



**Royaume du Maroc  
Université Ibn Zohr**

**Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Agadir**

# La rémunérati



**Année Universitaire : 2009 / 2010**

# Plan

## Introduction

- I- Définition de la rémunération**
- II- Le contenu de la rémunération**
  - a/ Rémunération intrinsèque
  - b/ Rémunération extrinsèque
- III- Les objectifs de la rémunération**
  - a/ Les objectifs sociaux
  - b/ Les objectifs économiques
  - c/ Les attentes des employeurs et des salariés
- IV- Le processus de la rémunération**
  - a/ Phase de conception
  - b/ Phase d'organisation
  - c/ Phase de mise en œuvre
  - d/ Phase de contrôle

## Conclusion

## **I- Définition de la rémunération :**



La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contre partie d'un travail effectué ou d'un service rendu .

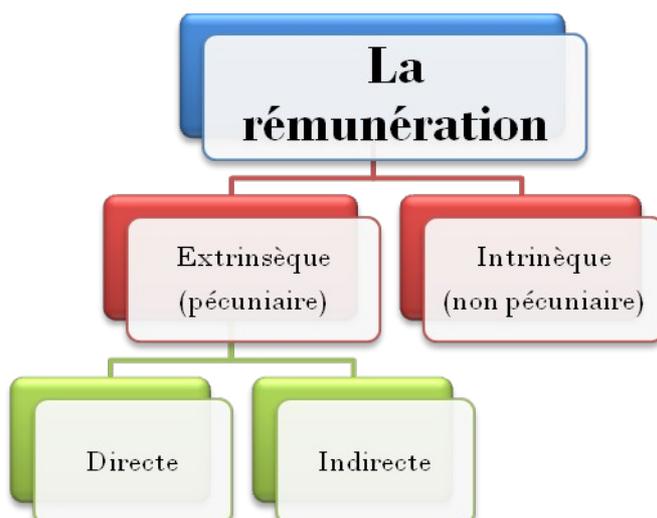
Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable ( primes,commissions),et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice ...)

Les travailleurs non salariés (TNS) peuvent également toucher une rémunération qui n'est pas un salaire.

La rémunération peut prendre différents noms suivant les professions concernés : honoraires, émoluments, etc...

## **II- Le contenu de la rémunération :**

La rémunération comprend plus que le salaire . La rémunération globale comprend tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité de revenu ou par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés . La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniaires , tel que le contenu du travail et el contexte du travail dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé .



## a/ La rémunération extrinsèque :

### -Directe :

- **rémunération fixe** : selon l'emploi ou les compétences  
Exemple : salaire de base mensuel ou annuel
- **rémunération variable** : selon la contribution individuelle ou collective  
Exemple : prime de rendement, bonus...

### -Indirecte :

- **avantages sociaux** : afin d'offrir aux employés et leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie.  
Exemple : assurance vie, régime de retraite, régimes gouvernementaux...
- Le paiement des heures non travaillées : la rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures .Or, il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées.  
Exemple : vacances annuelles, heures de repas, période de conditionnement physique...
- **services aux employés** : cafétéria à prix réduits, possibilité d'acheter les produits et services de l'entreprise en bénéficiant d'un escompte, le remboursement des frais de scolarité, les frais de congés ou de colloques, une automobile, repas...

## b/ La rémunération intrinsèque :

La rémunération est très subjective. C'est l'employé qui apprécie selon ses valeurs et ses objectifs personnels les différents avantages qu'il peut retirer de son travail, outre la rémunération pécuniaire. Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien de son milieu, et les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail.

La possibilité de travailler dans un milieu harmonieux sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail.

## III- Les objectifs de la rémunération :

### a/ les objectifs de la rémunération :

## Des objectifs sociaux

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- **Équité interne** : établir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaires) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés
- **Récompense de la performance, du mérite** : mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salaires (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétences et ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyages, centre de vacances, prime d'équipe)
- **Création d'un climat social** : implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions
- **Gestion des carrières** : mesure des capacités, analyse des potentiels
- **Prévention de discrimination** : la rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne devrait exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étrangers), nouveaux recrutés, femmes... etc.
- **Motivation du personnel** : une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.
- **Respect de la législation**: Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres, etc., par exemple le respect du salaire minimum.

## Des objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

- **Fidélisation des salariés occupant des postes clés** : suivi d'enquêtes de salaires pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché du travail)
- **Recherche de la compétence** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, il est possible d'attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir, voire d'augmenter, les profits de l'organisation
- **Conservation de la performance** : la rémunération qui satisfait les salariés, c'est à dire une rémunération comparable à celle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés, contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façon à conserver les salariés performants. (Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux)
- **Équilibre financier** : éviter une progression trop rapide de la masse salariale  
ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

## b/ Les attentes des employeurs et des salariés

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs.

Elle doit permettre :

Au salarié	A l'employeur
-la couverture des besoins matériels -la sécurité du revenu -l'équité : salaire correspond à sa qualification -la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération	-la productivité du travail -la qualité du travail -la sécurité du travail -le climat social favorable dans l'entreprise -la motivation du personnel

## **IV- Le processus de la rémunération :**

### **Phase I : la phase de conception**

#### **1) Identifier et définir le rôle des acteurs impliqués dans le processus**

##### **Les acteurs :**

Il faut définir de façon précise tous les acteurs ainsi que leurs tâches et leurs rôles.

Et cela pour avoir une vision détaillée sur :

- Qui est impliqué dans la conception et la mise en oeuvre de la politique de rémunération ?
- Qui définit les principes directeurs et construit la politique de rémunération ?
- Qui communique sur les principes et la politique de rémunération ?
- Qui construit la grille des salaires ?

- Qui propose une augmentation individuelle ? Est-ce que c'est une initiative laissée au salarié, ou une démarche proactive du supérieur hiérarchique ?
- Qui décide d'accorder l'augmentation individuelle ? Qui fixe son montant ?
- Qui décide de proposer et d'accorder une augmentation générale ? Qui fixe son montant ? Qui décide de sa répartition entre les salariés ?
- Qui pilote le budget rémunération ?
- Qui s'occupe, au quotidien, de la gestion des rémunérations ?

## **2) Définir une politique de rémunération et les moyens d'actions associés :**

### **\*Il faut définir les finalités de cette politique :**

- Acquérir et fidéliser les meilleures compétences
- Fidéliser les salariés (tout court)
- Développer certains types de compétences (par exemple : les compétences managériales)

### **\*Il faut définir aussi quels seront les moyens d'actions à utiliser pour atteindre les objectifs de la politique de rémunération :**

Les moyens d'action possibles :

- la grille de salaires :
  - peut valoriser certains postes/certaines fonctions
  - positionne l'organisation sur le marché des salaires
  - par catégorie de salariés : quels critères utiliser ? (les performances, les compétences, l'ancienneté, etc.)
  - des augmentations/primes récurrentes ou ponctuelles ?
  - à quel moment ?
- des augmentations et/ou primes générales :
  - quelle fréquence ?
  - une augmentation/prime générale récurrente ou ponctuelle ?
  - quels critères utiliser ? (l'inflation, les résultats collectifs, etc.)
- une diversification des éléments de la rémunération (prévoyance, mutuelle, avantages en nature, approche rétribution globale : ex : la formation très appréciée des expatriés)

### 3) Etudier le marché des salaires

L'objectif de cette étape est de définir un positionnement propre de l'association par rapport aux structures de son secteur au niveau des salaires pratiqués afin de respecter le principe de compétitivité externe

Et cela en répondant à la question suivante: « Pour un poste donné, est-ce que nous payons plus, moins ou pareil que les structures du même secteur ? et dans tous les cas, comment justifie-t-on ce positionnement ? ».

### 4) Choisir une méthode de classification des emplois et réaliser la classification

Il est nécessaire de recourir à une méthode de classification des emplois si le nombre des emplois à classer est important.

Il faut respecter le principe d'équité en justifiant les différences de rémunération entre les salariés.

Il s'agit d'associer une valeur monétaire à chaque emploi/niveau de compétences.

Après avoir effectué une classification des emplois, On aboutit généralement à une structure comprenant :

- des catégories d'emplois,
- chaque catégorie se décompose en niveaux,
- chaque niveau regroupe un certain nombre de postes

### 5) Définir le budget rémunération

Deux options possibles :

- **Option 1** : Au niveau du siège : l'enveloppe de la masse salariale pour l'année suivante est imposée, sans négociation, par la Direction générale.
- **Option 2** : Au niveau du siège : le RRH propose à la Direction générale un budget « masse salariale » tenant compte de ses objectifs en terme de politique de rémunération.

Dans les deux cas, il est indispensable de « border » son budget rémunération en prenant en compte les éléments suivants :

- nombre d'embauches prévues et évaluation de l'enveloppe correspondante,

- en fonction des critères définis pour les Augmentations Générales (AG) : définition d'une enveloppe AG,
- en fonction des critères définis pour les Augmentations Individuelles (AI) : définition d'une enveloppe AI,
- les imprévus (enveloppe de secours).

## **6) Préparer la communication sur la politique de rémunération**

Communiquer sur sa politique de rémunération est un exercice difficile du fait qu'elle est un sujet très sensible dans les organisations, ainsi la transparence sur ce sujet présente des avantages et des inconvénients :

### **Principaux avantages**

Possibilité d'appropriation de la politique de rémunération par les acteurs

Les objectifs sont clairs => outil de motivation => efficacité

Bras armé du principe d'équité : la règle est édictée

### **Principaux inconvénients**

L'organisation ne sera plus flexible : elle se lie les mains par rapport à ses salariés, alors que des changements de contexte peuvent rendre très difficile ou non pertinente l'application de la politique de rémunération qui aura été définie

## **Phase II : la phase d'organisation :**

### **1) Construire la grille des salaires**

Construire une grille des salaires consiste à :

- hiérarchiser les emplois entre eux (méthode de classification),
- attribuer un niveau et, éventuellement, une fourchette de salaire par poste/par fonction.

Prévoir une fourchette de salaires par poste (une valeur inférieure et une valeur supérieure) permet de donner des perspectives d'évolution salariale au salarié qui reste sur le même poste.

Les trois éléments suivants doivent être pris en compte lors de détermination des niveaux de salaires par poste :

- a) les résultats de l'étude des marchés des salaires (comment est-ce que je me positionne par rapport aux organisations du même secteur ?) ;
- b) la politique de rémunération
- c) l'enveloppe budgétaire allouée par la Direction générale

## **2) Définir les différents éléments de la rémunération par catégorie de salariés**

Au salaire de base stricto sensu peuvent s'ajouter d'autres éléments de rémunération :

- Des primes considérées comme des avantages salariaux,
- Des avantages non salariaux qui se décomposent en avantages sociaux et avantages en nature.

### **Avantages salariaux**

- Primes diverses : par exemple ancienneté
- Prime d'éloignement
- Primes liées aux fêtes religieuses
- Primes liées aux décès/naissances
- Prime de résultat

### **Avantages non salariaux**

#### **\*Avantages sociaux :**

- Prévoyance
- Mutuelle
- Frais de scolarité des enfants
- Complémentaire santé
- Complémentaire retraite
- Avances, prêts
- Bourses d'études pour les enfants

#### **\*Avantages en nature :**

- logement, personnel de maison

- Transport
- Cartes téléphoniques
- Thé, sucre, charbon, carburant, etc.

### **3) Augmentations individuelles (AI), augmentations générales (AG) : définition de procédures**

- **Augmentations individuelles**

Les pré-requis des augmentations individuelles consistent en :

1. Un management de proximité formé à l'évaluation (supérieur hiérarchique).
2. La définition de critères objectifs sur la base desquels les AI seront accordées  
(par exemple : augmentation des responsabilités, de l'autonomie, bonnes performances en management d'équipe... etc).

Ce sont donc ces critères qui vont expliciter aux salariés comment progresser au sein de la fourchette de rémunération liée à leur poste

3. L'existence effective d'un entretien d'appréciation

- **augmentations générales**

Il faut définir des critères clairs qui mèneront à des augmentations générales :

- inflation
- bonne santé financière
- ... etc.

### **4) Construire les outils de communication sur la politique de rémunération**

La grille des salaires est le premier outil de communication de la politique de rémunération.

Les trois informations clés à diffuser sont :

- la hiérarchie des emplois au sein de l'organisation,
- l'éventail des salaires au sein de l'organisation (rapport existant entre le salaire le moins élevé et le plus élevé),
- les critères retenus pour accorder des augmentations de salaire.

## **5) Définir les modalités de pilotage et d'évaluation du système**

Cette étape consiste à créer des indicateurs de suivi, des procédures et des outils qui permettront un bon pilotage ainsi qu'une évaluation efficiente.

### **Phase III : la phase de mise en oeuvre :**

#### **1) Communiquer sur la politique de rémunération**

Il faut bien s'assurer, tout d'abord, qu'on dispose des moyens de sa politique.

On peut informer ses salariés de la grille des salaires par :

- voie d'affichage,
- lors de l'entretien d'embauche,
- lors de l'entretien d'appréciation... etc

Les représentants du personnel, peuvent constituer de très bon relais pour diffuser et expliquer les messages clés de cette politique, s'ils ont été associés suffisamment en amont de la démarche et s'ils sont convaincus de la pertinence et de l'équité de la politique de rémunération élaborée

#### **2) Fixer les salaires**

Il est possible d'utiliser les critères suivants qui vont permettre de positionner un individu donné dans la grille des salaires :

- diplôme,
- expérience,

- âge,
- compétences,
- niveau d'autonomie.

Pour certaines compétences très rares ou cotées sur le marché des salaires, l'organisation peut être amenée à rémunérer certaines personnes à des niveaux de salaire « hors grille ». Ces pratiques constituent des dérogations à la règle qui doivent rester marginales.

### **3) Gestion des demandes d'information, des contestations**

La mise en oeuvre de la politique de rémunération génère des demandes d'informations mais également des contestations, voir des demandes de recours. Il est important que les responsables opérationnels soit mobilisés et formés pour répondre à ces différentes demandes afin de désengorger préventivement le service RH qui ne doit être saisi que pour les cas graves/litigieux ou pour lesquels les acteurs ne trouvent pas de solutions.

### **4) Attribution d'augmentations individuelles et générales**

Dans l'idéal, il est conseillé de limiter à une fois par an le rythme des décisions d'augmentations. Cependant, les décisions d'application des augmentations individuelles peuvent s'étaler dans le temps

Classiquement, le supérieur hiérarchique propose une augmentation individuelle pour un salarié donné, le RRH consolide les demandes et la Direction générale tranche.

## **Phase IV : la phase de contrôle :**

### **1) Pilotage du système de rémunération**

Grâce aux outils de pilotage établis dans la phase de conception, l'organisation pourra piloter son système de rémunération selon ses besoins.

### **2) Evaluation du système de rémunération**

Grâce au suivi des indicateurs, on est capable de collecter et d'analyser des données afin d'évaluer le système, et en cas de problème :

- Retours sur la phase de conception (apprentissage et optimisation du système).

La rémunération est donc un outil clé pour la performance de l'entreprise. Désormais, rémunérer ne signifie plus seulement « payer » mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise, tout en sachant que le recrutement coute cher.

Pour être efficace, l'organisation doit mettre des systèmes de rémunérations en phrases avec ses positions stratégiques par rapport à ses salariés et tout comme à l'environnement externe.

Ensuite pour créer une perception d'unité, l'organisation va mettre en place des politiques de rémunérations collectives et variables que sont l'intéressement et les rémunérations différées. Aujourd'hui les éléments extérieurs au salarié (intéressement, participation, actionnariat salarié) ont pris une place significative. Tout cela doit être fait dans l'aboutissement de rentabilité et de flexibilité pour l'entreprise.

En effet, les salaires constituent un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toute firme. Si on tient compte de la rémunération globale versée à tous les salariés ; elle représente une grande proportion du produit intérieur brut (PIB) de chacun des pays, surtout dans les pays industrialisés. Par exemple, les salaires représentent 54,1% du PIB AU Canada ?54% en France, 60,3 à aux Etats Unis et 54,7% au Japon. Les augmentations du revenu national d'un pays dépendent nécessairement des salaires de ses citoyens.

Si chaque entité respecte les quatre phases de son processus de rémunération et applique la bonne politique commerciale tout en respectant ce que le système de

rémunération stipule, les ressources humaines de l'entreprise ne peuvent être que bénéfiques et profitables pour l'organisation.