

Les politiques de rémunération

Salary politics



France
France



Maroc
Marocco



Russie
Russia

Partie - double



Double Entry Accounts

Les politiques de rémunération

Salary politics

Numéro

Issue

9

Revue internationale de comptabilité comparée - 1er semestre 2005 - sixième année

International magazine of compared accounting - 1st semester 2005 - sixth year

**Les opinions exprimées dans la revue n'engagent que leurs auteurs.
La reproduction d'articles est libre de droits, sous réserve
de la mention Partie-double et du nom de l'auteur.**

*The opinions given in this magazine just concern their authors.
The reproduction of the articles is free from right, subject
to the mention of Double Entry Accounts and the name of the author.*

Partie double Dépôt légal mars 2005
ISSN/ACE 1293-285/X
Imprimé en France
sur les presses de Hemerlé

Rejoignez le CFA de l'ACE !

Préparez un diplôme d'État dans une filière dynamique

- **MASTER Administration & Gestion d'Entreprise**
 - **DESCF - DECF - DPECF**
- **BTS Comptabilité et Gestion des Organisations**
 - **BTS Assistant(e) de Gestion PME-PMI**
 - **BTS Assistant(e) de Direction**
 - **BAC Professionnel Comptabilité**
 - **BEP des Métiers de la Comptabilité**



Journée Portes Ouvertes

Le Samedi 20 avril 2005, de 14h00 à 18h00

Réunions d'informations tous les mercredis à 14h30

ACE – 128 Quai de Jemmapes, 75010 Paris

Centre de Formation en alternance pour l'Expertise Comptable

- *Contrat d'apprentissage ou de professionnalisation*
- *Formation initiale possible (statut étudiant)*

Directeur de Publication

Dominique Schaeffer
d.schaeffer@ace-expert.com

Rédacteur en Chef

Fayçal El Aoufi, France
f.el-aoufi@ace-expert.com

Comité de Rédaction

Fayçal El Aoufi, France
Derek Miller, R.U.
businessdev@chelmscollege.freemove.co.uk
Olga Hasprova, Rép. Tchèque
olga.hasprova@vslib.cz
Houdaïfa Ameziane, Maroc
ahoudaïfa@Hotmail.com
Jorge Martins, Portugal
jmartins@iscal.ipl.pt
Philippe Therer, Belgique
p.therer@ism.hemes.be
Igor Volkov, Russie
ahd-kafedra@mail.ru

Comité scientifique

Vaclav Bakule, Colin Bradley, Jean-Marc Damry, Jan Ehlermann, Elena Starovojtova, Domingos Ferreira, Guillaume Duval, Génica Gaël-Ragot, Geoff Knight, Elena Kozeltseva, Andela Landorova, Manuel Mendes da Cruz, Olga Nikolaeva, Olga Solovieva, Claude Szmulewicz, Philippe Tooth.

Traduction

Kevin Martin, France
kevmartin@yahoo.com

Relations avec les institutions

Vincent Celeste, France
v.celeste@ace-expert.com

Communication & Publicité

Malika Id salah, France
m.idsalah@ace-expert.com

Abonnements

Amina Lachenani, France
a.lachenani@ace-expert.com

Maquette

Vincent Celeste, France
40, rue de Liège 75008 Paris France
Téléphone : 33 (01) 44 69 92 00
Télécopie : 33 (01) 44 69 92 01
<http://www.ace-expert.com>

Sommaire

Brief

Editorial

Editorial

par **Fayçal El Aoufi**

p. 6

La rémunération en France

Forms of Remuneration in France

par **Sylain Masson**

p. 9

**Les pratiques salariales au Maroc :
une approche institutionnaliste.**

Salary Practices In Morocco :

An Institutionnalist Approach

par **Houdaïfa Ameziane et Anass Elghrasli**

p. 19

**Les Salaires dans la fédération russe :
l'analyse de la situation**

Salary in Russian Federation :

the situation analysis

par **Igor Volkov et Elena Kozeltseva**

p.27

Rémunération du personnel

**extrait de "Administration industrielle et
générale." Editions Dunod**

*Remuneration of the personnel
extract of "Industrial and general
administration." Editions Dunod*

par **Henri Fayol**

p. 34

Le casse-tête des DRH

La politique de rémunération donne toujours la migraine aux Directeurs des ressources humaines parce qu'ils sont constamment confrontés à des choix difficiles et récurrents.

Premier casse-tête : comment motiver les salariés sans augmenter la masse salariale ?

Les salaires constituent en effet un coût pour l'entreprise - souvent le principal coût-qu'elle cherche naturellement à réduire.

Mais c'est aussi un revenu pour les salariés et le principal facteur de motivation. Il est tout aussi naturel qu'ils cherchent à l'accroître.

L'équilibre entre ces deux contraintes est difficile à trouver.

Deuxième casse-tête : faut-il rémunérer le poste de travail ou la façon de l'occuper ?

Pendant longtemps, c'était le poste réel de travail et les tâches qui le constituaient qui servaient de base pour établir la grille des rémunérations.

Mais le travail a bien évolué ; il est devenu collectif et son contenu imprécis. Il évolue au gré des interfaces et interactions entre les acteurs internes et externes. Il faut alors tenir compte de ces acteurs, de leurs compétences individuelles et de celles qui résultent de leurs synergies. Encore faut-il les repérer et savoir les évaluer- autre casse-tête.

Following such or such a pay policy is always a headache for Human Resources Managers because they are constantly confronted with difficult, opposing and recurring choices.

First Headache : How to motivate the employees without increasing the wage bill ?

Indeed, wages constitute a huge cost for the company - often the main cost - so it is only natural that a business will seek to reduce it.

But as it is also a source of income for the employees and often the principal motivating factor, it is just as natural for the employee to look for a wage hike.

Finding the correct balance between these two constraints is often difficult.

Second Headache: Is it necessary to remunerate the position held in the company or the way of working within it?

For a long time, it was the position held in the company and the resulting tasks carried out which were used as a basis to draw up a roast remuneration.

But the working world has evolved as well; it has become more collective and its limits vague . It has moved to the rhythm of the interactions between internal and external factors. It is therefore necessary to take account the factors which involve the individual's skills, and those which result from the synergies of these interactions. Thus, it is necessary to locate them and knowing how to asses them constitutes another headache.



Headache For the Human Resources Manager

Last but not least: How to reconcile efficiency and fairness ?

A system of remuneration is effective when it contributes to the durable improvement in the total performance of the company. It is measured by series of indicators which give sleepless nights to management students (see Partie-double n°5) : Productivity ratios, competitiveness, profitability... never fairness.

However, a system of remuneration can be "powerful", but unjust or be felt as such by employees or the other interested parties. This is the case when variations of remuneration have become frankly shocking.

According to Peter Drucker, the management Guru who wrote in an editorial in the French newspaper Le Monde. "In recent years, the multiplicative factor between the average wage of a company and the highest wage was around twenty; nowadays, we are reaching a multiple of two hundred. This is extremely malicious"

Finally, a good wage policy must at the same time respect budgetary constraints and motivate the employees, while at the same time being right and fair.

A true headache, I say to you !

Last but not least : comment concilier l'efficacité et l'équité ?

Un système de rémunération est efficace lorsqu'il contribue à l'amélioration durable de la performance globale de l'entreprise ; celle-ci est mesurée par une batterie d'indicateurs qui donnent l'insomnie aux étudiants en gestion (voir Partie- double n°5) : des ratios de productivité, de compétitivité, de rentabilité...jamais d'équité.

Or, un système de rémunération peut être "performant", mais injuste ou ressenti comme tel par les salariés et par les autres parties prenantes. C'est le cas lorsque les écarts de rémunérations deviennent franchement choquants.

"Il y a trente ans, le facteur multiplicatif entre le salaire moyen d'une entreprise et le salaire le plus élevé était de vingt ; maintenant, on avoisine les deux cents. C'est extrêmement pernicieux." C'est Peter Drucker, le gourou du management qui le dit dans un entretien au journal Le Monde.

Enfin, une bonne politique de rémunération doit à la fois respecter la contrainte budgétaire et motiver les salariés, tout en étant juste et équitable.

Un vrai casse-tête, vous dis-je !

f. El

Comptabilité, Gestion, Finance, Administration

Rejoignez le CFA de l'ACE !

*Préparez un diplôme d'État
dans une filière dynamique*

Établissement d'enseignement privé.

- ✓ Master Administration & Gestion d'Entreprise
- ✓ DESCF - DECF - DPECF
- ✓ BTS Comptabilité et Gestion des Organisations
- ✓ BTS Assistant(e) de Gestion PME-PMI
- ✓ BTS Assistant(e) de Direction
- ✓ BAC Professionnel Comptabilité
- ✓ BEP des Métiers de la Comptabilité

*Centre de Formation en alternance
pour l'Expertise Comptable*

- Contrat d'apprentissage ou de professionnalisation
- Formation initiale possible (statut étudiant)

ACE – 40, rue de Liège, 75008 Paris - 01 44 69 92 00
www.ace-expert.com



La rémunération en France

Forms of Remuneration in France

Sylain Masson

**Etudiant en DESCF
Président d'ACELEV
Association des élèves et
anciens élèves de l'ACE**



Traduction : Logiciel : Systran pro

On entend par rémunération la somme versée par un employeur à un employé en contrepartie de l'utilisation d'un certain temps de travail mis à la disposition du premier par le second.

Cette rémunération peut être versée en nature, mais généralement dans nos sociétés marchandes, elle prend exclusivement la forme monétaire. Elle peut être immédiate (salaire mensuel) ou différée dans le temps comme la participation, l'intéressement et les autres formes de l'épargne salariale.

L'objet de cet article est d'analyser l'évolution des politiques de rémunérations en France depuis la moitié du XX^{ème} siècle.

Nous verrons, dans la première partie, que le mode de rémunération a connu des bouleversements entre 1950 et aujourd'hui, se traduisant par l'abandon des augmentations collectives au profit d'augmentations individualisées.

Nous montrerons, dans la deuxième partie, que l'individualisation des rémunérations peut revêtir diverses formes, regroupées sous le terme d'épargne salariale, dont nous décrirons les principales caractéristiques.

Remuneration is the sum paid by an employer to an employee in exchange for the latter's time which has been made available to the former.

The forms of payment can be in kind, but in modern commercial companies it is exclusively given in monetary terms. It can be immediate (monthly salaries) or deferred in the form of share options, profit-sharing and other forms of employee savings.

The object of this article is to analyse the progression of salary policies in France in the second half of the 20th century.

First, we will see that the different forms of remuneration saw several upheavals between 1950 and today, resulting in the abandon of collective increases to the profit of individual pay hikes.

We will then show that the individualization of pay can take various forms, which we will group under the terms of wages and savings, and we will describe their main characteristics.

L'évolution des politiques de rémunération

The progression of salary policies

Le modèle taylorien-fordien

Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, l'immense chantier de la reconstruction en Europe ne fut possible que par la généralisation du modèle taylorien fordien d'organisation du travail. Ce modèle fondé sur la standardisation des produits et des processus de production permettait de répondre à la forte demande par la production de masse. Ce modèle a prédominé en France de 1950 à 1980. La fixation des rémunérations reposait sur deux principes de base :

Shortly after the Second World War, in the immense reconstruction of Europe, the Taylor - Ford model was not really possible in the general organization of the employment market. This model was based on the standardization of production and the production process to answer the keen demand generated by mass production. This was the prevailing model in France from 1950 to 1980, and wage setting was grounded on two guiding principles:

Premier principe, le salaire n'était pas fixé en fonction des caractéristiques et du potentiel intrinsèque du salarié mais en fonction du poste occupé. Ainsi la rémunération était déterminée suivant la complexité du poste ; cette dernière pouvait être quantifiée par une grille de classification pour chaque branche professionnelle.

Firstly, wages were not calculated according to the characteristics of the worker's intrinsic potential but were more based on his or her position within the company. Thus, wages were fixed according to the complexity of the position within the company and could be quantified by a classification grill for each professional branch.

Ce principe avait l'avantage pour le salarié d'être assuré d'une certaine équité lors de la rétribution de son travail ; pour l'entreprise, de réaliser des économies de gestion des ressources humaines, puisque les tests d'embauche pour déceler le potentiel de chaque candidat étaient inutiles.

This principle had the advantage for the employee of ensuring a certain equity in the workplace in terms of salary expectations, whereas the company could make savings in terms of human resources management, since the recruitment tests to detect the potential of each candidate were useless.

Le second principe concerne l'évolution des salaires. Celle-ci était déterminée par l'évolution des prix à la consommation et par les gains de productivité anticipés dans les secteurs - clés.

The second principle relates to the development of wages. This was determined by the trend in consumer prices and by productivity profits which were anticipated in key sectors.

Ce principe avait l'avantage d'assurer une certaine homogénéité dans l'évolution des rémunérations de tous les salariés. Mais surtout, il maintenait un lien - fragilisé dès le début des années 70- entre l'évolution des rémunérations et celles des capacités de production. En clair, l'augmentation des salaires suivait le coût de la vie et la croissance économique.

This principle had the advantage of ensuring a certain homogeneity in wage fixing for all employees. But especially it maintained a link - weakened from the very start of the 70s - between an increase in salaries and production. In short, wage increases followed the cost of living and economic growth.

Sa remise en cause

Les contraintes économiques ayant entraîné la remise en cause de ce modèle taylorien fordien trouvent leur origine bien avant 1980.

Les deux chocs pétroliers des années 70 ont provoqué un ralentissement des gains de productivité qui ne se sont pas traduits immédiatement par une stagnation des augmentations des salaires. L'augmentation des salaires, devenue supérieure aux gains de productivité, a conduit (contraint) les employeurs à répercuter ces hausses sur leurs prix de vente afin de maintenir leur marge. Ce processus a alimenté l'inflation.

L'inflation, devenue à deux chiffres, a conduit (contraint) alors le gouvernement à changer de politique : l'objectif prioritaire devient la lutte contre l'inflation et non la lutte contre le chômage. Il engage en 1983 la politique de désinflation compétitive articulée autour de trois rigueurs :

- ▶ rigueur budgétaire (baisse des déficits publics),
- ▶ rigueur monétaire (maintien de taux d'intérêts réels élevés),
- ▶ et surtout rigueur salariale, c'est-à-dire faible augmentation des salaires rendue possible par la désindexation des salaires sur les prix.

L'augmentation des salaires n'est plus liée à l'inflation et aux gains de productivité. C'est la fin du modèle classique.

La logique de compétences

Parallèlement, les entreprises ont modifié leur mode de rémunération, abandonnant les augmentations de salaires systématiques dites à l'ancienneté, au profit d'augmentations plus ciblées, individualisées.

Dans ce cas, il a y une remise en cause du principe de fixation des salaires : ces derniers ne sont plus fixés suivant la complexité du poste, mais d'après les qualifications et le potentiel de chaque salarié. La rémunération comporte deux parties :

The model put into question

The economic constraints involved in the questioning of the Taylor-Ford model can be traced back to well before 1980.

The two oil crises of the Seventies caused a slowdown in the profits of productivity which did not result immediately in a wage freeze. Thus wage hikes overtook productivity and led the employers to reflect on the necessity to increase their sale prices in order to maintain their margins. Obviously, this process fed inflation.

With two digit inflation, the government had to change policy: the top priority became the fight against inflation and not the fight against unemployment. Therefore in 1983 we had the policy of competitive disinflation articulated around three themes:

- ▶ A strict budgetary policy (lower public deficits),
- ▶ Monetary discipline (maintenance of high real interest rates),
- ▶ And especially wage constraints, i.e. weak wage increases made possible by the de-indexation of wages on prices.

Wage increases were no longer linked to inflation and productivity and thus this heralded the end of the traditional model.

The logic of Skills and Competence

As companies modified their mode of remuneration, they gave up systematic wage increases based on seniority, to the profit of more targeted individualized salary increases.

Questions had been asked about the principle of wage setting as it was no longer indexed on the complexity of the post involved, but more on the qualifications and potential of each employee. Henceforth, remuneration was based on two parts:

► une partie fixe qui rémunère le poste de travail, et qui tient compte des tâches, des activités et des qualifications,

► une partie variable qui rémunère la façon d'occuper le poste et qui tient compte des compétences individuelles et collectives.

C'est le début d'un processus qui conduit les entreprises à substituer progressivement la logique de compétences à la logique de poste .

	Approche classique	Approche compétence
La fonction	Tâches Activités Qualifications	Compétences requises Parcours professionnel
La personne	Personnalité Aptitudes Comportements	Compétences détenues Développement

(Alain Roger. Gestion des ressources humaines et management des compétences. Cahiers français. Juillet - août 2004)

Cette logique conduit les entreprises à définir des profils de compétences en terme de savoir, de savoir-faire et de savoir- être et à lier les rémunérations aux compétences requises nécessaires pour satisfaire les obligations de l'emploi et aux compétences démontrées, c'est-à-dire validées.

Autre conséquence pour les salariés : la possibilité d'évolution verticale se trouve amoindrie au profit d'une évolution horizontale. Les salariés, ne pouvant bénéficier d'augmentation systématique à " l'ancienneté ", vont devenir professionnellement plus mobiles en recherchant un poste dans une autre entreprise leur assurant une meilleure rémunération et de meilleures conditions pour développer leurs compétences.

Ce sont des "knowledge- workers" qui ne s'identifient plus à leur entreprise, mais à leurs compétences, qu'ils s'appliquent à acquérir et à valoriser.

► a fixed part which remunerates the position involved, and which takes into account its assignments, activities and qualifications.

► a variable part which remunerates the individual's way of handling the position and which takes account individual and collective skills.

This was the beginning of a process which led companies to gradually substitute the logic of skills and competences for the logic of the position within the company.

	Traditional Approach	Skills Approach
The function	Tasks Activities Qualifications	Necessary competences Professional Experience
The person	Personality Aptitudes Behaviour	Acquired skills Development

This logic led companies to define their skills in terms of knowledge, know-how and experience and to link their remuneration to necessary skills to satisfy the obligations of the employment market i.e. validation.

Another consequence for the employees : their vertical upgrading capability was reduced and a horizontal progression installed. The employees, not being able to profit from systematic increase in their "seniority ", became professionally more mobile by seeking a position in another company to ensure a better remuneration and better conditions to develop their competence.

In fact "knowledge-workers" were no longer identified with their company, but with their skills, which they endeavour to acquire and develop.

Les nouvelles formes d'individualisation

D'autres principes de rémunération regroupés sous le terme d'épargne salariale peuvent constituer une approche d'individualisation des rémunérations au sein des entreprises et se développent en réponse à la crise des promotions. L'épargne salariale est un terme générique regroupant plusieurs mécanismes parmi lesquels nous pouvons distinguer, la participation des salariés, l'intéressement, le plan d'épargne entreprise (P.E.E.), le plan d'épargne inter entreprise (P.E.I.), le plan partenarial d'épargne salariale volontaire (P.P.E.S.V.).

Nous allons aborder dans cette partie les principales caractéristiques de ces produits, ainsi que leurs avantages et leurs limites.

► **La participation des salariés** est obligatoire pour les entreprises employant au moins 50 salariés. Ce dispositif vise à redistribuer aux salariés une partie des bénéfices. La condition d'effectif est remplie dès que l'entreprise a employé pendant une période de 6 mois 50 salariés, consécutifs, ou non, au cours d'un exercice. Les entreprises employant moins de 50 salariés peuvent mettre en place volontairement ce dispositif ; dès lors, elles pourront bénéficier d'avantages fiscaux particuliers. La participation est applicable aux salariés relevant du code du travail, ce qui exclut les fonctionnaires et agents publics sauf dans le cas où les sociétés nationales ont été autorisées par décret en Conseil d'Etat.

La participation a deux caractéristiques principales :

- Elle a un caractère aléatoire puisqu'elle résulte d'une formule de calcul qui ne peut être déterminée à priori.
- Elle a un caractère collectif puisqu'elle s'applique à tous les salariés et ne peut pas être majorée suivant les catégories de salariés ou suivant les performances individuelles.

La réserve spéciale de participation (R.S.P.) repose sur une formule légale :

New forms of individualization

Other principles of remuneration can be put into terms of savings which can constitute an approach to the individualization of remunerations within companies and to develop a response to the crisis in promotions. Saving is a generic term involving several mechanisms within which we can distinguish, the company's saving plan (Plan d'épargne entreprise (P.E.E.), the plan of inter company saving (Plan d'épargne inter entreprise P.E.I.), the agreed plan of wages and voluntary saving (Plan partenarial d'épargne salariale volontaire P.P.E.S.V.).

We will approach hereinafter the principal characteristics of these products, including their advantages and their limits.

► Employee profit sharing is obligatory for companies which employ at least 50 workers. This aims at redistributing a certain part of the profits. The condition for the salaried worker is met as soon as he or she has been employed by the company for one 6 months period, whether consecutive or not, during an accounting period. The companies employing less than 50 paid staff can voluntarily set up this plan; consequently, they will be able to profit from particular tax advantages. The participation is applicable to the employees concerned by the fair labour standards act, which excludes Civil servant (except if the national companies were authorized by decree in Council of State).

The participation has two principal characteristics :

- It has a randomness since it results from a computer formula.
- It is collective since it applies to all the employees and cannot be raised according to the categories of pay or individual performances.

The special reserve of participation (R.S.P.) rest on a legal formula :

$$\text{R.S.P.} = \frac{1}{2} \times [\text{B} - (5\% \times \text{C})] \times \frac{\text{S}}{\text{VA}}$$

Au sens de la participation :

B : Bénéfice net.

C : Capitaux propres.

S : Salaires.

VA : Valeur ajoutée.

Cette formule correspond au minimum légal ; les entreprises peuvent employer d'autres formules ou modifier cette dernière dans le sens de la majoration.

La répartition est en principe proportionnelle au salaire, mais elle peut être uniforme. Le montant global est alors divisé par le nombre de salariés bénéficiaires, ou combiner ces différents critères d'attribution.

La participation est bloquée pendant 5 ans. Le salarié peut débloquer la somme qu' en cas de mariage ou conclusion d'un PACS, de naissance ou d'adoption d'un 3ème enfant, de divorce, de séparation ou dissolution d'un PACS, d'invalidité, de décès, de cessation du contrat de travail, de création ou de reprise d'entreprise, d'acquisition ou d'agrandissement de la résidence principale ou de surendettement. Le déblocage est facultatif et doit être demandé par l'intéressé.

Le principal avantage réside dans l'exonération des cotisations sociales patronales et salariales, mais soumise après abattement de 5% de la C.S.G. et à la C.R.D.S. De plus, pour les salariés, les sommes revenant au titre de la participation, les revenus et les plus values réinvestis sont exonérés de l'impôt sur le revenu. Toutefois, l'exonération est maintenue tant que le salarié ne demande pas la délivrance de ses droits. Pour les entreprises, les sommes versées sont déductibles des bénéfices pour l'assiette de l'impôt et sont exonérées de taxe sur les salaires, de taxe d'apprentissage, et des participations à la formation professionnelle continue et à l'effort de construction.

$$\text{R.S.P.} = \frac{1}{2} \times [\text{B} - (5\% \times \text{C})] \times \frac{\text{S}}{\text{VA}}$$

Au sens de la participation :

B : Bénéfice net. (Net profits)

C : Capitaux propres. (Shareholder funds)

S : Salaires. (N° of employees)

VA : Valeur ajoutée (Value added).

This formula corresponds to the legal minimum ; Companies can employ other formulae or modify the latter upwards.

Distribution is in theory proportional to the wages, but it can be uniform. The total amount is then divided by the number of employees, or to combine these various criteria of attribution.

The participation is blocked for 5 years. The employee can resolve the sums in the event of marriage or conclusion of a PACS (French marriage agreement), birth or adoption of a 3rd child, divorce, separation or dissolution of a PACS, disability, death, or suspension of the contract of employment, creation or resumption of the company, acquisition or enlarging of the main home or over exposure to debt. The release is optional and must be required by the interested party.

The principal advantage lies in the exemption of the employers "and wage earners" social security contributions, but subjected to an abatement of 5% of the C.S.G. and C.R.D.S. (Two French social security contributions). Moreover, for the employees, returning to financial investments, the income and reinvested capital gains are exonerated from income tax. However, the exemption is maintained as long as the employee does not ask for the delivery of his rights. For the companies, the versed sums are deductible from its corporate tax base and are exonerated from wages tax, training taxes and the participations in the continuous vocational training and the effort of construction.

De plus lorsque l'accord prévoit une formule dérogatoire, les entreprises peuvent constituer une provision pour investissement de 50% sur le montant attribué en plus du minimum légal.

► **L'intéressement** est un dispositif facultatif qui peut être mis en place par toute entreprise quelle que soit sa taille, son activité ou sa forme juridique. Il est instauré par un accord négocié, qui permet d'associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise.

Son montant présente un caractère variable et aléatoire résultant d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

A la différence de la participation, les sommes versées au titre de l'intéressement sont immédiatement disponibles, sauf si les salariés décident individuellement de les placer sur un plan d'épargne (P.E.E. ou P.P.E.S.V.). L'intéressement a un caractère collectif : tous les salariés de l'entreprise en bénéficient. Il peut y avoir un intéressement variable selon les catégories de salariés ou selon les performances individuelles. D'autre part, l'accord peut prévoir une condition d'ancienneté dans l'entreprise qui ne peut excéder 3 mois. En aucun cas l'intéressement ne doit se substituer à d'autres éléments de rémunération.

L'accord comporte une formule de calcul choisie librement par les parties contractantes ; ses critères peuvent être liés aux résultats ou aux performances de l'entreprise (productivité, qualité) dont l'appréciation doit reposer sur des éléments objectivement mesurables. Les critères retenus doivent être à caractère variable et aléatoire (résultat, progression du chiffre d'affaires), faute de quoi, les exonérations fiscales et sociales ne sont pas accordées. La formule s'applique sur une période de calcul, qui est le plus souvent un exercice. Toutefois, ce mode peut être ramené à 3, 4 ou 6 mois.

Moreover when the agreement envisages a derogatory formula, the companies can constitute a provision for investment of 50% on the allotted amount in addition to the legal minimum.

► The share option is an optional scheme which can be set up by any company irrespective of its size, its activity or its legal form. It is founded by a negotiated agreement, which makes it possible to financially link employees to the performances of the company.

Its amount presents a variable and random character resulting from a calculation related on the results or performance of the company.

Unlike profit sharing, the sums paid are immediately available, except if the employees individually decides to place them on a plan of saving (P.E.E. or P.P.E.S.V.). Share options are collective: all the employees of the company profit from them. There can be a variable based on categories "of pay or individual performances". In addition, the agreement can envisage a condition of seniority in the company which cannot exceed 3 months. In no case may share options replace other elements of remuneration.

The agreement involves a calculation which is chosen freely by the contracting parts; its criteria can be related on the results or the performances of the company (productivity, quality) whose appreciation must rest on objectively measurable elements. The selected criteria selected must be variable and random (results, progression in sales turnover etc), otherwise, the tax and social security exemptions are not granted. The formula applies over one period of calculation, which is generally an accounting period. However, this mode can be brought back to 3, 4 or 6 months.

Le montant global de l'intéressement peut être réparti entre les salariés de différentes façons, uniformément entre tous, proportionnellement au salaire, en fonction du temps de travail effectif sur la période considérée, ou bien en combinant ces différents critères. L'avantage réside dans l'exonération de cotisations sociales patronales et salariales. Mais après un abattement de 5% sur son montant, la prime subit un abattement de 8% au titre de la C.S.G et de la C.R.D.S.

D'un point de vue fiscal pour l'entreprise, l'intéressement vient en déduction des bénéfices imposables pour le calcul de l'impôt sur les sociétés. Pour le salarié, l'intéressement est soumis à l'impôt sur le revenu sauf s'il est affecté dans les 15 jours qui suivent son versement à un plan d'épargne (P.E.E., P.E.I., P.P.E.S.V.). Dans ce cas, il sera exonéré de l'impôt sur le revenu dans la limite du plafond annuel de la sécurité sociale.

► **Le Plan Epargne Entreprise (P.E.E.),** est un dispositif permettant aux salariés qui le souhaitent de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne investie en valeurs mobilières (parts de FCPE, actions de Sicav, titres de leur entreprise).

Ce régime est facultatif et repose sur trois caractéristiques principales : un caractère collectif, volontaire et complété par un abondement de l'entreprise. Ce dispositif est applicable dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille et leur forme juridique. Il est mis en place soit par un accord soit unilatéralement.

Le P.E.E. est alimenté par des versements volontaires, par l'intéressement ou bien encore par la participation. L'entreprise peut verser un complément de la somme versée volontairement par le salarié par le biais de l'abondement (l'affectation de la participation n'ouvre pas droit à l'abondement).

The total amount of the profit-sharing can be distributed between the employees in various ways, uniformly between all, proportionally based on salary, the effective working time over the period considered, or by combining these various criteria.

The advantage lies in the exemption of employers' and wage earners' social security contributions. But after an abatement of 5% on its amount, the premium undergoes an abatement of 8% with the title of the C.S.G and C.R.D.S. From a tax point of view for the company, profit-sharing comes as a deduction from the taxable profits for calculation for corporation tax. For the employee, profit-sharing is subjected to income tax except if it is affected in the 15 days which follow its payment to a plan of saving (P.E.E., P.E.I., P.P.E.S.V.). In this case it will be exonerated from income tax within the limit of the annual ceiling of the social security.

► The (P.E.E.), is a scheme allowing workers to constitute, with the assistance of their company, savings that have been invested in transferable securities (shares of FCPE, shares of SICAV (French Unit trusts and Mutual Funds), and or shares in their company). This mode is optional and rests on three principal characteristics : a collective character, or a voluntary one and can be supplemented by an additional amount supplied by the company. This scheme is applicable in all companies whatever their size and their legal form. It can be set up either by agreement or unilaterally.

The P.E.E. is constituted by voluntary payments, profit-sharing or even by the participation in the capital of the company. The company can add a complement of the sum paid voluntarily by the employee by the means of the additional amount .

Aussi, lorsque le salarié quitte son entreprise, il peut demander le transfert des sommes placées sur le P.E.E. vers des dispositifs existants chez son nouvel employeur. Les sommes versées sur le P.E.E. sont bloquées pendant 5 ans au minimum sauf exceptions énoncées pour la participation. Les avantages sociaux sont identiques à ceux de l'intéressement.

Fiscalement, l'abondement versé par les entreprises est déductible dans les mêmes conditions que celles énumérées pour l'intéressement.

D'autre part, les entreprises employant moins de 100 salariés et ayant conclu un accord d'intéressement, peuvent constituer une provision pour investissement en franchise d'impôt, égale à 50% du montant de l'abondement que l'entreprise verse en complément de l'affectation par le salarié de l'intéressement au plan. Les salariés bénéficient des avantages identiques à ceux de l'intéressement.

► **Le Plan Epargne Inter Entreprise (P.E.I.),** vise à favoriser l'accès des salariés des P.M.E. à l'épargne salariale. Le P.E.I. prend la forme d'un P.E.E. ou d'un P.P.E.S.V. commun à plusieurs entreprises ; ce qui réduit pour chacune le coût de mise en place et de fonctionnement du dispositif.

Ces frais constituant un obstacle important à la création d'un P.E.E. dans une seule entreprise. Comme dans le P.E.E., le P.E.I. permet aux salariés qui le souhaitent de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne exonérée d'impôt investie en valeurs mobilières (F.C.P.E.).

Le P.E.I. peut être créé au niveau d'une branche professionnelle (la métallurgie par exemple), ou dans une zone géographique déterminée dont bénéficieront tous les salariés de cette branche ou de cette région. Les avantages sociaux et fiscaux qui y sont rattachés sont comparables à ceux du P.E.E.

Also, when the employee leaves his company, he can ask for the transfer of the sums placed on the P.E.E. towards existing schemes in his new employer's scheme. The sums paid on the P.E.E. are frozen during at least 5 years excluding the exceptions stated in share option participation. The welfare benefits are identical to those of profit-sharing schemes.

Fiscally, the additional amount paid by the companies is deductible under the same conditions as those enumerated for the profit-sharing. In addition, the companies employing less than 100 paid and having concluded an agreement for profit-sharing, can constitute a provision for investment of free from tax, equal to 50% of the amount of the additional amount which the company pays in complement of the assignment by the employee in the profit-sharing plan. The employees profit from the advantages identical to those of the profit-sharing.

► **The P.E.I.,** aims at supporting the access of the staff of small to middle sized companies to save as you earn schemes. The P.E.I. takes the form of a P.E.E. or of a P.P.E.S.V. which can be run in common with several companies ; thus reducing for each the cost of setting up and operating the scheme.

These expenses constitute a significant obstacle with the creation of a P.E.E. in only one company. As with the P.E.E., the P.E.I. allows the staff who wish it to be set up, with the assistance of their company, an access to tax-free savings which could be invested in transferable securities (F.C.P.E.).

The P.E.I. can be created at professional branch level (metallurgy for example), or in a given geographical area where all the employees can profit from the branch or area. The welfare and tax benefits which are attached are comparable with those of a P.E.E.

► Enfin, le **Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire**, est un dispositif facultatif permettant aux salariés qui le souhaitent de se constituer, avec l'aide leur entreprise, une épargne à long terme, 10 ans minimum, sans impôt, investie en valeurs mobilières (parts de F.C.P.E, titres de l'entreprise, actions de Sicav). Un P.P.E.S.V. ne peut être créé que si les salariés ont également accès à un P.E.E. ou un P.E.I. D'une durée plus courte. Les avantages des deux dispositifs se cumulent. Le P.P.E.S.V. ouvre la possibilité à ses bénéficiaires de se constituer un capital qui, au bout de 6 ans, pourra être délivré en une fois ou, à leur demande, de manière fractionnée. Pour l'essentiel, les règles du P.E.E. sont applicables au P.P.E.S.V. avec les avantages et limites identiques.

Conclusion

Ainsi l'évolution des rémunérations en France, trouve son origine dans des changements structurels profonds et irrémédiables que connaissent nos organisations.

Ces dernières face à la crise du fordisme, on dû s'adapter, en recherchant une plus grande flexibilité dans toutes les composantes de l'entreprise y compris dans l'optimisation de leur masse salariale en réponse à un environnement global en constante mutation.

Cette recherche a conduit les dirigeants à plébisciter un autre système de partage des profits via les différentes formes d'épargne salariale.

Ces dernières sont en pleine expansion, mais leur application trouvera vraisemblablement des limites puisqu'elles conduisent les salariés, pas forcément associés aux décisions de l'entreprise, à assumer les risques liés à la gestion de l'entreprise, comme nous l'a montré récemment l'affaire Enron.

► Lastly, the **P.P.E.S.V.** is an optional scheme allowing the staff who wish to set it up, with the assistance their company, to have access to long-term saving, (10 years minimum), without tax, invested in transferable securities (F.C.P.E, company shares, participation in a SICAV). A P.P.E.S.V. can be created only if the employees also have access to a P.E.E. or for a one shorter duration a P.E.I..

The advantages of the two schemes cumulate. The P.P.E.S.V. opens the possibility with its recipients of constituting a capital which, at the end of 6 years, could be delivered at once or, upon their request, staggered. Essentially, the rules of the P.E.E. are applicable to the P.P.E.S.V. with the identical advantages and limits.

Thus the progression of remunerations in France can be found in the major and irremediable structural changes which our organizations have undergone.

Seeking a greater flexibility in each element of the company including the optimisation of the wage bill is a response to a global environment which is in constant change.

Management has thus decided to vote by plebiscite for another system of division of the profits via the various forms of wage saving, which are in full expansion.

However, their application will probably have limits since they lead the employees, who are not associated in the decision making process of the company, to assume the risks related to management, as shown recently in the Enron affaire.

Les pratiques salariales au Maroc : une approche institutionnaliste.

Salary Practices In Morocco : An Institutionnalist Approach



Houdaifa AMEZIANE
Directeur de l'ENCG
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (MAROC).

Le présent article s'inscrit dans la mouvance internaliste des institutions qui considère celles-ci comme inhérentes aux relations de productions et d'échanges entre les agents (Ménard, 1990). Il se propose de déceler la place des institutions et des règles dans la formation du salaire au Maroc. Dans la première partie, il sera question d'inventorier les dispositifs institutionnels (salaire minimum légal, indexation des salaires, négociation collective...) qui interviennent dans la formation du salaire au Maroc. L'observation de l'évolution des salaires en longue période ainsi que leurs comparaisons avec d'autres grandeurs économiques notamment la productivité du travail fera l'objet de la deuxième partie. La troisième partie, enfin, présente les principales règles salariales concrètes issues d'une enquête de terrain couvrant un échantillon des entreprises industrielles marocaines.

I. Les mécanismes institutionnels de la fixation du salaire au Maroc

A. Une interprétation en termes de régulation

La théorie de la régulation (TR) a eu l'immense mérite, dès le début des années 70, de rendre compte de la dynamique économique de longue période (la croissance rapide des "Trente Glorieuses") par phénomènes institutionnels au premier rang desquels figurent les règles de fixation des salaires, en l'occurrence la règle salariale "fordienne", fondée sur une quasi indexation des salaires sur les gains de productivité du travail.

Anass ELGHRASLI
Administrateur Doctorant
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (MAROC).



W This article falls under the category of an internal institutional approach inherent in the relations between production and exchanges between the different actors involved in employment (Ménard, 1990). It proposes to detect the role of institutions and the rules governing salaries in Morocco. The first part is a simple question of inventorying the institutional devices (legal minimum wage, salary indexing, collective bargaining...) which intervene in salary practices in Morocco. The observation of the development of salaries over a long period and their comparison with other economic actors in particular labour productivity will be the subject of the second part. The third part, finally, presents the main salary rules in practical terms resulting from a field investigation covering a sample of the Moroccan industrial companies.

I Institutional Mechanisms Involved In Salary Setting In Morocco.

A. An interpretation in terms of regulation

The theory of regulation (TR) had the immense merit, from the very start of the Seventies, to account for the economic dynamics of a long period (the fast growth of the " the Thirty Glorious years") in the institutional phenomena where the rules concerning the setting of salaries first appeared. They are, in fact, based on the "the Henry Ford" salary rule which is a quasi indexing of salaries to the profits of labour productivity.

Les "déterminants du revenu salarial direct ou indirect" sont une des cinq composantes du "rapport salarial", lui-même étant un des rapports sociaux fondamentaux dont les "formes institutionnelles" constituent une codification (Boyer, 1986, pp.48-49). Les formes institutionnelles sont de trois types : normes morales, juridiques ou économiques ; contraintes, privées ou étatiques ; contrats, individuels ou collectifs (ibid. p.58).

B. L'arsenal institutionnel de la fixation du salaire au Maroc

a. Le salaire minimum légal

Défini par le BIT comme une somme minimale au-dessous de laquelle on ne peut descendre et dont l'application est garantie par la loi, le salaire minimum légal a été institué au Maroc depuis 1936.

Le texte le régissant a été renforcé par de nombreuses modifications telles que l'institutionnalisation de l'indexation des salaires (dahir du 31 octobre 1959), la mise en place à partir de 1962 de deux salaires minimums sectoriels : le SMAG (salaire minimum agricole garanti) pour l'agriculture et le SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti) applicable pour les autres secteurs d'activité, la suppression de quatre zones du salaire héritées du protectorat français en établissant un minimum salarial national uniforme en 1971 et l'amendement de la disparité du salaire minimum entre hommes et femmes en 1975.

On ne dispose pas des informations bien récentes sur le degré d'applicabilité du salaire minimum légal dans les entreprises marocaines. Un rapport de la Banque Mondiale (1994) sur le secteur privé marocain souligne que "en 1986, la moitié au moins des entreprises du secteur manufacturier et 40% des entreprises de grandes tailles (plus de 100 employés) versaient un salaire moyen inférieur au SMIG (...). Comme dans le cas des travailleurs non qualifiés, le minimum légal coïncide avec la dominante du salaire moyen perçu par les travailleurs qualifiés dans le secteur manufacturier" (Banque Mondiale, 1994, pp. 69-71).

The "determinants of direct or indirect earned income" are one of the five components of the "salary ratio" even being one of the fundamental social ratios whose "institutional forms" constitute the coding (Boyer, 1986, pp.48-49). The institutional forms are of three types: ethical standards, legal or economic; restrictions, and private or official as well as individual or collective contracts (ibid p.58).

B. The Institutional Framework Of Salary Setting In Morocco

a. The legal minimum salary

Defined by the ILO as a minimal sum which one cannot be decreased and whose application is guaranteed by law, the legal minimum salary was instituted in Morocco in 1936.

The governing text was reinforced by many modifications such as the institutionalisation of salary indexing (Dahir October 31, 1959), the installation since 1962 of minimum salaries in two sectors: the SMAG (guaranteed agricultural minimum wage) for agriculture and the SMIG (guaranteed inter-professional minimum wage) applicable for the other branches of industry, the suppression of four groups of salaries inherited from the French protectorate by establishing a uniform national salary minimum in 1971 and the amendment of the minimum disparity in salary rates between men and women in 1975.

Recent information on the degree of applicability of the legal minimum salary in Moroccan companies is not readily available. A report by the World Bank (1994) on the Moroccan private sector stressed that "in 1986, half at least the companies in the manufacturing sector and 40% of large companies (more than 100 employees) paid average salaries that were lower than the SMIG (...). And in the case of the non skilled workers, the legal minimum wage coincides with the dominant average salaries earned by skilled workers in the manufacturing sector" (the World Bank, 1994, pp. 69-71).

b. l'indexation des salaires sur les prix

L'objectif de l'indexation des salaires est de faire répercuter toute augmentation des prix à la consommation (le seuil est de 5% au Maroc alors qu'en France, il est de 2%) sur le SMIG afin que le pouvoir d'achat de ce minimum soit préservé. Au Maroc, l'indexation des salaires proprement dite a connu une application éphémère.

Elle n'a été mise en pratique qu'à deux reprises : réévaluation du SMIG de 5 % en 1959 et 5,7 % en 1962. Ce fait a suscité le commentaire suivant de N. El Aoufi (1997, p.32) : "le SMIG ne détient pas (au Maroc) le rôle de serre-fil derrière l'indice du coût de la vie, mais celui plutôt de serre-frein dans la variabilité du salaire réel : le SMIG peut augmenter, mais loin derrière l'inflation".

c. La contractualisation collective

Bien que régies par deux textes, le dahir du 17 avril 1957 sur les conventions collectives et le dahir du 29 novembre 1960 sur la création du Conseil Supérieur des Conventions Collectives, on assiste à une pratique inerte et "peu incarnée" (El Aoufi, 1992) des négociations collectives au Maroc. Seulement, une trentaine des conventions collectives ont été signées jusqu'ici.

La plupart d'entre elles ont été signées au niveau des entreprises dans le cadre des "protocoles d'accord" entre les employeurs et les délégués du personnel. Soulignons que le système des conventions collectives marocain est dépourvu d'une disposition instituant l'obligation de négocier. Alors qu'en France, avec les Lois Auroux de 1982, les salaires, les classifications, le temps et l'organisation du travail doivent être annuellement négociés au sein de l'entreprise.

d. L'instauration du dialogue social

La moitié des années 90 est marquée par l'amorce d'une négociation sociale tripartite (le gouvernement, le patronat et les syndicats) baptisée "le dialogue social" : celui-ci a donné naissance à deux accords signés le 1er août 1996 et le 23 avril 2000.

b. Indexing of salaries on prices

The objective of the indexing of salaries is to reflect any increase of prices in consumption (the threshold is 5% in Morocco whereas in France, it is 2%) on the SMIG so that a minimum purchasing power is preserved. In Morocco, the indexing of the salaries itself had a transitory application.

It has been put in practice only twice: the revaluation of the SMIG by 5 % in 1959 and by 5,7 % in 1962. This fact caused the following comment by NR El Aoufi (1997, p.32): "the SMIG does not have (in Morocco) the role of a strict link with the cost of living index, but more of a check on the variability of real salaries: the SMIG can increase, but remains far behind inflation".

c. Collective agreement

Although controlled by two texts, Dahir April 17, 1957 on collective agreements and Dahir November 29, 1960 on the creation of the Higher Council of the Collective agreements, one can see an inert and shallowly applied practice (El Aoufi, 1992) on collective bargaining in Morocco. Only one in thirty of the collective agreements have been signed up to now.

The majority of them were signed on company level within the framework of "draft-agreements" between the employers and the union delegates. Let us stress that the system of the Moroccan collective agreements does not have the provisions which institute the obligation to negotiate. Whereas in France, with the Auroux Laws of 1982, the salaries, classifications, the time and the organization of work must annually be negotiated within the company.

d. Introduction of social dialogue

The second half of the Nineties were marked by the start of a tripartite social negotiation (the government, employers and trade unions) baptized "the social dialogue" : this resulted in two signed agreements on August 1st, 1996 and on April 23rd 2000

Outre la revalorisation du salaire minimum de 10% au fil de chacun de ces deux accords, les partenaires sociaux se sont convenus sur quelques points importants : la régularité des sommets tripartites (deux par an), négociations décentralisées au niveau des secteurs et le suivi des résultats des négociations par un comité national. Le dernier dialogue social du 30 avril 2003 a prévu une augmentation des salaires minima de 10% étalée sur deux ans. Cette décision semble prendre en compte les revendications du patronat (CGEM) quant aux répercussions des hausses inappropriées sur la destruction de l'emploi et la compétitivité des entreprises (CMC, 2003).

II. La dynamique des salaires au Maroc

Pour mieux cerner l'évolution du salaire aussi bien légal qu'industriel et examiner si ces derniers sont gouvernés par des mécanismes institutionnels qu'on a évoqués ci-dessus ou soumis aux pulsations des marchés (du travail et des produits), l'observation sur une période historique longue a été préconisée comme méthode. Au cours de ces quarante quatre années allant de 1956 à 2000, le salaire minimum a fait l'objet de 23 révisions à la hausse à raison d'un ajustement tous les 23 mois. Le salaire minimum est ainsi passé de 139,36 DH/mois en 1956 à 1826,24 DH en 2000, soit un coefficient multiplicateur de 13.

L'analyse des statistiques nationales, à partir de 1980, comprenant les évolutions du salaire moyen et de la productivité apparente du travail dans les industries de transformations (MCI, 1999) ainsi que les taux de chômage urbain tirés des enquêtes nationales de la Direction de la Statistique a abouti aux résultats suivants (voir la graphique 1) :

- ▶ Une croissance du salaire moyen dans l'industrie moins rapide que celle du salaire minimum.
- ▶ Une évolution lente du salaire moyen industriel par rapport à la productivité apparente du travail révèle que le partage de la valeur ajoutée profite plus au facteur capital qu'au travail.

In addition to the revalorisation of the minimum salary of 10% within the limits of each one of these two agreements, the two sides of industry agreed on some significant points: regularity of the tripartite tops (two per annum), decentralized negotiations on the level of the sectors and the follow-up of the results of the negotiations by a national committee. The last social dialogue of April 30 2003 envisaged a minimum salary increase of 10% to be spread over two years. This decision seems to take into account the claims of employers (CGEM) concerning the consequences of inappropriate rises over the destruction of employment and company competitiveness (CMC, 2003).

II. The dynamics of salaries in Morocco

To better determine the development of salaries both on a legal and industrial level and to examine whether the latter are controlled by institutional mechanisms which are subjected to markets forces (labour and production), the observation over one long historical period was recommended as a method. During the forty four years from 1956 to 2000, the minimum salary was the subject of 23 revisions at an adjustment rate of every 23 months. The minimum salary passed thus from 139,36 DH per month in 1956 to 1826,24 DH in 2000, that is to say a multiplying coefficient of 13.

The analysis of the national statistics, since 1980, including the developments of the average salaries and productivity in industry (MCI, 1999) as well as the rates of urban unemployment drawn from the national surveys of the Management of the Statistics led to the following results (see graph 1) :

- ▶ a growth of the average salaries in industry which is slower than that of the minimum salary.
- ▶ a slow development of industrial resource salaries compared to the apparent productivity of labour reveals that the division of the added value benefits the capital factor.

► Un salaire moyen dans l'industrie façonné par le chômage.

► Un net synchronisme entre le salaire moyen nominal et la conjoncture industrielle (El Aoufi, 1995)

III. La formation des salaires dans les entreprises industrielles marocaines : “les règles salariales au concret”

Les salaires ne sont pas des prix mais des règles, publiques ou privées, en vertu desquelles s'effectue des versements monétaires qu'on associe au salaire. La règle salariale est un étalon ayant deux dimensions : un instrument d'évaluation du passé et un modèle de références des comportements futurs (Reynaud, 1992). En plus, elle est de type “si X alors Y” (si un employé a une ancienneté X alors il sera payé au salaire Y).

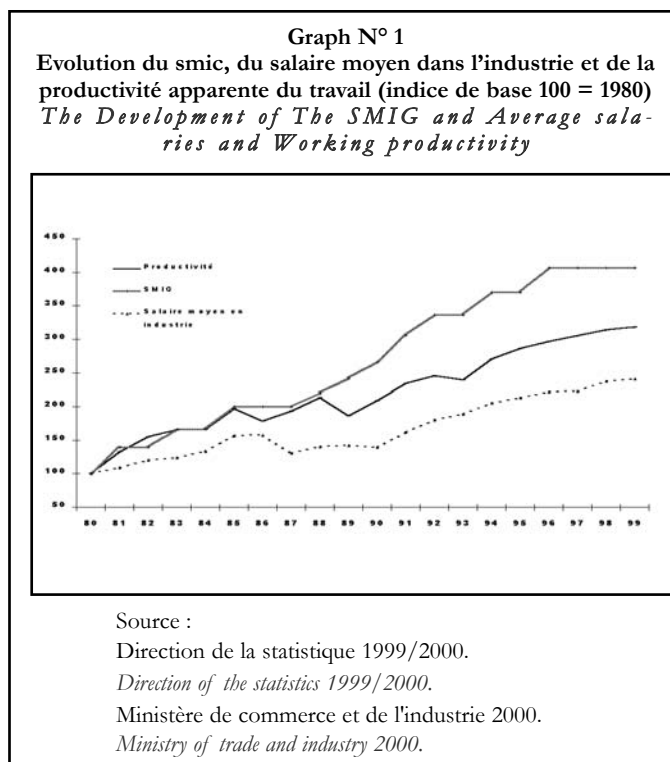
Mettre en évidence les configurations de la politique salariale de l'entreprise marocaine afin de repérer ses règles salariales dominantes, tel a été l'objectif de l'enquête menée auprès de 10 entreprises privées opérant dans le secteur d'industrie (El Ghrasli, 2001). Même si le taux de réponses est limité, il convient de noter le soin par lequel certaines entreprises ont bien voulu remplir le questionnaire qui leur a été adressé. Les principaux résultats de l'enquête se résument comme suit :

► Le “poste de travail” constitue une référence prépondérante pour fixer le salaire de base. La logique du poste qui traduit un modèle taylorien n'est pas adaptée à une meilleure compétitivité en environnement incertain.

► Salaries in industry which are influenced by fear of unemployment.

► A link in nominal average salaries and the industrial economic situation (El Aoufi, 1995)

III. Salary framework in Moroccan industrial companies : In essence the salary rules which are applied



Salaries are not prices but rules, public or private, where the monetary payments that one associates with salaries are carried out. The salary rule is a standard which has two dimensions: an instrument of evaluation based on services rendered in the past and a model of references for future behaviour (Reynaud, 1992). Moreover, it is of the "if X then Y" type (if an employee has a seniority X then he is paid with salaries Y).

To highlight the configurations of the salary policies of Moroccan companies in order to locate their dominant salary rules was the objective of the survey which was carried out in 10 private companies operating in the industry sector (El Ghrasli, 2001). Even if the rate of answers is limited, it is advisable to note the care by which certain companies agreed to fill out the questionnaire which was addressed to them. The principal results of the investigation are summarized as follows:

► the "working position" constitutes a dominating reference to fix the basic salary. The logic of the position which translates beyond a Taylorian model is not adapted to a better competitiveness in a dubious environment.

► Au moment de l'embauche, le diplôme est un critère important de formation du salaire pour les cadres et la grille utilisée pour les carrières sert d'étalon pour les non cadres.

► Les grilles de salaires appliquées au cours de la carrière se basent sur la "cotation des postes" pour les cadres et du "marché des rémunérations" pour les non cadres.

► Les entreprises enquêtées accordent des augmentations individuelles (A.I) aux cadres et des augmentations générales (A.G) aux non cadres.

► Les critères utilisés pour attribuer ces augmentations montrent une prépondérance des "résultats atteints par rapport aux objectifs" pour les cadres et la "bonne exécution des tâches" pour les non cadres.

► Les référentiels de la politique salariale varient selon la taille de l'entreprise étudiée. Les plus grandes (1000 salariés et plus) centrent leur politique de rémunération sur leurs propres règles, les moyennes (50- 200 effectifs) combinent règles propres d'entreprise et marché des rémunérations, alors que celles de petite taille (moins de 50 effectifs) déclarent de n'avoir disposer d'aucune règle explicite.

En conclusion

On peut avancer que la détermination du salaire tient une place centrale aussi bien au niveau de la politique de GRH des entreprises qu'au niveau de la politique économique de l'Etat. Si l'entreprise cherche au travers de sa politique de rémunération à développer son capital humain et accroître sa productivité pour faire face à un environnement imprévisible et concurrentiel, l'Etat, quant à lui, fixe une politique des salaires qui tient en compte du pouvoir d'achat, le niveau d'emploi, l'attractivité de l'investissement étranger...

Pour réussir ces objectifs tant au plan micro-économique que macro-économique, une refonte des règles qui gouvernent la coordination des agents économique au travail est à notre sens une nécessité incontournable.

► At the time of the recruitment, diplomas are a significant criterion of salary assessment for executives and the grid used for careers is the standard for non-executives.

► the grid of salaries applied are based on the "quotation" value of the position for the executives and the "earnings market" for non-executives.

► the surveyed companies grant individual increases to the executives and general increases to non-executives.

► the criteria used to allot these increases show a preponderance of the "results achieved compared to objective" for the executives and the "correct execution of the tasks carried out" for non-executives.

► the frames of reference of salary policies vary according to the size of the studied company. Largest (1000 staff and more) centre their policy of earnings based on their own rules, the average-sized companies (50-200 staff) combine company guidelines and market forces, whereas those of small size (less than 50) said they had no specific rule.

In conclusion

One can argue therefore that salary determination has a central role both on the level of the policy of Human Resources management of the companies and on the level of the economic policy of the State. If the company seeks through its policy of remuneration to develop its human capital and to increase its productivity to face an unforeseeable and competing environment, the State, will establish a salary policy in which factors such as purchasing power, the level of employment, the attractiveness of the foreign investment are taken into account.

To make a success of these objectives in both micro-economic and macro-economic terms, a resetting of the rules which control the coordination of the economic agents in employment is impossible to avoid.

BIBLIOGRAPHIE

BANQUE MONDIALE (1994), Vers les 21 siècles : Renforcement du secteur privé au Maroc, Rapport n° 11894- MOR.

BARALDI L.(1997), Formation et transformation des règles salariales dans la France contemporaine : une mise en épreuve des théories conventionnalistes et régulationnistes Thèse pour le Doctorat en Sciences économiques, UPMF, Grenoble II.

BERRADA A.(1986), La politique de bas salaires au Maroc :ébauche d'analyse, Bulletin Economique et Social du Maroc, n°157,Rabat

BOUHARROU A. (1997), Le système marocain des relations professionnelles, REMALD, série "Thèmes actuels", Rabat.

BOYER. R (1986), La Théorie de la régulation : une analyse critique, La Découverte, coll." Agalma ", Paris.

CENTRE MAROCAIN DE CONJONCTURE (CMC) (2003), Lettre mensuelle économique. N° 132, Casablanca.

EL AOUIFI N. (1992), La Régulation du rapport salarial au Maroc, Editions de la Faculté de Droit de Rabat.

EL AOUIFI N. (1995), " La Régulation de la formation des salaires en longue période au Maroc " Mondes en développement, tome 23, n° 89-90, Paris.

EL GHRASLI A. (2001), La formation des salaires dans les entreprises industrielles marocaines. Une analyse en termes d'institutions et de règles. Mémoire de DESA. FSJES, Rabat, Agdal.

MCI (2000), Les industries de transformation, exercice 1999, Enquête annuelle, Rabat.

REYNAUD B. et NAJMAN V. (1992), Les Règles salariales au concret, la Documentation française, Paris.

pub

Les Salaires dans la fédération russe : l'analyse de la situation

Salary in Russian Federation : the situation analysis



Igor Volkov

Professeur à L'Université d'Etat de Moscou

Malgré des transformations essentielles sous toutes les formes, le salaire est toujours la source de revenu principal pour les 66 millions de personnes employées par l'économie russe. D'une part, pour la majorité des employés, le niveau de la vie et la sécurité sociale dépendent directement du salaire. D'autre part, pour les employeurs, les salaires font partie des coûts de production qu'ils visent à réduire. Ainsi des ententes légales et illégales sur l'optimisation des coûts salariaux peuvent être réalisées et ce fait devrait être pris en compte pour évaluer objectivement le niveau des salaires.

Ces faits ont été publiés dans un rapport de la fédération européenne des employeurs " sur le salaire en Europe "(mars, 2004) qui inclut pour la première fois des données concernant la Russie. Il est nécessaire de préciser que ce rapport a été basé sur les informations sur le salaire officiel avant impôts - les salaires dit "blancs" payés aux employés dans les pays sondés.

Toutes sortes de rémunérations officieuses (dites "grises" ou "noires", ou salaires additionnels, ou "treizièmes" salaires), avantages sociaux, options et d'autres rémunérations n'ont pas été prises en compte. En plus, les données du secteur public ainsi que de l'agriculture n'ont pas été prises en considération. Pour cette analyse, le salaire mensuel au Danemark est utilisé en tant que valeur de référence avec un coefficient de 100 % afin de comparer les salaires dans différents pays européens.

Elena Kozeltseva

Diplômée du département de l'analyse à l'Université d'Etat de Moscou



In spite of essential transformations in the forms of property salary is still the main source of income for 66 million of people employed in Russian economy. On one hand, for the majority of employees the level of living and the increase of welfare depend on the amount of salary. On the other hand, for employers - the salary expenses make part of production costs that they aim to reduce. Thus both legal and illegal schemes of salary costs optimization can be used and that fact should be taken into consideration for objective measurement of salary level.

Therefore is worth mentioning some facts from the report of the European Federation of Employers "On salary in Europe" (March, 2004) that for the first time include data regarding Russia. It is necessary to point out, that this report was based on the information about official salaries before taxes -so called "white" salaries - paid to employees in the considered countries.

All kinds of unofficial payments (so called "gray" and "black" salaries), additional salaries ("thirteenth" salaries), social packages, options and other compensations were not taken into account. Besides that, data on a state sector and agriculture was not considered. For the purpose of the salary 's analysis in different European countries the monthly salary in Denmark was assumed to be 100 %.

Les résultats de la recherche démontrent que le salaire moyen en Russie est de 25 fois inférieur à celui du Danemark. Ainsi, le salaire du cadre moyen type dans une entreprise russe de taille moyenne est environ 415 dollars (pour 40 heures de travail par semaine), au Danemark un employé dans le même poste reçoit un salaire de 8408 dollars.

Une secrétaire débutante obtient en Russie 140 dollars, et au Danemark 4440 dollars. Il faut souligner que cette estimation a été fondée sur l'hypothèse qu'à la date de cette étude, le salaire moyen par heure était de 1,2 dollars (à la fin de l'année 2003, 1 dollar valait 29 roubles).

Il est certain que les données montrant le niveau moyen du salaire dépendent des différences des salaires reçus par les employés dans diverses branches d'industrie (c'est-à-dire typique pour la Russie) ainsi que des différences entre les salaires des hommes et ceux des femmes.

Selon les informations fournies par le Comité Statistique National de la Fédération Russe, le salaire moyen le plus élevé en septembre 2003 se trouvait dans l'industrie du gaz (23 234 roubles) et en métallurgie non ferreuse (environ 11908 roubles). Les employés des organismes financiers, de crédit et d'assurance gagnent également des salaires élevés - en moyenne 12469 roubles. Les salaires les plus bas sont perçus dans l'agriculture (environ 2558 roubles).

Les données prouvent que l'augmentation moyenne du salaire depuis l'année 2000 est d'environ 20-30% par an. Le salaire moyen en octobre 2003 atteignait 5722 roubles soit 24 % de plus comparé aux 4646 roubles d'octobre 2002. Il existe toujours un écart entre les salaires perçus dans les entreprises russes et les salaires dans les entreprises où il existe une participation du capital étranger.

The results of the research show that the average level of salary in Russia is 25 times below than in Denmark. So, the salary of the typical middle manager in the middle size Russian company is about 415 dollars (considering 40 hours working week), in Denmark the employee of the same position receive salary of 8408 dollars.

The employee at starting secretary position gets in Russia 140 dollars, in Denmark - 4440 dollars. It should be emphasized that this country rating was based on the assumption that at the research date the average salary per hour was 1.2 dollars (at the end of the year 2003 1 dollar was equal to 29 roubles).

Certainly, statistical data shows the average level of salary that depends on the differences in salary payments received by employees in various branches of industry (that is typical for Russia) and also differences between the salary of men and women.

According to the information provided by the National Statistical Committee of Russian Federation the highest average salary level in the September 2003 was in gas industry (23 234 roubles) and in non-ferrous metallurgy (about 11908 roubles). The employees of financial, credit and insurance organizations also earn high salaries - on average 12469 roubles. The lowest salaries are received in agriculture (about 2558 roubles).

Statistical data shows that the average growth of salary since the year 2000 is about 20-30% per year. The accrued average salary in October 2003 made 5722 of roubles that was 24 % more than compared to 4646 roubles in October 2002. There is still a gap between the level of salary payment in Russian companies and enterprises with participation of the foreign capital.

Selon la recherche conduite par l'entreprise "Ankor" à la fin de l'année dernière, la différence entre les salaires reçus par des spécialistes ayant la même qualification dans les entreprises russes et les entreprises étrangères était d'environ 30 à 70 %. Ceci concerne principalement les ingénieurs de divers profils. Par exemple, si l'ingénieur en chef de l'entreprise russe gagne 1550 dollars, son collègue de l'entreprise étrangère empochera un salaire de 2900 dollars.

En même temps, le personnel auxiliaire dans les entreprises russes sont plus nombreux que dans les entreprises étrangères (pour des spécialistes en mécanique, le salaire est supérieur de 6 % et pour des ouvriers, de plus de 24 %).

Il est bien connu que le niveau moyen des revenus reçus par des employés en Russie excède le montant officiellement déclaré. Il doit être mentionné que malheureusement beaucoup de sociétés russes ne présentent pas des informations quant au vrai montant des salaires payés aux employés en raison du besoin d'optimisation des coûts.

Particulièrement, quand le salaire est donné "en enveloppe" (ce qui signifie que l'employé reçoit en main propre la somme d'argent qui excède son salaire officiel). La raison principale de cette situation est le taux élevé de l'impôt social unifié (ESN) - 35,6% - perçu pour les fonds de la sécurité sociale médicale (7,6%) et pour les fonds de pension de retraite (28%). Si une entreprise déclare des salaires élevés, elle doit payer un impôt plus élevé et donc, voit une augmentation de ses coûts et une réduction de ses bénéfices.

Under the research conducted by the company "Ankor" at the end of last year, the difference between the salaries received by specialists of the same qualification in the Russian and foreign companies makes about 30 - 70 %. This mainly concerns the engineers of various profiles. For example, if the chief engineer in Russian company earns 1550 dollars, his colleague in the foreign company receives salary of 2900 dollars.

At the same time earnings of auxiliary personnel in the Russian companies are higher than in foreign companies (for specialists in mechanics the salary is higher on 6 % and for workers - on 24 %).

It is known that the average level of earnings received by employees in Russia exceeds the amount officially declared. It should be mentioned that unfortunately many domestic firms are not presenting information about the real amount of salary paid to employees because of the need for cost optimization when salary is given "in envelopes" (it means that the employee receives on hand the sum of money that exceeds his official amount of salary).

The main reason for this situation is high rate of Unified Social Tax (ESN) - 35.6%- charged to Fund of Compulsory Medical and Social Insurance (7.6%) and Pension Fund (28%). If a company declares high salaries than it has to pay higher tax and this results in the increase of costs and reduction of company's profit.

L'impôt social unifié utilise une échelle d'impôt dégressif: pour une masse salariale allant jusqu'à 100000 roubles par an le taux d'imposition est de 35,6%, pour les salaires au-dessus de 100000 roubles mais en dessous de 300000 roubles le taux est de 20%, pour des salaires au-dessus de 300000 roubles mais en dessous de 600000 roubles de taux d'imposition est de 10% et pour une masse salariale qui excède 600000 roubles le taux est de 2%.

Le salaire payé aux employés "en enveloppe" est souvent divisé en salaires "blancs" et salaires "noirs". Le salaire "blanc" est le montant nominal après retenues des impôts (principalement, après que la part d'impôt destinée aux impôts sociaux unifiés ainsi que l'impôt sur le revenu soient payés).

Ainsi, si l'employé reçoit 1000 roubles de salaire 1356 roubles sont attribuables aux coûts de production et le salaire net est seulement de 870 roubles. Ces données sont présentées dans des relevés de comptes financiers et sont utilisées pour des calculs officiels. Ces calculs sont donc sous-évalués. Les impôts sur le salaire "noir" ne seront pas payés mais peuvent être optimisés en employant les ententes salariales différentes.

Par exemple, en Russie, les entreprises qui embauchent des handicapés sont partiellement exemptées d'impôts. De tels arrangements permettent aux employeurs d'embaucher des personnes licenciées par une autre entreprise qui vise à économiser sur les impôts (ce processus s'appelle souvent le "crédit-bail de personnel").

Il y a quelques autres ententes sur les salaires :

The Unified Social Tax has a regressive tax scale: for salary amount up to 100000 roubles per year tax rate is 35.6%, for salaries above 100000 roubles but below 300000 roubles 20% rate is used, for salaries above 300000 roubles but below 600000 roubles tax rate equals 10% and for salary amount that exceeds 600000 roubles - 2%.

Salary paid to employees "in an envelope" is often divided into so-called "white" and "black" parts. "White" salary is the nominal amount after tax deductions (mainly, after Unified Social Tax and Personal income tax deductions).

So, if the employee's receives 1000 roubles of salary than 1356 roubles are charged to production costs and the amount that employee gets on hands is only 870 roubles. This data presented in financial statements and used for official calculations shows underestimated amount of salary. Taxes on "black" salary won't be paid but can be optimized by using different salary's schemes.

For example, in Russia organizations that hire invalids are partly exempt of Unified Social Tax. Such salary scheme allows hiring people fired from another company that aims to economize on tax payment (this process is often called "staff leasing").

There are some other salary schemes:

► Ententes de salaire dit "noir": quand l'entreprise donne un salaire aux employés (une enveloppe) et ne paye pas des impôts.

► Arrangement d'assurance : l'entreprise assure l'employé pour une somme d'argent et le solde est transféré sur les comptes bancaires des employés.

► Arrangement avec les syndicats : Les syndicats ainsi que les handicapés sont exemptés des d'impôts sociaux unifiés. Les employés sont transférés au personnel de syndicat et s'arrangent pour les services qu'ils rendent à leurs propres entreprises.

► Arrangement d'entrepreneur individuel : l'entreprise enregistre ses employés en tant que différents entrepreneurs et fait un accord pour fournir des services. Ainsi, d'une part l'entreprise économise sur le paiement l'impôt social unifié, d'autre part, l'employé économise sur l'impôt sur le revenu parce qu'en tant qu'entrepreneur individuel, l'impôt sur le revenu est fixé au taux de 6% au lieu de 13%.

► Ententes avec les actionnaires : l'employeur transfère une importante somme d'argent sur les comptes d'une banque qui ne paye pas les impôts sur le territoire de la fédération russe. Les employés deviennent des actionnaires de cette entreprise et reçoivent des dividendes mensuels.

► Arrangement de comptabilité : le salaire des employés est comptabilisé en tant que remboursement des frais de mission ou de voyage et l'entreprise paye ainsi l'impôt social unifié au taux de 24% au lieu de 35,6%.

De nos jours, le ministère des finances russe suggère de réduire l'impôt social unifié à 26% afin de stimuler les entreprises à payer seulement le salaire officiellement déclaré : le salaire "blanc".

► "Black" salary scheme : when company gives to employee salary "in an envelope" and doesn't pay taxes.

► Insurance scheme : company insures employee for the large some of money that equals the amount of salary and is transferred on employee's bank settlement accounts.

► Trade union scheme : Trade unions as well as invalids are free of Unified Social Tax payments. The employees are transferred to trade union staff and make agreement on services they provided in their own companies.

► Individual entrepreneurs scheme : company registers employees as individual entrepreneurs and makes an agreement on rendering services with each of them. Thus, on one hand company economizes on Unified Social Tax payment, on the other hand, employee economize on personal income tax because as individual entrepreneurs they have to pay income tax at the rate of 6% instead of 13%.

► Shareholders scheme : employer transfers the large sum of money to bank's settlement accounts of the company that doesn't pay taxes on the territory of Russian Federation. The employees become shareholders of that company and receive monthly dividends.

► Accounting scheme : employee's salary is accounted like premium or travelling expenses and thus company pays Unified Social Tax at the rate of 24% instead of 35.6%.

Nowadays the Ministry of Finance of Russian suggests the reduction of Unified Social Tax up to 26% in order to stimulate companies to pay only officially declared salary ("white" salary).

Il faut souligner qu'afin de créer un système transparent de salaire en Russie, les lois et les procédures existantes devraient être réformées. Le rôle de l'Etat dans ce processus est significatif, particulièrement tenant compte du fait qu'environ 20 % de personnes capables de travailler sont placés dans les secteurs tels que la science, la culture, l'art etc. où l'Etat lui-même agit en tant qu'employeur et influence directement le marché du travail.

Un des éléments du système mentionné ci-dessus est la convention collective. La base juridique des conventions collectives est énoncée dans la loi fédérale "sur les conventions collectives" (dernière édition - mai, 1999). Cette loi détermine les engagements mutuels des employés et des employeurs et prescrit les formes et les quantités de paiement de salaires, compensations et paiements complémentaires, indexation des salaires sur les prix, etc.

En 2001, le code de travail a été adopté dans la fédération russe. Le code de travail a octroyé le droit à chaque employé de recevoir un salaire opportun et juste et a élaboré les articles suivants :

- ▶ Salaire minimum pour les employés des organismes publics ;
- ▶ Mesures assurant l'augmentation du vrai salaire ;
- ▶ Le montant de déductions de salaire ;
- ▶ Limites sur les salaires en nature;
- ▶ Paiements des salaires aux employés en cas d'insolvabilité de l'employeur ;
- ▶ Surveillance et contrôle d'Etat des paiements des salaires et de la réalisation opportune et pleine des garanties d'Etat ;
- ▶ La responsabilité de l'employeur de la violation des conditions prescrites par le code du travail, les lois et conventions collectives.

It is worth emphasizing that in order to create a transparent system of salary payment in Russia the existing laws and procedures should be reformed. The role of the state in this process is significant, especially taking into account the fact that about 20 % of people capable of working are occupied in such spheres as science, culture, art etc. where the state itself acts as the employer and influences directly the labor market.

One of the elements of the system mentioned above is the collective agreement. The legal basis of the collective agreements is stated in the Federal Law "On collective agreements" (last edition - May, 1999). This law determines the mutual obligations of employees and employers and prescribes the forms and amounts of salary payments, compensations and additional payments, salary indexation according to the increase of prices, inflation etc.

In the year 2001 the Labor Code was adopted in Russian Federation. Labor Code declared the right of each employee on timely and fair salary payment and determined the following items :

- ▶ Minimum salary for employees of budgetary organizations;
- ▶ Measures ensuring increase of real salary;
- ▶ Amounts of salary payments deductions;
- ▶ Limits of salaries in kind;
- ▶ Salary payments to employees in case of the employer's insolvency ;
- ▶ State supervision and control over the timely and full salary payments and realization of state guarantees;
- ▶ Employer's responsibility for violation of requirements prescribed by Labor Code, laws and collective agreements.

Le code de travail présente le concept "du salaire minimal" - le montant du salaire mensuel garanti payé à l'ouvrier non-qualifié en conditions normales des transactions. Le salaire minimum est fixé par la Duma de la fédération russe qui périodiquement passe en revue les accords d'augmentation en cas de hausse des prix à la consommation ou du coût de la vie.

Le 1er octobre 2003, le montant du salaire minimum a été fixé à 600 roubles. Selon le code du travail, le salaire minimum ne peut pas être inférieur au salaire d'un homme apte au travail. Le 1er janvier 2003, la corrélation était d'environ 21,8 (le salaire minimum était égal à 450 roubles et le salaire de la population active pour le quatrième trimestre 2002 était environ 2065 roubles).

Ainsi, le salaire minimum qui n'est pas au-dessous du salaire correspondant au coût de la vie devrait être déclaré dans la loi fédérale spéciale. Le projet de loi fédérale " sur l'augmentation d'acompte du salaire minimal " était adopté le 6 juin 2001 par la Duma de la fédération russe.

Cette loi a déterminé l'écart entre le salaire minimal et le salaire correspondant au coût de la vie pour la population active de la fédération il ne devrait dépasser 35 % pour l'année 2002, 65% pour 2003 et 100% pour 2004. Bien que la loi soit à l'étude, le problème demeure un sujet de débat.

De nos jours, les changements positifs du mécanisme des paiements des salaires en Russie sont indispensables afin de motiver les employés et de stimuler par conséquent la croissance économique et technique de l'industrie.

The Labor Code introduces the concept of "minimal salary"- the amount of guaranteed monthly salary paid to unqualified worker in normal conditions of transactions. The minimal salary is set by the State Duma of Russian Federation and is periodically reviewed in accordance to increase in consumer prices and cost of living.

At the 1 of October 2003 the amount the minimal salary was set at 600 of roubles. According to Labor Code the minimal salary can't be lower than the living wage of able-bodied man. At the 1 of January 2003 the correlation was about 21.8 (minimal salary was equal to 450 roubles and the living wage of able-bodied population in IV quarter of 2002 was about 2065 roubles).

Thus, the minimal salary amount that is not below the living wage should be declared in the special Federal Law. The project of the Federal Law "On installment increase of the minimal salary" was preliminary adopted on the 6 of June 2001 by the State Duma of Russian Federation.

This law determined the gap between the minimal salary and living wage of able-bodied population of Russian Federation at the level above 35 % for the year 2002, 65% for the year 2003 and 100 % for the year 2004. Although the law is under discussion the problem remains topical.

Nowadays the positive changes in the mechanism of salary payments in Russia are indispensable in order to motivate employees and consequently stimulate economical and technical growth of industry.

Rémunération du personnel

extrait de "Administration industrielle et générale." Editions Dunod

Remuneration of the personnel

extract of "Industrial and general administration." Editions Dunod

Henri Fayol (1841-1925)

Auteur de "Administration industrielle et générale." et père du management



La rémunération du personnel est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé.

Le taux de la rémunération dépend, d'abord de circonstances indépendantes de la volonté du patron et de la valeur des agents, telles que la cherté de la vie, l'abondance ou la rareté du personnel, l'état général des affaires, la situation économique de l'entreprise ; il dépend, ensuite de la valeur des agents et il dépend, enfin, du mode de rétribution adopté.

L'appréciation des facteurs qui dépendent de la volonté du patron et de la valeur des agents exige une assez grande connaissance des affaires, du jugement et de l'impartialité ; nous nous occuperons plus loin, à propos du recrutement, de l'appréciation de la valeur des agents. Pour agir sur la rémunération, il ne nous reste ici que le mode de rétribution.

Le mode de rétribution du personnel peut avoir une influence considérable sur la marche des affaires ; le choix de ce mode est donc un problème important. C'est aussi un problème ardu qui reçoit, pratiquement, des solutions très différentes dont aucune n'a paru, jusqu'à présent, absolument satisfaisante.

The remuneration of the personnel is the price of the rendered service. It must be equitable and, as much as possible, give satisfaction at the same time to the personnel and to the company, the employer and the employee.

The circumstance, rate of remuneration depends initially independent of the will of the owner and the value of the agents, such as the high cost of living, the abundance or the scarcity of the personnel, the general state of the businesses, the economic situation of the company; it depends, then of the value of the agents and it depends, finally, of the mode of remuneration adopted.

The appreciation of the factors which depend on the will of the owner and the value of the agents requires a rather great knowledge of the businesses, judgment and impartiality; we will further occupy ourselves, concerning recruitment, of the evaluation of the value of the agents. To act on remuneration, there remains to us here only the mode of remuneration.

The mode of remuneration of the personnel can have a considerable influence on the walk of the businesses; the choice of this mode is thus an important problem. It is also a difficult problem which receives, practically, of the very different solutions of which none appeared, until now, absolutely satisfactory.

Ce qu'on recherche généralement dans le mode de rétribution c'est :

- ▶ Qu'il assure une rémunération équitable.
- ▶ Qu'il encourage le zèle en récompensant l'effort utile.
- ▶ Qu'il ne puisse conduire à des excès de rémunération dépassant la limite raisonnable.

Je vais examiner succinctement les modes de rétribution usités pour les ouvriers, pour les chefs moyens et pour les grands chefs.

Les divers modes de rétribution usités pour les ouvriers sont :

- ▶ Le paiement à la journée ;
- ▶ Le paiement à la tâche ;
- ▶ Le paiement aux pièces.

Ces trois modes de rétribution peuvent se combiner entre eux et donner lieu à d'importantes variantes par l'introduction des primes, de la participation aux bénéfices, de subsides en nature, de satisfactions honorifiques.

1. Paiement à la journée.

Dans ce système, l'ouvrier vend au patron, moyennant un prix fixé par avance, une journée de travail à des conditions déterminées.

Ce système a l'inconvénient de pousser à la négligence et d'exiger une surveillance attentive.

Il s'impose cependant lorsque la mensuration du travail effectué n'est pas possible. Il est, en somme, très usité.

2. Paiement à la tâche.

Ici, le salaire dépend de l'exécution d'une tâche déterminée fixée à l'avance. Il peut être indépendant de la durée de cette tâche. Lorsque le salaire n'est dû qu'à la condition que la tâche sera accomplie pendant la durée ordinaire du travail, ce mode se confond avec le paiement à la journée.

What one generally seeks in the mode of remuneration it is:

- ▶ That it ensures an equitable remuneration.
- ▶ That it encourages the zeal by rewarding the useful effort.
- ▶ That it cannot lead to excesses of remuneration exceeding the reasonable limit.

I briefly will examine the used modes of remuneration for the workmen, the average chiefs and the big bosses. The various used modes of remuneration for the workmen are :

- ▶ The payment at the day;
- ▶ The payment with the task;
- ▶ The piece work payment.

These three modes of remuneration can combine between them and give place to important alternatives by the introduction of the premiums, of the participation in the profits, subsidies in kind, honorary satisfactions.

1. Payment at the day.

In this system, the workman sells to the owner, with the help of a price fixed by advance, one working day under given conditions.

This system has the disadvantage of leading to the negligence and of requiring an attentive monitoring.

It is essential however when the measurement of carried out work is not possible. It is, all in all, very used.

2. Payment with the task.

Here, the wages depend on the execution of a given task fixed in advance. It can be independent of the duration of this task. When the wages are due only to the condition which the task will be accomplished for the ordinary length of time of work, this mode merges with the payment at the day.

Le paiement à la tâche journalière n'exige pas une surveillance aussi attentive que le paiement à la journée. Il a pour inconvénient d'abaisser le rendement des bons ouvriers au niveau de celui des ouvriers médiocres. Les bons ne sont pas contents parce qu'ils sentent qu'ils pourraient gagner davantage ; les médiocres trouvent que la besogne qui leur est imposée est trop lourde.

3. Paiement aux pièces.

Le salaire est en rapport avec le travail effectué et n'est pas limité.

Ce système est fréquemment employé dans les ateliers où l'on a à fabriquer un grand nombre de pièces semblables. On le retrouve dans les industries où le produit peut se mesurer au poids, au mètre courant, au mètre cube. Il est généralement employé toutes les fois que c'est possible.

On lui reproche de pousser à la quantité au détriment de la qualité, de créer des conflits lorsqu'il s'agit de réviser les prix pour tenir compte des progrès réalisés dans la fabrication.

Le paiement aux pièces devient travail à l'entreprise quand il s'applique à un ensemble important de travaux. Pour réduire l'aléa des entrepreneurs, on ajoute parfois au prix de la pièce un prix appliqué à chaque journée faite.

Il résulte généralement du paiement à la pièce une majoration de salaire qui stimule le zèle pendant un certain temps. Puis un régime finit par s'établir qui, peu à peu, ramène ce mode de paiement à celui de la tâche journalière, pour un prix fixé d'avance.

The payment with the task day laborer does not require a monitoring as attentive as the payment at the day. It has as a disadvantage of lowering the output of the good workmen to the level of that of the poor workmen. The goods are not content because they feel that they could gain more; the poor ones find that the work which is imposed to them is too heavy.

3. Piece work payment.

The wages are in connection with carried out work and is not limited.

This system is frequently employed in the workshops where one to manufacture a great number of similar parts. One finds it in industries where the product can be measured with the weight, the current meter, the cubic meter. It is generally employed all the times that it is possible.

One reproaches him for leading to the quantity with the detriment of quality, to create conflicts when it is a question of revising the prices to take account of the progress made in manufacture.

The piece work payment becomes work with the company when it applies to an important whole of work. Sometimes to reduce the risk of the contractors, one adds to the price of the coin a price applied to each made day.

It generally results from the piece work payment an increase of wages which stimulate the zeal during a certain time. Then this mode ends up being established which, little by little, brings back this mode of payment to that of the task day laborer, for a price fixed in advance.

On trouve les trois modes de paiement ci-dessus dans toutes les grandes entreprises, tantôt le paiement à la journée domine, tantôt c'est l'un des deux autres. Dans un atelier on voit le même ouvrier travailler tantôt aux pièces tantôt à la journée.

Chacun de ces trois modes a ses avantages et ses inconvénients et leur efficacité dépend des circonstances et de l'habileté des chefs.

Ni le mode, ni même le taux de salaire ne dispensent le chef de compétence et de tact. Le zèle des ouvriers et la paix de l'atelier dépendent beaucoup de lui.

Primes

Pour intéresser l'ouvrier à la bonne marche de l'entreprise, on ajoute parfois au tarif de la journée, de la tâche ou des pièces, un supplément sous forme de prime : prime d'assiduité, prime d'activité, prime de marche régulière des appareils, de production, de propreté, etc.

L'importance relative de ces primes, leur nature et les conditions mises à leur obtention sont extrêmement variées. On y trouve : le petit journalier, la somme mensuelle, la gratification annuelle, des actions ou des parts d'action distribuées aux plus méritants. On y trouve même des participations aux bénéfices ; telles sont, par exemple, certaines allocations réparties annuellement entre les ouvriers de quelques grandes entreprises.

Plusieurs houillères françaises ont établi, depuis quelques années, en faveur de leur personnel ouvrier, une prime proportionnelle au bénéfice distribué ou à un superbénéfice. On ne demande aucun engagement aux ouvriers, mais l'acquisition de la prime est subordonnée à certaines conditions, par exemple, n'aura pas eu de grève dans l'année, ou que les absences n'aient pas dépassé un nombre de jours déterminé.

One finds three modes of payment above in all the large companies, sometimes the payment at the day dominates, sometimes it is one of both others. In a workshop one sees the same workman working sometimes with the parts sometimes at the day.

Each one of these three modes has its advantages and its disadvantages and their effectiveness depends on the circumstances and the ability of the chiefs.

Neither mode, nor even the standard of wages exempts the chief of competence of tact. The zeal of the workmen and the peace of the workshop depend much on him.

Premiums

To interest the workman in the good walk of the company, one adds sometimes to the tariff of the day, the task or the parts, a supplement in the form of premium: precede assiduity, precedes activity, precedes of uniform running of the apparatuses, production, cleanliness, etc

The relative importance of these premiums, their nature and the conditions put at their obtaining are extremely varied. One finds there: the small day laborer, the monthly sum, the annual gratification, of the actions or the shares of action distributed to more deserving. One finds even participations in the profits there; such are, for example, certain allowances distributed annually between the workmen of some large companies.

Several French collieries have established, for a few years, in favor of their working personnel, a premium proportional for the distributed benefit or superbénéfice. One requests no engagement from the workmen, but the acquisition of the premium is subordinated to certain conditions, for example, of strike in the year will not have had, or that the absences will not have exceeded a given number of days.

Cette forme de prime a introduit une participation aux bénéfices dans la rémunération des mineurs sans qu'il y ait eu débat entre les ouvriers et le patron. Les ouvriers n'ont pas refusé un don, à peu près gratuit, que leur offrait le patron. Le contrat n'est pas bilatéral.

Grâce à une période heureuse pour les entreprises, le salaire annuel des ouvriers s'est trouvé notablement accru par le jeu de la prime. Qu'arrivera-t-il dans les périodes difficiles ?

Cette formule intéressante n'est pas une solution générale du problème.

Il y a donc dans l'industrie houillère une autre forme de prime qui dépend du prix de vente de la houille. Longtemps en vigueur dans le pays de Galles, où elle a été abandonnée lors de l'adoption de la loi sur le salaire minimum, l'échelle mobile des salaires, reposant sur une base fixe et sur une prime en rapport avec le prix de vente de la région, est aujourd'hui la formule qui règle le salaire des mineurs du Nord Pas-de-Calais ; elle a aussi été adoptée dans la Loire.

Ce système établit une certaine corrélation entre la prospérité de la houillère et le salaire du mineur. On lui reproche de pousser l'ouvrier à la limitation de la production pour élever le prix de vente.

Nous voyons que, pour régler la question salaires, on a recours à une grande diversité de moyens ; cependant le problème est loin d'être résolu à la satisfaction générale ; toutes les solutions sont précaires.

Participation aux bénéfices.

Ouvriers.

L'idée de faire participer les ouvriers aux bénéfices est très séduisante. Il semble que c'est là que doit sortir l'accord du capital et du travail. Mais la formule pratique de cet accord n'est pas encore trouvée. La participation des ouvriers aux bénéfices a rencontré jusqu'à présent, dans la grande entreprise, des difficultés d'application insurmontables.

This form of premium introduced a participation in the profits into the remuneration of the minors without there being debate between the workmen and the owner. The workmen did not refuse a gift, about free, that the owner offered to them. The contract is not bilateral.

Thanks to one happy period for the companies, the annual wages of the workmen were notably increased by the play of the premium. What will arrive during the difficult time ?

This interesting formula is not a general solution of the problem.

There is thus in the coal-mining industry another form of premium which depends on the selling price of the coal. A long time into force in Wales, where it was abandoned during the adoption of the law on the minimum wage, the flexible salary scale, resting on a fixed basis and a premium in connection with the selling price of the area, is today the formula which regulates the wages of the minors of the Nord/Pas-de-Calais Area; it was also adopted in the Loire.

This system establishes a certain correlation between the prosperity of the colliery and the wages of the minor. One reproaches him for pushing the workman with the production ceiling to raise the selling price.

We see that, to settle the wages question, one has recourse to a great diversity of means; however the problem is far from being solved with general satisfaction; all the solutions are precarious.

Participation in the profits.

Workmen.

The idea to make take part the workmen for the benefits is very tempting. It seems that it is there that must leave the agreement capital and labor. But the practical formula of this agreement is not found yet. The participation of the workmen for the benefits met until now, in the large company, of the insurmountable difficulties of application.

Notons d'abord qu'elle ne peut exister dans les entreprises qui n'ont pas un but pécuniaire (service de l'Etat, sociétés religieuses, philanthropiques, scientifiques...), qu'elle n'est pas possible non plus dans les entreprises économiques en déficit. Voilà donc la participation aux bénéfices exclue d'un grand nombre d'entreprises.

Restent les entreprises économiques prospères. Parmi celles-là, le désir de concilier, d'harmoniser l'intérêt de l'ouvrier et celui du patron n'est nulle part plus grand dans les industries minières et métallurgiques françaises. Or, je ne connais pas, dans ces industries, d'application nette de la participation des ouvriers aux bénéfices.

On peut en conclure immédiatement que la chose est extrêmement difficile, sinon impossible.

Elle est en effet très difficile.

Qu'une affaire soit ou non en bénéfice, l'ouvrier a besoin d'un salaire immédiat qu'il faut assurer. Un système qui ferait dépendre entièrement la rémunération de l'ouvrier d'un bénéfice éventuel futur est inapplicable.

Mais peut-être une part du salaire pourrait-elle provenir des bénéfices généraux de l'entreprise ?

Voyons :

Au regard de tous les facteurs qui interviennent, la part de l'activité ou de l'habileté plus ou moins grande de l'ouvrier sur le résultat final d'une grande entreprise est impossible à établir ; elle est d'ailleurs tout à fait insignifiante. La part qui pourrait lui revenir d'un dividende distribué serait toute au plus de quelques centimes sur un salaire de 5 francs, par exemple, c'est-à-dire que le moindre effort supplémentaire - un coup de pioche, un coup de lime - profitant directement à son salaire, serait plus avantageux pour lui. L'ouvrier n'a donc aucun intérêt à être rémunéré par une participation aux bénéfices proportionnelle à l'action qu'il exerce sur ces bénéfices.

Il est à remarquer que, dans la plupart des grandes affaires, l'augmentation du salaire, qui s'est réalisée depuis une vingtaine d'années, représente une somme totale supérieure au montant des répartitions faites au capital.

Let us note initially that it cannot exist in the companies which do not have a pecuniary goal (service of the State, companies chocolate éclair, philanthropic, scientific...), that it is not possible either in the economic companies in deficit. Here is thus the participation in the profits excludes from a great number of companies.

Remain the prosperous economic companies. Among these, the desire to reconcile, harmonize the interest of the workman and that of the owner is not nowhere larger in mining and metallurgical industries French. However, I do not know, in these industries, of clear application of the participation of the workmen for the benefits.

One can conclude from it immediately that the thing is extremely difficult, if not impossible.

It is indeed very difficult.

That a business is or not in benefit, the workman needs immediate wages which should be ensured. A system which would make entirely depend remuneration on the workman of a future possible benefit is inapplicable.

But perhaps could a share of the wages come from the general benefit of the company?

Let us see :

Taking into consideration all factor which intervenes, the share of the activity or the more or less large ability of the workman on the final result of a large company is impossible to establish; it is completely unimportant. The share which could return to him from a distributed dividend would be all with more few centimes on wages of 5 francs, for example, i.e. the least additional effort - a blow of pickaxe, a blow of file - benefitting directly its wages, would be more advantageous for him. The workman thus does not may find it beneficial any to be remunerated by a participation in the profits proportional to the action which it exerts on these benefit.

It is to be noticed that, in the majority of the great businesses, the wage increase, which was carried out since a score of years, represents a total sum higher than the amount of the distributions made with the capital.

En fait, la participation nette, réelle, des ouvriers aux bénéfices des grandes entreprises n'est pas encore entrée dans la pratique des affaires.

Chefs moyens.

La rémunération aux bénéfices des contremaître, chefs d'atelier et ingénieurs, n'est guère plus avancée que pour les ouvriers ; cependant l'influence de ces agents sur le résultat de l'entreprise est autrement considérable et, s'ils ne sont pas régulièrement intéressés aux bénéfices, ce ne peut être que parce que la formule de leur participation est difficile à établir. Sans doute, les chefs n'ont pas besoin d'un stimulant pécuniaire pour remplir tout leur devoir ; mais ils ne sont pas indifférents aux satisfactions matérielles et il faut bien admettre que l'espérance d'un bénéfice supplémentaire peut exciter leur zèle. Aussi doit-on intéresser les agents moyens aux bénéfices quand c'est possible.

C'est relativement facile dans des affaires à leur début et dans des affaires en souffrance où un effort exceptionnel peut donner des résultats importants. La participation peut alors s'appliquer à l'ensemble des bénéfices de l'entreprise ou seulement à la marche du service de l'agent intéressé.

Quand l'entreprise est ancienne et convenablement conduite, le zèle d'un chef moyen n'est guère visible dans les résultats généraux et il est fort difficile d'établir pour lui une participation utile.

En fait, la participation aux bénéfices des chefs moyens, en France, est très rare dans les grandes entreprises.

Les primes à la production ou à certains résultats d'un atelier - qu'il ne faut pas confondre avec la participation aux bénéfices - sont beaucoup plus fréquentes.

Grands chefs.

Il faut s'élever jusqu'à la direction pour trouver une catégorie d'agents fréquemment intéressés aux bénéfices des grandes entreprises françaises.

In fact, the participation clear, real, workmen for the benefits of the large companies did not enter yet in practice of the businesses.

Average chiefs.

Remuneration for the benefits of the foreman, foremen and engineers, is hardly more advanced than for the workmen; however the influence of these agents on the result of the company is differently considerable and, if they are not regularly interested for the benefits, it can be only because the formula of their participation is difficult to establish.

Undoubtedly, the chiefs do not need a pecuniary stimulant to fill all their duty; but they are not indifferent to material satisfactions and it should well be admitted that the hope of an additional benefit can excite their zeal. Also must one interest the average agents for the benefits when it is possible.

It is relatively easy in businesses at their beginning and businesses in suffering where an exceptional effort can give important results. The participation can then apply to the whole of the benefit of the company or only to the walk of the service of the interested agent.

When the company old and is suitably led, the zeal of an average chief is hardly visible in the general results and it is extremely difficult to establish for him a useful participation.

In fact, the participation in the profits of the average chiefs, in France, is very rare in the large companies.

The premiums with the production or certain results of a workshop - which one should not confuse with the participation in the profits - are much more frequent.

Big bosses.

It is necessary to rise until the direction to find a category of agents frequently interested for the benefits of the large French companies.

Par ses connaissances, par ses idées, par son action, le chef de l'entreprise a une influence considérable sur les résultats généraux et il est tout naturel qu'on cherche à l'intéresser à ces résultats. Il est parfois possible d'établir entre son action personnelle et les résultats une relation étroite ; cependant, il existe généralement d'autres influences, tout à fait indépendantes de la valeur du chef, qui peuvent varier les résultats généraux dans des proportions beaucoup plus grandes que l'action personnelle du chef. Si le traitement du chef dépendait exclusivement des bénéfices, il pourrait être réduit à zéro.

Il est d'ailleurs des affaires en création ou en liquidation, ou simplement en crise passagère, dont la direction n'exige pas moins de talent que celle des affaires prospères, où la participation aux bénéfices ne peut pas être la base du traitement du chef.

Enfin, les grands serviteurs de l'Etat ne peuvent pas être payés par une participation aux bénéfices.

La participation aux bénéfices n'est donc, pas plus pour les grands chefs que pour les ouvriers, une règle générale de rémunération.

En résumé, la participation aux bénéfices est un moyen de rémunération qui peut donner dans certains cas d'excellents résultats ; ce n'est pas une solution générale.

Il ne me semble pas que l'on puisse compter, au moins pour le moment, sur ce mode de redistribution pour apaiser les conflits du capital et du travail. Il est heureusement d'autres moyens qui ont suffi jusqu'à présent à assurer à la société une paix relative ; ces moyens n'ont pas perdu leur efficacité. Il appartient aux chefs de les étudier, de les appliquer et de les faire réussir.

Subsides en nature - Institution de bien-être - Satisfactions honorifiques.

Que le salaire se compose seulement de numéraire ou qu'il comprenne divers compléments en chauffage, éclairage, logement, vivres, peu importe, pourvu que l'agent soit satisfait.

By his knowledge, by these ideas, his action, the head of the undertaking has a considerable influence on the general results and it is very natural that one seeks to interest him in these results. It is sometimes possible to establish between its personal action and the results a close connection; however, there generally exists of other influences, completely independent of the value of the chief, which can vary the general results in proportions much larger than the personal action of the chief. If the chief salary depended exclusively on the benefit, it could be tiny room to zero.

It is besides businesses in creation or liquidation, or simply in momentary crisis, whose direction does not require less talent than that of the prosperous businesses, where the participation in the profits cannot be the base of the chief salary.

Lastly, the large servants of the State cannot be paid by a participation in the profits.

The participation in the profits is not thus, not more for the big bosses than for the workmen, a general rule of remuneration.

In short, the participation in the profits is a means of remuneration which can give in certain cases of excellent results; it is not a general solution.

It does not seem to me that one can count, at least for the moment, on this mode of redistribution to alleviate the labor disputes of the capital and. It is fortunately of other means which were enough until now to ensure the company a relative peace; these means did not lose their effectiveness. It is up to the chiefs studied them, to apply them and to make them succeed.

Subsidies in kind - Institution of honorary - Wellbeing satisfactions.

That the wages are composed only of cash or that it includes/understands various complements in heating, lighting, housing, food, it does not matter, provided that the agent is satisfied.

D'un autre côté, il n'est pas douteux que l'entreprise sera d'autant mieux servie que ses agents seront plus vigoureux, plus instruits, plus consciencieux et plus stables. Le patron doit donner ses soins, à l'instruction, à la moralité et à la stabilité de son personnel.

Ces éléments de bonne marche ne s'acquièrent pas uniquement dans l'atelier ; ils se forment et se perfectionnent aussi, et surtout, en dehors : dans la famille, à l'école, dans la vie civile et religieuse. Le patron est donc aussi conduit à s'occuper de ses agents en dehors de l'usine et ici se pose de nouveau la question de mesure.

Les avis sont très partagés à ce sujet. Certaines expériences malheureuses ont déterminé quelques patrons à limiter leur intervention à la porte de l'usine et au règlement du salaire.

La plupart cependant estiment que l'action patronale peut s'exercer utilement en dehors à la condition d'être discrète et prudente, de se faire désirer plutôt que de s'imposer, d'être en rapport avec la culture, les goûts des intéressés et de respecter absolument leur liberté. Elle doit être une collaboration bien éveillante et non une tutelle tyrannique. C'est là une condition indispensable de succès.

L'œuvre de bien-être du patron peut être variée. Dans l'usine, elle s'exerce sur les questions d'hygiène et de confort : l'air, lumière, propreté, réfectoire. Hors de l'usine, elle s'applique au logement, à l'alimentation, à l'instruction et à l'éducation.

Les œuvres de prévoyance rentrent dans cette catégorie de moyens.

Les satisfactions honorifiques n'apparaissent que dans les très grandes entreprises. On peut dire qu'elles sont presque exclusivement du domaine de l'Etat.

Tous les modes de rétribution qui peuvent améliorer la valeur et le sort du personnel, stimuler le zèle des agents de tous degrés, doivent être l'objet d'une continuelle attention de la part des chefs.

Of another with dimensions, it is not doubtful that the company of as much will be been useful better than its agents more vigorous, will be informed, conscientious and more stable. The owner must give his care, with the instruction, the morality and the stability of his personnel.

These elements of good work are not acquired solely in the workshop; they are formed and improved also, and especially, outwards: in the family, at the school, in the civil and religious life. The owner is thus also led to deal with his agents apart from the factory and here again puts the question of measurement.

The opinions are very divided on this subject. Certain unhappy experiments determined some owners to limit their intervention to the door of the factory and the payment of the wages.

The majority however estimate that the employers' action can be exerted usefully outwards in the discrete and careful condition of being, to be made wish rather than to impose itself, to be in connection with the culture, the tastes of interested and to respect their freedom absolutely. It must be a collaboration well waking up and not a tyrannical supervision. It is there an essential condition of success.

The work of wellbeing of the owner can be varied. In the factory, it is exerted on the questions of hygiene and comfort: air, light, cleanliness, refectory. Out of the factory, it applies to housing, the food, the instruction and education.

Works of precaution return in this category of means. Honorary satisfactions appear only in the very large companies. One can state which they are almost exclusively field of the State.

All the modes of remuneration which can improve the value and the lot of the personnel, to stimulate the zeal of the agents of all degrees, must be the object of a continual attention on behalf of the chiefs.





Abonnement
Subscription

Oui, je m'abonne à Partie-double / *Yes, I subscribe to Double Entry Accounts.*

1 an = 2 numéros	France et Europe	Autres pays
Particuliers	23 euros	29 euros
institutions	46 euros	58 euros

Oui, je commande les numéros Partie-double / *Yes, I command the numbers*

exemplaires	P.U. (port inclus)	numéro(s) commandé(s)	quantité commandée	Total
Particuliers	10 euros			
institutions	20 euros			

Ci-joint mon règlement / *Enclosed my payment*

par chèque à l'ordre de l'ACE

par carte bancaire n°

expire fin

Nom, prénom : _____

organisme, société : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Pays : _____

Bulletin à retourner à / Bulletin to be turned in :
«Partie-double» service abonnement 40 rue de Liège, Paris, France.

Les anciens numéros



Numéro 1 **L'impôt sur les sociétés** *Corporation Tax*



Numéro 2 **Les immobilisations incorporelles** *Intangible assets*



Numéro 3 **Les charges salariales** *Wages Fund Charges*



Numéro 4 **L'entreprise et les marchés financiers** *Companies and Financial markets*



Numéro 5 **Mesure de la performance** *Performance measurement*



Numéro 6 **Les banques et le financement des entreprises** *Banks and company Financing*



Numéro 7 **La certification des comptes** *Accounts certification*



Numéro 8 **La responsabilité sociale des entreprises** *The Social Responsibility of companies*

Le réseau

*The
network*

A.C.E. Association des Comptables - Enseignement, France, contact : Fayçal El Aoufi - Chelmsford College, Royaume-Uni, contact : Derek Miller - Griffith College Dublin, Irlande, contact : Hergati Diarmuid - I.S.C.A.L. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal, contact : Gorge Martins - Pohjois-Savo-Polytechnic de Varkaus, Finlande, contact : Tuula Linnas- Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (MAROC), contact: Houdaïfa Ameziane Université de Shangäi, College of International Business, Chine, contact : Christophe Rouillon - Université Lomonossov d'Etat de Moscou, Russie, contact : Igor Volkov - Université Technique de Liberec, République Tchèque, contact : Olga Hasprova - H.E.M.E.S Haute Ecole Mosane d'Enseignement Supérieur, Liège, Belgique, contact : Philippe Therer.

Partie - double



Double Entry Accounts