

La Gestion des Ressources Humaines

Plan

- Introduction
- **Chapitre 1** L'historique et l'importance de la GRH
- **Chapitre 2** La GRH, définition, missions et domaines d'action
- **Chapitre 3** Le recrutement
- **Chapitre 4** La rémunération
- **Chapitre 5** La formation comme levier de développement des compétences des RH
- **Chapitre 6** La promotion

Bibliographie

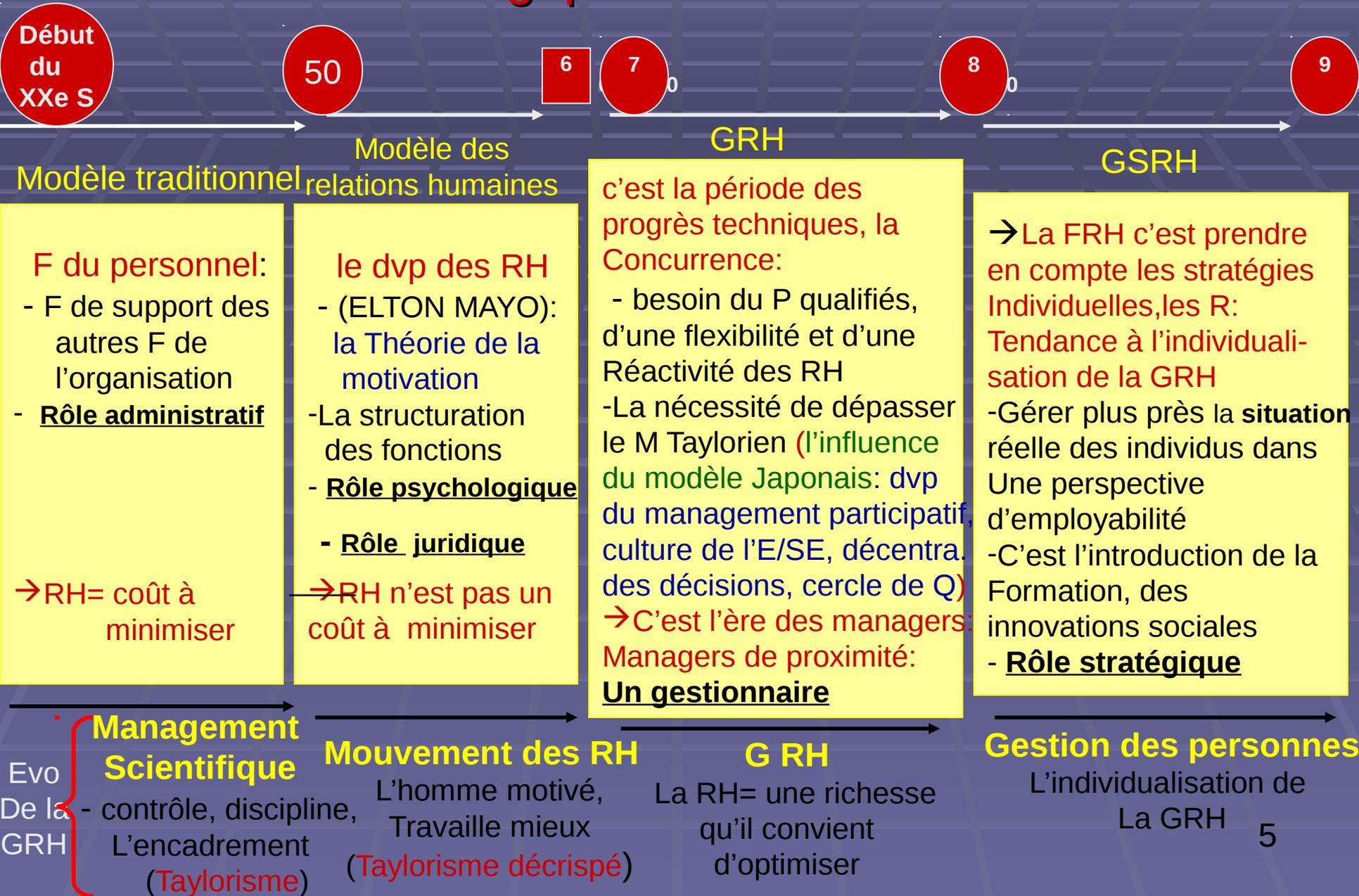
Jean –Marc Le Gall (2004) La Gestion des Ressources Humaines, , coll Que sais-je?

Dietrich A., Pigeyre F. (2005) La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Coll. Repères

Laëtitia Lethielleux (2006) L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino éditeur

Introduction

Survol chronologique de l'évolution de la GRH



Chapitre 1 L'historique et l'importance de la Gestion des Ressources Humaines

Avant les années 50:

« L'intelligence est chassée des ateliers et des usines. Il ne reste plus que des bras sans cerveau » P. Fridenson

- Avec la montée en puissance du **taylorisme**: la gestion du personnel: une **fonction support** des autres fonctions de l'organisation (production, ventes, achats...)
- Son rôle consiste à:
 - **administrer le personnel** en terme de rémunération, d'embauche et d'élaboration des contrats de travail
 - intervenir pour limiter les tensions et les conflits en faisant respecter la discipline de l'organisation

Chapitre 1

Le mode d'organisation taylorien:

- détermination scientifique des tâches à exécuter
- Séparation entre les tâches de conception et d'exécution
- Division très poussée du travail
- Contrôle très poussé du travail
- Sélection scientifique des ouvriers en fonction des tâches à exécuter (*the right man in the right place*)

Chapitre 1 L'historique et l'importance de la Gestion des Ressources Humaines

1950-1960:

Avec le renforcement de la législation sociale dans les années **1950-1960**, les chefs de personnel sont: des administratifs avec une qualification à forte **dominante juridique**

La GRH n'a acquis droit de cité dans le corpus des sciences de gestion qu'à la fin des années **1970**

Chapitre 1 L'historique et l'importance de la Gestion des Ressources Humaines

Dans les années **1980**, la GRH élargit le cadre de ses pratiques:

- À la formation
- À la négociation sur la durée du travail et sur les conditions de travail
- Aux outils et instruments de la gestion du personnel (bilan social, audit social...)

Elle est surtout marquée par un changement de conception:

Le concept de **personnel- coût** par celui de **personnel- ressource**

Chapitre 1 L'historique et l'importance de la Gestion des Ressources Humaines

La Gestion stratégique des RH a connu un grand essor dans les années **1990**

- La rapidité du changement et des transformations dans l'environnement, économique, politique et social
- L'émergence d'une certaine « culture du changement que seule la GSRH peut gérer et diffuser au sein de l'organisation
- La montée de l'incertitude dans les rapports à la concurrence
- La création de nouvelles configurations organisationnelles

Évolution du Management des RH: Sédimentation de rôles successifs



Évolution de la gestion des RH

Encadrer
Contrôler
Discipliner
(taylorisme)

Management
scientifique

L'homme motivé
Travaille mieux
(Taylorisme décrispé)

Mouvement des
relations
humaines

La RH une richesse qu'il
convient d'optimiser

Gestion des
Relations
humaines

L'individualisation
De la GRH

Gestion des
personnes

Évolution de la gestion des RH

→ Le management scientifique

« L'intelligence est chassée des ateliers et des usines. Il ne reste plus que des bras sans cerveaux »

P. Fridenson

Évolution de la gestion des RH

→ Le mouvement des relations humaines

- 1- L'homme satisfait travaille vite et bien:
développement des théories de la motivation
- 2- Il faut prendre en considération les aspects
psychologiques: affectivité, émotion, les
relations interpersonnelles...
- 3- Management plus douce dans une organisation
inchangé (taylorisme décripé)

Évolution de la gestion des RH

→ La Gestion des Relations humaines:

- 1- Les hommes avec leur connaissance et leur savoir faire constitue une ressource qu'il faut cesser de gaspiller, un potentiel qu'il faut utiliser au mieux, qu'il faut valoriser
- 2- la variable humaine acquiert une place stratégique dans l'entreprise
- 3- son statut passe d'une logique de coût à une logique de ressource à valoriser, d'une logique de poste à une logique de compétence

Évolution de la gestion des RH

→ La Gestion des personnes

- 1- Les fusions et les restructurations remettent en cause la pratique d'une GRH centrée sur la valorisation de la RH
- 2- Il est difficile d'être à la fois directeur des RH et un spécialiste des plans sociaux
- 3- La tendance est à une GRH plus personnalisée: gérer au plus près la situation réelle des individus dans une perspective d'employabilité

Chapitre 2: La GRH, définitions, missions et domaines d'action

1-Qu'est ce que la GRH?

Des pratiques

La GRH est une pratique: elle correspond à un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation

des connaissances théoriques et techniques

La GRH est une discipline consistant à créer et à mobiliser des savoir variés nécessaires pour comprendre et résoudre les problèmes humains des organisations

La GRH: définitions

« la GRH est la gestion des hommes au travail dans des organisations »

La gestion: gérer c'est prendre des décisions stratégiques ou tactiques

des hommes au travail: effectuant une activité contraignante

dans des organisations: groupes organisés et poursuivant une finalité

La GRH: définitions

La gestion: gérer c'est prendre des décisions stratégiques ou tactiques

- Définir des politiques qui engagent l'entreprise à moyen ou long terme
- Déterminer et faire respecter les règles concernant le personnel
- Réaliser les tâches quotidiennes administratives et autres

La GRH: définitions

des hommes au travail: effectuant une activité contraignante

- Les hommes réagissant aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité
- L'homme est obligé de travailler pour accéder à une rémunération, à un statut de salarié

La GRH: définitions

dans des organisations: groupes organisés et poursuivant une finalité

- Des groupes sociaux travaillant dans un cadre régit par des règles de fonctionnement en vue d'atteindre des objectifs déterminés

2- Le domaine d'intervention de la GRH

→ Les activités attribuées à la GRH:

- **L'administration du personnel** (la gestion des paies, CT, l'application des normes légales...)
- **La gestion des emplois** (recrutement, gestion des carrières, mobilités, réduction des effectifs...)
- **La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux**
- **La politique de communications** (interne/ externe)
- **L'amélioration des conditions de travail**
- **La gestion des relations sociales** (négociations avec les partenaires sociaux)

2- Le domaine d'intervention de la GRH

→ Les grandes missions de la fonction RH:

- Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages (technologies de la communication ont évolué le rôle administratif des RH)
- Un partenaire des salariés (considéré le salarié comme un client de l'entreprise)
- un partenaire du changement (encouragement de comportements nouveaux jugés efficaces)
- un partenaire stratégique: la FRH

2- Le domaine d'intervention de la GRH

La stratégie RH: les « 5 E »

- **Équité**: à travail égal, salaire égal
- **Employabilité**: la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière → employabilité sur le marché du travail
- **Épanouissement**: s'assurer du bien être du salarié au sein de l'organisation
- **Éthique**: le respect des normes internationales du travail (interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratiques discriminatoires...)
- **Écoute**: c'est l'écoute des salariés et de leurs attentes.

2- Le domaine d'intervention de la GRH

10 actes clés dans la fonction RH:

- 1- **Anticiper**: avoir l'homme qu'il faut, où il faut, quand il faut
- 2- **Identifier**: savoir attirer et conserver les talents
- 3- **Choisir**: recruter juste
- 4- **Accueillir**: pour fidéliser les nouveaux collaborateurs
- 5- **Apprécier**: pour que chacun se situe clairement
- 6- **Rémunérer**: pour encourager l'effort personnel
- 7- **Orienter**: en ouvrant les perspectives d'évolution
- 8- **Former**: renforcer le professionnalisme, accroître le potentiel
- 9- **Animer**: faire participer pour mobiliser d'avantage
- 10- **communiquer**: écouter et dialoguer pour réussir

Rôles de la GRH dans l'organisation

- ajuster en permanence les besoins et les ressources en personnel
- Développer les compétences du KH de l'entreprise



- Par le recrutement réfléchi
- par la formation
- par la motivation
- par la communication et la transparence
- par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches
- par l'administration du personnel

Rôles de la GRH dans l'organisation

→ Par le recrutement réfléchi:

En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification

→ **par la formation:** Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs et pour améliorer également leur motivation, une formation peut constituer une récompense

→ **par la motivation:** félicitation, prime, promotion, formation...

→ **par la communication et la transparence:** Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche,

Rôles de la GRH dans l'organisation

- par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches: l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.
- par l'administration du personnel

Chapitre 3: Le recrutement

Section 1 : L'importance du recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour **trouver un candidat** correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste déterminé.

Chapitre 3: **Le recrutement**

Pourquoi recruter ?

- **remplacer un salarié partant**
- **création d'un poste pour répondre à une augmentation de la demande**

Chapitre 3: **Le recrutement**

Section 2 : Les fonctions du recrutement

A- Répondre aux besoins de l'organisation

B- Définition du profil recherché

Section 2 : Les fonctions du recrutement

A- Répondre aux besoins de l'organisation

- Quelles sont les compétences dont on a besoin pour réaliser les missions, les objectifs de l'organisation ?
- Qui dispose de ces compétences ? Sont-elles couvertes par des collaborateurs de l'entreprise ?
- Le recrutement est-il vraiment nécessaire ? Une réorganisation interne n'est-elle pas préférable ?
- Faut-il privilégier le recrutement externe ou interne ?

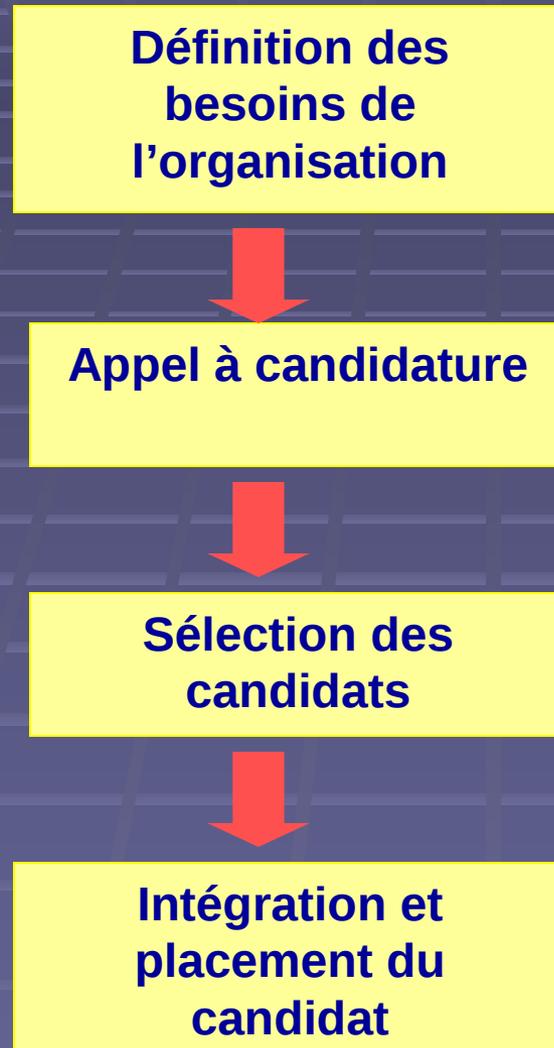
Section 2 : Les fonctions du recrutement

B- Définition du profil recherché

L'organisation doit définir le profil recherché et identifier :

- l'intitulé de poste à pourvoir
- L'implantation géographique
- La description des missions : liste des principales missions, des objectifs de la fonction
- Les moyens mis à disposition pour réaliser la mission
- Les critères de performance
- Les évolutions possibles du poste

Section 3 : Les étapes de recrutement



Section 3 : Les étapes de recrutement

A- Définition des besoins de l'organisation

Quelles sont les compétences dont on a besoin pour réaliser les missions, les objectifs de l'organisation ?

Faut-il privilégier le recrutement externe ou interne ?

Section 3 : Les étapes de recrutement

B- Appel à candidature

- 1- candidatures internes
- 2- candidatures externes
- 3- candidatures spontanées

Section 3 : Les étapes de recrutement

B- Appel à candidature

1- candidatures internes:

Avantages:

- favorise la fidélisation des salariés
- conserve les valeurs de l'entreprise
- ont un coût très minime

Inconvénients:

- l'absence de régénération des équipes

Section 3 : Les étapes de recrutement

B- Appel à candidature

2- candidatures externes:

Avantages:

- renouveler les équipes
- apporter un nouveau souffle à l'entreprise

Inconvénients:

- ont un coût

Section 3 : Les étapes de recrutement

B- Appel à candidature

3- candidatures spontanées:

Ce mode de recrutement peut faire gagner un temps précieux aux entreprises qui ont su conserver et classer les demandes intéressantes.

Section 3 : Les étapes de recrutement

Le poids des réseaux dans l'accès à l'emploi

Un réseau : l'ensemble des liens sociaux connectant des individus entre eux et par lesquels circule de l'information privée. La mobilisation de ces relations pour trouver un emploi peut être assimilée à un **capital social** dont le rendement peut être supérieur au **capital humain**

Section 3 : Les étapes de recrutement

Le poids des réseaux dans l'accès à l'emploi

l'importance des contacts directs dans le marché du travail

Rémunération

INTRODUCTION

Première 1: Stratégie de rémunération

Chapitre 1- La réglementation du travail

Chapitre 2- Aspects administratifs et réglementaires de la rémunération

Chapitre 3- Règles générales liées à l'imposition des salaires

Chapitre 4- Évolution des systèmes de rémunération dans une logique contribution- rétribution

Chapitre 5- Stratégies des entreprises et politiques de rémunération

Chapitre 6 - Maroc : salaires des cadres dans le privé et dans le public

Chapitre 7 - Rémunération, emploi et degré de satisfaction

Partie 2- Partage des profits et épargne salariale

Chapitre 8- les profits et épargne salariale

Partie 3- Épargne d'entreprise et retraites

Chapitre 9- Épargne d'entreprise et retraites

La rémunération: **INTRODUCTION**

- le principale poste de dépenses de l'entreprise
 - une part importante des coûts de production
 - l'élément majeur du contrat individuel qui lie l'individu et l'entreprise
 - la contrepartie du travail fourni
- l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs

- 
- Elle doit être gérée de façon rationnelle et objective

INTRODUCTION

4 types de décisions doivent être prises:

- 1- décisions relatives à la pyramide des salaires (positionnement des emplois par rapport aux autres)
- 2- décisions relatives au niveau (la situation de l'entreprise par rapport aux autres entreprises)
- 3- décisions relatives à la structure (la place relative du salaire de base et des primes)
- 4- décisions relatives aux évolutions (modalités d'augmentation et la maîtrise de la masse salariale)

INTRODUCTION

Avec le développement de la révolution industrielle anglaise:



- ❖ Développement des usines
- ❖ Développement du salariat
- ❖ Les salaires des ouvriers avait pour norme le minimum de subsistance

L'intervention des syndicats et de l'État, le progrès économique ont non seulement permis des gains substantiels du pouvoir d'achat, mais aussi transformé de manière radicale la problématique de la rémunération du travail dans l'entreprise.

Aujourd'hui , le salaire est protégé juridiquement, objet légitime de négociation et souvent considéré comme facteur de motivation.
C'est un instrument des RH

INTRODUCTION

- La rémunération comme un systeme: un ensemble cohérent et évolutif d'éléments en interaction dynamique

- La rémunération repose sur un triple équilibre:
 - 1- le niveau de la masse salariale qui intervient dans l'équilibre financier de l'unité
 - 2- la compétitivité externe: compte tenu de l'état du marché du travail
 - 3- l'équilibre interne: généré par le sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires

INTRODUCTION

la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un **chèque**. Il faut :

- Déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes
- Déterminer la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte.
- il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations

INTRODUCTION

Le système de la rémunération:

- est complexe et parfois contradictoire

- est marqué par des contraintes légales

Le recours à l'objectivation de la rémunération par **l'évaluation des postes et l'appréciation des performances**

- la définition des règles de rémunération motivantes et personnalisées

INTRODUCTION

Quels sont les stimulants matériels utilisés pour l'implication du personnel?

Les primes et gratifications (treizième mois)

Les avantages complémentaires attribués principalement aux cadres (exp: voiture, voyages, logement de fonction, détente, santé, conseil, prêts...):

- **avantages collectifs** : tarifs préférentiels sur des produits ou services de l'entreprise ; prêts personnels à taux préférentiels ; chèques restaurants et cantines d'entreprise ; clubs ou *installations sportives de l'entreprise* ;
- **avantages individuels** : liés au niveau hiérarchique, à la fonction, à la performance.

Première partie: Stratégie de rémunération

Chapitre 1- La réglementation du travail

- A- Le contrat du travail
- B- Le Statut type
- C- La durée du travail
- D- Les heures supplémentaires
- E- Les congés
- F- La sécurité sociale
- G- Accidents du travail et maladies professionnelles
- H- L'inspection du travail .

Chapitre 1- La réglementation du travail

A- LE CONTRAT DE TRAVAIL

A- LE CONTRAT DE TRAVAIL

- **Avant:** les rapports entre employeurs et salariés sont régis par **des accords verbaux** (une sorte de « contrat moral ») → il liait les 2 parties et définissait les termes de leur relation de travail
- **Avec l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles compétences** → exigence d'une définition plus précise du cadre juridique dans les relations au travail (la meilleure relation étant celle définie « noir sur blanc »)
- *« Le louage de services ou de travail est un contrat par lequel l'une des parties s'engage, moyennant un prix que l'autre partie s'oblige à lui payer, à fournir à cette dernière ses services personnels pour un certain temps ou à accomplir un fait déterminé »* (article 723 du Dahir des contrats et des obligations.

Il existe le **contrat à durée déterminée** et le **contrat à durée indéterminée** qui peut cesser par la volonté de l'une des parties

A- LE CONTRAT DE TRAVAIL

- **La période d'essai :**

est la période pendant laquelle chacune des parties peut rompre volontairement le contrat de travail, sans préavis ni indemnité.

Toutefois, après au moins une semaine de travail, la rupture de la période d'essai non motivée par la faute grave du salarié, ne peut avoir lieu qu'en donnant l'un des délais de préavis suivants :

- **2 jours** avant la rupture s'il est payé à la journée, à la semaine ou à la quinzaine;
- **8 jours** avant la rupture s'il est payé au mois.

Si, après l'expiration de la période d'essai, le salarié vient à être licencié sans qu'il ait commis de faute grave, celui-ci doit bénéficier d'un délai de préavis qui ne peut être inférieur à huit jours

A- LE CONTRAT DE TRAVAIL

1. La période d'essai en ce qui concerne les contrats à durée indéterminée est fixée à :

- 3 mois pour les cadres et assimilés;
- 1 mois et demi pour les employés;
- 15 pour les ouvriers.

La période d'essai peut être renouvelée une seule fois.

2. La période d'essai en ce qui concerne les contrats à durée déterminée ne peut dépasser :

- **une journée** au titre de chaque semaine de travail dans la limite de deux semaines lorsqu'il s'agit de contrats d'une durée inférieure à six mois;
- **un mois** lorsqu'il s'agit de contrats d'une durée supérieure à six mois.

Des périodes d'essai inférieures à celles mentionnées ci-dessus peuvent être prévues par le contrat de travail, la convention collective ou le règlement intérieur.

A- LE CONTRAT DE TRAVAIL

3. En cas de licenciement,

le personnel permanent a droit à une indemnité de licenciement qui est calculée selon un système progressif. Le montant de cette indemnité est de :

- **48 heures** de salaire pour les 5 premières années
- **72 heures** de salaire pour la période allant de la 6ème à la 10ème année
- **96 heures** de salaire pour la période allant de la 11ème à la 15ème année
- **120 heures** de salaire au-delà de 15 ans

B- Le Statut type

B- Le Statut type

- Ce statut règle entre autres les questions suivantes :
 - La classification du personnel
 - La période d'essai
 - L'embauchage
 - Le débauchage
 - La rupture du contrat par licenciement ou démission
 - Le congé, la discipline, les congés de maladies, les absences,

C- La durée du travail

C- La durée du travail

Avant le dahir du 18 juin 1936, la durée du travail n'était pas réglementé.

Seul le travail des femmes et des enfants ne pouvait pas dépasser 10 heures par jour

Là aussi, le Maroc a bénéficié des réformes de 1936 et c'est le Dahir du 18 juin 1936 qui réglementé pour la première fois la durée du travail.

C'est ainsi que la durée du travail effectif des ouvriers ou employés de l'un ou autre sexe et de tout âge ne peut excéder 8 heures par jour, soit 48 heures par semaine, soit une limitation équivalente établie pour une période de temps autre que la semaine.

Le nouveau code du travail a fixé la durée légale du travail à 44 heures

C- La durée du travail

Loi 65-99: Nouveau code du travail

Article 184:

Dans les activités non agricoles:

La durée du travail des salariés est fixée à 2288h par année ou 44 h par semaine.

Autorisation aux employeurs de répartir la durée annuelle selon les besoins à condition que la durée journalière ne dépasse pas 10 h

Dans les activités agricoles:

Durée normale du travail: 2496 h

Elle est répartie par période selon la nécessité suivant une durée journalière déterminée par l'autorité gouvernementale compétente, après consultation des organisations professionnelles des employeurs et des syndicats.

La limite aux heures normales est fixée à 10 h par jour

C- La durée du travail

Modalités d'application

Deux règles de base:

- Limitation du travail à raison de 8 h par jour
- Possibilité de répartition inégale des 44 h sur les six jours ouvrable de la semaine

Quelques exceptions:

- Travail d'équipe: durée de travail continue sans dépassement des 10h
- Récupération du temps perdu doit être autorisé par l'inspecteur du travail: prolongation de la durée journalière du travail
suspension de la demi journée du repos hebdomadaire

N.B:

- ❶ La durée journalière ne peut en aucun cas dépasser 10 h
- ❷ Dérogations prévues par la loi

D- Les heures supplémentaires

D- Les heures supplémentaires

- ❑ Heures effectuées au-delà des heures légales ou du temps fixé par une convention collective en tenant compte des dérogations prévues par la loi
- ❑ Toute heure effectuée au-delà de la 10^{ème} heure en cas de répartition inégale des heures sur la semaine
- ❑ Au-delà de la 2228^{ème} heure pour l'année.
Les salariés qui effectuent des heures de travail au-delà du temps normal sans atteindre le seuil hebdomadaire, mensuel ou annuel pour n'importe quelles raisons ont droit à une rémunération majorée

N.B:

- ❶ Dérogations permettant à l'employeur de payer au taux normal quelques heures effectuées en dehors du temps habituel prévu (travaux urgents pour éviter des accidents, travaux de sûreté, travaux urgents pour certaines circonstances)

D- Les heures supplémentaires

La rémunération des heures supplémentaires

- Heures normales: rémunérées au taux normal
- Heures supplémentaires:
 - **25%:** heures effectuées entre 6 heures du matin à 21 heures du soir pour les activités non agricoles et du 5h à 20h pour les activités agricoles
 - **50%:** heures effectuées entre 21h et 6h pour les activités non agricoles et 20h et 5h pour les activités agricoles
 - Ces taux sont doublés pour les heures supplémentaires effectuées les jours de repos
- Taux de l'heure supplémentaire:
Taux horaire normal X (1+ Taux de majoration)

E- Les congés

E- Les congés

- Tout travailleur a droit à un congé **après six mois de travail**, continus et effectifs.
- Le droit au congé payé est calculé sur la base **d'un jour et demi ouvrable par mois** de service. (2 jours ouvrables par mois de service effectifs pour les travailleurs âgés de moins de 18 ans)
- L'ancienneté dans un établissement ou chez le même employeur donne droit à un jour et demi ou 2 jours de congés supplémentaires par période de 5 années de service.
- **Repos hebdomadaire** : Doit avoir une durée minimum de 24 H consécutives pour tout le personnel d'un même établissement.

Jours fériés :

- 11 Janvier (Manifeste de l'Indépendance)
- 30 Juillet (Fête du Trône)
- 1er Mai (Fête du Travail)
- 23 Mai (Fête nationale)
- 14 Août (Journée Oued Ed-Dahab)
- 20 Août (Révolution du Roi et du Peuple)
- 21 Août (fête de la jeunesse)
- 6 Novembre (Al Massira Al Khadra)
- 18 Novembre (Fête de l'Indépendance)
- 1er Moharrem, Aïd El Fitre, Aïd El Adha, Aïd El Mawlid Annabaoui

F- La sécurité sociale

F- La sécurité sociale

- Tout employeur est tenu de procéder à son affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), ainsi qu'à l'immatriculation de ses salariés et apprentis à la caisse.

- Le taux de cotisation du à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale sont les suivants à partir du 1er mars 1995 :
 - Pour les prestations familiales, le taux de cotisation est de **8,87% à la charge de l'employeur**, calculé sur le salaire brut mensuel du salarié.
 - Pour les prestations à court terme, le taux de cotisation est de **0,66%** dont 0,44% à la charge de l'employeur et 0,22% à la charge du salarié.
 - Pour les prestations à long terme, le taux de cotisation est de **9,12%** dont 6,08% à la charge de l'employeur et de 3,04% à la charge du salarié.
 - S'agissant de la formation professionnelle la cotisation est de 1,6% sur le salaire brut.

**G- ACCIDENTS DU TRAVAIL ET
MALADIES
PROFESSIONNELLES**

G- ACCIDENTS DU TRAVAIL ET MALADIES PROFESSIONNELLES

- Sont considérés comme accidents de travail les accidents survenus par le fait, ou à l'occasion du travail et les accidents qui se produisent en cours du trajet d'aller et retour au travail.
- L'employeur est tenu :
 - De déclarer l'accident dans les 48 heures
 - De verser une indemnité journalière à la victime pendant son incapacité temporaire qui est égale à la moitié du salaire pour les 28 jours qui suivent l'accident et au deux tiers (2/3) à partir du 29ème jour.
- En ce qui concerne les maladies professionnelles, le travailleur atteint d'une maladie professionnelle bénéficie des avantages fixés par la législation, sur les accidents du travail.

H- L'INSPECTION DU TRAVAIL

H- L'INSPECTION DU TRAVAIL

La surveillance de la législation marocaine du travail est exercée par les **inspecteurs de travail**:

- visitent les établissements pour le contrôle de l'application des lois sociales et les conditions de travail des salariés.
- renseignent les employés qui viennent s'informer des dispositions légales qui les concernent.
- en cas de conflit, les inspecteurs de travail tentent de concilier les différents qui peuvent opposer travailleurs et employeurs.

Chapitre 2

Aspects administratifs et réglementaires de la rémunération

Chapitre 2

Aspects administratifs et réglementaires de la rémunération

A- Importance des charges de personnel

B- Généralités et précision de quelques concepts

C- La réglementation de la rémunération

A- Importance des charges de personnel

Chapitre 2

A- Importance des charges de personnel

→ Les salaires et les charges sociales représentent presque toujours une charge importante pour toutes les entreprises, leur gestion est donc très utile pour réduire les coûts et améliorer la rentabilité

→ **Respect des obligations:**

- ❖ Les salaires à la différence des autres charges doivent être correctement évalués, l'employeur doit observer de nombreuses obligations, pour éviter des sanctions coûteuses
- ❖ La paie doit respecter de nombreuses règles juridiques assorties de sanctions en cas de manquements. L'employeur est responsable de la liquidation correcte des salaires bruts et des différentes retenues à opérer à la source et à payer aux différents ayants-droit
- ❖ Observation de la réglementation du travail
- ❖ Observation du droit fiscal pour le calcul de l'IGR
- ❖ Observation de la réglementation des caisses sociales et des conventions des organismes de prévoyance et de retraite complémentaire

B- Généralités et précision de quelques concepts

1- le personnel

2- les salaires

Chapitre 2

B- Généralités et précision de quelques concepts

1- le personnel:

C'est l'ensemble des personnes liées à l'entreprise par un contrat du travail, il s'agit:

- des salariés : Est considérée comme salariée toute personne qui s'est engagée à exercer son activité professionnelle sous la direction d'un ou plusieurs employeurs moyennant rémunération, quels que soient sa nature et son mode de paiement
- des ouvriers (ateliers, chantiers...)
- Des employés (bureaux)
- Des représentants
- Des cadres et personnel de direction

Chapitre 2

B- Généralités et précision de quelques concepts

2- les salaires

- ❖ Le droit désigne par « salaire » la rémunération versée au personnel
- ❖ Le salaire englobe le traitement de base majoré éventuellement par les heures supplémentaires, les primes, les indemnités et les avantages
- ❖ Il doit être correctement évalué en respectant la réglementation en vigueur et les conventions collectives qui ne peuvent être admises que lorsqu'elles sont favorables à l'employé

Chapitre 2

B- Généralités et précision de quelques concepts

Remarques

Les collaborateurs extérieurs tels que **l'expert comptable, le notaire, les conseillers de l'entreprise** ne sont pas rémunérés par des salaires mais par des honoraires ou commissions enregistrées au débit du compte 6136 (rémunérations d'intermédiaires et honoraires.

Les intérimaires: l'employeur paie la société d'intérim qui se charge de la paie du salarié intérimaire. (6135: rémunérations du personnel extérieur à l'entreprise)

N.B

C'est la rémunération du personnel de l'entreprise qui pose le plus de problèmes, vu les multiples règles à observer par l'employeur

Chapitre 2

B- Généralités et précision de quelques concepts

La masse salariale:

- (1) la somme totale des coûts salariaux dans l'entreprise.
- (2) c'est l'ensemble des salaires versés et des charges sociales correspondantes pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise.

Plusieurs facteurs peuvent faire varier la masse salariale :

- les éléments liés à sa composition : le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs et la structure des qualifications.
- Les décisions ponctuelles prises antérieurement qui produisent des effets d'inertie.

Chapitre 2

B- Généralités et précision de quelques concepts

Parmi les effets d'inertie possibles, on peut citer :

- **L'effet noria** : il s'agit de l'effet produit par le remplacement, aux mêmes postes, de salariés plus jeunes. Ces derniers sont moins payés, car ils disposent d'une expérience plus réduite, permettant ainsi à l'entreprise de diminuer ses coûts
- **L'effet effectif** : si les effectifs de l'entreprise augmentent, alors la masse salariale va augmenter, et inversement. Ceci explique que certaines entreprises aient recours aux suppressions d'emplois pour diminuer leur masse salariale
- **L'effet structure** : les modifications de la structure des qualifications dans l'entreprise auront des effets sur la masse salariale.
- **Le GVT (glissement, vieillissement, technicité)** : L'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles.
Le glissement vise les augmentations accordées sans qu'il y ait de transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail.
Le vieillissement concerne les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentation automatiques.
la technicité correspond aux changements de qualification d'un agent.
Ces trois éléments sont susceptibles d'expliquer les variations de la masse salariale

Chapitre 2 La réglementation de la rémunération

- - Le salaire minimum garanti
- - Les négociations dans les entreprises

Le salaire minimum garanti

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

La liberté des salaires fait l'objet d'une codification (**Code du travail, Articles 345- 391**) définissant les règles qui régissent la relation salariale :

- un salaire minimum institutionnel;
- l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes ;
- le salaire des moins de 18 ans ;
- la rémunération des apprentis

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

« le salaire minimum légal ne peut être inférieur aux montants fixés par voie réglementaire pour les activités agricoles et non agricoles après avis des organisations professionnelles des employeurs et des organisations syndicales des salariés les plus représentatives » (article 356 du code du travail).

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

« Est nul de plein droit tout accord individuel ou collectif tendant à abaisser le salaire au-dessous du salaire minimum légal » (article 360).

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

« Le salaire minimum légal est calculé:

« - dans les activités non agricoles, sur la base de la rémunération versée au salarié pour une heure de travail;

■ - dans les activités agricoles, sur la base de la rémunération versée pour une journée de travail »
(**article 358**).

■ « *Le salarié rémunéré à la pièce, à la tâche ou au rendement a droit au moins au salaire minimum légal,*
» (**article 359**).

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

« Au Maroc, le **SMIG** (salaire minimum interprofessionnel garanti) est payé à l'heure dans l'industrie, le commerce et les professions libérales.

Il est fixé, au **premier Juillet 2004**, à 9,66 dirhams.

Le **SMAG** (salaire minimum agricole) est un salaire journalier et il est fixé à 50 dirhams depuis le 1er Juillet 2004.

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

En 2004 le SMIG a enregistré une augmentation passant à 9,66 DH contre 8,78 DH, soit une hausse de 10% qui s'est effectué en deux temps (5% en 2004 et 5% en 2005).

- Le Code du travail prévoit une réduction de la durée hebdomadaire du travail de 48 à 44 heures sans baisse des salaires.
- Pour les syndicats, à 8,78 DH de l'heure sous l'ancien Code, le SMIG mensuel brut était de l'ordre de 1826 DH pour 208 heures de travail. Avec le nouveau Code, le SMIG mensuel est de 1757,88 DH pour 190 heures de travail enregistrant ainsi une baisse de 3%.

Chapitre 2

Le salaire minimum garanti

**Aujourd'hui Les syndicats
revendiquent un Smig à 3000 DH
comme début de réponse à la
crise du pouvoir d'achat**

Chapitre 2

les négociations dans les entreprises

- L'obligation de négocier annuellement sur les salaires effectifs et sur l'obligation du temps du travail
- le représentant syndical dans l'entreprise est chargé de :
 - présenter à l'employeur ou à son représentant le dossier des revendications;
 - défendre les revendications collectives et engager les négociations à cet effet;
 - participer à la conclusion des conventions collectives.
- Les négociations entre le gouvernement, les organisations professionnelles des employeurs et les organisations syndicales des salariés les plus représentatives au niveau national se déroulent chaque année et autant de fois que nécessaire pour discuter des différentes questions économiques et sociales concernant le domaine du travail.

Chapitre 3

Règles générales liées à l'imposition des salaires

Règles générales liées à l'imposition des salaires

A- Composantes du salaire et retenu sur salaires

B- Les autres composantes de la rémunération

C- Le choix d'une prime motivante sans risque

D- Qualification, classification, rémunération

E- les éléments périphériques de la rémunération

Chapitre 3

A- Composantes du salaire et retenu sur salaires

1. Les éléments du salaire brut

2. Les retenus sur salaires

3. Le salaire net à payer

4. Les charges sur salaire supportées par l'employeur

→ **Salaire de base**

Salaire de base = nombre d'heures normales x taux horaire normal

→ **Heures supplémentaires**

Taux horaire supplémentaire = taux horaire normal x (1 + taux de majoration)

→ **Les primes facultatives ou prévues par la réglementation interne de l'entreprise:**

Chaque employeur se fixe un certains nombres de primes soit sous forme de stimulations ou de récompense à ses employés

Les primes prennent des noms variés et se calculent suivant les procédures arrêtées par des conventions ou un règlement intérieur

→ **Gratifications:** ce sont des libéralités en plus du salaire de base (13^{ème} mois, prime de vacances...)

Salaire de base = nombre d'heures normales x taux horaire normal

Exemple d'un salarié recruté à l'heure:

Mr Farid est employé dans une entreprise où les salaires sont payés par quinzaine. Le taux horaire normal est de 15 dh.

Le salaire de base de Mr Farid pour un jour ouvrable de 8 heures de travail est de:

$$8h \times 15 \text{ dh} = 120 \text{ dh}$$

Le salaire de la quinzaine sera déterminé par le relevé des heures effectuées et leur multiplication par le taux horaire en tenant compte des heures supplémentaires.

Taux horaire supplémentaire = taux horaire normal x (1+ taux de majoration)

25% heures effectuées entre 6h et 21 h

50% heures effectuées entre 21h et 6h

Les taux ci-dessus sont doublés les jours de repos et les jours chômés payés

Exemple:

Mr Farid est salarié dans une entreprise où les salaires sont payés à la fin de chaque semaine. Le taux horaire normal est de 20 dh.

Le salaire de Mr Farid pour une semaine de 52 heures de travail (les heures supplémentaires ont été effectuées un jour ouvrable de 23h à 3h du matin) est de:

Salaire de base : 44h x 20 dh = 880 dh

Heures supplémentaires : 8h x (20dh x 1,5) = 240 dh

Soit: (880+ 240) = 1120 dh

Exemple: salaire à la pièce

Mme Farida est couturière, elle est recrutée par une entreprise de confection à 20 dh la chemise cousue.

Au cours de la première semaine de décembre 2006, elle a terminé 84 chemises.

Salaire de la 1^{ère} semaine de décembre 2006 = $84 \times 20 = 1680$ dh
Si l'employé a effectué des heures supplémentaires, l'employeur doit en tenir compte comme suit:

Taux horaire de base = salaire de la semaine/ nombre d'heures effectués sans que le quotidien de ce rapport ne soit inférieur au SMIG

Supposons que Mme Farida a effectué 54 h dont 6h supplémentaires entre 6h et 21 h

Elle a droit à une majoration de: $(1680/54) \times 1,25 \times 6 = 233.33$ dh

Exemple: salaire forfaitisé

Mr Ahmed est recrutée aide comptable au fixe mensuel de 4160 dh.

Le règlement intérieur de l'entreprise fixe la durée de travail à 8 heures par jour.

Le taux horaire de base est de: $4160/208 \text{ h} = 20 \text{ dh/h}$
(208 h = 8h x 26 j ouvrables du mois)

Supposons que Mr Ahmed a effectué des heures supplémentaires réparties comme suit:

10 h le jour (entre 6h et 21 h)

8 h la nuit (entre 21h et 6h)

Mr Ahmed a droit à une majoration de:

$10\text{h} \times (20 \times 1,25) + 8 \times (20 \times 1,5) = 490 \text{ dh}$

Chapitre 3

Quelque soit le système de rémunération, le salarié a droit aux majorations fixées par la loi pour les heures supplémentaires.

Si le contrat fixe une durée normale du travail, le taux horaire de base est obtenu en divisant le fixe/ nombre d'heures

Chapitre 3

2- Les retenus sur salaire brut

- Les cotisations salariales à la CNSS
- Les caisses complémentaires de retraite
- Les cotisations aux organismes sociaux

➤ Chapitre 3

➤ A- Les cotisations salariales à la CNSS
2- Les retenus sur salaire brut

Les cotisations salariales pour la couverture des prestations sociales (à court terme) sont calculés sur l'ensemble de la rémunération brute dans la limite du plafond de 6000 dh par mois et par salarié.

Exemple:

Noms des salariés	Salaire brut	Taux en %	Base de calcul de la Cotisation à la CNSS	Cotisations salariales
X	2500	4.29	2500	107.25
Y	4900	4.29	4900	210.21
Z	7000	4.29	6000	257.40

Chapitre 3

B- Les caisses complémentaires de retraite

2- Les retenus sur salaire brut

Les cotisations salariales à la CIMR:

- L'affiliation à la CIMR n'est pas une obligation pour l'employeur
- La CIMR est une caisse complémentaire de retraite, puisque la CNSS assure aux employés la pension de retraite de base

Le taux est défini librement par la convention d'affiliation à cette caisse Complémentaire de retraite

B- Les caisses complémentaires de retraite

Application:

La convention d'affiliation des salariés de l'entreprise SOFACO à la CIMR, précise que les cotisations à verser seront calculées au taux de 6% appliqué au salaire brut imposable diminué des avantages

Exemple:

Pour le mois de décembre 2006, la rémunération d'un salarié se compose des éléments suivants:

Salaire de base:	2000 dh
Heures supplémentaires	240 dh
Prime d'ancienneté	224 dh
Indemnité de transport	250 dh
Logement (avantage en nature)	500 dh
Indemnité de déplacement (justifié)	100 dh
Salaire brut	3314 dh

$$\text{Traitement de base} = 3314 - (500 + 100) = 2714 \text{ dh}$$

$$\text{Cotisation du mois de décembre: } 2714 \times 6\% = 162,084 \text{ dh}$$

Chapitre 3

C- Les cotisations aux organismes sociaux

2- Les retenus sur salaire brut

→ Les cotisations salariales aux autres organismes de prévoyance sociale (assurance maladie, mutuelles)

Les taux et les bases de calcul sont variable d'un organisme à l'autre.
l'affiliation à ces organismes n'est pas obligatoire.

La couverture médicale vient d'être approuvée par une décision gouvernementale pour la généraliser à tous les fonctionnaires des établissements publics

Chapitre 3

C-Les cotisations aux organismes sociaux (suite)

2- Les retenus sur salaire brut

→ La part salariale des primes d'assurance maladie groupe « maladie, maternité,...)

L'employeur peut souscrire auprès d'une compagnie d'assurance un contrat d'assurance au profit de l'ensemble de son personnel pour la couverture des risques de maladie, de maternité, invalidité et décès.

la part salariale sera retenu dans la limite du plafond prévu par le contrat d'assurance

Cotisation= base définie x taux

Tout en observent le plafond très souvent précisé par la convention d'adhésion

Chapitre 3

Les cotisations aux organismes sociaux (suite)

2- Les retenus sur salaire brut

→ La part salariale des primes d'assurance maladie groupe « maladie, maternité,...)

Exemple:

Mohammed, salarié, cotise à une assurance groupe maladie au taux de 3% du salaire brut (plafond prévu par le contrat d'assurance: 145 DH/mois) son salaire brut pour le mois d'avril 2004 est de 8000dh.

Prime salariale d'assurance groupe:

$$8000 \text{ dh} \times 3\% = 240 \text{ dh}$$

Prime salariale retenue

(plafond): 145 dh

Chapitre 3

3- Les charges sur salaire supportées par l'employeur

- Les charges sociales
- Les charges sociales diverses

Chapitre 3

Les charges sociales

3- Les charges sur salaire supportées par l'employeur

- Les cotisations patronales aux organismes sociaux: les cotisations à la CNSS **obligatoire**
- Les cotisations patronales aux organismes de prévoyance sociale **obligatoire**
- La taxe de formation professionnelle **obligatoire**
- Les cotisations patronales à la CIMR; facultatives suivant convention
- Les cotisations patronales aux assurances accidents de travail. **Elles vont devenir obligatoires**
- Les cotisations aux assurances maladie complémentaires; facultatives suivant convention

Chapitre 3

3- Les charges sur salaire supportées par l'employeur

❑ Les charges sociales diverses:

- Les primes patronales d'assurance- groupe
- Les allocations aux œuvres sociales
- L'habillement et les vêtements de travail
- Les indemnités de préavis et de licenciement
- Les frais de médecine de travail et de pharmacie
- autres charges sociales diverses

Chapitre 3

B- Les autres composantes de la rémunération

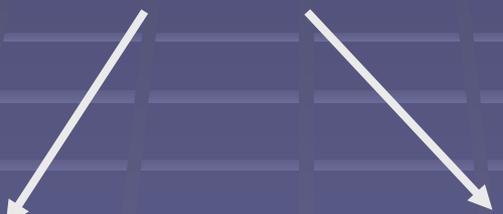
1. La prime d'ancienneté
2. Les autres primes
3. Les indemnités
4. Les avantages
5. Les allocations familiales

Chapitre 3

B- Les autres composantes de la rémunération

(1) les primes :

Ce sont en général des compléments du salaire de base. On distingue deux types de primes:



Les primes obligatoires prévues par
La loi et s'imposent donc à tous
les employeurs

Les primes facultatives prévues par
Le règlement intérieur de
l'établissement

les primes :

Une prime est un complément de salaire accordée à un salarié à titre d'encouragement et de récompense

1- Prime d'ancienneté:

Ce sont des primes ajoutées aux salariés de tous les salariés ayant les conditions d'ancienneté requises.

La prime est de: 5% du salaire de base après 2 ans de service

10% du salaire après 5 ans de service

15% du salaire après 12 ans de service

20% du salaire après 20 ans de service

Exemples: salarié à l'heure

Farid a effectué 208 h au taux horaire normal de 18 dh/h, il a une ancienneté de 6 ans et 4 mois

Salaire de base	: 208 x 18	= 3744.00 dh
Prime d'ancienneté	: 3744 x 10%	= 374.40 dh

Supposons que Mr Farid a travaillé 10 h supplémentaires majorées à 25%

Heures normales		= 3744.00 dh
Heures supplémentaires: 10 x (18x 1.25)		= 225.00 dh
salaire de base		= 3969.00 dh
Prime d'ancienneté : 3969 x 10%		= 396.90 dh

2- les autres primes obligatoires:

Prime de travail de nuit: 15%.

Elle est accordée aux salariés qui travaillent en roulement pour les heures effectuées la nuit

Exemple:

Farid a travaillé au cours de janvier 2006, 104 h le jour et 104 la nuit aux de 15 dh/h

Heures du jour: $104 \times 15 = 1560.00$ dh

Heures de nuit: $104 \times 15 = 1560.00$ dh

Prime du travail de nuit: $1560 \times 15\% = 234.00$ dh

- Prime pour travaux salissant 30%
- Prime pour travaux au-delà de 12 mètres de hauteur: entre 20% et 30%

3- les indemnités:

Ce sont des sommes d'argent attribuées à un salarié en:

- ❖ Réparation d'un dommage ou d'un préjudice
- ❖ Compensation de certains frais même s'ils sont

estimés

forfaitairement

- ❖ Remboursement des frais engagés par le salarié lors

de

l'exercice de ses fonctions

Exemple:

Indemnité de résidence

Indemnité de transport

Indemnité de déplacement

Indemnité pour travaux pénibles et dangereux

Indemnité de panier ou de repas

4- les avantages:

Ce sont des rémunérations accessoires **en argent** ou en **nature** attribuées par l'employeur à une partie ou à l'ensemble de son personnel en plus des rémunérations proprement dites.

Les avantages en argent:

Ce sont des allègements des dépenses personnelles pour le salarié qui prises en charges en totalité ou en partie par l'employeur

Exemples:

Le loyer du logement personnel

Les aides de rentrée scolaire

Les bourses d'étude

Les avantages en nature:

Ce sont les diverses prestations et fournitures accordées par l'employeur à certains salariés et représentées entre autres par :

- ❖ Les dépenses d'eau et d'électricité, de chauffage et de téléphone
- ❖ Le logement mis à la disposition gratuitement du salarié
- ❖ Les dotations alimentaires remises aux salariés
- ❖ Les rémunérations des domestiques mis à la disposition du salarié
- ❖ Les dépenses relatives aux voitures de service affectée à titre permanent à un employé

(5) les allocations familiales:

Ce sont des prestations de services allouées par la CNSS aux salariés ayant des enfants en charge. Le montant des allocations familiales est passé de 150 dh à 200 dh par mois pour chacun des 3 premiers enfants et de 36 dh par mois pour les suivants

C- d'autres éléments périphériques de la **remunération**

chapitre 3

- 1. l'intéressement**
- 2. la participation**
- 3. l'épargne salariale (voir chapitre 8)**

C- d'autres éléments périphériques de la chapitre 3 rémunération

L'intéressement

L'Intéressement est un mode de rémunération collectif et facultatif. Toutes les entreprises peuvent mettre en place un accord d'Intéressement, quelles que soient leur taille, la nature de leur activité et leur forme juridique.

C'est un outil de motivation des salariés qui permet de les associer à la réussite de leur entreprise à travers des objectifs de rentabilité, d'amélioration de la qualité, de productivité.

L'intéressement représente un moyen privilégié d'obtention des objectifs de l'entreprise et d'accroissement des performances individuelles et collectives.

L'Intéressement se met en place par la négociation. Un accord d'Intéressement est conclu entre les dirigeants de l'entreprise et les partenaires sociaux pour une durée minimale de 3 ans.

C- d'autres éléments périphériques de la chapitre 3 rémunération

1. l'intéressement

Le mode de calcul:

L'Intéressement résulte d'une formule de calcul globale ou catégorielle, liée soit aux résultats financiers, soit aux performances de l'entreprise :

Les résultats financiers : le bénéfice fiscal, le bénéfice comptable, le bénéfice d'exploitation. Divers ratios peuvent être utilisés, en comparaison avec le ratio de base d'une période de référence déterminée.

L'intéressement aux performances de l'entreprise : accroissement de la productivité ou de la qualité.

Ces modes d'Intéressement peuvent être utilisés conjointement.

Chapitre 3

C. d'autres éléments périphériques de la rémunération

2- la participation

La Réserve spéciale de Participation (RSP) encore appelée « participation » concerne toute les entreprises ayant employé au moins 50 salariés pendant au moins 6 mois

Il est possible pour une entreprise non concernée par cette obligation de s'y soumettre volontairement afin de **partager une partie de son bénéfice avec ses salariés.**

Le procédé consiste, pour l'entreprise, à accorder à certains salariés des *options d'achat* ou de *souscription sur les actions de la société.*

Le mécanisme permet au salarié de réaliser une plus-value si le cours des actions augmente entre le moment où l'option est souscrite et l'exercice de l'option. Ce procédé n'est pas accessible à l'ensemble des salariés et vise généralement les dirigeants et cadres à haut potentiel.

Chapitre 3

C. d'autres éléments périphériques de la rémunération

Formule de calcul:

$$P = \frac{1}{2} (B - 5\% C) \times S/VA$$

B: bénéfice net
C: capitaux propres
S: salaires
VA: valeur ajouté

Les sommes issues de la participation sont réparties en principes proportionnellement aux salaires des personnes bénéficiaires

Distinction entre participation et intéressement

Participation légale

- Obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés
- Tous les salariés doivent pouvoir bénéficier de la participation légale. La répartition du montant de la réserve de participation entre les bénéficiaires est faite, en principe, proportionnellement à leur salaire dans la limite d'un double plafonnement. Les accords peuvent prévoir d'autres formules de répartition.
- Il doit faire l'objet d'une négociation au sein du comité d'entreprise, ou entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales

Intéressement

- Système facultatif
- tous les salariés de l'entreprise peuvent bénéficier de l'intéressement. Toutefois, l'accord peut prévoir des conditions limitatives (comme l'ancienneté)
- Il est collectif et repose sur une formule de calcul applicable à tous les salariés sans distinction
- Il doit faire l'objet d'une négociation au sein du comité d'entreprise ou entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales
- l'accord est conclu pour 3 ans

Distinction entre participation et intéressement (suite)

Participation légale

- Blocage pour 5 ans de la participation à compter de l'ouverture des droits. Il existe des cas de déblocage anticipé (exp: mariage, naissance, décès, invalidité, cessation d'activité...)
- Exonération fiscales et sociales
- Exonération d'impôts pour les salariés

Intéressement

- Les sommes peuvent être versées à un compte – épargne entreprise et financer un congé longue durée
- Il est plafonné à 20% du total des salaires bruts versés à l'ensemble des salariés. Un plafond est fixé pour les salariés et correspond à la moitié du plafond annuel de la CNSS
- Absence de charges sociales et fiscales pour l'entreprise

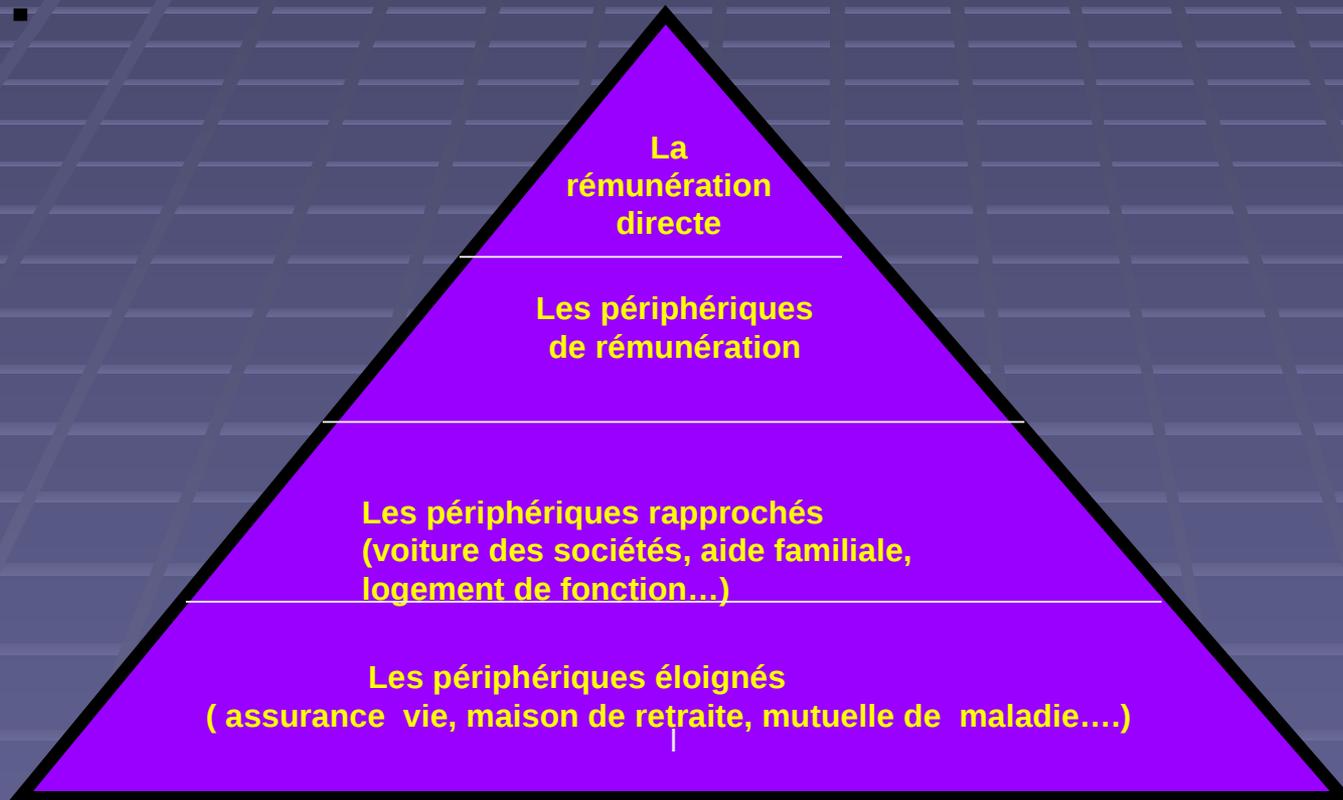
C- d'autres éléments périphériques de la chapitre 3 rémunération

3- l'épargne salariale

Les sommes calculées et réparties sont affectées automatiquement à un **Plan d'Épargne Entreprise (PEE)** où elles restent indisponibles sur une durée de 5 ans.

C- d'autres éléments périphériques de la chapitre 3 rémunération

La pyramide des rémunérations



Qualification, classification, rémunération

- 1. La qualification**
- 2. La définition de poste, point de départ d'une opération de qualification**
- 3. La classification**
- 4. Ce qui est rémunéré**

Qualification, classification, rémunération

1. La qualification

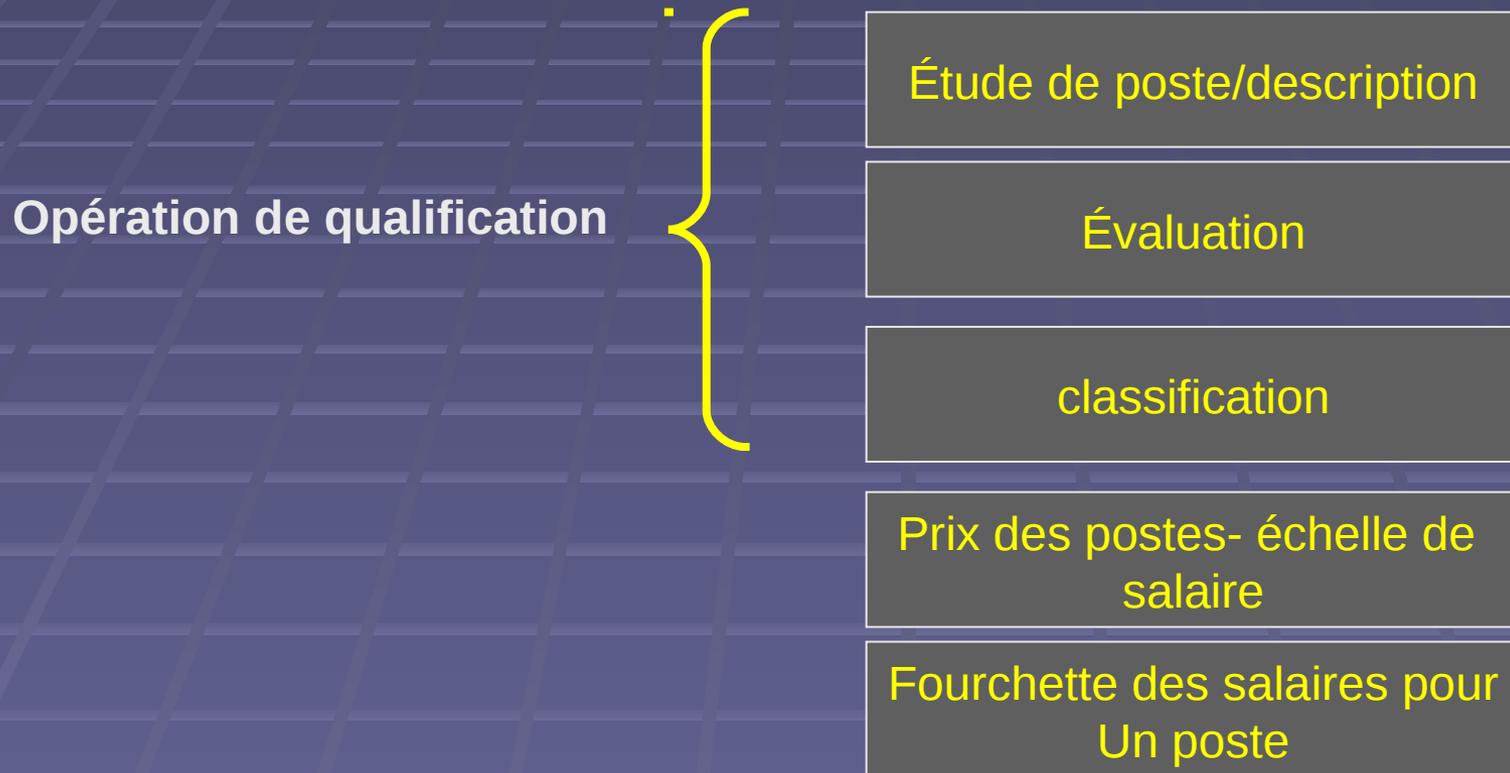
La qualification est le point de départ pour la fixation du salaire de base.

L'expression « **salaire de qualification** » est parfois utilisé pour désigner le « **salaire de base ou de qualification** »

D- Qualification, classification, rémunération

chapitre 3

Jean-Marie PERETTI présente cette démarche de qualification comme suit:



- Le salaire de base se détermine ici sur la seule base du poste et non de son titulaire
La qualification permet de procéder au positionnement des postes entre eux et en conséquences des salaires.

Qualification, classification, rémunération

2- La définition de poste, point de départ d'une opération de qualification

Qualification, classification, rémunération

La description du poste

Elle décrit:

le poste tel qu'il existe et non tel qu'il est idéalement souhaité

Le contour exact et dépersonnalisé du poste

Les faits sans appréciations personnelles

Les éléments réellement significatifs

Qualification, classification, rémunération

4- La définition de poste, point de départ d'une opération de qualification

La définition de poste est l'outil qui servira, avec l'évaluation, à:

les embauches: la définition de fonction permet de préciser le profil afin de trouver les aptitudes requises

La formation: identifier les compétences requises et grâce à la formation, réduire les écarts entre les compétences disponibles et les compétences requises

Le suivi des métiers: la formalisation des contenus des postes permet leur suivi

La rémunération : en fixer les montants

Qualification, classification, rémunération

4- La définition de poste, point de départ d'une opération de qualification (suite)

La plupart des conventions prévoient des classifications, souvent suffisamment « larges » dans leurs définitions, pour que les différentes entreprises qui relèvent de la branche professionnelle puissent l'appliquer.

L'évaluation porte sur:

- les finalités du poste
- Les aptitudes nécessaires

Elle permet d'obtenir une hiérarchie entre les postes et la plupart du temps, de faire une cotation de chaque poste

Qualification, classification, rémunération

3- La classification

La classification est le résultat de l'opération de qualification puisque chaque poste se verra attribuer un coefficient.

Le principe général est que la politique de rémunération doit pouvoir s'appuyer sur une situation claire en matière d'échelle de salaire, elle même reposant sur un échelonnement des postes entre eux