

# REMUNERATION ET POLITIQUES SALARIALES

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines :

- les frais de personnels représentent une **part importante des coûts de fonctionnement** et de la **valeur ajoutée** de l'entreprise, en général **plus de la moitié**, souvent les deux tiers : maîtriser la croissance des frais de personnel est un **impératif de gestion**
- l'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande **influence sur l'implication**

## I. LA REMUNERATION GLOBALE

### 1. LA FIXATION DU SALAIRE

La **liberté des salaires** s'inscrit dans le **respect des obligations légales**, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Les règles les plus importantes concernent :

- l'existence d'un **salaire minimum** interprofessionnel
- l'existence de rémunérations minimales hiérarchiques
- **l'égalité des salaires** féminins et masculins
- l'interdiction des clauses d'indexation
- l'obligation de **négociation**

#### a. le salaire minimum interprofessionnel

Le SMIG a été institué par la loi de 1950 régissant la liberté des salaires. Il fixe le **montant minimum en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé**. En 1970, a été créé le SMIC assurant aux salariés :

- la **garantie de leur pouvoir d'achat** par indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation
- une participation au développement économique de la nation par application des relèvements au minimum annuels au 1<sup>er</sup> juillet de chaque année.

Le SMIC concerne +/- 12 % des salariés, soit 2,5 millions de travailleurs  
Montant au 01/07/05 : 8,03 € (1217,91 €/mois)

#### b. les rémunérations minimales hiérarchiques

Ces **salaires minimaux sont fixés par les conventions collectives**. Celles-ci déterminent les coefficients hiérarchiques en fonctions des qualifications.

#### c. l'égalité des salaires féminins et masculins

Le principe date de la loi du 22/12/72 complété par celle du 13/07/83.

« Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Par rémunérations, il faut entendre le salaire ou traitement de base et tous les autres

avantages et accessoires payés par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. »

Cette règle n'interdit pas les écarts de salaires dès lors que des critères objectifs permettent de différencier des postes de travail tenus par des hommes de ceux tenus par des femmes.

#### d. l'interdiction de l'indexation

Les indexations fondées sur le SMIC, sur le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires sont interdites. Ordonnance du 30/12/58 et loi du 13/11/82.

Les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées. Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

#### e. l'obligation de négocier

Les décisions relatives aux classifications, donc à la structure des salaires relèvent des négociations collectives de branches.

Le niveau des rémunérations dépend des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

La loi du 13/11/82 (AUROUX) a créé deux obligations de négocier :

- au niveau de la branche : les organisations liées par une convention de branche doivent se réunir au minimum tous les ans pour négocier sur les salaires et tous les cinq ans sur les classifications. L'obligation de négocier n'est pas une obligation de conclure.
- - au niveau de l'entreprise : une négociation sur les salaires doit avoir lieu au moins une fois par an (salaires bruts par catégorie, y compris les primes et avantages en nature).

## 2. LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION GLOBALE

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale perçue par le salarié

La rémunération globale regroupe :

- des composantes fixes et des composantes variables. Les composantes variables sont liées :
  - \* à la durée du travail (heures supplémentaires, prime de nuit, de dimanche)
    - aux résultats individuels (primes individuelles, primes d'objectif, ...)
    - aux résultats collectifs (intéressement, ...)
- des composantes collectives et des composantes individualisées. Les composantes individualisées sont liées :
  - à la situation familiale (complément familial, supplément familial, ...)
  - à la situation personnelle (ancienneté)
  - aux compétences individuelles (prime de responsabilité, de technicité)
  - aux résultats (primes individuelles)
- des composantes immédiates ou différées : les composantes différées peuvent être :

- à court terme (primes périodiques)
- à moyen terme (participation bloquée sur cinq ans)
- à long terme (fonds de pension, retraites complémentaires)

## LA REMUNERATION DIRECTE

### a. le salaire de base

C'est l'élément essentiel de la rémunération.

Il sert de référence pour le calcul des autres prestations.

Il est fixé d'avance, dans sa nature et dans son mode de calcul (contrat de travail)

Il peut être majoré des heures supplémentaires. La part des HS représente 3 % du salaire de base des ouvriers en 2003

### b. les compléments ou accessoires de salaire

Les formes peuvent être multiples :

- avantages en nature (nourriture, voiture, logement, vêtements, ...)
- pourboires
- gratifications et primes
- indemnités (frais de missions, de déplacement, ...)
- prime de transport, ...

En France, la part des primes varie selon le secteur d'activité et selon la taille des entreprises entre 13 et 25 % de la rémunération.

## PERIPHERIQUES DE REMUNERATION

### PERIPHERIQUES RAPPROCHES

### PERIPHERIQUES ELOIGNES

## II. LE SALAIRE DE QUALIFICATION

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

### 1. l'opération de qualification

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

Le processus comprend cinq phases :

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

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

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

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

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

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

- les compétences
- l'initiative créatrice
- la finalité

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

Ex : un emploi peut exiger :

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

La **compétence globale** est le produit de ces deux facteurs

3. La **méthode globale** repose sur le **rangement des postes dans l'entreprise les uns par rapport aux autres** de manière à obtenir une liste de poste par ordre d'importance. Elle implique la comparaison d'un grand nombre de postes entre eux.

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

#### **4. l'échelle des salaires**

L'échelle des salaires s'appliquant à la classification des emplois retenue dans l'entreprise débouche sur la **fixation, pour chaque poste :**

- **d'un salaire minimal**
- 5. d'une **fourchette mini-maxi** constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction de critères individuels

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

### III. L'INDIVIDUALISATION DE LA REMUNERATION

L'individualisation de la rémunération peut s'appuyer sur :

- la **rémunération immédiate des résultats** obtenus à travers des primes diverses (salaire variable)
- la **modulation personnelle** du salaire à partir d'une **évaluation des performances** dans une plage de progrès déterminée pour chaque emploi
- l'attribution **d'avantages sociaux** apportant des compléments de rémunération à certaines catégories de personnes (anciens, cadres, ...) ou pour certains comportements (assiduité, stabilité, ...)

#### 1. le salaire variable

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

##### a. les primes individuelles

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

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

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

##### b. les primes collectives

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

#### 2. les avantages sociaux

Très grande diversité => difficile de faire l'inventaire

##### a. les primes d'ancienneté

La principale justification de ces primes est que dans de nombreux emplois, les travailleurs acquièrent de l'expérience avec chaque année de service.

Cette prime peut aussi être considérée dans certains cas comme une **compensation à l'absence de perspective de carrière**.

##### b. les avantages particuliers

Il s'agit des avantages liés à l'emploi occupé et dits **« de fonction »** : voiture de fonction, logement de fonction. Il peut s'y ajouter des **services annexes** (entretien de

la voiture, fourniture de courant électrique (EDF), transport gratuit (SNCF)), la fourniture de vêtements de travail, ...

#### IV. INTERESSEMENT, PARTICIPATION ET EPARGNE SALARIALE

**Composantes différées** de la rémunération.

Intérêt des salariés pour **l'épargne salariale** et la constitution d'un patrimoine social

Les premières expériences de participation des salariés aux bénéfices dates de 19<sup>ème</sup> siècle (1843).

Ordonnance du 07/01/59 crée un système facultatif d'intéressement puis 25/07/94

Ordonnance du 17/08/67 relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises a institué un régime qui revêt un caractère obligatoire pour les entreprises de + de 100 salariés (50 aujourd'hui)

Dispositifs permettant également à l'entreprise de bénéficier d'avantages et d'exonérations fiscales

##### 1. mise en œuvre de la participation et de l'intéressement

La mise en place de la participation résulte d'un contrat entre le chef d'entreprise et ses salariés pour une **durée minimale d'un an**.

Pour **l'intéressement**, la durée minimale est de trois ans.

L'accord d'intéressement ou de participation peut être conclu :

- soit dans le cadre d'une **convention collective** ou d'un accord collectif du travail
- soit entre le chef d'entreprise et les **représentants d'organisations** syndicales représentatives
- soit au sein **du Comité d'entreprise**
- soit à la suite de la ratification, à **la majorité des deux tiers du personnel**, d'un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise

##### 2. l'intéressement

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

Clauses obligatoires :

- **préambule** indiquant les motifs de l'accord ainsi que **les raisons du choix** des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits
- **formule de calcul** liée aux résultats et aux performances de l'entreprise
- **système d'information** du personnel et de vérification d'exécution de l'accord (commission)
- **période** pour laquelle l'accord est conclu, précisant la date de conclusion et d'effet du contrat ainsi que sa **durée d'exécution**
- les **établissements concernés**
- **les modalités d'intéressement** retenues explicitant le contenu de la formule de calcul

- les modalités de calcul de l'intéressement et les critères de répartition de ses produits
- les dates des versements
- les conditions d'information du comité d'entreprise ou de la commission spécialisée
- les procédures prévues par les parties pour le règlement des litiges pouvant survenir dans l'application de l'accord

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

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

## ACCORD DU PAS

### 3. La participation

Obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultatif pour les autres. Cet accord conduit à affecter une partie du bénéfice à la constitution d'une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés à l'issue d'une période d'indisponibilité où les sommes sont placées.

Pour être valablement conclu, l'accord de participation doit contenir certaines clauses obligatoires :

- date de conclusion, de prise d'effet, durée
- formule servant de base de calcul de la réserve spéciale de participation
- durée d'indisponibilité des droits des salariés
- modalités et plafonds de répartition de la réserve entre les bénéficiaires
- nature et modalités de gestion des droits des salariés
- conditions d'information des salariés sur l'existence, le contenu et l'application du régime de participation.

Calcul de la réserve spéciale de participation :

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

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

C = capitaux propres de l'entreprise

S = salaires de l'entreprise

VA = valeur ajoutée de l'entreprise

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

- non seulement que cet exercice se traduise par un bénéfice
- mais encore que ce bénéfice soit supérieur à 5% des capitaux propres

#### 4. L'épargne salariale

Fort développement depuis 1987 avec le développement des plans épargne entreprise et de l'actionnariat et plus récemment avec le PPESV (plan partenarial d'épargne salariale volontaire)

##### a. Le plan d'épargne d'entreprise

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

Il peut être établi :

- Soit à l'initiative du chef d'entreprise
- Soit entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales représentatives
- Soit au sein du comité d'entreprise
- Soit à la suite de la ratification à la majorité des deux tiers du personnel

Il peut être alimenté par :

- le montant de l'intéressement des salariés
- la participation des salariés aux résultats
- les versements volontaires des salariés (ne peuvent excéder le quart de leur rémunération annuelle)
- les versements complémentaires de l'entreprise appelés abondement (limités à 2.300 €/an/salarié et ne peuvent excéder le triple de la contribution du salarié)

Placement :

- indisponible cinq ans
- modes de placement possibles :
  - acquisition de titres de SICAV
  - acquisition de parts de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

##### b. l'actionnariat

Recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'actions :

- privatisations
- FCPE en actions de l'entreprise
- Stock-options
- Achat d'actions en direct

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

### c. les stocks options

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

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

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

### d. les fonds de pension

Sous forme de plan épargne retraite, la loi a introduit en 1997 un régime de retraite géré en capitalisation permettant la création de fonds de pension

## V. LA MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

### 1. l'évolution des rémunérations

La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- augmentations générales concernant la totalité du personnel de l'entreprise
- augmentations individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du poste
- changement de poste dans le cadre d'une promotion
- influence de l'ancienneté

#### a. l'évolution en niveau

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération d'une personne ou d'un groupe entre deux dates données. Dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesure.

Exemple individuel :

**T5**

- salaire de décembre 2004 = 1000 €
- salaire de décembre 2005 = 1040 €

Évolution en niveau de décembre 2004 à décembre 2005 =  $1040 - 1000 / 1000 = 4\%$

Exemple d'un groupe :

- somme des rémunérations décembre 2004 : 1.000.000 €, effectif payé = 1000 pers
- somme des rémunérations décembre 2005 : 1.092.000 €, effectif payé = 1050 pers

On peut calculer deux types d'évolution en niveau :

- celle de la rémunération brute :  $(1.092.000/1.000.000-1) \times 100 = 9,2 \%$
- celle de la rémunération moyenne :  $(\frac{1.092.000}{1050} - 1) \times 100 = 4\%$
- $(\frac{1.000.000}{1000} )$

#### b. l'évolution en masse

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe pour deux périodes données. L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre. Elle peut être différente de l'évolution en niveau.

Ex :

- un salarié gagne 1.000 € par mois pendant les 12 mois de 2004.
- Sa masse salariale 2004 a été  $1.000 \times 12 = 12.000 \text{ €}$
- En décembre 2005 son salaire est de 1.040 €

Etudions l'évolution en masse dans deux cas :

Cas 1 : le salarié a une augmentation de 40 € en janvier 2005 (son salaire passe à 1.040 €)

Masse salariale 2005 :  $1.040 \times 12 = 12.480 \text{ €}$

Evolution en masse 2005 par rapport à 2004 :  $(12.480/12.000-1) \times 100 = 4 \%$

→ Évolution en masse = évolution en niveau

Cas 2 : le salarié a une augmentation de 40 € en décembre 2005 : Son salaire mensuel de décembre est bien de 1.040 €.

Masse salariale 2005 :  $(1.000 \times 11) + (1.040 \times 1) = 12.040 \text{ €}$

Evolution en masse 2005 par rapport à 2004 :  $((12.040/12.000) - 1) \times 100 = 0,33 \%$

La différence provient de la date d'application de l'augmentation

## 2. La gestion de la masse salariale

### MASSE SALARIALE

L'évolution de la masse salariale **résulte des décisions** prises pour l'exercice et **d'effets induits** qui sont les conséquences :

- des décisions prises au cours d'une **période antérieure** (effet report)
- des **modifications quantitatives ou qualitative** de la population étudiée entre deux périodes de référence : effets **d'effectif**, effet de **structure**, effet de **noria**. Ces effets infléchissent l'évolution de la masse salariale en masse et en niveau.

**Effet de noria** : allègement de la masse salariale à effectif constant qui s'explique par le **remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune**, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

**Effet de structure** : évolution de la masse salariale entraînée par le **changement de répartition de la population** entre différentes catégories au cours de chaque période analysée. (ex : évolution du niveau de qualification)

## VI. POLITIQUE DES REMUNERATIONS

Elle doit être en **cohérence** avec

- **les orientations stratégiques** de l'entreprise
- **les performances** attendues
- **les résultats** économiques

### 1. Les grands choix d'une politique salariale

Elle repose sur la recherche d'un **triple équilibre** :

- **équilibre financier** de l'organisation
- **compétitivité externe** compte tenu du marché du travail
- **équité interne**

La gestion des rémunérations correspond au **pilotage d'un système complexe** et évolutif à **trois composantes**.

Les choix concernent sept points :

- a. le **niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur**.

Il s'apprécie sur plusieurs plans :

- **plan professionnel** (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche)
- **plan régional** (salaires de l'entreprise comparés avec ceux du bassin d'emploi)

- b. l'évolution des rémunérations dans le temps

**Décisions et arbitrages** entre augmentations généralisées et individuelles, hiérarchisées et non hiérarchisées.

- c. **la structure interne** des rémunérations

Elle s'apprécie sur trois plans :

- **équilibre entre les différentes fonctions et les différents postes**
  - importance du facteur **ancienneté**
  - équilibre entre les différentes **populations** (hommes/femmes, jeunes/vieux, ...)
- d. **modalités de rémunérations**, avantages sociaux et intéressement
  - e. rémunération de l'**encadrement** (bonus)
  - f. construction d'un **patrimoine social** (PEE)
  - g. **l'approche cafétéria** (permettre à chacun, dans le cadre d'une enveloppe, de choisir les modalités de sa rémunération)