¹⁷* » La pyramide de **Maslow** est présentée comme suit :

Schéma N°4 : pyramide de Maslow



Source : <http://www.astuces-pratiques.fr/sante/la-pyramide-de-maslow> (consulté le 22/05/2013 à 14h00)

Cette pyramide permet de comprendre ce qui motive. Selon Maslow la satisfaction des besoins est la base de la motivation surtout dans le monde de travail.

¹⁷ MULER (*Jean-Louis*), 2007, *Guide du management et du leadership*, édition Retz.

1.3 Équité interne :

Rappelons la théorie de l'équité interne (1963-1965), selon laquelle l'individu calcule un score (salaire /efforts données) pour lui et pour les autres, afin de persuader s'il ya de « la justice sociale ».Par conséquent sa motivation est liée à ce scores :

Si le score calculé est égale a celui des autres travailleurs fournissant le même effort, il ya équité et donc le travailleur sera motivé.

Par contre si les scores sont inégaux, il n'ya pas d'équité et la motivation diminue.

Le nouveau système de rémunération a permis d'unifier la classification des postes de travail et de supprimer l'inégalité entre les travailleurs dont certains occupent le même poste mais ils

sont payés différemment. Le même poste n'avait pas la même classification dans les différentes filiales et unités du groupe. En offrant des salaires équitables selon la connaissance, la complexité et la responsabilité pour toutes les unités de SAIDAL tous les travailleurs ont bénéficié d'une classification des postes de travail soumise à une nouvelle grille des salaires et une convention qui a mis fin aux différences entre les travailleurs.

Cette équité va conduire à une plus grande motivation chez tous les employés du groupe SAIDAL.

1.5 Equité externe :

L'individu, non seulement compare sa rémunération avec celle des autres employés occupant le même poste, et aussi avec les membres de sa famille et autres personnes occupant des emplois similaires dans d'autres organismes afin de juger s'il est rémunéré d'une façon juste. C'est ce qu'on appelle l'équité externe.

Dès l'annonce du projet de refonte du système de rémunération, il a été constaté une stabilisation sur les effectifs .Cette stabilisation explique que le nouveau système de rémunération offre des salaires similaires ou bien meilleurs que ceux offerts sur le marché.

Cette équité externe non seulement facilite pour l'organisation la conservation du personnel compétent, de même elle procure une grande motivation. Roussel (1996) considère que si l'entreprise prend en référence la gestion des salaires dans d'autres organisations, sera un facteur de satisfaction des salariés en termes de la gestion de leurs rémunérations.

1.4 Développement d'une politique des ressources humaines en relation avec la stratégie de l'entreprise :

SAIDAL est un organisme public qui a mis en application un nouveau système de rémunération basé sur des critères objectifs et scientifiques qui lui a permis de sortir de système SGT qui date de la création de l'entreprise 1985.

Ce nouveau système, répond à des critères scientifiques bien déterminés, et plus transparents par rapport à l'ancien système.

A cet effet, la rémunération est devenue un moyen de gestion au sein du groupe Saidal, parce que les stratégies du nouveau système de rémunération sont cohérentes avec les objectifs de développement du groupe et les perspectives d'avenir.

Ce nouveau système donne plus d'avantage aux salariés qui occupent des postes dans les activités de base du Groupe en l'occurrence la production, le technique et le commercial qui facilitent à l'entreprise l'atteinte ses objectifs stratégiques l'achèvement de son plan de développement 2010-2014.

1.5 Stabilisation des effectifs :

Une stabilisation relative des effectifs est constatée depuis l'annonce du projet de la refonte du système de rémunération, les compétences l'ont accepté et sont heureux que le système de rémunération soit maintenant structuré selon des critères scientifiques en l'occurrence : la connaissance, la responsabilité et la complexité de travail.

1.6 Nouvelles tendances :

La mise en place du nouveau système a révélé tous les maux dont souffre l'entreprise. Un Sureffectif et une mauvaise organisation sont apparus.

Le sureffectif conduit d'une part à l'inefficacité, les salariés inoccupés ou partiellement occupés ou mal occupé vont produire une gêne à ceux qui sont réellement affairés et d'autre part à un surcoût qui correspond à la rémunération des personnels en sur nombre.

Dans ce cadre pour résorber de nouvelles dispositions sont engagées.

1.6.1 Encouragement des départs en retraite :

Afin de diminuer le sureffectif des mesures encourageant le départ en retraite ont été prises¹⁸ :

Les travailleurs admis à la retraite (tous type de départ en retraite) durant la période allant du 1^{er} octobre 2012 jusqu'au 31 décembre 2013 bénéficient d'une allocation de fin de carrière dont le montant égale à (20) vingt mois de salaire à condition d'avoir accompli 32ans de travail dans l'entreprise. Elle est servie au prorata des années accomplies dans l'entreprise lorsque les 32 années ne sont pas atteintes.

Au premier janvier 2014, la prime de fin de carrière sera rétablie à 15 mois de salaire conformément à la convention de base.

1.6.2 Une nouvelle politique de recrutement :

La politique de recrutement a changé .Aujourd'hui, SAIDAL recrute selon le besoin. Dès l'expression du besoin, elle procède au recrutement interne c'est-à-dire le choix d'une candidature de l'intérieur de l'entreprise. Le recrutement interne donne l'avantage de réduction des coûts pour l'entreprise et l'avancement de carrière et motivation pour la personne choisie.

En l'absence d'une candidature interne qui répond au profil souhaité, l'entreprise s'oriente vers le recrutement externe.

1.6.3 Nouvelle organisation :

Afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise, la conception d'un nouvel organigramme est confié à un bureau externe(KPMG) et un nouveau comité crée en interne « comité de pilotage ressources humaines » dont la mission principale est l'analyse critique de l'ensemble des outils d'organisation (convention collective, règlement intérieur, les accords) mis en place.

Au delà de ce projet, SAIDAL entend aussi et surtout lancer des nouveaux projets de changement dans la gestion des ressources humaines comme le projet GPEC :(Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) cette application permet de gérer les prévisions en ressources humaines notamment avec le plan de développement de SAIDAL

¹⁸ Accord collectif de rang supérieur N°01 /2012, Groupe SAIDAL.

qui anticipe la réalisation des nouvelles usines et le projet de développement de la gestion des carrières .

2. Les facteurs clés de succès :

Après l'analyse de la démarche menée par SAIDAL pour la mise en place d'un nouveau système de rémunération, on peut faire ressortir les facteurs clés de réussite suivants :

2.1 Le changement était réalisé en mode projet s'appelant « projet de refonte de système salarial » : l'objectif de tout projet est la réalisation des objectifs dans un planning et budget prédéterminés. Le projet se caractérise par sa ponctualité, sa transversalité et son mode de gestion orienté vers des résultats opérationnels (Autissier et Moutot, 2010).

2.2 Une vision claire : la direction générale du groupe SAIDAL avait une vision claire, celle de mettre fin au système SGT, avec une logique d'amélioration des salaires pour la majorité des travailleurs.

2.3 La volonté du président directeur général : le P-DG avait une grande ambition de reconstruire les ressources humaines de la société facteur essentiel pour assister sa démarche de développement. A cet effet il a suivi lui-même l'avancement du projet de changement étape par étape.

Malgré les contraintes rencontrées et notamment les grèves menées par les travailleurs résistants au changement demandant son départ il a recommandé à l'équipe de projet de conduire le projet jusqu'au bout.

2.4 La constitution d'équipes de projet pluridisciplinaires : les différents comités constitués disposent des connaissances en ressources humaines et des compétences dans la gestion des projets. C'est-à-dire qu'ils ont déjà vécu une première expérience dans la gestion de projet de changement. Ces différents comités ont travaillé en groupe ce qui a développé une grande synergie entre eux.

2.5 Le bon choix de la méthode de classification des postes de travail : la méthode choisie pour classer le personnel, méthode qui combine entre la méthode analytique et la méthode globale est cohérente avec l'objectif du projet. Ainsi les Critères choisis sont universellement reconnus applicables à l'ensemble des emplois et postes de travail employés dans la nomenclature déjà existants et ceux qui seront créés dans l'avenir.

En plus, cette méthode de classification est élaborée par des experts algériens qui connaissent la réalité et le climat des firmes nationales.

2.6. Le partenaire social n'a pas été un frein pour la mise en place de système : SAIDAL pour faire adhérer le partenaire social a créé des interfaces, afin de les informer de l'intérêt du projet et de son avancement. La partie représentante des travailleurs a fini par reconnaître que la justice sociale dans la rémunération du travail, la promotion et l'octroi d'avantages, la préservation et la promotion de l'emploi découlent directement de l'effort et de la compétence des travailleurs à titre individuel et collectif. En outre elle avait une grande volonté de faire adhérer les travailleurs et les mobiliser pour assurer une production de qualité à des coûts compétitifs conformes aux intérêts de l'entreprise et aux exigences de la réglementation, du marché et de la clientèle.

2.7. L'analyse préalable des causes d'échecs d'un projet similaire : afin de faciliter la réussite du projet, et trouver des solutions aux freins et obstacles qui pouvant être rencontrés dans la conduite de projet, une analyse a été faite sur les causes d'échec d'un projet similaire (mise en place d'un nouveau système de rémunération) dans une grande entreprise publique algérienne. Cette analyse a fait ressortir deux principales causes d'échec au sein de cette entreprise en l'occurrence la complexité du système et l'opposition du syndicat qui a freiné l'avancement du projet.

Pour éviter ces contraintes SAIDAL a mis en place un système simple et a créé des interfaces avec le syndicat dans toutes les étapes du projet pour obtenir son adhésion

2.8. Système cohérent avec la capacité financière de l'entreprise :

La refonte de système salarial avec des augmentations variant entre 0 et 45%, ont causé l'accroissement des charges financières à environ 20%, cette augmentation est en adéquation avec la capacité financière de l'entreprise. Son chiffre d'affaire a été multiplié presque par deux entre 2005 et 2010 allant de 6 milliards de dinars à 11 milliards de dinars¹⁹.

2.9. Projet accompagné par des augmentations collectives :

Le projet de refonte de système de rémunération était accompagné par des augmentations des salaires pour la majorité des travailleurs, ce qui a facilité l'adhérence et donc la réussite du projet.

¹⁹ Document interne, le groupe SAIDAL et ses perspectives de développement, 8 juin 2011.

1.10. La disponibilité des moyens : des moyens financiers, des outils d'information et de communication (internet, intranet,...), des méthodes de travail ont été mis à la disposition des équipes de projet pour bien mener le projet.

Dès la mise en œuvre du nouveau système de rémunération, une période de recours de 3mois a été réservée aux travailleurs qui se considéraient lésés.

Le nouveau système de rémunération a permis de mettre en place une nouvelle nomenclature et classification des postes adaptées à l'activité industrie pharmaceutique, des augmentations des salaires allant jusqu'à 45% accordées à l'ensemble des travailleurs. Cette dernière a permis au Groupe SAIDAL d'occuper une position meilleure par rapport à la politique nationale des salaires.

Ainsi, le nouveau système de rémunération a permis d'unifier la classification des postes de travail et supprimer l'inégalité.

La volonté du P-DG, la communication et la participation ont été les principaux facteurs de réussite de la mise en place du nouveau système.

CONCLUSION

Conclusion

Le changement dans l'entreprise a une connotation de progrès et d'amélioration. Pour faire face à la concurrence et achever son plan de développement le Groupe industriel pharmaceutique SAIDAL a donné de l'importance au développement de ses ressources humaines. Parmi les projets de changement à engager SAIDAL a donné la priorité au Projet de Refonte de Système de Rémunération. Cette dernière occupant une place prépondérante comme outil de motivation ou démotivation des travailleurs.

Après un travail de deux ans le Nouveau Système de Rémunération est mis en application. Ce nouveau système a permis à SAIDAL de sortir de système SGT qui était obsolète, inefficace et inadapté aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet le nouveau système permettra de mettre un terme aux incohérences et inégalités entre employés qui prévalaient tant au niveau des classifications, des salaires que des primes et indemnités.

La volonté du Président Directeur Général, la communication à travers les réunions, les séminaires et la participation des travailleurs au projet de changement étaient les principaux facteurs de réussite de la mise en place du nouveau système.

Les principales perspectives de ce nouveau système sont la motivation des travailleurs, l'amélioration des performances et des résultats dans tous les domaines d'activités et à tous les niveaux de l'organisation.

Comme la mise en application du système est récente, même pas une année, Il serait intéressant d'étudier dans le futur les conséquences de ce nouveau système, son impact sur le plan de développement du Groupe SAIDAL ainsi le rôle de la rémunération dans la motivation des travailleurs.

Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi, il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent.....Pourquoi pas? "

Bernard Shaw

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages :

AUTISSIER(David) et MOUTOT(Jean-Michel), 2003, *Pratiques de la conduite de changement, comment passer du discours à l'action*, édition DUNOD, France.

AUTISSIER(David) et MOUTOT(Jean-Michel), 2010, *méthode de conduite du changement*, édition DUNOD, Paris.

BELAID(MC), 2009, *guide pratique pour les ressources humaines*, collection EPBI, Algérie

BERNAR(Martory) et DANIEL (Crozet), 2008, *gestion des ressources humaine : pilotage social et performance*, édition DUNOD, France.

DOLAN (S.L), LAMOUREUX (G), et GOSSELIN (É). 1996, *Psychologie du travail et des organisations*, Gaëtan Morin, Montréal.

DRUCKER (Peter), 2002, « *Devenez Manager* », édition Village Mondial.

Johnson (G) et Scholes (K), 1997, Exploring Corporate Strategy. Pearson Education

LEWIS (Bernard), 1999, *Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist*, InfoWorld, Framingham.

MARBOT (Éléonore) et NORMAND(Etienne), 2009, *fonction RH : politique, métiers et outils des ressources humaines*, édition Pearson, 2009.

MULER (**Jean-Louis**), 2007, *Guide du management et du leadership*, édition Retz.

MARICE (Thévenet) et CECILE (Dejoux), 2009, « *fonction RH* », édition Pearson Education, France.

Olivier Meier, 2012, *Management du changement : changement culturel et organisationnel*, édition DUNOD, Paris.

ROBBINS (Stephen), DECENZO (David), GABILLIET (Philippe), 2009, *Management (l'essentiel des concepts et des pratiques)*, édition NEX HORIZON, 6^{ème} édition, France.

Sylvie Guerrero, 2009, « *les outils des Ressources humaine* », édition DUNOD, France.

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 managementstratégique13, 14 et 15 Mai 1996 – Lille.

ROUSELL (Patrice), *la motivation au travail concept et théorie*, LIRHE N°326, 2000, Toulouse.

3. Les mémoires de Magistères et de Master :

TIRCHI (Ourdia), 2012, *la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail*, mémoire de magistère en science économique, université Mouloud MAMMRI Tizi- Ouzo, Algérie.

4. Les textes réglementaires :

Article 87 relatif au salaire national minimum garanti, code de travail algérien.

Journal Officiel Algérien (1990-2011).

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

5. Les documents internes à l'organisme :

Accord collectif de rang supérieur N°01 /2010 conclu entre la direction générale du Groupe industriel SAIDAL et la représentation syndicale.

Accord collectif de rang supérieur N°01 /2012 conclu entre la direction générale du Groupe industriel SAIDAL et la représentation syndicale.

Document interne, le groupe SAIDAL et ses perspectives de développement, 8juin 2011

Plan de développement Groupe SAIDAL (2010-2014).

Rapport de gestions 2009,2010 et 2011.

6. La sitographie

BOUTALEB (Kouider), *les politiques des salaires poursuivis en Algérie une quête contraire d'efficience*, CREAD ,2012consulté le (27 /04/2013 à 22H30)
http://www.cread-dz.org/cinquante-ans/Communication_2012/BOUTALEB.pdf

CHERAMI (Mourad), *pratique de la paie*, 2007, consulté le
<http://fr.scribd.com/doc/129616530/Pratique-de-La-Paie> (15/05/2013).

MEZIANE(Mohamed), « *Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie*», 2012, consulté le (24 /03 /2013 à 19h40).<http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agma/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>

ANNEXES

ANNEXE N°1 :
Guide d'entretien

Guide d'entretien :

A propos des facteurs qui ont imposé à SAIDAL de changer :

1. Quels sont vos objectifs de développement ?
2. Dans quelle mesure votre entreprise est-elle affectée par les mutations de l'environnement ?
3. Quelle est l'importance de la main d'œuvre au sein de votre entreprise ?
4. Qu'elle est la capacité de payer de l'entreprise ?
5. Ya t'il des risques élevés que les employés soient attirés par l'offre des concurrents ?

A propos de la mise en œuvre de changement :

1. Comment votre entreprise s'est elle organisée pour mener la démarche de changement ?
2. Quel sont les principaux acteurs qui ont participé à ce changement, et quel rôle a joué votre Président Directeur Général dans l'orientation de ce projet ?
3. Comment vos employés sont ils informés du changement ?

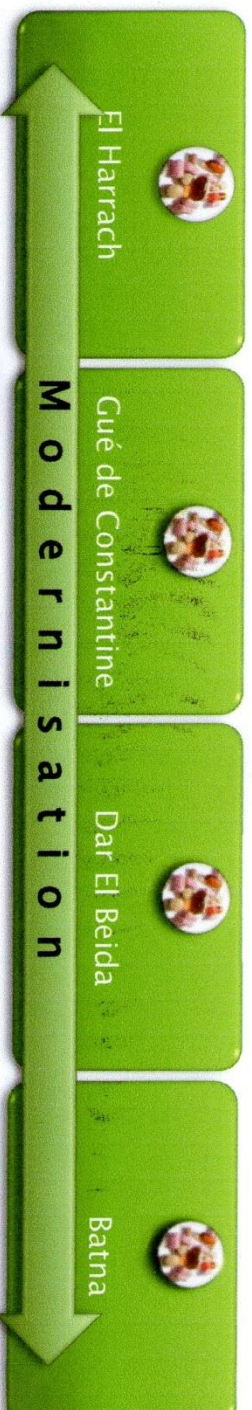
A propos de la situation contemporaine de SAIDAL après l'application du changement :

1. Depuis la mise en œuvre du projet jusqu'à aujourd'hui quels sont les améliorations que vous avez pu observer dans votre entreprise ?
2. Comment expliquez-vous le nombre important des recours ?
3. Pour achever le plan de développement (2010-2014) du Groupe SAIDAL, quels autres changements devrait-on selon vous engager ?

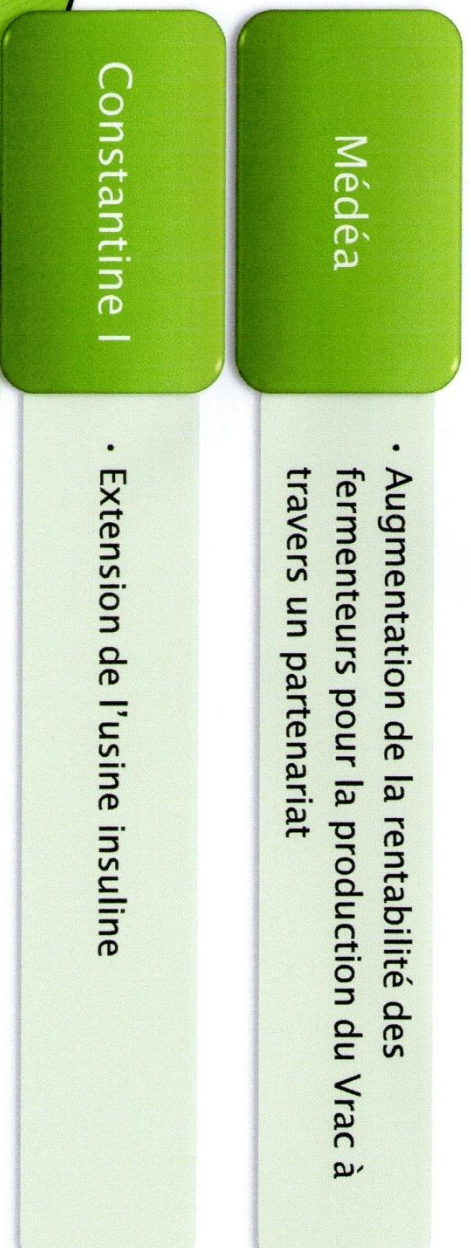
ANNEXE N°2 :
Plan de développement (2010-2014)
Groupe SAIDAL

Plan de Développement du Groupe

❖ Modernisation de 4 sites de production



❖ Extension de 2 sites de production



❖ Réalisation de 6 nouvelles usines de production

Zmirli	• Forme sèche
Cherchell	• Forme sèche (sachets)
Annaba	• Forme sèche
Constantine II	• Forme liquide et spray
Constantine III	• Biotechnologie (Vaccins & biomédicaments)
Oued Smar	• Oncologie

❖ Réalisation de deux (02) structures de soutien

Centre de Recherche et de Développement	• Sidi-Abdellah (Alger)
Laboratoire de bioéquivalence	• Alger

ANNEXE N°3 :
Fiche emploi et compétence

Groupe SAIDAL

Fiche emploi - compétences

Code : Date de mise à jour : 00/00/11	Intitulé d'emploi : MANAGER DES APPROVISIONNEMENTS
---	---

Lieu d'affectation	Siège Filiale Pharmal –Siège Filiale Biotic – Siège Filiale Antibiotical
---------------------------	--

Structure	Direction commerciale centrale de la filiale
------------------	--

Positionnement : ■ Rattachement hiérarchique : Directeur Commercial Central – Directeur des Approvisionnement et Commerciale ■ Relations fonctionnelles : <ul style="list-style-type: none">▪ En interne : L'ensemble des Structures▪ En externe : Divers Fournisseurs, partenaires, Banques, Impôts, Ministère de la Santé et Ministère des Mines
--

1. QUALIFICATION- CATEGORIE

Niveau de qualification requis	Bac +5 ans, formation en science commerciale, formation en marketing Achats, connaissances juridiques et langues étrangères
--------------------------------	---

Expérience professionnelle requise	Plus de 5 ans
------------------------------------	---------------

Niveau de qualification de l'agent	/
------------------------------------	---

Expérience professionnelle de l'agent	/
---------------------------------------	---

Groupe	/
--------	---

Catégorie	/
-----------	---

Statut	/
--------	---

Position de l'emploi dans l'organigramme	Chef hiérarchique : -Directeur Commercial Central de la Filiale Responsabilité hiérarchique : Directeur Commercial Central de la Filiale Nombre de postes supervisés : 2
--	---

2. EVOLUTION DE L'EMPLOI

Emploi de provenance	Perspective d'évolution
/	/

3. DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'EMPLOI

Objectif de l'emploi	Assure une bonne gestion des approvisionnements en terme managériale dans le respect des procédures en vigueur
Tâches principales de l'emploi	Assurer les achats et la gestion des stocks des intrants en quantité et qualité nécessaire à l'activité

4. DETAIL DES TACHES ET MISSIONS

- Atteindre les objectifs assignés en termes de quantité et valeur
- Elaborer le plan prévisionnel annuel des achats en collaboration avec les structures concernées selon le besoin du marché
- Assurer les achats des intrants de production, réactifs et verrerie et pièces de rechange en quantités et qualités selon les besoins des unités afin de maintenir les stocks
- Assurer la disponibilité des stocks en intrants de production et autres
- Mettre à jour le fichier fournisseur
- Assurer la gestion des achats et le suivi de la réalisation des contrats
- Analyser les écarts de réalisations en termes de production
- Animer ses équipes de travail et assurer le bon fonctionnement de la direction
- Participer à l'élaboration des procédures liées aux achats dans le cadre de la démarche SMQ
- Applique les procédures qualités et de gestion
- Faire respecter les bonnes pratiques de fabrication
- Elaborer des plans d'action et d'amélioration
- Elaborer le budget, les bilans et les tableaux de bord

5. RELATIONS FONCTIONNELLES

	Structures	Nature	Fréquence	Moyens
• Interne	Toutes les structures	- Etude et analyse des résultats des objectifs - Traitement des dossiers - Traitement et échange d'information	Selon le besoin	Téléphone, courrier, internet et réunion
• Externe	Fournisseurs, partenaires, Banques, Impôts, Ministère de la Santé et Ministère des Mines	- Négociation avec les fournisseurs - Traitement des dossiers bancaires - Conformité par rapport à la réglementation	selon le besoin	Téléphone, courrier, internet, réunion et véhicule pour déplacement

6. MOYENS DE TRAVAIL

Désignations	Actuels	Nécessaires
Mobilier	Bureau	Matériels complet de bureau
Matériel informatique	PC + Imprimante	PC - imprimante
Logiciels / Systèmes	-	Logiciels performant
Autres	Tél – Fax - Internet	Tél – Fax - Internet

7. RESPONSABILITES

Liées à l'accomplissement de la mission	
Liées aux implications financières	

8. COMPETENCES REQUISES

1. Compétences spécifiques à l'emploi

(Signification des codes : 1 Acquis ; 2 : acquis mais a besoin d'être accompagné ; 3 : Non acquis)

Nature des compétences	
Savoir (connaissances théoriques)	
BPF,	
Normes ISO	
notions en communications	
Notion en force de vente	
Savoir-faire (aptitudes pratiques)	
Capacité de négociation et de communication	
Savoir être (comportements et traits de personnalité)	
Dynamique	
Sens de communication	
Assiduité	
Esprit d'équipe	
Disponible	

2. Bureautique et informatique

(Cocher pour les niveaux de maîtrise de 1 à 3)

Savoir	Savoir –faire	1	2	3
Bureautique Informatique	Utiliser un logiciel de traitement de textes	*		
	Utiliser un tableur	*		
	Utiliser un logiciel de présentation		*	
	Faire des recherches sur Internet	*		
	Travailler en réseau intranet	*		
	Utiliser un logiciel de messagerie	*		
	Utiliser un gestionnaire de base de données	*		
Autres logiciels	Utiliser logiciel performant			

1 : Acquis

2 : Besoin d'être accompagné

3 : Non acquis (initialisation)

3. Langues

(Cocher pour les niveaux de maîtrise de 1 à 5)

Maîtrise des langues	1 : Excellent	2 : Bon	3 : Moyen	4 : Faible	5 : Aucune notion
Arabe	*				
Français	*				
Anglais			*		

Fiche remplie par :

Validée par :

Structure :

Date :

ANNEXE N°4 :

La méthode de classification

2 - La méthode de classification

Nécessité d'une méthode de classification

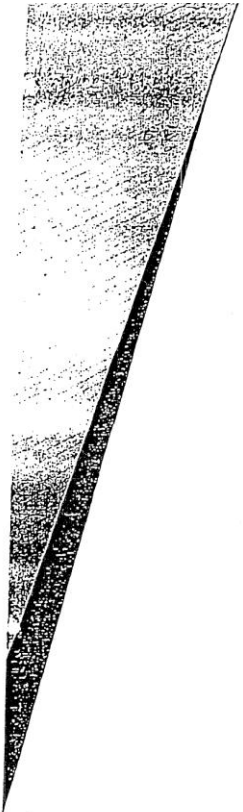
Méthode proposée : combinaison méthode globale et méthode analytique

Les critères de la méthode :

Le critère « connaissances »

Le critère « complexité »

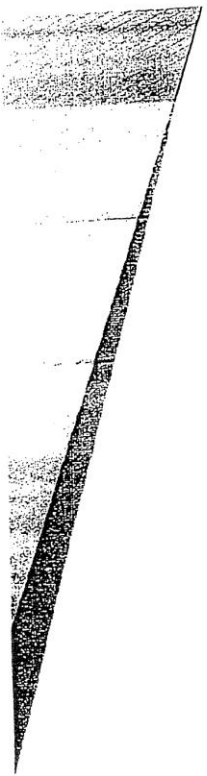
Le critère « responsabilité »



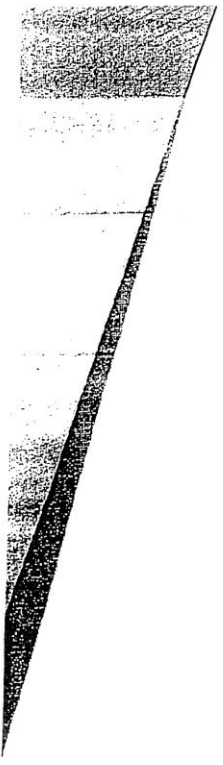
Le contenu de la méthode

EXECUTION				
I	<p>1. Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités correspondent à celles acquises au cours de la scolarité primaire</p>	<p>1. les activités sont caractérisées par les éléments suivants : -les tâches et opérations sont élémentaires, simples et/ou répétitives. -Les consignes ou procédures fixant le travail à effectuer et /ou le mode opératoire à appliquer sont complètes et détaillées.</p>	<p>1. Le travail comporte peu ou pas de responsabilité. Les erreurs n'ont pas d'incidence sur l'activité</p>	
II	<p>2. Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont du niveau d'un métier et correspondent au niveau de 4° AM.</p>	<p>2. Les opérations simples et/ou répétitives, peuvent être variées .Elles doivent être enchaînées dans un ordre prédéterminé</p>	<p>2. Dans les conditions normales d'exercice, et en raison du niveau des instructions et des contrôles laissant une relative autonomie, ces opérations ont un impact limité sur l'activité.</p>	
III	<p>3. les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités correspondent à un niveau d'instruction générale au moins égal à la 3°AS ou CAP</p>	<p>3. Les opérations sont courantes, diverses et variées et impliquent la résolution de problèmes (ou difficultés ou situations imprévues) clairement posés ,</p>	<p>3. Les opérations ont impact qui peut être significatif et étendu sur l'activité.</p>	

Niveau	Baccalauréat	Niveau de qualification	Titre	Description
TECHNICIENS - MAITRISE				
I	Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont du niveau de BAC+1.	La réalisation d'opérations complexes diverses limitées à l'utilisation de techniques connues	Les activités de ces emplois comportent une prise d'initiative ou de décision dont les erreurs ou négligences peuvent occasionner des pertes, des retards ou des perturbations dont les coûts peuvent être peu importants et/ou comportent la responsabilité d'encadrement d'autres personnels de niveau inférieur	
II	Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont de BAC+2	Réalisation d'opérations complexes, diverses et variées nécessitant une technique connue. Ces opérations peuvent comporter des situations inhabituelles demandant un choix parmi plusieurs solutions connues.	Les activités de ces emplois comportent une prise d'initiative ou de décision dont les erreurs ou négligences peuvent occasionner des pertes, des retards ou des perturbations dont les coûts peuvent être importants et/ou comportent la responsabilité d'encadrement d'autres personnels de niveau inférieur	
III	les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont de BAC+3.	réalisation d'opérations complexes, diverses et variées pouvant comporter des situations inhabituelles demandant un choix ou une adaptation de méthodes ou et/ou d'approches de réalisation	Les activités de ces emplois comportent une prise d'initiative ou de décision dont les erreurs ou négligences peuvent occasionner des pertes, des retards ou des perturbations dont les coûts peuvent être peu importants et/ou comportent la responsabilité d'encadrement d'autres personnels de niveau inférieur	



CADRES				
I	1. Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont de BAC+4.	1. Emplois portant sur la réalisation d'activités complexes et diversifiées nécessitant des capacités d'analyse et de réflexion pour réaliser les missions qui leur sont confiées et le management des activités et/ou des projets dont ils ont la charge. Les titulaires peuvent participer à la définition de leurs objectifs.	1. Emplois dont les activités impliquent une prise d'initiative ou de décision et dont les erreurs ou négligences peuvent occasionner des pertes dont les coûts peuvent être importants.	
II	2. Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont de BAC +5.	2. Emplois portant sur l'étude et/ou la réalisation d'activités complexes et diversifiées nécessitant l'élaboration et la mise en œuvre de concepts et solutions innovantes et/ou leur mise en œuvre, dans le cadre des politiques ou des objectifs, des plans ou programmes d'actions les concernant.	2. Emplois dont les activités impliquent une prise d'initiative ou de décision et dont les erreurs ou négligences peuvent occasionner des pertes dont les coûts peuvent être très importants.	
III	3. Les connaissances requises et mises en œuvre dans l'exercice de ces activités sont de BAC+ 6 et plus.	3. Emplois portant sur la réalisation d'activités très complexes et diversifiées exigeant une expertise et/ou la créativité pour le développement de solutions et méthodes originales ou l'amélioration de celles existantes. Ils concernent également les emplois portant également sur la participation à la définition des politiques et des objectifs, le management de dossiers concernant la filiale ou le groupe. Les titulaires élaborent les objectifs de leurs subordonnés.	3. Emplois dont les activités impliquent une prise d'initiative ou de décision et dont les erreurs ou négligences peuvent occasionner des pertes dont les coûts peuvent être majeurs. Les titulaires de ces emplois peuvent être appelés à encadrer les personnels de niveau inférieur	



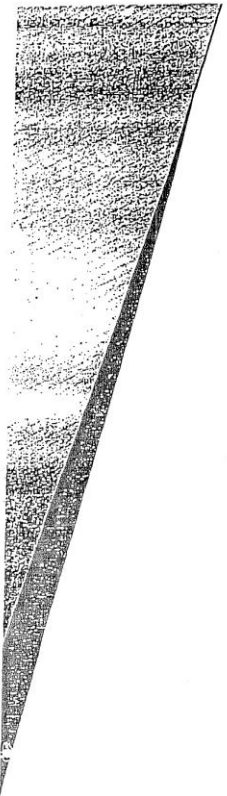
ANNEXE N°5 :

La méthode de la pesée des postes de travail

3 - Le classement des postes de travail

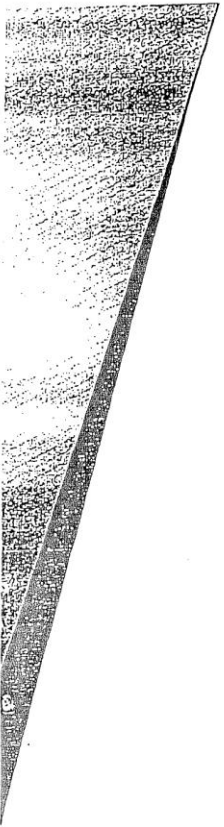
Evaluation et cotation du poste

CSP	Degré	Nombre de Points		
		Connaissances	Complexité	Responsabilité
EXECUTION	1	3	2	1
	2	4	3	2
	3	5	4	3
TECH/MAÎTRISE	1	6	5	4
	2	7	6	5
	3	8	7	6
CADRES	1	9	8	7
	2	10	9	8
	3	11	10	9



Classification du poste

Exécution		Techniciens - Maîtrise		Cadres	
Nb de points	Catégorie	Nb de points	Catégorie	Nb de points	Catégorie
6	E1	15	M1	24	C1
7	E2	16	M2	25	C2
8	E3	17	M3	26	C3
9	E4	18	M4	27	C4
10	E5	19	M5	28	C5
11	E6	20	M6	29	C6
12	E7	21	M7	30	C7



ANNEXE N°6 :
Grille des salaires 2010-2011

GRILLE DES SALAIRES

C / S	ECH1	ECH2	ECH3	ECH4	ECH5	ECH6	ECH7	ECH8	ECH9	ECH10	ECH11	ECH12	ECH13	ECH14	ECH15	ECH16	ECH17	ECH18	ECH19	ECH20
05 B	10 993	11 213	11 432	11 500	11 873	12 083	12 312	12 533	12 752	12 971	13 193	13 411	13 631	13 851	14 070	14 290	14 511	14 730	14 951	15 171
05 C	11 025	11 246	11 467	11 666	11 907	12 128	12 348	12 568	12 789	13 009	13 230	13 450	13 672	13 892	14 113	14 332	14 552	14 773	14 994	15 213
06 A	11 169	11 393	11 616	11 839	12 064	12 285	12 511	12 734	12 957	13 180	13 403	13 628	13 849	14 073	14 297	14 520	14 744	14 967	15 190	15 415
06 B	11 339	11 567	11 793	12 020	12 246	12 474	12 699	12 925	13 154	13 380	13 607	13 835	14 061	14 288	14 514	14 740	14 967	15 195	15 420	15 648
06 C	11 485	11 716	11 945	12 176	12 404	12 635	12 863	13 094	13 323	13 552	13 782	14 012	14 242	14 472	14 702	14 932	15 160	15 388	15 616	15 850
07 A	11 554	11 888	12 120	12 352	12 586	12 818	13 053	13 284	13 517	13 751	13 984	14 217	14 449	14 682	14 917	15 150	15 382	15 615	15 847	16 082
07 B	11 823	12 061	12 286	12 533	12 767	13 005	13 242	13 478	13 715	13 951	14 186	14 424	14 660	14 897	15 134	15 370	15 606	15 841	16 078	16 316
07 C	11 989	12 208	12 446	12 688	12 926	13 166	13 404	13 644	13 884	14 124	14 362	14 602	14 841	15 080	15 320	15 560	15 799	16 038	16 277	16 519
08 A	12 164	12 405	12 649	12 893	13 136	13 377	13 621	13 864	14 107	14 352	14 595	14 838	15 082	15 324	15 566	15 810	16 053	16 297	16 542	16 784
08 B	12 354	12 603	12 849	13 097	13 343	13 591	13 838	14 084	14 332	14 579	14 827	15 072	15 320	15 568	15 816	16 063	16 307	16 557	16 803	17 051
08 C	12 528	12 775	13 026	13 276	13 527	13 777	14 027	14 278	14 529	14 780	15 028	15 280	15 531	15 781	16 031	16 283	16 534	16 783	17 034	17 285
09 A	12 718	12 973	13 226	13 481	13 734	13 990	14 244	14 498	14 752	15 006	15 262	15 517	15 770	16 025	16 278	16 534	16 789	17 042	17 297	17 550
09 B	12 938	13 195	13 455	13 711	13 971	14 230	14 488	14 748	15 006	15 265	15 523	15 781	16 040	16 300	16 558	16 818	17 075	17 333	17 594	17 851
09 C	13 130	13 392	13 655	13 918	14 181	14 442	14 705	14 967	15 229	15 493	15 755	16 017	16 281	16 544	16 808	17 067	17 331	17 594	17 856	18 119
10 A	13 637	13 909	14 183	14 456	14 728	15 001	15 273	15 546	15 819	16 092	16 363	16 637	16 910	17 182	17 456	17 727	17 999	18 274	18 546	18 816
10 B	13 813	14 090	14 367	14 643	14 918	15 195	15 471	15 748	16 024	16 299	16 576	16 852	17 128	17 405	17 679	17 955	18 232	18 508	18 785	19 060
10 C	13 980	14 269	14 549	14 828	15 109	15 389	15 668	15 947	16 228	16 507	16 788	17 068	17 348	17 629	17 907	18 185	18 467	18 745	19 026	19 304
10 D	14 061	14 372	14 653	14 936	15 217	15 500	15 781	16 063	16 345	16 626	16 907	17 190	17 471	17 754	18 035	18 317	18 598	18 882	19 161	19 445
11 A	14 115	14 398	14 680	14 963	15 244	15 527	15 809	16 092	16 374	16 655	16 938	17 220	17 503	17 785	18 068	18 349	18 632	18 914	19 197	19 479
11 B	14 267	14 551	14 837	15 121	15 407	15 693	15 979	16 266	16 549	16 835	17 119	17 405	17 689	17 975	18 261	18 546	18 832	19 116	19 403	19 688
11 C	14 418	14 705	14 994	15 282	15 571	15 860	16 146	16 435	16 726	17 013	17 302	17 589	17 878	18 168	18 455	18 743	19 031	19 319	19 608	19 897

Accord 01/2010

applicable au 01 janvier 2010



GRILLE DES SALAIRES

C / S	ECH1	ECH2	ECH3	ECH4	ECH5	ECH6	ECH7	ECH8	ECH9	ECH10	ECH11	ECH12	ECH13	ECH14	ECH15	ECH16	ECH17	ECH18	ECH19	ECH20
16 C	19 920	20 317	20 716	21 115	21 512	21 912	22 309	22 708	23 106	23 505	23 904	24 302	24 700	25 098	25 497	25 896	26 292	26 693	27 089	27 488
16 D	20 191	20 594	20 998	21 404	21 807	22 212	22 615	23 017	23 422	23 828	24 229	24 634	25 037	25 440	25 845	26 249	26 652	27 056	27 459	27 863
16 E	20 464	20 874	21 283	21 692	22 101	22 510	22 918	23 320	23 728	24 148	24 556	24 965	25 374	25 783	26 192	26 602	27 010	27 421	27 829	28 238
17 A	20 762	21 177	21 594	22 009	22 423	22 839	23 253	23 668	24 084	24 498	24 915	25 330	25 745	26 160	26 574	26 992	27 407	27 821	28 236	28 653
17 B	21 061	21 481	21 904	22 325	22 746	23 167	23 589	24 011	24 431	24 853	25 274	25 696	26 117	26 537	26 958	27 379	27 801	28 221	28 643	29 064
17 C	21 361	21 788	22 217	22 642	23 071	23 498	23 925	24 354	24 780	25 207	25 636	26 061	26 488	26 916	27 342	27 770	28 197	28 625	29 051	29 479
17 D	21 714	22 149	22 583	23 017	23 451	23 886	24 320	24 754	25 188	25 623	26 057	26 491	26 927	27 361	27 796	28 228	28 665	29 098	29 532	29 966
17 E	22 041	22 481	22 923	23 363	23 804	24 244	24 685	25 128	25 567	26 007	26 448	26 889	27 331	27 770	28 211	28 653	29 093	29 533	29 974	30 415
18 A	22 178	22 622	23 064	23 508	23 953	24 395	24 840	25 283	25 727	26 171	26 614	27 057	27 501	27 945	28 387	28 831	29 275	29 717	30 162	30 605
18 B	22 531	22 983	23 434	23 883	24 333	24 784	25 234	25 685	26 135	26 586	27 035	27 487	27 938	28 388	28 840	29 291	29 741	30 191	30 641	31 091
18 C	22 885	23 344	23 802	24 258	24 718	25 175	25 632	26 088	26 545	27 004	27 462	27 919	28 377	28 835	29 293	29 751	30 208	30 665	31 124	31 582
18 D	23 238	23 703	24 166	24 633	25 099	25 560	26 027	26 491	26 955	27 421	27 886	28 350	28 816	29 280	29 744	30 209	30 674	31 137	31 603	32 068
18 E	23 593	24 063	24 535	25 007	25 479	25 951	26 422	26 894	27 367	27 839	28 311	28 782	29 254	29 726	30 198	30 671	31 141	31 614	32 085	32 558
19 A	23 945	24 424	24 902	25 382	25 860	26 338	26 819	27 296	27 776	28 254	28 734	29 211	29 692	30 169	30 650	31 128	31 607	32 087	32 563	33 043
19 B	24 325	24 812	25 299	25 786	26 273	26 766	27 246	27 732	28 219	28 704	29 190	29 678	30 165	30 652	31 136	31 625	32 110	32 598	33 082	33 570
19 C	24 707	25 201	25 696	26 189	26 683	27 178	27 672	28 167	28 660	29 154	29 648	30 143	30 637	31 132	31 626	32 120	32 613	33 108	33 601	34 096
19 D	25 088	25 581	26 084	26 594	27 095	27 598	28 100	28 599	29 103	29 603	30 106	30 608	31 109	31 612	32 113	32 615	33 118	33 618	34 119	34 622
19 E	25 467	25 977	26 487	26 995	27 505	28 014	28 525	29 034	29 542	30 052	30 561	31 071	31 581	32 091	32 599	33 109	33 618	34 126	34 636	35 144
20 A	25 924	26 442	26 961	27 480	27 999	28 517	29 035	29 554	30 073	30 590	31 108	31 628	32 147	32 665	33 183	33 702	34 221	34 738	35 257	35 777
20 B	26 338	26 867	27 393	27 920	28 445	28 974	29 500	30 027	30 554	31 080	31 607	32 136	32 661	33 187	33 715	34 242	34 767	35 295	35 823	36 349
20 C	26 774	27 309	27 846	28 381	28 918	29 452	29 989	30 523	31 060	31 593	32 128	32 665	33 199	33 736	34 270	34 807	35 342	35 879	36 414	36 950
20 D	27 204	27 748	28 291	28 836	29 381	29 924	30 468	31 014	31 557	32 102	32 644	33 188	33 734	34 278	34 821	35 366	35 910	36 455	36 997	37 542
20 E	27 644	28 197	28 749	29 303	29 855	30 409	30 963	31 513	32 067	32 620	33 173	33 727	34 279	34 832	35 384	35 938	36 491	37 043	37 596	38 150

GRILLE DES SALAIRES

C / S	ECH1	ECH2	ECH3	ECH4	ECH5	ECH6	ECH7	ECH8	ECH9	ECH10	ECH11	ECH12	ECH13	ECH14	ECH15	ECH16	ECH17	ECH18	ECH19	ECH20
11 D	14 567	14 880	15 152	15 443	15 734	16 025	16 317	16 607	16 899	17 191	17 481	17 774	18 065	18 356	18 647	18 939	19 231	19 521	19 813	20 104
12 A	14 868	14 964	15 256	15 550	15 842	16 136	16 430	16 723	17 015	17 310	17 604	17 996	18 390	18 484	18 778	19 089	19 384	19 657	19 950	20 243
12 B	14 620	15 117	15 413	15 709	16 007	16 302	16 600	16 895	17 191	17 488	17 785	18 081	18 377	18 675	18 969	19 257	19 553	19 859	20 156	20 452
12 C	14 987	15 298	15 596	15 898	16 197	16 496	16 797	17 097	17 397	17 696	17 996	18 297	18 596	18 896	19 197	19 498	19 798	20 095	20 395	20 695
12 D	15 198	15 502	15 807	16 110	16 415	16 718	17 021	17 326	17 631	17 935	18 239	18 543	18 847	19 150	19 453	19 758	20 062	20 367	20 670	20 974
13 A	15 224	15 528	15 832	16 138	16 442	16 746	17 051	17 355	17 661	17 964	18 270	18 574	18 877	19 183	19 487	19 790	20 095	20 399	20 705	21 008
13 B	15 476	15 784	16 084	16 404	16 713	17 022	17 332	17 643	17 953	18 262	18 571	18 881	19 189	19 499	19 809	20 118	20 429	20 738	21 047	21 356
13 C	15 703	16 016	16 330	16 645	16 958	17 272	17 586	17 901	18 215	18 529	18 842	19 157	19 471	19 783	20 097	20 414	20 728	21 042	21 356	21 669
13 D	15 878	16 197	16 513	16 833	17 148	17 466	17 782	18 101	18 420	18 737	19 054	19 372	19 689	20 008	20 324	20 643	20 959	21 278	21 595	21 913
14 A	16 981	17 319	17 661	17 999	18 339	18 678	19 018	19 368	19 698	20 036	20 376	20 716	21 055	21 395	21 734	22 074	22 415	22 754	23 092	23 434
14 B	17 199	17 544	17 886	18 230	18 575	18 918	19 263	19 608	19 950	20 293	20 638	20 983	21 327	21 669	22 014	22 358	22 701	23 046	23 391	23 733
14 C	17 414	17 764	18 113	18 460	18 808	19 157	19 505	19 854	20 201	20 551	20 899	21 246	21 595	21 942	22 292	22 640	22 987	23 336	23 685	24 033
14 D	17 633	17 986	18 340	18 691	19 044	19 396	19 750	20 103	20 454	20 808	21 159	21 512	21 868	22 218	22 571	22 925	23 277	23 628	23 981	24 334
14 E	17 850	18 207	18 564	18 921	19 277	19 635	19 990	20 348	20 706	21 062	21 420	21 778	22 134	22 491	22 847	23 205	23 562	23 919	24 277	24 634
15 A	18 123	18 465	18 847	19 210	19 573	19 933	20 298	20 660	21 020	21 385	21 748	22 110	22 472	22 833	23 195	23 560	23 920	24 283	24 646	25 007
15 B	18 370	18 737	19 104	19 472	19 839	20 207	20 575	20 940	21 307	21 675	22 042	22 410	22 778	23 145	23 513	23 881	24 247	24 615	24 983	25 349
15 C	18 612	18 996	19 358	19 728	20 102	20 475	20 846	21 219	21 591	21 963	22 334	22 708	23 079	23 451	23 825	24 195	24 569	24 941	25 313	25 685
15 D	18 885	19 283	19 641	20 017	20 394	20 774	21 151	21 527	21 905	22 285	22 663	23 040	23 416	23 795	24 173	24 550	24 927	25 305	25 684	26 061
15 E	19 157	19 540	19 923	20 306	20 680	21 071	21 454	21 837	22 221	22 604	22 987	23 369	23 754	24 138	24 520	24 902	25 287	25 669	26 052	26 435
16 A	19 375	19 763	20 149	20 537	20 925	21 313	21 699	22 087	22 476	22 861	23 250	23 637	24 025	24 412	24 800	25 188	25 576	25 962	26 351	26 739
16 B	19 648	20 040	20 433	20 825	21 219	21 612	22 005	22 397	22 790	23 184	23 576	23 969	24 363	24 754	25 148	25 542	25 934	26 327	26 721	27 111

Accord 01/2010

applicable au 01 janvier

ANNEXE N°7 :
Grille des salaires 2012-2013.

Grille des salaires

Cat	Sections									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1	18 000	18 360	18 720	19 080	19 440	20 250	20 700	21 150	21 600	22 050
E2	18 700	19 074	19 448	19 822	20 196	21 038	21 505	21 973	22 440	22 908
E3	19 400	19 788	20 176	20 564	20 952	21 825	22 310	22 795	23 280	23 765
E4	20 100	20 502	20 904	21 306	21 708	22 613	23 115	23 618	24 120	24 623
E5	20 800	21 216	21 632	22 048	22 464	23 400	23 920	24 440	24 960	25 480
E6	21 500	21 930	22 360	22 790	23 220	24 188	24 725	25 263	25 800	26 338
E7	22 200	22 644	23 088	23 532	23 976	24 975	25 530	26 085	26 640	27 195
M1	24 200	24 563	24 926	25 289	25 652	26 620	27 104	27 588	28 072	28 556
M2	25 500	25 883	26 265	26 648	27 030	28 050	28 560	29 070	29 580	30 090
M3	26 800	27 202	27 604	28 006	28 408	29 480	30 016	30 552	31 088	31 624
M4	28 100	28 522	28 943	29 365	29 786	30 910	31 472	32 034	32 596	33 158
M5	29 400	29 841	30 282	30 723	31 164	32 340	32 928	33 516	34 104	34 692
M6	30 700	31 161	31 621	32 082	32 542	33 770	34 384	34 998	35 612	36 226
M7	32 000	32 480	32 960	33 440	33 920	35 200	35 840	36 480	37 120	37 760
C1	35 000	35 525	36 050	36 575	37 100	38 500	39 200	39 900	40 600	41 300
C2	37 600	38 164	38 728	39 292	39 856	41 360	42 112	42 864	43 616	44 368
C3	40 200	40 803	41 406	42 009	42 612	44 220	45 024	45 828	46 632	47 436
C4	42 800	43 442	44 084	44 726	45 368	47 080	47 936	48 792	49 648	50 504
C5	47 600	48 314	49 028	49 742	50 456	52 360	53 312	54 264	55 216	56 168
C6	52 400	53 186	53 972	54 758	55 544	57 640	58 688	59 736	60 784	61 832
C7	57 200	58 058	58 916	59 774	60 632	62 920	64 064	65 208	66 352	67 496

Porte parole représentant de l'employeur
Mme YOUS Hamida



Porte parole représentant des travailleurs
Mr BENMAHDIJA Nacer

