

Chapitre 1: La Gestion des Salaires



Éléments du salaire

- ✓ Salaire de base
- ✓ Avantages
- ✓ Majorations pour heures supplémentaires
- ✓ Remboursement des frais professionnels
- ✓ Primes
- ✓ Options de vente (Actions)
- ✓ Plan d'épargne
- ✓ Parachute dorée
- ✓ Prestations sociales (CNSS, CNOPS, CIMR, Mutuels, etc.)



Salaire de base

- ❖ Le salaire de base est la contrepartie du travail effectué.
- ❖ Son niveau dépend :
 - Du marché du travail;
 - De la politique de l'Etat en matière de salaire minimum garantie;
 - Des conventions collectives (nationale, sectorielle ou d'entreprise).

Le marché du travail: une référence inéluçtable

- L'entreprise ne pourra pas baisser ses salaires en deçà d'un seuil, si elle veut attirer ou conserver les meilleures compétences : **le marché introduit à ce niveau un MINIMUM de salaire!**
- Pour rester compétitive au niveau des coûts, l'entreprise doit pratiquer des niveaux de salaires « comparables » à ceux de ses « concurrents »: **le marché du travail introduit à ce niveau un MAXIMUM de salaire!**



Etudier le marché du travail

1. Définir
2. Collecter les données
3. Traiter les données
4. Analyser les résultats

Définir, c'est
segmenter

- Trois critères pratiques:
 - ❖ Le métier (l'ancienneté aussi);
 - ❖ Le secteur d'activité;
 - ❖ La localisation géographique;

Processus de collecte, de traitement et d'analyse



Constituer un échantillon représentatif (nombre des individus questionnés par rapport à la population mère)



Elaborer un questionnaire validé scientifiquement



Administrer le questionnaire (directement/google drive/etc.)



Saisir les réponses sur un logiciel de traitement de données (SPSS/Sphinx...)



Traiter statistiquement les données (moyenne; écart type; etc.)



Editer les résultats (rapport/ graphes/..)

Illustration:
Résultats de
l'enquête
Michael
Page (2019)

- La conception (du cabinet) repose sur les échanges établis avec plusieurs milliers de candidats ainsi qu'avec plusieurs centaines d'entreprises ayant recruté au cours de l'année 2018.

Métier "RH"

Source : Michael Page, 2019

DÉVELOPPEMENT RH		RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD					TREND
Categorised by Function		0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	plus de 15 ans	
POSTE							
Chargé de Recrutement	★	4 - 6	6 - 12	12 - 18	18 - 25	-	▲
Responsable Recrutement	★	12 - 14	14 - 17	17 - 23	23 - 28	28 - 35	▲
Chargé de Formation		6 - 8	8 - 11	12 - 18	18 - 25	-	◄
Responsable Formation		14 - 18	18 - 23	23 - 28	28 - 32	32 - 36	◄
Chargé de Développement RH		8 - 10	10 - 14	14 - 22	22 - 28	-	◄
Responsable Développement RH	★	12 - 15	15 - 18	18 - 28	28 - 35	-	▲

GÉNÉRALISTE RH		RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN K MAD					TREND
Categorised by Function		0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	plus de 15 ans	
POSTE							
Chargé RH	★	8 - 10	10 - 15	15 - 22	22 - 30	-	▲
RRH		15 - 18	18 - 23	23 - 30	30 - 35	35 - 40	◄
HR BP		17 - 23	23 - 28	28 - 33	33 - 36	36 - 40	▲
HR Manager/DRH		25 - 30	30 - 35	35 - 40	40 - 45	45 - 80	◄

MARKETING

Categorised by Function	RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE				
Assistant Chef de Produits	8 - 12	12 - 14	-	▼
Chef de Produits	12 - 15	15 - 18	18 - 30	▼
Chargé Trade Marketing	10 - 12	12 - 15	15 - 30	▼
Category Manager/Chef de Marché	15 - 20	20 - 28	28 - 45	▼
Chargé d'Études Marketing ★	12 - 15	15 - 18	18 - 25	▲
Chef de Groupe	-	28 - 35	35 - 45	▼
Directeur Marketing	-	40 - 50	50 - 80	▼

COMMUNICATION

Categorised by Function	RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE				
Chargé Relations Presse	15 - 18	18 - 25	25 - 35	▼
Chargé de Communication	12 - 15	15 - 20	20 - 35	▼
Chargé d'Événementiel	15 - 18	18 - 25	25 - 35	▼
Responsable Communication	-	25 - 30	30 - 40	▼

TRANSPORTS

		RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
Categorised by Function		0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE					
Directeur d'Agence		-	-	30 - 45	◄
Directeur - Responsable Transports ★		-	20 - 28	28 - 40	▲

LOGISTICS & SUPPLY CHAIN

		RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
Categorised by Function		0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE					
Responsable Supply Chain ★		-	20 - 25	25 - 35	▲
Chef de Projet SI/SC ★		-	18 - 25	25 - 35	▲
Responsable S&OP ★		-	18 - 22	22 - 34	▲
Responsable Prévisions des Ventés		-	16 - 25	25 - 32	◄
Demand Planner - Customer Planner ★		-	16 - 25	25 - 32	▲
Supply Chain Manager - Coordinateur Logistique ★		-	18 - 25	25 - 35	▲
Responsable Exploitation ★		-	18 - 25	25 - 35	▲
Responsable - Gestionnaire Approvisionnements ★		-	15 - 18	18 - 25	▲
Responsable - Gestionnaire Planification/Ordonnancement		-	15 - 18	18 - 25	◄

ACTIVITÉS DE MARCHÉ AM/BANQUE PRIVÉE/BFI)

ACTIVITÉS DE MARCHÉ AM/BANQUE PRIVÉE/BFI)		RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
		Categorised by Function	2 à 5 ans	5 à 8 ans	
POSTE					
Banquier Privé		-	25 - 35	35 - 40	▼
Directeur d'Investissements/Fonds		-	-	40 - 70	▲
M&A - ECM - DCM (Associate - VP - Director - MD)		15 - 35	35 - 40	40 - 70	▼
Coverage		13 - 35	35 - 40	40 - 60	▼
Relationship Manager	★		20 - 30	30 - 45	▲
Analyste Marchés (Buy Side/Sell Side)	★	13 - 17	17 - 25	25 - 35	▲
Analyste Quantitatif	★	12 - 17	17 - 25	25 - 35	▲
Gestionnaire Middle-Office Marchés	★	8 - 10	10 - 15	15 - 27	▲
Gestionnaire Back-Office Marchés	★	8 - 10	10 - 12	12 - 20	▲

DISTRIBUTION

Categorised by Function	RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE				
Chef de Département	30 - 35	33 - 45	45+	◄
Directeur de Magasin - Réseau de Détail ★	7 - 13	13 - 18	18+	▲
Directeur de Magasin - Distribution Spécialisée	12 - 17	14 - 20	22+	◄
Directeur de Magasin - Grande Distribution Alimentaire	15 - 22	20 - 25	25+	◄
Directeur Régional	19 - 24	23 - 29	30+	▲
Directeur de Réseau ★	17 - 23	22 - 28	30+	◄
Country Manager ★	-	42 - 55	80+	▲

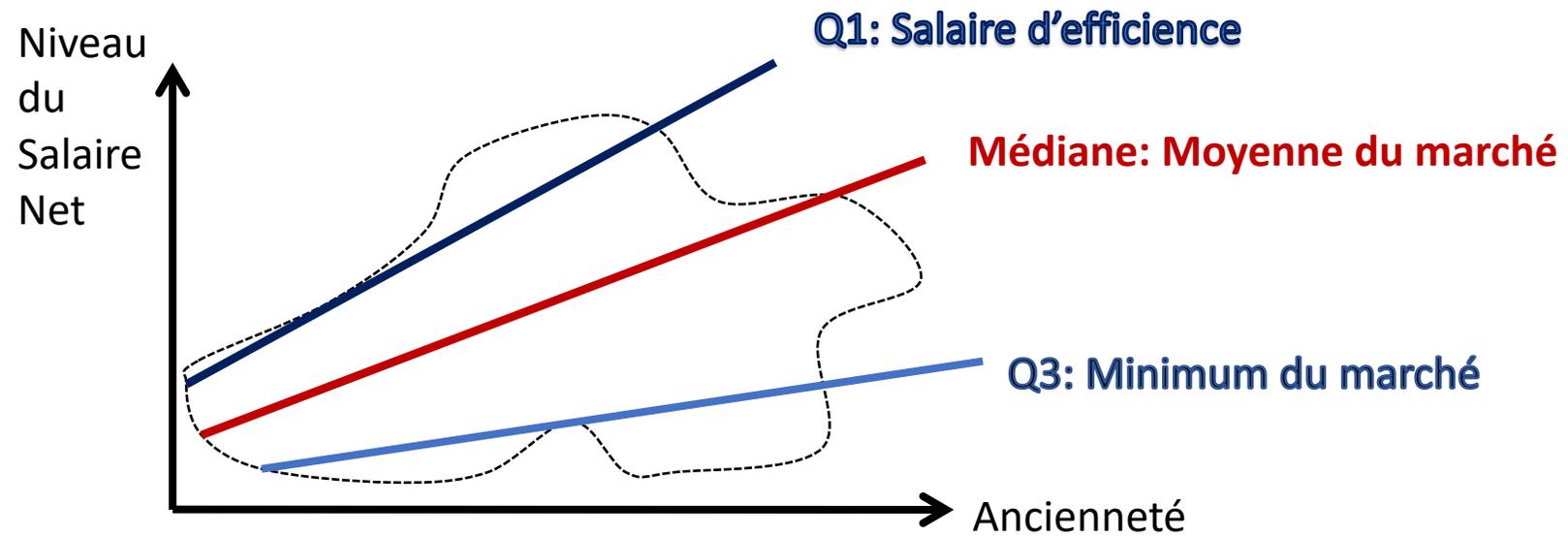
COMMERCE

Categorised by Function	RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE				
Acheteur	4 - 9	8 - 12	10+	◄
Chef de Groupe Achats	15 - 22	18 - 26	28+	◄
Directeur des Achats ★	22 - 30	28 - 35	35+	▲
Chef de Produits	14 - 19	17 - 24	25+	◄
Category Manager	18 - 22	20 - 26	30+	◄
Directeur Marketing	22 - 28	26 - 32	40+	◄
Manager e-Commerce ★	-	15 - 25	25+	▲
Directeur e-Commerce ★	32 - 38	36 - 40	40+	▲

DIGITAL

Categorised by Function	RÉMUNÉRATION NETTE MENSUELLE EN KMAD			TREND
	0 à 2 ans	2 à 5 ans	5 à 15 ans	
POSTE				
Graphiste	7 - 8	8 - 12	12 - 20	▼
Directeur Artistique	15 - 18	18 - 25	25 - 35	◄
Digital Content Manager - Rédacteur Web ★	8 - 10	10 - 15	15 - 30	▲
Community Manager - Social Media Manager ★	8 - 10	10 - 15	15 - 30	◄
Chef de Projets Web - Digital ★	10 - 12	12 - 18	18 - 30	▲
Chief Digital Officer ★	-	25 - 35	35 - 45	▲
SEM/SEO/SEA Manager ★	10 - 12	12 - 18	18 - 30	▲
Affiliate Manager - Responsable Partenariats ★	10 - 12	12 - 18	18 - 30	▲
Traffic Manager	10 - 12	12 - 15	15 - 25	◄
Responsable e-Commerce/Digital ★	-	15 - 25	25 - 40	▲
CRM Manager ★	10 - 12	12 - 18	18 - 35	▲

Comment présenter des résultats et les interpréter ?



Salaire d'efficience

- Pour contrer l'incertitude l'employeur peut avoir intérêt à accepter de payer un salaire supérieur à LA MOYENNE en supposant que le salaire d'efficience est un indicateur de la productivité des postulants.



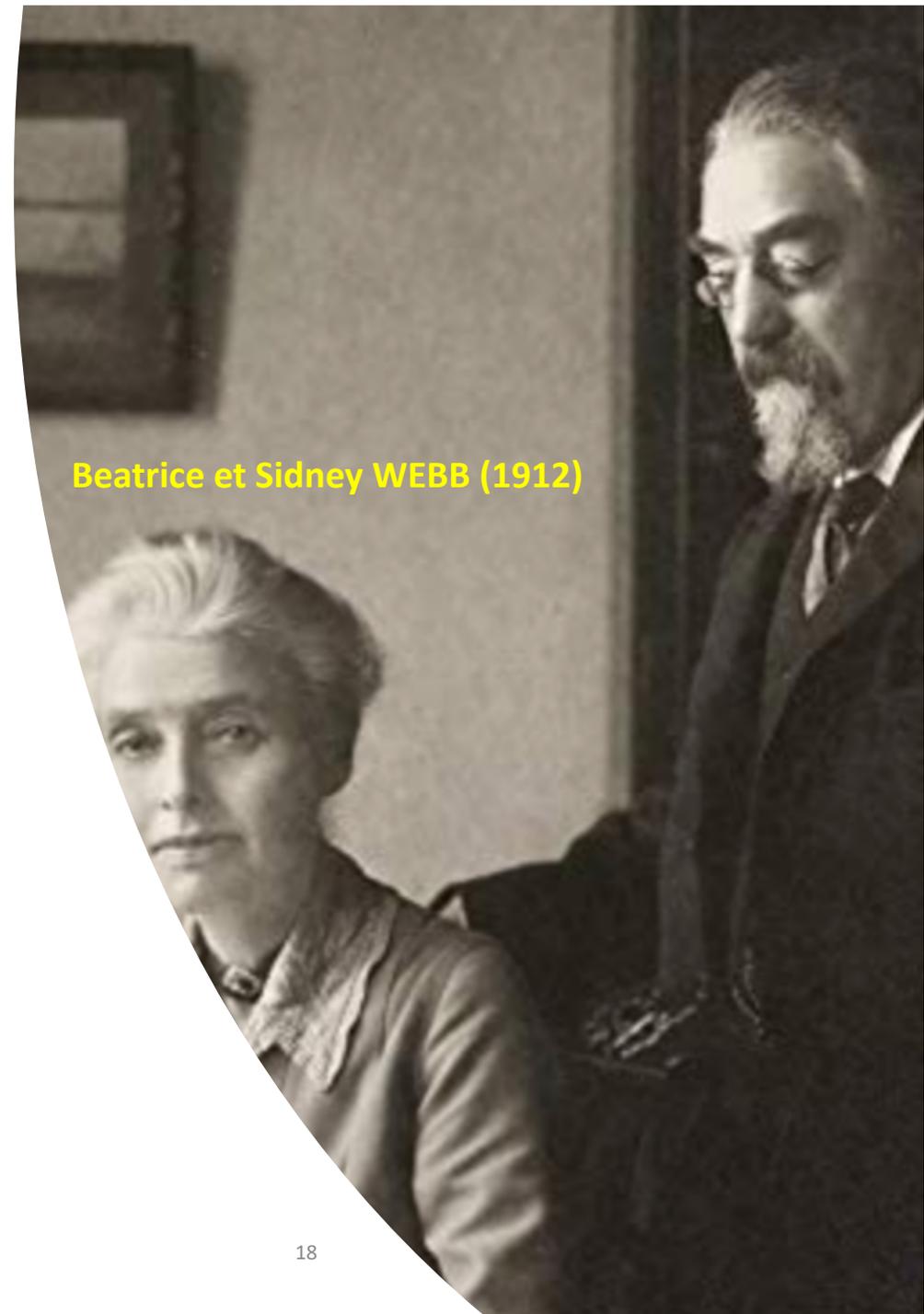
Joseph Stiglitz,
Prix Nobel
d'économie en
2001

Cadre réglementaire du Salaire de base

- **Garantie d'un Salaire Minimum depuis 1936:**
 - Dans l'industrie, le commerce et les professions libérale est de **14,13 Dhs /Heure**
 - Dans le Secteur agricole et forestier: **71,12 Dhs/Jour**
- **Protection du pouvoir d'achat : Convention collective Metragaz (Indexation du SM sur le coût de la vie)**
- **Egalité des salaires : A travail égal salaire égal**
- **Protection du salaire (en cas d'opposition, demande d'avance ou d'acompte, etc.)**

Arguments pour un salaire minimum garanti

- Productivité améliorée
- Compétitivité orientée vers la qualité
- Consommation renforcée
- Lutter contre les travailleurs « parasites » et les employeurs « escroc »

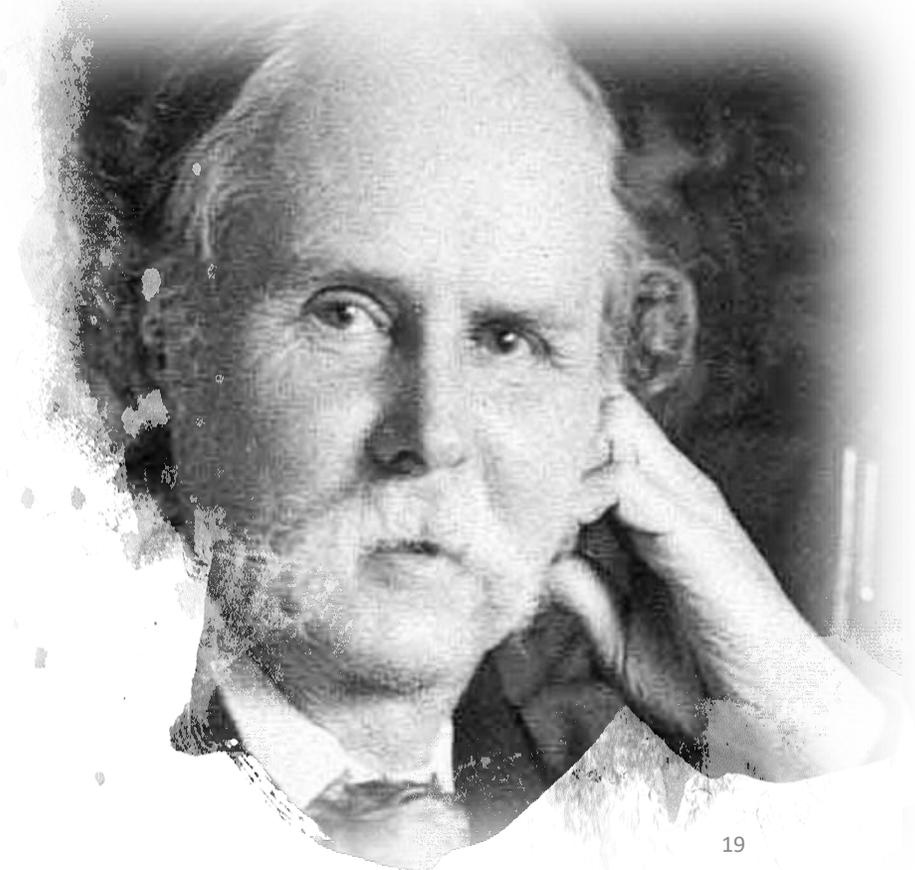


Beatrice et Sidney WEBB (1912)

Arguments contre un salaire minimum garanti

- Baisse de l'emploi
- Détérioration de la
compétitivité des
entreprises
- Société « eugéniste »

Alfred Marshall (1897)



Cotation des postes



**QU'EST CE QUE LA
COTATION?
ÉVALUATION ET
CLASSEMENT RELATIF DE
POSTES**



**POURQUOI?
ÉQUITÉ INTERNE**



**ET COMMENT?
DÉMARCHE GLOBALE
DÉMARCHE ANALYTIQUE**

Processus de cotation : Méthode d'Edouard Hay

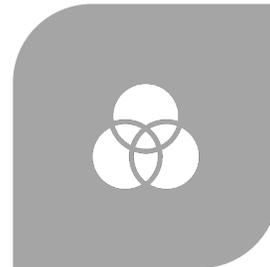
1. Elaboration d'une grille analytique d'évaluation des postes
2. Définition et description des postes
3. Evaluation des postes
4. Classement des postes



Critères de cotation



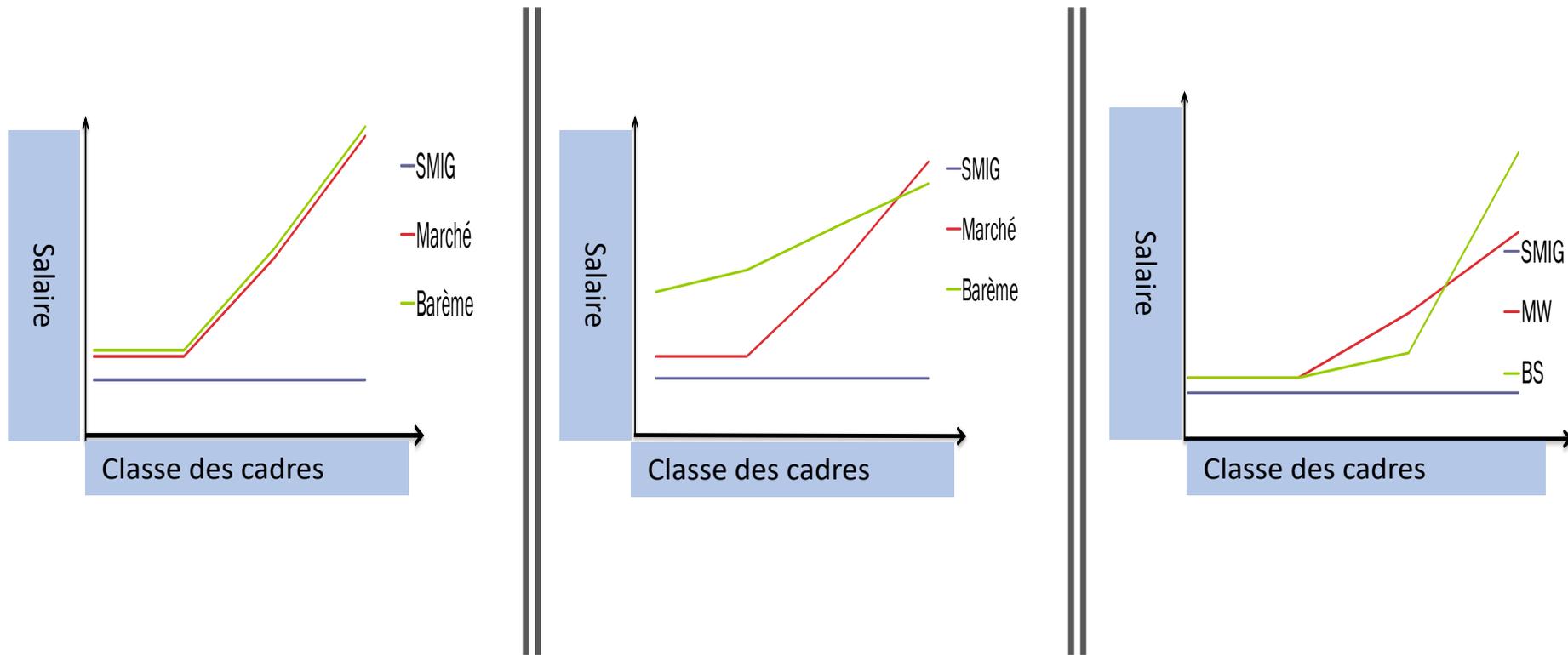
COMPÉTENCES
(COMPLEXITÉ DU POSTE)



INITIATIVE CRÉATRICE
(NIVEAU DE
RESPONSABILITÉ)



FINALITÉ (IMPACT DU POSTE
SUR *LA PERFORMANCE DE
L'ENTREPRISE*)

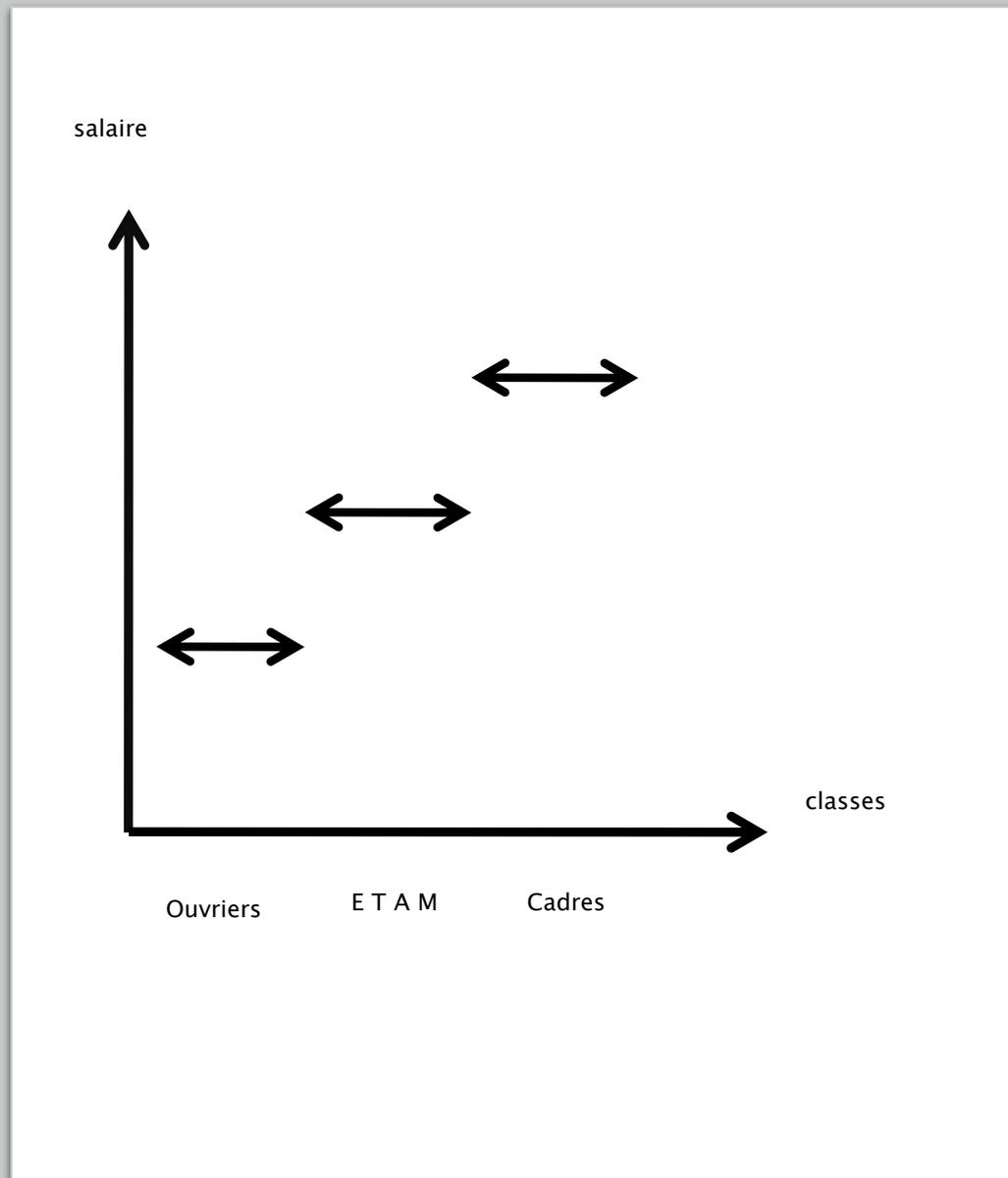


Quelques exemples de politiques de rémunérations

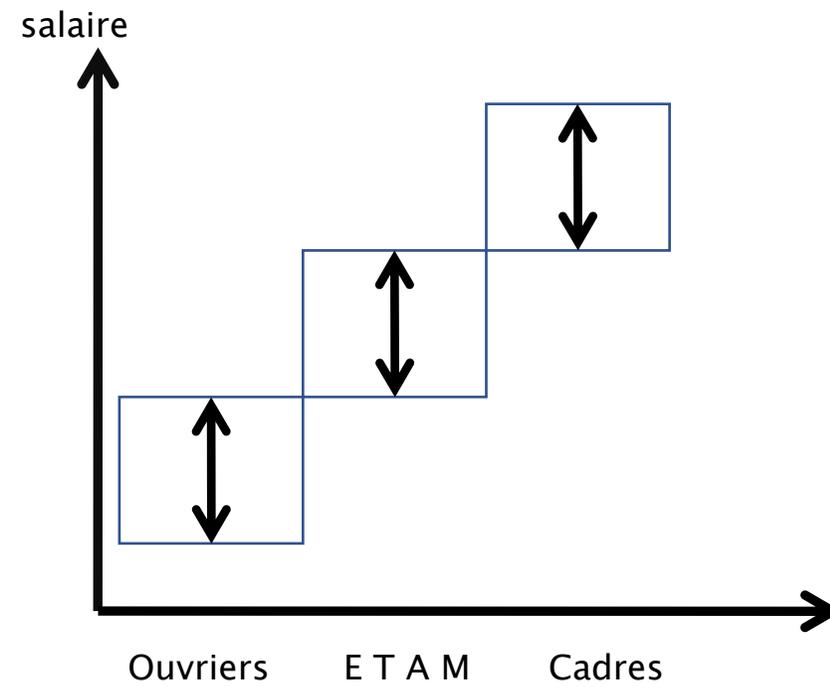
Barèmes de salaire

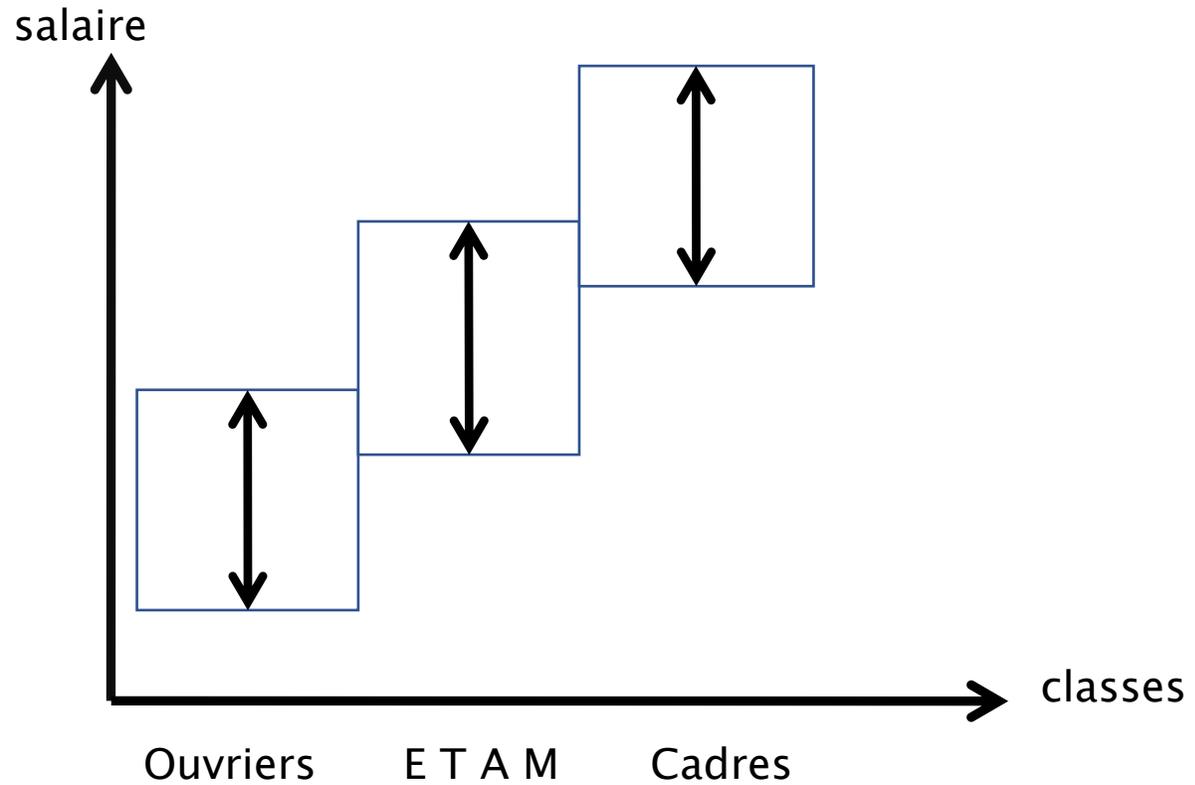
- Barème ponctuel
- Barème à fourchette

Barème ponctuel



Barème à fourchettes





Barème à
fourchettes avec
chauvechement



MAJORATIONS

1. Heures supplémentaires
2. Avantages
3. Primes
4. Indemnités
5. Allocations familiales
6. Prestations sociales
7. Actionnariat
8. Plan épargne

1-Les heures supplémentaires

- L'heure supplémentaire est celle effectuée au-delà de la durée légale du travail.
- Durée légale :
 - 8 heures par jour
 - 44 heures par semaine
 - 191 heures par mois
 - 2288 heures par an

Article 201 de la loi n° 65-99

Rémunérations des heures supplémentaires

Activité	Période H.S. effectuées	Jour ouvrable	Jour de repos ou férié
Agricole	entre 5 H et 20 H	25%	50%
Agricole	entre 20 H et 5 H	50%	100%
Non agricole	entre 6 H et 21 H	25%	50%
Non agricole	entre 21 H et 6 H	50%	100%

Application

- M. Fillali travaille dans une entreprise industrielle;
- Le salaire de base mensuel est de 6600 dhs;
- Les heures supplémentaires ont été effectuées les jours suivants:
 - Lundi (JO) de 22 h à 23h;
 - Mercredi (JO) de 18h à 17h;
 - Vendredi (JO) de 21h à 22h;
 - Dimanche de 18h à 20 h.

Corrigé de l'application

Salaire de base mensuel	6600
Nbre théorique d'heures de travail par mois	191
Taux horaire	34,55

Jour	Période	Taux horaire normal	HS_Jour	coef	Total	HS-Nuit	Coef	Total
Lundi	22-23	34,55				1	1,5	51,83
Mercredi	18-19	34,55	1	1,25	43,194			
Vendredi	21-22	34,55				1	1,5	51,83
Dimanche	20-22	34,55	1	1,5	51,832	1	2	69,11
					95,026			172,77

2- Les avantages

- Ce sont des rémunérations en argent ou en nature attribuées à une partie ou à l'ensemble du personnel de l'entreprise, en plus des rémunérations proprement dites:
 - ✓ Avantages en nature
 - ✓ Avantages en argent



Les avantages en nature (A.E.N)

- ✓ Le logement appartenant à l'employeur ou loué par lui et affecté à titre gratuit à un salarié;
 - ✓ Les dépenses d'eau, d'électricité, de chauffage et de téléphone;
 - ✓ Les dépenses de domesticité (chauffeur, Jardinier, Cuisinier, Gardien, Femme de chambre, Nurse, etc.)
 - ✓ Les dépenses relatives aux voitures de services affectées à titre permanent à un employé;
 - ✓ La nourriture et habillement (exception vêtement de travail)
 - ✓ Les dotations en produits fabriqués ou vendus par l'employeur
- *Le montant des avantages en nature doit figurer sur le bulletin de paie.*

Avantages en argent

- ✓ Loyer du logement personnel, généralement avancé par le salarié et remboursé par l'employeur;
- ✓ Les frais de voyage et de séjours particuliers;
- ✓ Les primes personnelles d'assurances vie, maladie, maternité, invalidité, vieillesse et décès;
- ✓ Les impôts personnels du salarié;
- ✓ Les cotisations salariales de sécurité sociales;
- ✓ Etc.



Les primes et gratifications

- Les prime peuvent être liées :
 - ✓ à la présence du salarié dans l'entreprise (Exemple prime d'assiduité, prime de présence) ;
 - ✓ à la fidélité dans l'entreprise (Exemple prime d'ancienneté) ;
 - ✓ à l'effort fourni par le salarié (Exemple prime de rendement, prime de qualité, etc.) ;
 - ✓ aux conditions de travail (Exemple prime pour salissure, prime de risque, prime de pénibilité) ;
 - ✓ à un comportement sociale souhaitable (Prime de mariage, prime de naissance, etc.).

Prime de présence

Exemple du Ports et Manutention (France)



NOMBRE D'HEURES DE PRESENCE au cours des 12 mois précédents	SALAIRE MENSUEL DE BASE X (en pourcentage)
1 785 et plus	1,25
Entre 1 750 et 1 784	0,83
Entre 1 715 et 1 749	0,42
Moins de 1 715	-

Application

- Une entreprise de manutention portuaire française (siège et nationalité) a observé une présence de deux salariés, de même ancienneté, occupant le poste de cariste (8700 dhs de salaire brut)
- Mme Madline: 1752 heures;
- M. Haideguer: 1701 heures;
- Calculer la Prime de présence



Corrigé de l'application

Salariés	Salaire de base	Nbre d'heures de présence	Coef	Prime de présence annuelle
Mme Madline	8700	1752	0,83	7221
M. Haideguer	8700	1716	0,42	3654



Prime d'ancienneté: le barème réglementaire

- Tout salarié doit bénéficier d'une prime d'ancienneté dont le montant est fixé à (Art. 350 du Code du travail):
 - ✓ 5% du salaire versé après 2 ans de service;
 - ✓ 10% après 5 ans de service;
 - ✓ 15% après 12 ans de service;
 - ✓ 20% après 20 ans de service;
 - ✓ 25% après 25 ans de services et plus.



Prime d'ancienneté: la base de calcul

- Pour le calcul de la base de calcul de la prime d'ancienneté, sont pris en compte:
 - ✓ le salaire de base;
 - ✓ les accessoires (avantages);
 - ✓ les majorations pour les heures supplémentaires.

Exemple

- Mr Fadi a été embauché le 1.02.2016
- Il a perçu 4000 dhs les 3 premiers mois d'essai
- Une fois titularisé, c'ad à partir du 4^{ème} mois, 4500 dhs de salaire de base
- Il a perçu pendant cette période 20000 dhs de majoration d'heures supplémentaires;
- Il perçoit depuis une année un avantage en nature de 500 dhs mensuel
- A la date du 01.02.2018, Mr Fadi a touché pour 24 mois, la somme de:
- $(4000 \times 3 + 4500 \times 21) + 20000 + (500 \times 12)$
- Base de calcul = 5520
- Prime d'ancienneté = $5520 \times 5\% = 276$ dHS

Prime de rendement: méthode Charles Bedeaux

- L'activité d'un opérateur correspond à son taux d'efficacité dans l'exécution du travail pendant une période
- Elle permet de juger le rendement d'un opérateur et de le motiver (ou sanctionner)
- L'unité retenue pour le calcul de l'activité est la minute travaillée (point bedeaux)



Terminologie & démarche de calcul

- **Incidents de la production:** ce sont toutes les minutes du personnel ne produisant pas des points. Exemple: coupure d'électricité; pannes; arrêts; etc.
- **Temps passé à la production** (= temps de présence – temps des incidents)
- **Temps à la paire** (= temps standard fixé par les ingénieurs pour réaliser une pièce)
- **Temps productif** (= Nombre de pièce fabriqués x temps à la paire)
- **Activité** (= temps productif * 60 mn / temps passé à la production)

Exemple

- Temps de parage : 2,8 mn par pièce
- Production du salarié concerné: 150 pièces
- Temps de présence: 480 mn (8 heures x 60 mn)
- Minute d'attente: 15 mn par jour
- Minute de panne: 10 mn par jour
- Minute de réparation: 15 mn par jour

- Activité $= \frac{2.8 \times 150}{480 - (15 + 10 + 15)} \times 60 = 57$

Application

- Soit un salarié ayant réalisé les minutes produites suivantes.
- Calculer ses activités journalières et hebdomadaire.

Jours	Minutes produites	Incidents	Activités
Lundi	460	20	?
Mardi	420	20	?
Mer.	480	30	?
Jeudi	450	20	?
Vend.	380	40	?
Sam.	200	15	?
Total	?	?	?

Corrigé de l'application

Jours	Minutes produites (1)	Temps de présence (2)	Incidents (3)	Temps productif (4)= (2)-(3)	Activités (5)=((1)*60)/(4)
Lundi	460	480	20	460	60,00
Mardi	420	480	20	460	54,78
Mercredi	480	480	30	450	64,00
Jeudi	450	480	20	460	58,70
Vendredi	380	480	40	440	51,82
Samedi	200	240	15	225	53,33
Total	2390	2640	145	2495	57,47



Calcul de la prime

- Considérons un opérateur ayant atteint une activité = $65/60$.
- Activité supplémentaire $65 - 60 : 5/60$ ou bien $8,33 \%$.
- Si le taux salarial est de 15 DH /h
- La prime journalière correspondante à son rendement sera de : $120 \text{ Dhs} * 8,33 \%$: $9,99 \text{ DH}$

Exercice

M. FRIDI est cadre à la société APM Terminals Tanger, opérateur portuaire néerlandais spécialisé dans le transbordement maritime. Il est actuellement affecté à la direction commerciale pour gérer les réclamations.

Le cabinet chargé de la rationalisation du travail avait établi la norme de « 15 mn » pour traiter une réclamation, l'objectif pour attribuer une prime de rendement est fixé à 60/60.

Le salaire brut étant de 12000 dhs, calculer la prime de rendement pour le mois d'avril.

Période	Nombre de réclamations traitées	Incidents
30- Mars (Samedi)	18	05 mn
01/04 au 06/04	180	22 mn
08/04 au 13/04	178	24 mn
15/04 au 20/04	190	18 mn
22/04 au 27/04	166	21 mn
29/04 (Samedi)	17	06 mn

Corrigé de l'exercice

Période	Temps à la paire	Nombre de réclamations traitées	Minutes produites	Temps de présence	Incidents	Temps productif	Activité
30- Mars (Samedi)	15	18	270	240	5	235	68,94
01/04 au 06/04	15	180	2700	2640	22	2618	61,88
08/04 au 13/04	15	178	2670	2640	24	2616	61,24
15/04 au 20/04	15	190	2850	2640	18	2622	65,22
22/04 au 27/04	15	166	2490	2640	21	2619	57,04
29/04 (Samedi)	15	17	255	240	6	234	65,38
Total	15	749	11235	11040	96	10944	61,60

Rendement (1,6/60)	0,026
Salaire de base	12000
Prime de rendement	312 Dhs