

Partie I- La Rémunération, Définition et Contexte

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 .

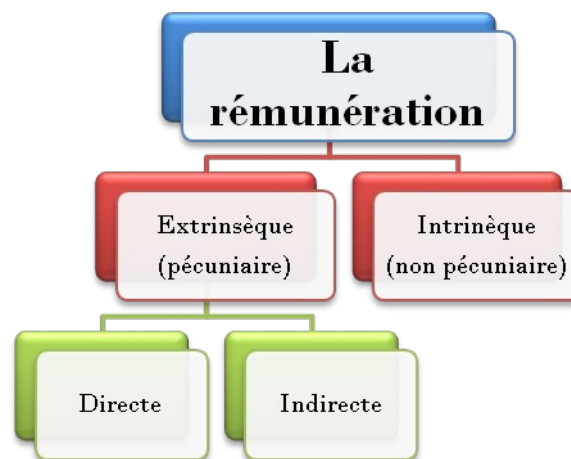
Pour un salarié la rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base), un salaire variable (primes,commissions),et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice ...)

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 sociaux

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

- **Equité 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.

b) Les 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.

c/ 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 productivité du travail |
| -la sécurité du revenu | -la qualité du travail |
| -l'équité : salaire correspond à sa qualification | -la sécurité du travail |
| -la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération | -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 œuvre 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 œuvre 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).

Conclusion :

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 coûte 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.

Partie II: Les systèmes de la rémunération



I-Définition : « système de rémunération »

Un système de rémunération englobe les choix de structures, de composition et de modes d'évolution des rémunérations de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions. Il répond aussi à des objectifs fixés par l'entreprise en cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs.

Un système de rémunération efficace doit permettre à l'entreprise de : embaucher, garder et motiver ses employés :

- **Embaucher** : Les échelles de salaire offriront des taux de salaire à l'embauchage concurrentiel afin d'attirer des employés de haut calibre.
- **Garder** : Le système d'évaluation du rendement et d'augmentation des salaires encouragera le rendement, la croissance et le perfectionnement au sein de l'entreprise.
- **Motiver** : Le système salarial constitue un objectif à atteindre pour les employés qui sont intéressés et enthousiasmés par leurs postes actuels et constitue également un incitatif au perfectionnement.

I. Les contraintes d'un système de rémunération :

1. Le cadre juridique :

Les systèmes de rémunération doivent respecter la législation en vigueur en matière de normes du travail, d'égalité de la rémunération, de droits de la personne, d'assurance-emploi, de retraite ou de prestations de retraite, de relations de travail, et de santé et sécurité au travail.

La liberté des salaires s'inscrit dans le respect des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Parmi les règles les plus importantes on trouve :

- l'existence d'un salaire minimum interprofessionnel garanti.
- l'égalité des salaires féminins et masculins

➤ L'existence d'un salaire minimum interprofessionnel

Théoriquement le SMIG est à 1841.84 Dirhams, toutefois certaines administrations le définissent à 2010.00 Dirhams. Quoiqu'il en soit, les données de base sont :



- o **Salair e Minimum Interprofessionnel Garanti SMIG : 9,66 DH/heure** à partir de juillet 2004.
- o **Salair e Minimum Agricole Garanti (SMAG) : 50DH/jour** à partir de juillet 2004.

Tous les travailleurs doivent percevoir, en sus de leur salaire, une prime d'ancienneté de :

5 % du salaire après 2 ans de service continus ou non dans le même établissement ou chez le même employeur ;

10 % après 5 ans de service

15 % après 12 ans de service

20 % après 20 ans de service.

➤ [L'égalité des salaires féminins et masculins](#)

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Cette règle n'interdit pas les écarts de salaires dès lors que des critères objectifs permettent de différencier des postes de travail tenus par des hommes de ceux tenus par des femmes.

[2. La rationalité budgétaire :](#)

C'est à dire le niveau de la masse salariale. Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines.

[3. La compétitivité externe :](#)

Compte tenu d'un état de marché de travail pour chaque type de qualification, toute unité proposant des rémunérations qui, à qualification égale, s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves : son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.

[4. L'équilibre interne :](#)

L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :

- un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans un bon nombre d'entreprise n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre.



- Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance, c'est-à-dire, qu'un système doit être de nature à encourager les efforts individuels, ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

III-Les caractéristiques d'un bon système de rémunération :

Un système de rémunération bien construit repose sur plusieurs critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale.

1. Un système de rémunération équitable :

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés est porteur de conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois et donc des salaires. Pour cela elle s'appuiera sur des outils d'évaluation et de classification des emplois. Cette classification consiste à peser les emplois à partir de critères de notation et d'accorder chaque emploi un nombre de points, donc, par conséquent, un poids. Cette démarche permet de les hiérarchiser et de les classer par niveaux, et on parvient par la suite à bâtir des grilles de salaire qui permettent de déterminer les rémunérations et les règles de progression.

2. Un système de rémunération compétitif :

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

3. Un système de rémunération lié à la stratégie :

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence avec un environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise, et non pas constituer un frein. Il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise.

4. Un système de rémunération motivant :

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensé, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentation individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient



bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe.

5. Un système de rémunération fédérateur :

Le système de rémunération peut également reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE... sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective.

6. Un système de rémunération flexible :

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc. la flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique.

7. Un système de rémunération contrôlé :

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises (de 30 à 70%). Donc C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion social et de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (augmentation des effectifs, effet de repos, changement des plafonds de salaire sectoriel ...).

IV-La structure des systèmes de rémunération :

Une structure de rémunération peut être caractérisée par la proportion respective que représentent la rémunération du poste ; la rémunération de la façon d'occuper le poste et les avantages liés au statut individuel : il existe ainsi deux modèles opposés de rémunération : un modèle à statut et un modèle à résultat.

➤ Le modèle à statut :

Le salarié est rémunéré selon le poste où il est affecté et la fonction dont il a la charge d'exercer ; il se caractérise par l'importance très large attribuée à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel ; l'exemple le plus connu est celui des systèmes fonctionnant dans les administrations et qui reposent sur les grades liés à des indices de rémunération du poste : c'est le concours ou le diplôme qui font la rémunération.

➤ Le modèle à résultat :

Une part importante de la rémunération est liée à la performance ou à l'activité définies par des critères nombreux et très variés l'exemple le plus parlant est celui des salaires des personnels commerciaux dont la partie variable de la rémunération est liée au résultat.

Ce mode de rémunération est fondé sur une logique d'équité : chaque individu doit être rémunéré selon sa contribution et comme ça ses propres efforts seront appréciés à leur juste valeur et son mérite sera reconnu et récompensé

Trois idées conduisent les entreprises à choisir ce mode de rémunération en établissant un lien entre le montant du salaire et la performance accomplie

En premier lieu ; le meilleur moteur pour dynamiser le personnel c'est lui donner la volonté de progresser ; de faire preuve d'innovations et en définitif de stimuler son intérêt personnel ;

En second lieu l'équité rejoint l'efficacité : comment accepter que deux personnes reçoivent la même rémunération alors qu'elles n'ont fourni ni les mêmes efforts ni obtenu les mêmes résultats ; En dernier lieu en période de moindre croissance économique il faut contrôler la masse salariale en distinguant les très bons ; les bons et les médiocres on ne peut pas donner le peu à tout le monde.

Tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles, plus proches de l'un ou de l'autre. Le choix dépend de l'histoire de l'unité, de sa culture, de ses stratégies. Très souvent, à l'intérieur d'une même entreprise, diverses catégories de personnel vont bénéficier de structures de rémunération très différentes : les employés et les ouvriers relèvent du modèle à statut ; en revanche, les commerciaux et, de plus en plus souvent, les cadres de tous niveaux vivent sous le régime du modèle à résultats.

➤ La pyramide de rémunération :

La rémunération d'un salarié peut être représentée sous forme d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises mais dans des proportions diverses ; ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération c'est la répartition entre les différentes composantes c'est à dire la structure pour chaque poste ou par groupe de poste.

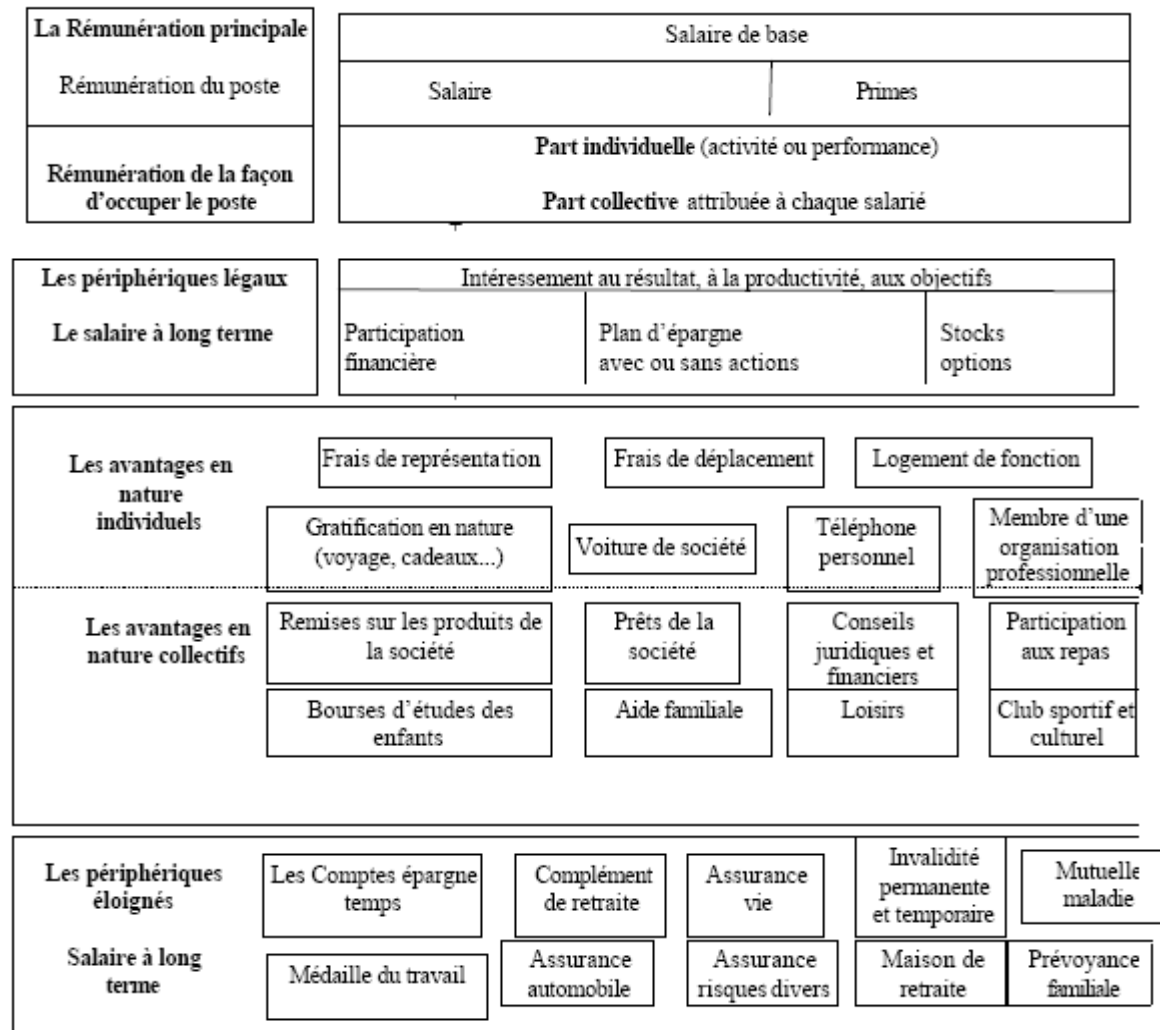
Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération ; elle est construite sur la base du concept de rémunération globale c'est à dire prenant en compte tous les avantages périphériques.

Ainsi que les éléments de la rémunération différée ou salaire à long terme qui constitue une part croissante au sein des systèmes de rémunération.



La figure ci-dessous présente les éléments et les différents niveaux de la structure salariale individuelle ; en haut de la pyramide figure la rémunération principale composée de la rémunération du poste et de la façon d'occuper le poste.

Structure générale de la pyramide de rémunération :



o **La rémunération directe :**

En première analyse la rémunération directe est composée en deux parties une partie fixe et une partie variable.

1. partie fixe : salaire de base et primes.

- C'est l'élément essentiel de la rémunération.
- Il sert de référence pour le calcul des autres prestations.
- Il est fixé d'avance, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail)

- Il peut être majoré de diverses primes : Les primes pour les heures supplémentaires, primes d'ancienneté, primes de panier, prime de transport, prime de responsabilité.

2. Partie variable :

De nombreux systèmes sont utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné. Certains tiennent compte **des résultats** individuels, d'autres de ceux du groupe de travail.

- La part individuelle :** Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs. D'autres types de gratifications individuelles sont observables dans le domaine de la production, tel que le système de salaires aux pièces : $REMUNERATION = SALAIRE D'UNE PIECE \times NOMBRE DE PIECES PRODUITES$
- la part collective :** Vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité. Il développe le sentiment d'appartenance à une collectivité et soude les équipes.

o Les périphériques légaux

Ils ont pour caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi. L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.

- La participation financière :** Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont placées.
- L'épargne salariale :** Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec l'aide de celle-ci à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Il peut être alimenté par :
 - le montant de l'intéressement des salariés
 - les versements volontaires des salariés
- Placement :**
 - modes de placement possibles :
 - acquisition de titres de SICAV
 - acquisition de parts de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

4. les stocks options : Ce mécanisme, purement facultatif, consiste pour une entreprise, à offrir aux membres de son personnel salarié (ou à certains d'entre eux) la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de la société à un certain prix, fixé au jour où l'option est consentie. Les bénéficiaires disposent, pour lever leur option, d'un délai pendant lequel le prix d'option ne varie pas en principe. Ainsi, en cas de hausse de la valeur de l'action, une plus-value peut être acquise. Les stocks options représentent un risque nul pour le salarié et des gains potentiels extrêmement importants. Les plans d'options permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'option. Ils sont également un facteur de reconnaissance.

Partie III- La politique de rémunération

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

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. La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie ressources humaines.

Les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

Les politiques de rémunération peuvent être classifiées en trois types :

- La politique de rémunération individualisée ;
- La politique de rémunération fixe ;
- La politique de rémunération variable.

I- La politique de rémunération individualisée :

a) Définition :

La politique de rémunération individualisée consiste en la rémunération de chaque salarié selon ses performances individuelles et l'efficacité de son travail. En d'autres termes, la rémunération dépend plus de la personne qu'elle ne dépend du poste.

Cette politique est apparue dans les années 70, l'économie a connu un passage d'une production de masse à une production devant répondre à une demande plus diversifiée et les entreprises font appel à une main d'œuvre plus qualifiée et plus polyvalente. Ainsi, les entreprises adoptent plus des augmentations individualisées que des augmentations générales pour pouvoir augmenter productivité des salariés.



La politique de rémunération individualisée est basée sur l'élaboration d'un système d'appréciation des performances et d'information des salariés avec une remise en cause périodique du système d'évaluation.

La politique de rémunération individualisée doit être fonction de :

- L'intensité des efforts déployés par le salarié dans son travail.
- L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise.
- La réalisation d'objectifs individuels précis fixés à l'avance.
- La capacité du salarié à répondre à des sollicitations imprévues.
- La contribution du salarié au fonctionnement de l'équipe.

b) Les objectifs de la rémunération individualisée:

L'individualisation des salaires vise une meilleure contribution au fonctionnement de l'équipe ou la réalisation d'objectifs fixés à l'individu. Elle cherche à motiver les salariés. Elle doit également, au même titre que les perspectives de carrières qui peuvent leur être offertes, permettre de conserver les salariés jugés les plus performants.

c) Inconvénients de la politique de rémunération individualisée :

L'individualisation peut poser des problèmes à l'organisation, on cite entre autres :

1. Création de tensions à cause des instruments d'évaluation sont souvent peu fiables et mal acceptés par les salariés et par les décideurs, qui « saupoudrent », faute d'outils incontestables pour étayer des décisions relatives ;
2. Le développement de comportements individualistes et la perte du sentiment d'appartenance et de la mobilisation pour les projets communs ;

d) Quel type d'entreprise doit-il adopter ce type de rémunération ?

La politique de rémunération individualisée est généralement adoptée par toute entreprise soucieuse de la productivité de ses salariés. Dans ce sens, on pourrait citer les entreprises industrielles de grande taille. Cette politique peut aussi être adoptée par toute entreprise voulant réduire le nombre des échelons hiérarchiques dans la mesure où l'individualisation par la hausse des salaires peut être un substitut aux promotions qui deviennent plus difficiles.

Conclusion :

Dans une perspective comparative, l'administration publique avec des politiques de rémunération globalisées, rencontre de sérieux problèmes relatifs au découragement et au manque de responsabilité des fonctionnaires, ceci est dû au fait que le salaire dépende uniquement du diplôme et que l'évolution du salaire comme les promotions sont liées presque uniquement à l'ancienneté. Ceci nous conduit à parler de la politique de rémunération fixe.



II- La politique de rémunération Fixe :

a- Définition

Le salaire fixe correspond souvent à un temps de travail déterminé, apprécié en général dans le cadre du mois.

Mais il est également possible de faire référence à un horaire hebdomadaire dès lors qu'il s'agit de l'horaire habituel pratiqué. De même, il peut être fait référence à la durée annuelle de travail lorsque le salarié est soumis à une annualisation de son temps de travail. Dans ce cas, la rémunération étant lissée sur l'année à raison d'un douzième ou d'un treizième (en cas de treizième mois) par mois de la rémunération annuelle.

La réglementation concernant les cadres en forfait annuel en heures ou en jours est distincte. En pratique, la clause de rémunération fait référence au nombre de jours ou d'heures travaillés dans l'année par le cadre et précise alors le quantième versé chaque mois.

Lorsqu'un salaire fixe est versé à des salariés qui ne sont pas rémunérés au temps, tel que les commerciaux, il n'est toutefois pas nécessaire de faire référence dans la clause à une durée de travail.

b- Le Salaire de Qualification :

L'élaboration d'une échelle des salaires repose sur une opération de qualification qui constitue un préalable à la gestion des rémunérations. Elle implique la mise en place d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

L'opération de qualification :

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes. L'opération est achevée lorsque chaque poste a un coefficient sur lequel repose la détermination de la rémunération.

Le processus comprend cinq phases :

- 1- ETUDE ET DESCRIPTION DES POSTES
- 2- EVALUATION DES POSTES
- 3- CLASSIFICATION DES POSTES
- 4- PRIX DES POSTES/EHELLE DES SALAIRES
- 5- FOURCHETTE DES SALAIRES PAR POSTE

➤ L'étude et la description des postes :

Elles constituent la première phase de l'opération. En général, celle-ci repose sur des descriptions de fonctions existantes. Une investigation supplémentaire est nécessaire pour isoler les critères retenus pour l'évaluation.

➤ La démarche d'évaluation :

Elle peut utiliser une méthode analytique. Cette méthode repose sur l'évaluation séparée de plusieurs caractéristiques. La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient.

La convention collective de l'assurance a adopté cinq critères :

- la formation et l'expérience
- la conception et la résolution de problèmes
- les dimensions relationnelles
- l'autonomie
- la contribution

La méthode HAY, souvent utilisée pour les postes d'encadrement, fait appel à l'estimation de trois facteurs :

- les compétences
- l'initiative créatrice
- la finalité

Chacun de ces facteurs, pour être mesuré doit être décomposé en terme de profondeur et d'étendue.

Ex : un emploi peut exiger :

- soit une connaissance moyenne de nombreux sujets
- soit une connaissance approfondie de quelques sujets.

La compétence globale est le produit de ces deux facteurs.

➤ **La méthode globale :**

Elle repose sur le rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres de manière à obtenir une liste de poste par ordre d'importance.

Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux.

Une fois achevée l'opération de qualification, l'entreprise dispose d'une classification des emplois. Il faut alors déterminer le montant de la rémunération attribuée à chaque emploi.

⇒ LA RELATION ENTRE STRATEGIE DE REMUNERATION ET STRATEGIE D'ENTREPRISE :

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise, à ce titre il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant , il



doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise , et non pas constituer un frein .il doit également s'inscrire à l'intérieur des valeurs et de la culture de l'entreprise .

➤ ***L'échelle des salaires :***

L'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste d'un salaire minimal ainsi qu'une fourchette des salaires:

➤ ***Une fourchette mini-maxi :***

Constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels.

Une précaution importante doit être prise : vérifier la cohérence entre l'échelle des salaires et le marché externe des salaires.

C -EXEMPLE : Le mode de paiement des commerciaux : avantages et inconvénients

Mode de rémunération chez les commerciaux : avantages et inconvénients

La rémunération des commerciaux se partagent en deux principales parties : fixe et variable.

➤ ***Le fixe :***

- Rémunère les connaissances de fond du commercial, son expérience, l'accomplissement de ses missions permanentes
- Sécurise le vendeur
- Simple à calculer/indépendant des résultats obtenus
- Facilite la prévision des coûts de vente
- Permet de confier aux vendeurs des missions autres que la vente
- Constitue un système peu motivant
- Ne tient pas compte des efforts fournis
- Tendance à transformer le vendeur en preneur d'ordre
- Crée une forte loyauté vis à vis de l'entreprise



➤ *Le variable contractuel :*

- Rémunère la réalisation des objectifs de résultats (CA, marges, délais de paiement...) ou de moyens (envois d'échantillons et taux de retour sur échantillonnage, montage d'opérations promotionnelles...)

➤ *Le variable non contractuel :*

- Rémunère les performances exceptionnelles non prises en compte dans le variable contractuel
- Permet de compléter le dispositif contractuel
- (concours, challenges...)
- Sert à faire évoluer les comportements

⇒ *Les avantages et les inconvénients de la rémunération fixe pour l'entreprise :*

| <u><i>Avantages</i></u> | <u><i>Inconvénients</i></u> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Loyauté du personnel (rotation réduite) • Facilité de recrutement • Facilité d'orientation des efforts • Marge confortable en période de croissance | <ul style="list-style-type: none"> • Faible stimulation • Favorise les vendeurs les moins productifs • Salaires incompressibles en cas de récession |

⇒ *Les avantages et inconvénients pour les vendeurs :*

| <u><i>Avantages</i></u> | <u><i>Inconvénients</i></u> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Revenus réguliers • Sécurité • Neutralisation de l'influence des facteurs non contrôlés par le commercial • Synonyme de statut social dans certaines cultures | <ul style="list-style-type: none"> • Pénalisation des commerciaux les plus dynamiques • Rémunération moins élevée en général |

III- La politique de rémunération variable :



Comme déjà cité, le salaire peut être défini comme étant une contre partie d'un travail fourni, un effort physique ou moral effectué, il est réglé généralement tous les mois. Il est composé d'une partie fixe et d'une partie variable. La première est mentionnée dans le contrat de travail comme étant un montant forfaitaire qui qualifie une rémunération spécialement adaptée à la profession concernée, donc le salaire de base est le produit de la position du travailleur à travers :

- La cotation et la classification du poste de travail
- La grille des salaires qui est affectée d'un échelon produit par la cotation du poste de travail

En ce qui concerne la partie variable de la rémunération, elle est sujette de notre exposé aujourd'hui. De ce fait, on va traiter la politique de rémunération variable selon le plan suivant :

a) Définition

Les politiques de rémunération variable (selon lesquels, la rémunération des travailleurs est liée dans une certaine mesure à la performance individuelle ou collective) correspond à un salaire différent du salaire "normal" ("fixe") dans la mesure où cela suppose une part d'incertitude, tant pour l'employeur que pour le(s) salarié(s). Il existe donc un lien entre le salaire (à savoir, la somme d'argent) que le salarié reçoit et la performance individuelle ou collective. Il peut s'agir de la performance d'un salarié à titre individuel, d'équipes ou de services, mais également d'établissements, d'entreprises ou de groupes d'entreprises.

b) Les critères de la rémunération variable :

Afin de motiver les salariés, prendre en compte leurs résultats, l'employeur a la possibilité de faire varier la rémunération. Dans ce cas, le salaire effectivement perçu par le salarié varie en fonction de critères qui sont définis par l'employeur. Pour être valable, la clause des objectifs doit fixer des objectifs raisonnables, dans le sens où ils doivent être réalistes et réalisables, compte tenu, de première part, de la situation économique du secteur professionnel dans lequel intervient le salarié, de deuxième part, du niveau de compétence de ce dernier.

Les critères doivent être objectifs, suffisamment précis et reposer sur des éléments facilement vérifiables pour ne pas dépendre de la seule volonté de l'employeur.

Il existe deux grands facteurs d'évaluation :

- **Les critères quantitatifs** : la quantité de production a pendant longtemps été le principal critère de rémunération variable. Ce critère est toujours un instrument de mesure très important pour le salaire au rendement, mais il n'est certainement pas le seul et unique critère utilisé.
- **Les critères qualitatifs** : des facteurs tels que le nombre d'articles défectueux produits, les retours des clients et le taux d'accidents du travail peuvent également être pris en compte (satisfaction du client, sens d'engagement, esprit d'équipe ...)

c) Les formes de la rémunération variable :



1- Rémunération variable

De nombreux systèmes sont utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de la quantité de production réalisée dans un temps donné. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail.

➤ les primes individuelles

Dans le cadre de la fixation d'objectifs individualisés, des bonus ou primes variables se développent dans tous les secteurs d'activité. Ces bonus dépendent de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Leur succès dépend largement de la qualité de la négociation qui a présidé à l'élaboration des objectifs.

D'autres types de gratifications individuelles sont observables dans le domaine de la production, tel que le système de salaires aux pièces :

REMUNERATION = SALAIRE D'UNE PIECE X NOMBRE DE PIECES PRODUITES

➤ les primes collectives

L'aléatoire collectif, fonction des résultats de l'entreprise ou de l'unité de travail, vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de leur unité. Il développe le sentiment d'appartenance à une collectivité et soude les équipes. Son caractère aléatoire évite l'assimilation à un avantage acquis et l'intégration à terme au salaire garanti.

INTERESSEMENT, PARTICIPATION ET EPARGNE SALARIALE

1. l'intéressement

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.

Le choix des formules d'intéressement est large. Certains principes doivent être respectés :

- L'intéressement doit avoir une signification économique, refléter les progrès de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir un caractère aléatoire, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement
- La somme globale à distribuer doit résulter systématiquement de la formule de calcul définie dans le contrat
- Les modalités de répartition ne peuvent retenir que des critères objectifs et ne doivent pas avoir pour effet d'exclure un trop grand nombre de salarié.

2. La participation



Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les autres

Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont placées.

Calcul de la réserve spéciale de participation :

$$R = \frac{1}{2} (B - 5C/100) \times S/VA$$

B = bénéfice net de l'exercice, déduction faite de l'impôt correspondant

C = capitaux propres de l'entreprise

S = salaires de l'entreprise

VA = valeur ajoutée de l'entreprise

Pour qu'une réserve de participation puisse être constituée, il faut donc :

non seulement que cet exercice se traduise par un bénéfice

mais encore que ce bénéfice soit supérieur à 5% des capitaux propres

3. L'épargne salariale

a. Le plan d'épargne d'entreprise

Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec l'aide de celle-ci à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières

Il peut être alimenté par :

le montant de l'intéressement des salariés

la participation des salariés aux résultats

les versements volontaires des salariés (ne peuvent excéder le quart de leur rémunération annuelle)

les versements complémentaires de l'entreprise appelés abondement (limités à 2.300 €/an/salarié et ne peuvent excéder le triple de la contribution du salarié)

b. L'actionnariat



Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaire de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés

c. les stocks options

Ce mécanisme, purement facultatif, consiste pour une entreprise, à offrir aux membres de son personnel salarié (ou à certains d'entre eux) la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de la société à un certain prix, fixé au jour où l'option est consentie.

Les bénéficiaires disposent, pour lever leur option, d'un délai pendant lequel le prix d'option ne varie pas en principe. Ainsi, en cas de hausse de la valeur de l'action, une plus-value peut être acquise.

Les stocks options représentent un risque nul pour le salarié et des gains potentiels extrêmement importants. Les plans d'options permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'option. Ils sont également un facteur de reconnaissance

d. les fonds de pension

Sous forme de plan épargne retraite

Avantages et inconvénients :

| <i>Avantages</i> | <i>Inconvénients</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion simple si système simple • Motiver le salarié dont la rémunération dépend étroitement de l'atteinte de ses objectifs • Favorise les vendeurs les plus productifs • Salaires fonction des performances • Résultats conditionnés par l'effort fourni • Permet parfois d'atteindre les salaires les plus élevés de l'entreprise • Permet de valoriser des contributions précises et alignées sur la stratégie et sur les objectifs d'affaires. • La rémunération pourra ainsi varier d'un mois sur l'autre ; elle peut baisser en toute légalité en cas de diminution importante d'activité, sous réserve notamment de respecter le Smic et le minimum conventionnel. | <p>a) Des inégalités croissantes (amplification des écarts si les salaires de base inéquitables; logique d'entreprise à deux vitesses)</p> <p>b) Une tendance à l'individualisme (travailler seulement pour ses propres intérêts ; négliger la dimension de l'équipe et des participants à un projet ou à un processus de travail) et au « mercenariat » (ne plus rien faire sans contrepartie monétaire):</p> <p>c) Une démotivation fréquente (dé sécurisation des collaborateurs, pour qui une part très importante du revenu est en jeu; compétitivité interne démesurée et dégradation du climat</p> |

| | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>de travail ; tendance à considérer les bonus comme normaux, donc comme un dû ;</p> <p>frustration résultant de la comparaison avec d'autres, peut-être mieux lotis).</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A noter :

1. La rémunération variable s'impose dans toutes les organisations. La tendance est inéluctable ; reste à en aménager les modalités
2. Elle n'est pas une panacée ; mais elle permet d'associer chacun aux résultats de l'entreprise
3. Elle permet une flexibilité de la masse salariale. Cet objectif est celui de l'entreprise ; il ne peut être avancé pour motiver des collaborateurs
4. Elle fait partie des outils de motivation, mais n'en constitue pas le premier. Elle permet seulement de récompenser les résultats obtenus, la contribution au succès de

L'entreprise. Inverser les choses et compter sur l'argent pour motiver les gens crée une mentalité de « mercenariat », une perte de loyauté et un climat souvent éloigné de celui qui permet les meilleures performances à terme.

5. Elle est un outil au service de la stratégie de l'entreprise, et pas une fin en soi.

Conclusion :

La politique de rémunération est un levier essentiel de l'entreprise pour améliorer la productivité des salariés. A la rémunération directe qui peut se décomposer en salaire de base (partie fixe), salaire de performance ou bonus (partie variable) et diverses primes, peuvent s'ajouter des périphériques d'ordre collectif comme l'intéressement, la participation financière et le plan d'épargne. Un bon système de rémunération doit être, avant tout, facilement compréhensible et concilier des impératifs aussi divers que l'équité sociale, la bonne gestion de l'entreprise et les forces du marché.



Partie IV- La strategy de rémunération

Le contexte économique actuel est comparable au brouillard. Tel un marin, on sait quand on y pénètre, mais on ignore sa densité et le temps requis pour le traverser. Il faut utiliser une bonne boussole, éviter les récifs et garder le cap pour se rendre à bon port. Pour plusieurs employeurs, le moment est venu d'adopter de nouvelles stratégies

Dans un tel contexte, les organisations font face à de nombreux enjeux en ce qui a trait à leur stratégie de rémunération globale et à son rôle de levier de performance organisationnelle. En effet la détermination de la rémunération affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une entreprise son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs ainsi que le degré d'attractivité de nouveaux employés talentueux et le degré de motivation de chacun de ses membre pris individuellement. On pourrait donc penser que, pour réussir à attirer, fidéliser et mobiliser les employés, il faut perdre du terrain sur le plan financier et vice versa. On pourrait aussi croire avec raison qu'un positionnement à mi-chemin, qui consisterait à accorder à tous les employés de faibles augmentations de salaire générant de modestes économies et contribuant peu à la capacité d'attraction, de fidélisation et de mobilisation, entraînerait une perte sur les deux plans.

Ainsi et comme toute autre initiative stratégique, il n'existe pas de solution passe-partout pour élaborer une stratégie gagnante de rémunération globale. Les organisations sont contrainte de réaliser qu'elles se doivent de faire bien plus qu'un simple étalonnage des meilleures pratiques de marché ; elles doivent plutôt élaborer une stratégie de rémunération globale propre à leur organisation et alignée sur leur stratégie d'affaires et leur stratégie de capital humain. Toutefois on peut identifier un certains nombres d'étapes clés que les entreprises peuvent suivre dans l'élaboration de leur stratégie de rémunération.

Dans ce travail on essayera d'identifier les objectifs d'une stratégie de rémunération, ses différentes perspectives clés et enfin les étapes d'élaboration d'une stratégie de rémunération globale efficace.



Définition :

On peut définir la stratégie de rémunération par l'ensemble des choix, des décisions et des actions adoptées par les entreprises en matière d'élaboration d'un programme de rémunération générale adapté avec les besoins des employés, et contribuant à l'atteinte des objectifs prévus de l'entreprise à long terme.

I-les objectifs d'une stratégie de rémunération :

La stratégie de rémunération garantit à l'entreprise une grande compétitivité, et permet la rétention des meilleurs talents sans coût récurrent.

➤ *Attirer les employés talentueux:*

La rémunération est l'un des éléments les plus importants qui définissent clairement le niveau de compétitivité de chaque entreprise. La grande mobilité des salariés sur le marché de travail invite l'organisation à rétablir ses rémunérations selon ses besoins structurels pour attirer les talents les plus avantageux.

➤ *Capacité de fidéliser les employés:*

Augmenter le degré de reconnaissance et du sentiment d'appartenance ; en appuyant sur la valorisation de la partie intrinsèque de la rémunération à fin d'attirer et fidéliser les employés; constitue l'un des objectifs primordiaux de chaque stratégie de rémunération.

➤ *Améliorer le rendement financier de l'organisation:*

Cet objectif se concrétise avec une stratégie de rémunération rassurante une gestion de rémunération efficace à fin d'optimiser les coûts associés à celle-ci; lesquels constituent généralement le compte budgétaire le plus important dans le bilan de chaque entreprise.

➤ *Etablir des objectifs quantifiables de rémunération :*

La rémunération variable permet de redéfinir des objectifs et des mesures de résultats cohérents avec les enjeux économiques et avec les attitudes qui mèneront au succès. En identifiant les niveaux des rémunérations directes et indirectes en déterminent la rémunération globale qui favorise la stratégie de rémunération de l'entreprise.



➤ Identifier une raison d'être pour justifier le changement:

En élaborant une stratégie de rémunération on définit les changements probables et ses raisons d'être pour les acquitter.

II- les perspectives d'une stratégie de rémunération :

Afin de réaliser les objectifs déjà fixés, l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie de rémunération bien précise. En effet, toute organisation doit concevoir une stratégie de rémunération global propre à leur stratégie de capital humain en dépassant la simple collecte de données du marché et les pratiques exemplaires des autres organisations.

Pour qu'une stratégie de rémunération soit efficace, l'entreprise doit prendre en considération trois perspectives clés:

➤ La perspective de l'employeur :

Cette perspectives s'intéresse à répondre à la question suivante : quels comportements, compétences et qualifications l'employeur doit-il retrouver au sein de son effectif pour atteindre ses objectifs d'affaires à court et à long terme?

En effet, afin d'attirer et de fidéliser les employés qui possèdent les comportements, les compétences et les qualifications nécessaires au succès de l'organisation, l'employeur doit s'assurer d'établir un lien entre les besoins de ses employés et sa stratégie d'affaires. Le service des ressources humaines peut ensuite définir une stratégie de rémunération globale qui récompensera les employés les plus performants en fonction des comportements, des compétences déterminées.

➤ Perspective de l'employé

La rémunération est la contre partie d'un travail effectif réalisé par l'employé. Autrement dit, c'est un moyen efficace pour s'assurer une meilleur motivation, mobilisation voir implication de l'ensemble des membres d'une organisation. En effet, si les employés ne perçoivent pas la valeur de leur rémunération globale, ou s'ils démontrent peu d'intérêt à son égard, celle-ci perdra son effet motivateur. Pour cette raison, la mise en place d'un programme de rémunération efficace, nécessite l'engagement des employés qui doivent bien comprendre les critères utilisés pour déterminer le montant de chaque composante de la rémunération globale et s'intéresser plus à l'égard de celle-ci afin de les motiver et accroître leur rendement.



➤ Perspective des coûts

Les coûts de la stratégie de rémunération mise en place ont, sans doute, un effet considérable sur les résultats de l'entreprise, c'est donc un facteur décisif pour l'organisation afin qu'elle maintienne sa rentabilité à long terme. Pour cela, toute entreprise doit:

- ✓ S'assurer que les coûts actuels et futurs de rémunération globale sont raisonnables par rapport à l'évolution de la productivité et à l'atteinte de résultats.
- ✓ Connaître l'impact financier actuel et projeté d'éventuelles modifications apportées à différents éléments de rémunération globale tel le salaire de base, le régime d'intéressement à court terme, les assurances collectives, les régimes de retraite, ...
- ✓ Connaître si seulement la modification du programme de rémunération globale est suffisante pour assurer le maintien d'un niveau raisonnable des coûts ou bien il est nécessaire d'adopter d'autres changements relatifs à la main-d'œuvre.

III- les étapes d'élaboration d'une stratégie de rémunération :

➤ Définition du contexte et des défis de l'entreprise :

Pour que la rémunération devienne un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Il suffit donc d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'identifier des stratégies cohérentes avec les orientations. Quels facteurs internes et externes influent sur les décisions relatives aux activités et au capital humain de l'entreprise? Examiner les aspects économiques, géographiques, réglementaires et politiques et ceux touchant le travail, ainsi que les objectifs d'affaires, les mesures de rendement de même que les compétences et les comportements recherchés chez les employés.

➤ Etablissement de la stratégie de rémunération globale :

Une stratégie de rémunération exige un dressement et une élaboration d'un certains nombres de principes directeurs qui intéresse le programme visé telle que : le degré d'importance de chaque volet, la rentabilité, la souplesse ou l'uniformité, le partage des risques et liens avec la performance.

➤ Etablissement d'un plan de transition de la rémunération :



Où en êtes-vous par rapport aux objectifs d'affaires et aux objectifs de rendement à atteindre ?

La réponse à cette question constitue une évaluation qui permettra de créer un plan de transition avec des priorités selon la portée, le coût, le risque et la faisabilité des différentes possibilités.

➤ *Examen du plan de mise en œuvre :*

Le plan de mise en œuvre comprend l'échéancier et le budget prévus pour les principales tâches incluant des détails sur la conception de programmes distincts, les principales activités de communication et l'administration.

➤ *Conception de programmes distincts :*

Harmoniser la conception de ces programmes avec la stratégie de rémunération globale, est une nouveauté pour bon nombre d'entreprises. C'est une occasion de lier la conception des programmes à d'autres volets de la rémunération et aux objectifs plus larges touchant la main-d'œuvre.

➤ *Mise en œuvre :*

Une mise en œuvre efficace requiert d'intégrer les activités de communication et d'administration afin de concrétiser la stratégie de rémunération.

➤ *Mesure et gestion :*

Chaque programme est question d'un certain nombre de changement que ça soit négativement ou positivement. Le suivi de l'évolution des modifications apportées à ses programmes et des résultats connexes est indispensable pour s'assurer que l'entreprise réalise ce qui a été déjà prévu.

IV- La stratégie de l'entreprise et la stratégie de rémunération: quelle relation?

La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. Autrement dit, la stratégie de l'entreprise est liée à l'allocation des ressources pour l'atteinte des objectifs visés à long terme, ces derniers qui se résument à la réalisation du profit et la minimisation des coûts en assurant la survie et la continuité d'exploitation de l'entrepris. Dans ce contexte, on peut dire qu'il y a un lien étroit entre la stratégie globale de l'entreprise et celle de rémunération. En fait, Parmi les ressources dont il est question, les ressources humaines constituent l'élément le plus important si ce n'est le noyau du tout. Ainsi, profiter des compétences de celles-ci pour réaliser la performance et l'efficacité passe par l'adoption des

stratégies de rémunération appropriées en tant que composante vitale dans la gestion des ressources humaines.

Selon Miles et Snow (1984), la stratégie de rémunération d'une unité d'affaires dépend de sa propension à suivre une stratégie de prospecteur, de défenseur ou d'analyste.

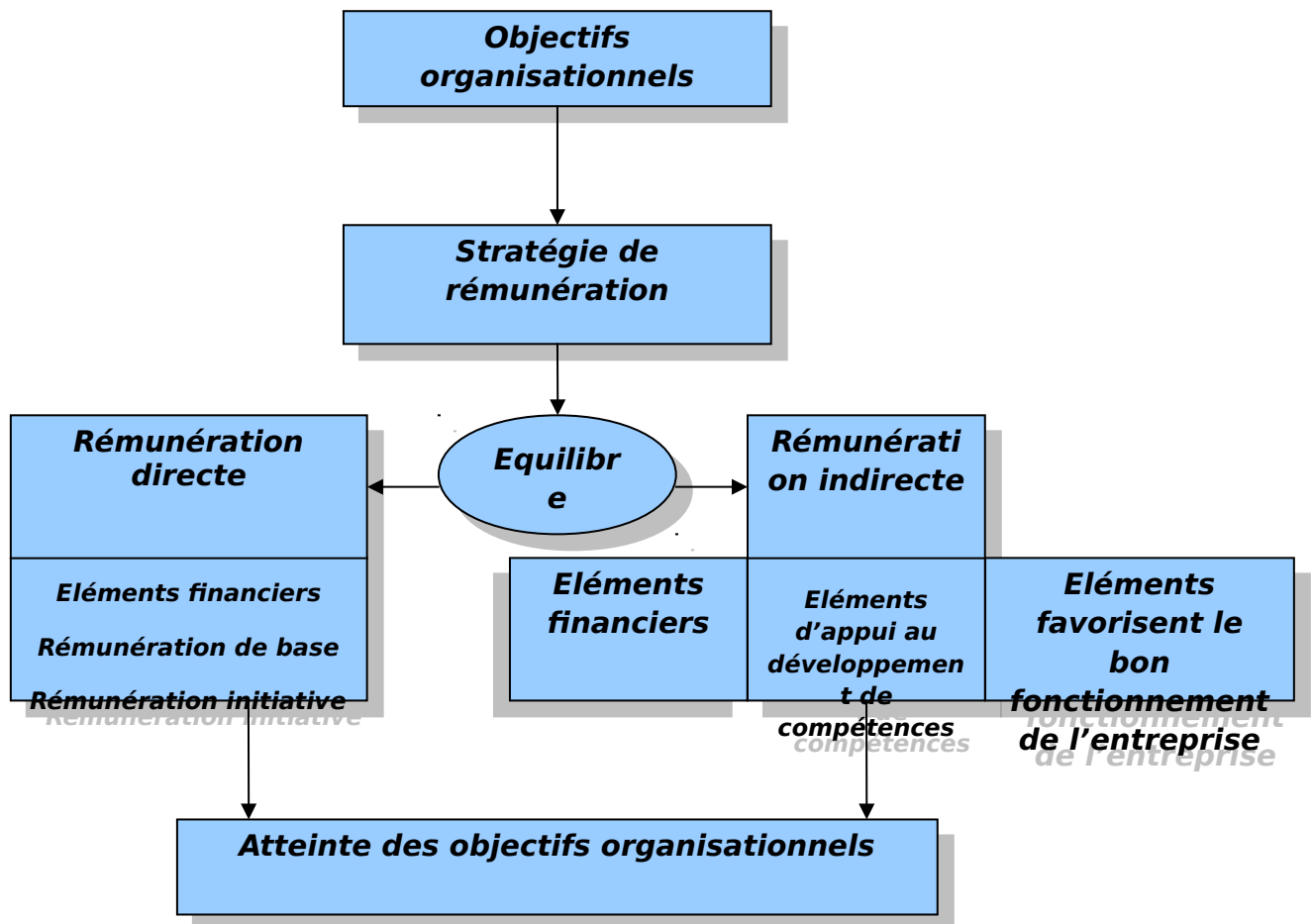
| Stratégie d'entreprise | Ses caractéristiques | Stratégie de rémunération |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratégie des prospecteurs | <ul style="list-style-type: none"> • orientées vers la croissance et l'exploitation des opportunités offertes par le marché grâce à leurs capacités d'innovation, au développement de nouveaux produits. • par la volonté d'être leader sur de nouveaux marchés, de nouveaux produits ; • associée à une structure organique, des tâches complexes et changeantes, et un environnement instable avec un taux de changement rapide. | <ul style="list-style-type: none"> • Une orientation à la maximisation de la performance, à la compétitivité externe, une large proportion de rémunération variable par rapport à la rémunération totale et un recours important aux incitatifs collectifs. • Les incitatifs de long terme devraient être également utilisés dans ces entreprises pour contrebalancer la faible persévérance éventuelle de salariés qui montrent un faible attachement à leur employeur. |
| Stratégie des défenseurs | <ul style="list-style-type: none"> • une structure fonctionnelle très formalisée et centralisée. • Elles ont tendance à définir la performance en termes de contrôle des coûts, plutôt que de résultats sur le marché. • Elles opèrent dans un environnement calme, avec des tâches stables. | <ul style="list-style-type: none"> • Les salariés bénéficient de la sécurité de l'emploi et de perspectives de mobilité ascendante en échange d'un engagement de long terme vis à vis de l'entreprise. • privilégient l'équité interne par rapport à l'équité externe, • rémunèrent les salariés en fonction de leur ancienneté, • évitent le transfert de risque sur le salarié via sa rémunération, • maintiennent la communication sur les rémunérations et la |

| | | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | participation aux décisions à un niveau minimum, <ul style="list-style-type: none">• développent un appareil administratif hautement centralisé et standardisé. |
| Stratégie des analyseurs | <ul style="list-style-type: none">• une stratégie mixte par rapport aux types extrêmes que sont les stratégies de "prospecteur" et de "défenseur" | |

Schéma récapitulatif

Chaque entreprise a des **objectifs organisationnels** que la stratégie de rémunération doit respecter tout en assurant un équilibre entre la rémunération directe et indirecte.





Conclusion:

En conclusion l'élaboration d'une stratégie de rémunération efficace exige de l'information de qualité et des analyses sûres pour prendre des décisions éclairées et être en mesure d'évaluer les répercussions. Ceci afin que cette stratégie soit un outil de gestion puissant, car elle permettra de définir les priorités, d'établir des objectifs quantifiables de rémunération et d'identifier une raison d'être pour justifier le changement. Lorsque la stratégie de rémunération globale est bien conçue et bien mise en oeuvre elle peut grandement contribuer au succès de l'entreprise. Inversement, une stratégie de rémunération mal adaptée peut présenter des incompatibilités et, éventuellement, mettre en péril le succès de la stratégie d'affaires de l'entreprise.

Partie V- L'actionnariat salariale

Le développement de l'épargne salariale constitue une impérieuse nécessité pour l'économie nationale. Cette forme d'épargne est presque, en effet, la seule qui permette d'apporter des solutions, au moins partielles, aux trois principaux problèmes de l'heure à savoir l'épargne salariale à long terme, la négociation salariale et le renforcement des capitaux propres de l'entreprises.

Les formes de l'épargne salariale sont multiples. Allant des accords de participation ou d'intéressement au résultat, jusqu'à la détention des actions : actionnariat-salarié.

L'actionnariat-salarié constitue un véritable élément de motivation et d'implication du personnel. Cependant, cette politique au Maroc demeure restreinte et réservée dans une grande partie aux filiales des multinationales et certains établissements bancaires.

Notre sujet va s'articuler autour de trois grands axes. Le premier est dédié à la définition des concepts associés au thème. Le deuxième présente en détail les différentes modalités de l'actionnariat salarié avant de conclure avec ses retombées et sur l'entreprise et sur l'employé.

1- Concepts et définitions :

L'actionnariat est un concept plus au moins ancien mais dont l'adoption ne s'est manifestée que ces dernières années, et surtout au Maroc où cette pratique reste encore faible.

Mais avant de définir l'actionnariat il conviendrait de définir ce qu'est une rémunération.

Rémunération :

C'est la contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu. Elle comprend une partie fixe et une partie variable en plus des périphériques de la rémunération.

On parle également de rémunération lorsqu'une épargne bénéficie de versements d'intérêts.

⇒ C'est dans ce cadre que l'actionnariat salarié fait une partie intégrante de la rémunération.

Actionnaire :

C'est le propriétaire d'une fraction d'une entreprise ayant un statut de société commerciale c'est, donc, un des partenaires financiers de la société et favorise ainsi son développement par l'apport des capitaux.

L'actionnariat :

Est ainsi, l'ensemble de ces actionnaires (détenteurs d'actions de sociétés). Cela peut être assimilé à la détention de titre de nature voisine ou dérivée (certificats d'investissement, part de fond de placement, obligations convertibles.....).



L'actionnariat est structuré d'une façon à ce que la répartition des intérêts financiers et des droits de vote dans une entreprise soit importants.

⇒ l'actionnariat joue un rôle dans la définition de la stratégie de l'entreprise

En fonction des pays, l'actionnariat est plutôt direct ou plutôt indirect, selon qu'il est largement détenu par des actionnaires de base ou par le biais de fonds de placement, fonds de pension et autres organismes d'épargne collective. Par ailleurs les grands groupes d'entreprises ont leur actionnariat généralement hiérarchisé sous forme d'une société-mère (holding) qui détient la majorité, voire la quasi totalité, des actions de filiales et sous-filiales,

Actionnariat salarié

Dans le cas où le salarié a acheté en Bourse des actions de l'entreprise où il travaille, il n'a pas plus de droits que n'importe quel autre petit porteur. Par ailleurs, certaines entreprises, notamment les grandes sociétés cotées, accordent des actions à leurs salariés à des conditions préférentielles voire gratuites afin de les motiver et de les rendre solidaires de l'entreprise à long terme. Rien n'empêche toutefois le salarié qui a acheté l'action avec une décote de vingt pour cent de la revendre promptement afin de réaliser immédiatement une plus-value.

Les porteurs (les salariés) sont intéressés par les bénéfices de la société, peuvent détenir des droits de vote et dans certains cas notamment des administrateurs. L'entreprise peut tirer profit de cette pratique et adaptera ainsi la partie variable des salaires à ses bénéfices.

L'actionnariat salarié permet aux sociétés d'introduire davantage de "souplesse" dans la politique des rémunérations. Il réduit le contenu des négociations annuelles sur les salaires et affaiblit davantage les organisations syndicales, sans donner de pouvoirs réels aux actionnaires salariés pour intervenir dans les prises de décision de leur entreprise.

Par conséquent, il est utile de déterminer où se situe le pouvoir et d'appréhender les objectifs des différents actionnaires entre autres, les actionnaires les actionnaires salariés et cela lorsque les salariés détiennent un nombre significatif des actions de leur entreprise (en dehors de simple achats en bourse). Cela provient de souscription à prix préférentiel(ou par exemple le stock option) ou, dans certains cas par distribution de celles-ci en supplément de salaire.

Ainsi, les actionnaires salariés sont soumis aux risques aux quels sont soumis l'entreprise, en cas de mauvaise affaire, et sont aussi intéressé par ses bénéfices.

Actionnariat populaire :

L'actionnariat populaire est un concept qui se différencie de l'actionnariat salariale par le fait que cette dernière vise la motivation, l'intéressement et la participation. Par contre l'actionnariat populaire est lancé par l'entreprise pour faire appel à un besoin de financement, par conséquent elle sollicite des bailleurs de fond.



II-Modalités de l'actionnariat salarié :

L'actionnariat salarié peut se décliner sous plusieurs formes, mais il est possible de les présenter en quatre groupes homogènes.

- La Participation.
- L'intéressement.
- Les Stock –Options.
- Le Plan d'Epargne Entreprise.

1- La participation :

Incontournable à partir de 50 salariés, le dispositif de participation vient d'être réformé par le gouvernement. L'occasion d'en rappeler les principes et le fonctionnement.

La participation est un système obligatoire qui a une définition légale.

La participation consiste à attribuer aux salariés, selon des règles précises, une fraction du bénéfice réalisé par l'entreprise.

➤ Champs d'application :

Toutes les entreprises de plus de 50 salariés doivent mettre en place un accord sur la participation et ce, quel que soient leur taille, leur effectif et leur statut juridique.

La participation concerne tous les salariés ayant un contrat de travail avec l'entreprise, y compris les intérimaires, apprentis et CDD. Les chefs d'entreprises peuvent également en bénéficier s'ils cumulent avec le mandat, un contrat de travail. Néanmoins, l'accord peut exiger une ancienneté minimale. Celle-ci ne peut cependant excéder 3 mois. Dans ce cas, un intérimaire, par exemple, devra totaliser un minimum de 60 jours de contrats sur les deux derniers exercices pour en bénéficier. Même un salarié licencié doit obtenir ses droits pour les exercices auxquels il a participé.

➤ Formule de calcul :

Le calcul de la participation se fait selon la formule légale suivante :

$$\frac{1}{2} \times (B-5C/100) \times (S/VA)$$

Ainsi, la réserve spéciale de participation sera nulle si les bénéfices réalisés au cours de l'exercice sont inférieurs à 5 % des capitaux propres. De même, le montant de la réserve sera proportionnel au poids des salaires bruts dans la valeur ajoutée. Une entreprise de service à forte valeur ajoutée distribuera donc des montants plus importants qu'une entreprise d'un secteur à forte intensité capitalistique.

- **B** : correspond au bénéfice fiscal majoré des bénéfices exonérés. Il intègre donc les abattements ou exonérations prévues par le Code général des impôts, notamment ceux pour les entreprises implantées en zones franches urbaines ou les jeunes entreprises innovantes... De plus, la loi sur la participation

prévoit que le bénéfice à retenir pour le calcul de la réserve spéciale ne doit pas être diminué des déficits constatés au cours des exercices antérieurs de plus de cinq ans à l'exercice en cours (à compter du 1er janvier 2008).

-**5C/100** : correspond à 5 % des capitaux propres.

-**S** : correspond aux salaires bruts, y compris les avantages en nature.

-**VA** : correspond à la valeur ajoutée (charges de personnel + résultat courant avant impôt + impôts et taxes + charges financières + dotations de l'exercice aux amortissements + dotations de l'exercice aux provisions).

L'accord sur la participation peut prévoir une autre formule, à condition que cette dernière n'engendre pas un gain inférieur pour le salarié.

➤ **Critères de répartition :**

Comme pour le dispositif d'intéressement, les accords peuvent prévoir :

- soit que les salariés perçoivent tous la même somme.
- soit que la somme versée dépende du salaire brut du salarié ou de la durée de sa présence au cours de l'exercice pris en compte. On peut aussi envisager de combiner ces deux critères en les pondérant.

2- **L'intéressement :**

Facultatif et ouvert à toutes les entreprises, le dispositif d'intéressement permet d'associer les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

➤ **Champs d'application :**

Toute entreprise, quelle que soient sa taille, son secteur d'activité et sa forme juridique, peut mettre en place un accord d'intéressement. Cet accord peut aussi être limité à un ou plusieurs établissements d'une même entreprise, dès lors qu'il bénéficie à tous les employés qui y exercent leurs fonctions.

Un groupe d'entreprises juridiquement indépendantes mais ayant établi entre elles des liens financiers et économiques, importants et stables, peuvent mettre en œuvre un dispositif commun d'intéressement. De même, des entreprises indépendantes travaillant ensemble sur un projet commun, un chantier par exemple, peuvent mettre en place un tel dispositif, appelé "intéressement de projet".

Enfin, les sociétés coopératives ainsi que, sous certaines conditions, les sociétés nationales et entreprises publiques en ont également la possibilité.

➤ **Formule de calcul :**

Les parties contractantes d'un dispositif d'intéressement disposent d'une grande liberté dans la définition de la formule de calcul de la somme à répartir. Ses critères peuvent être soit liés aux résultats - et la formule s'appuie alors sur des indicateurs financiers ou comptables comme le résultat d'exploitation ou le résultat net comptable - soit liés aux performances. L'entreprise peut,

dans ce cas, se baser sur des objectifs variés : réduction des retards, amélioration de la productivité, etc. Dans tous les cas, ces éléments doivent être objectivement mesurables.

➤ **Critères de répartition :**

L'entreprise dispose de trois options pour définir le mode de répartition du montant alloué à l'intéressement.

- **Une répartition uniforme** : le montant global alloué est alors divisé entre tous les salariés bénéficiaires.
- **Une répartition proportionnelle au salaire** : l'accord doit alors déterminer la notion de salaire utilisé (brut, net, hors prime, etc.).
- Une répartition proportionnelle à la présence du salarié dans l'entreprise au cours de l'exercice. On peut aussi envisager de combiner ces différents critères en les pondérant. Par exemple : 60 % sur la présence et 40 % sur le salaire.

L'accord d'intéressement a un caractère collectif et doit concerner tous les salariés. Le mode de répartition ne doit donc pas être différent d'un salaire à l'autre ou d'une catégorie de personnel à l'autre, ni être indexé sur les performances individuelles des salariés. Une condition d'ancienneté de 3 mois maximum peut toutefois être incluse.

Non substitution au salaire

L'intéressement n'étant pas considéré comme un salaire, il ne peut donc pas être pris en compte pour le calcul du SMIC, des congés payés ou des primes. Il ne peut pas non plus se substituer à d'autres éléments de rémunération. Si l'instauration d'un accord d'intéressement entraîne la suppression d'un autre élément de rémunération, la loi prévoit qu'un délai de 12 mois doit s'écouler entre le dernier versement devant disparaître et la date de prise d'effet de l'accord d'intéressement.

3- Les Stock-options :

L'entreprise donne des options, c'est-à-dire le droit à un salarié (le plus souvent un cadre dirigeant) d'acheter un nombre déterminé d'actions dans un période convenue.

A l'issue de cette période, le salarié peut exercer ses options, c'est-à-dire acheter les actions au prix convenu (usuellement calculé pour être inférieur au prix du marché).

4- Le Plan Epargne Entreprise :

Le Plan Epargne Entreprise est une mesure qui vise à associer les salariés à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Ce procédé, facultatif, peut être mis en place dans toutes les entreprises, et concerne tous les salariés.

D'où proviennent les sommes versées sur le PEE ?

Les sommes qui alimentent le PEE proviennent :

- des versements volontaires des salariés. La somme totale ne peut être supérieure à 25% de leur revenu annuel ;
- de l'intéressement et de la participation ;
- des revenus tirés du placement ;

- des versements effectués par l'employeur, que l'on appelle l'abondement

C'est une formule d'épargne salariale collective facultative permettant aux salariés de participer avec l'entreprise à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Les versements volontaires des salariés (et l'aide de l'entreprise) peuvent être utilisés pour l'acquisition de valeurs mobilières qui restent indisponibles durant cinq ans au moins. En contrepartie de ce blocage, les sommes bénéficient d'un régime d'exonération d'impôt sur le revenu.

III- Effets sur l'entreprise et sur le salarié

1- Les effets de l'actionnariat-salarié sur l'employé.

En général, l'actionnariat-salarié a des retombées positives sur le salarié et peuvent être énuméré comme suit :

- Réaliser un bon emplacement à long terme : Pour son épargne, qui profite à la fois des résultats financiers de l'entreprise, des aides fiscales et de celles de l'entreprise. son existence est le fruit de mécanismes financièrement incitatifs visant à faire acquérir par les salariés des titres de leur entreprise (décote, rabais sur action...). Il faut prendre garde cependant à respecter la règle d'or de la diversification de son patrimoine faute de voir l'effondrement de l'épargne qu'ils avaient constituée. Rappelons –nous ici que les deux principaux motifs d'épargne à long terme ont toujours été l'acquisition d'un logement et la préparation à la retraite.

- La négociation salariale : La lutte contre l'inflation rend impossible tout assouplissement de la discipline en matière salariale. Le dialogue social risque de ce fait soit de s'épuiser, soit de dégénérer aussi des conflits. L'épargne salariale permet de créer un nouveau terrain de négociation et constitue donc un nouveau facteur d'émergence du compromis salarial sans lequel aucun gain de productivité n'est durable.

- Participer davantage à la vie de l'entreprise : Afin de mieux comprendre sa stratégie et ses enjeux financiers, être associé comme actionnaire aux décisions, voire chercher à protéger son entreprise d'une prise de contrôle notamment par une société étrangère.

2- Les effets de l'actionnariat-salarié sur l'entreprise.

L'actionnariat salarié peut constituer un bon moyen de renforcer la cohésion et le lien social dans l'entreprise, de sensibiliser les salariés à ses objectifs économiques et financiers et d'assurer un instrument de stabilité du capital.

-Motivation des salariés : L'octroi des actions aux salariés constitue un élément précieux de motivation et d'implication du personnel dans les finalités de l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance et d'intéressement au résultat à travers les dividendes, favorise la productivité et la rentabilité du facteur humain. Comme il contribue à un climat social favorable.

-Renforcement des capitaux propres : Le recours à l'épargne salariale permet à l'entreprise d'alléger le poids des frais financiers. L'épargne salariale n'a pas, pour des raisons de sécurité, vocation à s'orienter de manière exclusive vers les fonds propres de l'entreprise et, a fortiori, des PME. Mais le placement en action ayant toujours constitué à long terme le placement le plus

performant, l'épargne salariale peut et doit contribuer au renforcement des fonds propres des entreprises.

Conclusion

L'actionnariat-salarié n'est pas encore une marotte des entreprises marocaines. Alors que le cadre législatif demeure sommaire, les avantages fiscaux sont importantes. Le but d'une telle exonération est d'appuyer cet encouragement purement incitatifs de la part d'une minorité des entreprises. L'actionnariat peut avoir lieu à travers des plans d'épargne salariale ou à travers des plans propres. C'est notamment le cas de BMCE bank à 6,3% du capital, et Attijariwafa bank à 0,89% avec un montant de 153 million de dirhams.

