

# Hausse des salaires : une tendance qui se confirme pour les managers

**La hausse des salaires des cadres et des managers au Maroc, établie à 4 et 3,8%, est parmi les plus élevées comparativement à d'autres pays comme le Portugal. Cette tendance inflationniste s'explique par la rareté de la compétence qui continue à se payer aujourd'hui au prix fort. C'est l'un des constats qui sort des résultats de l'enquête sur les rémunérations de Diorh-Mercer 2018.**

Quels sont les profils les mieux payés ? Quels sont les métiers les plus rémunérateurs ? C'est à ces questions, entre autres, que répond le cabinet Diorh Consulting à travers les résultats de son enquête générale de rémunération, TRS 2018 rendus publics la semaine dernière à Casablanca. Sans grande surprise les managers et les cadres supérieurs sont les plus chouchoutés par leurs employeurs. Selon Mehdi El Yousfi, directeur général du cabinet Diorh, «le marché n'a pas présenté cette année de comportements très différents de ceux observés les années précédentes : il présente une grande continuité d'une année à l'autre, cette édition n'y échappant pas». Pour aller dans le détail, «le manager a connu, en augmentation médiane tous secteurs et métiers confondus, une croissance de 4% et les cadres de 3,8%». En 2018, ce sont toujours les non-cadres qui semblent être le parent pauvre et gagnent moins, avec une croissance de 2,8%. En d'autres mots, les fonctions dites de cœur de métier restent moins privilégiées. Comment expliquer cette hausse des

salaires des cadres et des managers ? Pour El Yousfi, cette inflation des salaires de cette cagoterie de collaborateur est plus ou moins justifiée : les compétences sont peu nombreuses. Du coup, l'enjeu est double : les attirer et les fidéliser. En effet, le rapport de force qui s'instaure entre l'employeur et ses cadres est largement favorable aux managers et cadres supérieurs. «La compétence est un bien rare et se paye aujourd'hui au prix fort», ne cesse de répéter l'expert en capital humain et rémunération. En se basant également sur les résultats 2018, on observe que le niveau des salaires des cadres et des managers au Maroc est parmi les plus élevés comparativement à d'autres pays comme le Portugal, la Roumanie, la Turquie...

En parallèle de ce constat, on observe «une conversion croissante des entreprises à un modèle de gestion salarial qui vise non plus uniquement à tenir compte de la progression et de la performance individuelle des collaborateurs mais à piloter l'équité dans le temps, c'est-à-dire les amplitudes salariales au sein d'une même catégorie socio-professionnelle ou d'une même classe de poste», comme le confirme M. El Yousfi. Et d'ajouter que «cette logique signifie en fait qu'à niveau de contribution, de compétences et de performance équivalents, les moins payés doivent bénéficier d'un taux d'augmentation supérieur aux mieux payés de sorte qu'à moyen terme, les écarts se resserrent. Cela signifie que la progression de salaire s'amortit à me-

sure que l'on grimpe dans la grille de salaire dans son poste ou sa catégorie de poste. Il faut pouvoir bénéficier d'une promotion et être projeté dans la grille supérieure pour pouvoir prétendre à de nouvelles progressions salariales importantes. Cette logique est vertueuse mais elle engage l'employeur : il doit être capable d'anticiper des évolutions de carrière et s'assurer que les collaborateurs ne s'éternisent pas trop longtemps dans le même poste». Derrière cette idée, insiste l'expert, se cache l'idée d'un parcours de rémunération individualisé, indexé à la progression et le potentiel d'évolution. «Chez bon nombre d'entreprises, on n'y est pas encore. J'observe encore beaucoup de pratiques figées, centralisées qui intègrent trop peu la différenciation entre collaborateurs au mépris de l'équité», alerte-t-il.

La prime au diplôme étranger s'estompe toujours en comparaison avec les exercices précédents.

## Les métiers qui payent mieux

D'autres constats se dégagent de l'enquête Diorh-Mercer 2018 notamment la liste des métiers qui payent mieux. À en croire Mehdi El Yousfi, «Pas de bouleversement dans nos analyses, qu'elles soient sectorielles ou métiers». Les secteurs pharmaceutiques, high tech et agroindustriel tiennent le haut du pavé. Les fonctions support restent les mieux rémunérées (IT, Finance, RH, Marketing). «Par rapport à l'année dernière, on note en particulier une poussée de 2 familles métier (Finance et ingénierie) qui ont bénéficié de taux d'augmentation importants. En finance par exemple : les managers ont connu une

progression moyenne de leur salaire de 5,7% et les cadres de 5,8%», clarifie M. El Yousfi. Autre point important : de réelles opportunités s'offrent aux titulaires des diplômes étrangers en comparaison avec les diplômés locaux. Les cursus à l'étranger bénéficient d'un premium salarial de 10 à 20 points. Côté rémunération, à moyen terme, la prime au diplôme étranger s'estompe. Tous diplômés confondus, les salaires progressent légèrement plus vite que la moyenne (6% par an VS 4% pour l'ensemble de la population). Les meilleures progressions ont été enregistrées chez les métiers d'ingénierie.

## Quand la rémunération ne suffit plus pour fidéliser

La rémunération est un facteur d'engagement certes mais pas suffisant pour développer le niveau d'engagement. C'est ce qui a fait l'objet de la table-ronde organisée en marge de la séance de restitution des résultats de l'enquête. Tous les intervenons sont unanimes pour dire que l'entreprise doit accorder une place importante au management bienveillant et au bien-être au travail. Cela passe par l'écoute, la confiance, la reconnaissance et le développement du sens au travail. Ainsi, il devient urgent d'agir pour au moins atténuer les effets du manque d'engagement surtout quand on sait qu'accroître la qualité de vie de travail de 10% impacte le PIB de 1% et 1 euro investi génère 2,20 euros gagnés, selon des statistiques européennes. ■

Najat Mouhssine