

Rémunération et Gestion de la Performance

1^{ère} partie La rémunération et ses composantes

- 1. Contexte et évolution du concept de rémunération**
- 2. Structure et composantes de la rémunération**

2^{ème} partie Les systèmes de rémunération et la performance

- 3. Gestion des ressources humaines et rémunération*
- 4. Rémunération dans les systèmes traditionnels*
- 5. Gestion de la Rémunération Globale (compensation and benefits)*
- 6. La Rémunération Totale (total reward)*

1 - Contexte et évolution du concept de rémunération

- 1.1 Rémunération et Système de rémunération**
- 1.2 Contexte et contraintes externes à l'entreprise**
- 1.3 Evolution du contexte économique depuis 1950**
- 1.4 Evolution du concept de rémunération**
- 1.5 Objectifs d'un système de rémunération**

1.1 - Rémunération et système de rémunération

☆ Rémunération

" Toutes les formes de retour, de services et d'avantages, financiers ou non, que le salarié reçoit du fait de sa relation d'emploi avec l'entreprise. "

- *Le salaire (article L.140-2 du Code du Travail)*
- *La rémunération (acception générale)*
- *La Rémunération (financière) Globale (Compensation and Benefits)*
- *La Rémunération Totale (Total Reward)*

☆ Système de rémunération

" Choix de structures, de composition et de modes d'évolution des rémunérations de l'ensemble ou de diverses catégories de salariés d'une entreprise ou d'un groupe. "

- *Il s'inscrit dans un contexte externe à l'entreprise et s'adapte à ses évolutions.*
- *Il répond à des objectifs fixés par l'entreprise en cohérence avec ses propres objectifs stratégiques, ainsi qu'avec ses pratiques et ses valeurs.*

1.2 - Contexte et contraintes externes à l'entreprise

Les systèmes de rémunération doivent prendre en compte divers éléments (contraintes) externes à l'entreprise et s'adapter à leurs évolutions.

☆ Contraintes nationales

- *Conditions économiques nationales,*
- *Contexte réglementaire et légal sur la durée, conditions et rémunération du travail.*

☆ Contraintes internationales

- *La nécessaire cohérence interne au sein d'entreprises multinationales,*
- *Les conditions des échanges internationaux.*

☆ Evolutions culturelles, organisationnelles et techniques

- *Les nouveaux choix de vie et exigences des salariés,*
- *L'émergence de nouvelles organisations du travail,*
- *Les évolutions des technologies et qualifications correspondantes.*

1.3 - Evolution du contexte économique depuis 1950

- ☆ Croissance forte et inflation modérée (1950 - 1973)
- ☆ Croissance ralentie et inflation forte (1974 - 1984)
- ☆ Croissance faible et inflation réduite (1985 - 1988)
- ☆ Reprise de la croissance et inflation faible (1989 - 1996)
- ☆ Accélération du changement (mondialisation) depuis 1996

1.4 - Evolution des systèmes de rémunération

☆ Etape 1 - Les systèmes traditionnels → Le salaire

La vision de la rémunération reste encore purement économique.

- **La rémunération directe ou salaire** correspond généralement au poste ou à l'emploi tenu, au grade et/ou à l'expérience (ancienneté) du salarié.

☆ Etape 2 - Les systèmes transactionnels → La rémunération globale

Prise en compte du rôle incitatif d'une politique de rémunération efficace sur le comportement et la performance des salariés.

- **La rémunération globale (compensation and benefits)**, souvent contractualisée, intègre les objectifs de performance ou de développement, individuels ou collectifs.

☆ Etape 3 - Les systèmes transformationnels → La rémunération totale

Conception de systèmes de rémunération intégrant la dimension stratégique des objectifs de l'entreprise et les besoins de développement des salariés.

- **La rémunération totale (total reward)** vise à encourager le développement et l'adaptation des hommes au travers d'un système global de reconnaissance des salariés, de leurs potentiels, de leurs efforts et de leurs contributions.

1.5 - Objectifs d'un système de rémunération

☆ **L'entreprise peut fixer à son système de rémunération des objectifs propres à lui permettre un déploiement efficace de sa stratégie :**

- *le renforcement chez les salariés du sentiment d'appartenance et la reconnaissance des efforts collectifs, avec une perception d'équité, d'équilibre et de cohérence,*
- *la motivation des salariés, l'encouragement à la performance, à l'obtention de résultats et à la progression individuelle,*
- *la compétitivité et la flexibilité permettant l'adaptation et la réactivité aux différents contextes, tant internes qu'externes, et à leurs évolutions rapides.*

☆ **en intégrant le contexte et les contraintes propres à l'entreprise :**

- *Valeurs, règles de comportement, pratiques managériales,*
- *Structure organisationnelle, processus et organisations de travail,*
- *Niveau technologique et des qualifications requises,*
- *Niveaux de l'emploi et de la formation,*
- *Situation commerciale, économique et financière, etc.*

2 - Structure et composantes de la rémunération

2.1 Caractérisation des éléments de rémunération

2.2 Classifications des composantes de la rémunération

2.3 Structure de la Rémunération Totale

2.4 Rémunération individuelle fixe

2.5 Avantages collectifs

2.6 Rémunération de la performance (incentives)

2.7 Règles de promotions et d'évolution des rémunérations

2.8 Eléments non financiers de rémunération

2.9 Evolutions majeures d'actualité

2.1 - Caractérisation des éléments de rémunération

Les éléments qui composent la rémunération peuvent être caractérisés par deux critères majeurs et deux critères complémentaires.

☆ Les critères majeurs sont liés aux finalités et modes de "pilotage" de ces éléments de rémunération, qui peuvent être:

- Individuels, catégoriels ou collectifs
- Non réversibles ou réversibles (fixes ou variables)

☆ Les critères complémentaires concernent davantage la forme de ces éléments de rémunération, qui peuvent être:

- Disponibles ou différés
- Monétaires, financiers non-monétaires ou non-financiers

☆ Mais il existe d'autres structurations possibles de la rémunération

2.2 - Classification des composantes de la rémunération

Typologies de classification des composantes de la rémunération globale:

☆ Deguy (1989) : 3 niveaux

Rémunération fixe - Rémunération variable - Couverture sociale

☆ Donnadieu (1993) : La "pyramide" à 4 niveaux

Rémunération directe - Périphériques légaux - Périph. sélectifs - Périph. statutaires

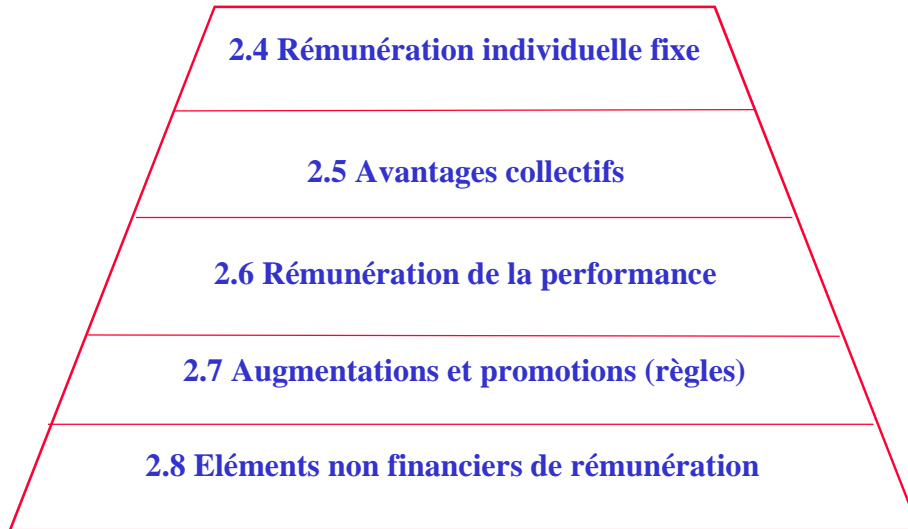
☆ Sire et David (1993) : 4 niveaux

Rémunération fixe, Rémun. variable, Avantages en nature, Rémun. différée

☆ Milkovich et Newman (1996) : 4 niveaux

Salaires, "Rémunération au mérite" (évolutions), Incitatifs financiers, Avantages

2.3 - Structure de la Rémunération Totale (Total Reward)



2.4 - Rémunération individuelle fixe

La rémunération fixe directe est constituée d'un salaire de base et de compléments de salaire, primes et indemnités, fixes, individuels ou collectifs, ainsi que d'avantages en nature individuels présentant un caractère "contractuel".

☆ Le Salaire de base (ou de qualification)

Défini comme "la rémunération pécuniaire de base que l'employeur verse en compensation du travail effectué", il peut être

- *lié au poste, à l'emploi ou à la fonction, potentiellement ou réellement assuré(e),*
- *et/ou lié à la compétence (du salarié), évaluée directement,*

☆ Les compléments de salaire, primes et indemnités, avantages en nature

- *liées à la personne elle-même,*
- *liées à la fonction,*
- *liées à l'organisation ou aux conditions du travail,*
- *liées à l'établissement, au site, ...*

2.4.1 - Structures Salariales

Les trois structures les plus courantes sont:

- ☆ Grilles de Salaires (graded pay structures)
- ☆ Structures segmentées par métier (job family structures)
- ☆ Bandes larges (broadbanded structures)

Les autres structures existantes sont:

- Echelles individuelles par niveau ou métier (individual job ranges and benefit grades)
- Courbes de salaires ou de fourchettes (pay curves and pay spines)
- Evolutions catégorielles à l'ancienneté (rate for ages scales) etc.

2.4.2 - Autres compléments de rémunération

- *Les avantages en nature individuels et autres compléments de rémunération peuvent*
 - avoir été négociés à l'embauche,
 - correspondre à un statut particulier ou
 - faire l'objet d'une attribution en rémunération de la performance du salarié.
- Ils ont ou acquièrent en général un caractère "contractuel" (donc non réversible)*

☆ Compléments de rémunération traditionnels

- *Voitures de société utilisées pour des déplacements personnels ou attribuées nominativement pour une période déterminée,*
- *Logements de fonction, prise en charge de frais téléphoniques,*
- *Cartes de crédit de société,*
- *Estimation généreuse de frais de déplacements,*
- *Bonifications ou cautions de crédits immobiliers.*

☆ Nouveaux compléments de rémunération

- *Compléments personnalisés de retraite ou de prévoyance,*
- *Frais de représentation, adhésion à des clubs, associations, etc.*

2.5 - Avantages collectifs

Les avantages collectifs bénéficient par définition à tous les salariés de l'entreprise, quels que soient leurs statuts au sein de celle-ci ou leurs performances.

Les principaux avantages collectifs concernent, outre la sécurité et les perspectives de développement professionnel et personnel que l'entreprise doit apporter à ses salariés,

- ☆ **La capacité de constituer un patrimoine et/ou d'être actionnaire de la société grâce aux dispositifs d'épargne salariale et d'actionnariat salarié,**
- ☆ **Les plans ou dispositifs particuliers mis en oeuvre par l'entreprise dans le cadre de la prévoyance (risques maladie, décès, ...) ou de la retraite,**
- ☆ **Divers avantages ou éléments de confort dans la vie professionnelle ou familiale (activités du CE, facilités offertes par l'entreprise, etc.).**

Toute amélioration de ces dispositifs au bénéfice de salariés particuliers doit être considérée comme un complément (individuel) de rémunération.

2.5.1 - Epargne Salariale et Actionnariat Salarié

☆ Dispositifs d'épargne salariale

- *Ils constituent des systèmes collectifs ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un patrimoine, généralement sous forme d'un portefeuille de valeurs mobilières.*
- *Ils sont constitués de Plans d'épargne, dont l'entreprise fait assurer et finance la gestion et qui sont alimentés par les versements des salariés (versements libres, primes d'intéressement, participation) complétés d'éventuels abondements de l'entreprise.*

☆ Dispositifs d'actionnariat salarié

- *Ils combinent la possibilité de constituer une épargne dans le cadre de l'entreprise et une autre forme d'association des salariés à la vie et aux résultats de leur entreprise.*
- *Les actionnaires salariés partagent les bénéfices attribués aux autres actionnaires (information, dividendes, opérations sur le capital, etc.).*
- *Ils peuvent participer aux opérations d'augmentation (ou de cession) du capital,*
 - *soit comme les autres actionnaires, mais à des conditions plus avantageuses,*
 - *soit dans le cadre d'opérations réservées aux salariés.*

2.5.1 b - Plans d'Epargne d'Entreprise (PEE)

☆ **Les Plans d'Epargne, facultatifs, s'appliquent à une entreprise (PEE), à un groupe (PEG) ou à plusieurs entreprises (PEI).**

- *Ils peuvent être octroyés (par l'entreprise) ou résulter d'un accord négocié.*
- *Les placements y sont bloqués, avec des clauses de déblocage anticipé*
- *La gestion (administrative) du Plan et ses frais sont assurés par l'entreprise, mais la gestion (financière) des fonds communs qui le constituent est sous la surveillance des salariés ou paritairement des salariés et de l'entreprise.*

☆ **Il existe plusieurs formes réglementaires de Plan d'Epargne**

- *Le Plan d'Epargne Entreprise (PEE) ou Groupe (PEG)*
- *Le Plan Partenarial d'Epargne Salariale Volontaire (PPESV)*
- *Le Plan d'Epargne Inter-entreprises (PEI)*

2.5.2 - Autres avantages collectifs

☆ **Dispositifs de prévoyance ou complémentaires de retraite**

- Mise à disposition de mutuelles ou autres dispositifs de prévoyance,
- Dispositifs d'assurance décès-invalidité pris en charge par l'entreprise,
- Cotisations de l'entreprise à des fonds ou des caisses de retraite au profit des salariés,
- Alimentation d'un fonds d'aide ou de secours aux salariés ou anciens salariés.

☆ **Avantages dans le cadre de la vie au travail**

- Mise à disposition de restaurants d'entreprises ou de tickets restaurant,
- Organisation d'un service de transport (cars de ramassage),
- Mise à disposition, pendant les heures de travail, d'accès à des services externes à l'entreprise (antennes locales, accès Internet, organisation de manifestations, etc.)

☆ **Avantages pour la vie familiale ou culturelle**

- Activités du Comité d'entreprise: sport, culture, voyages, centres de vacances, etc.
- Conditions privilégiées accordées aux salariés sur leurs achats de produits ou services liés à l'activité de l'entreprise ou de ses Partenaires,
- Autorisation donnée aux salariés d'utiliser pour leurs besoins personnels, le matériel ou les services de l'entreprise (véhicules, micro-informatique, abonnements, etc.)

2.6 - Rémunération de la performance (incentives)

La rémunération de la performance peut prendre des formes individuelles ou collectives, disponibles ou différées.

☆ Incitatifs individuels (individual incentives)

- *Disponibles réversibles : "Part variable du salaire", Primes de performance ou d'objectif, Bonus, Commissions sur ventes, ...*
- *Disponibles en nature : Congrès, colloques ou séminaires (internes ou externes à l'entreprise), Voyages de luxe et cadeaux divers.*
- *Disponibles durables : Attribution à titre permanent d'avantages en nature ou de compléments de rémunération.*
- *Différés fermes : Attribution exceptionnelle d'options ou d'actions de la Compagnie.*
- *Différés conditionnels : Stock options exerçables sous condition de performance.*

☆ Incitatifs collectifs (global incentives)

- *Disponibles : Primes collectives de performance, Fonds de suggestion, Bonus global.*
- *Différés : Intéressement et Participation aux résultats, Actionnariat Salarié.*

2.6.1 - Plans d'option sur actions (Stock Options)

L'attribution de plans d'option sur actions peut être

- *individuelle et prévue, comme élément de la rémunération de performance,*
- *individuelle et exceptionnelle, en relation avec les efforts ou résultats du salarié,*
- *collective, isolée ou associée à une opération d'actionnariat salarié.*

☆ **Les plans d'option sur actions permettent aux salariés de souscrire ou d'acquérir les titres de leur société à un prix fixé le jour où l'option est consentie.**

- *Ils permettent ainsi d'associer les salariés au développement de leur entreprise au travers de la valorisation (boursière) du capital de celle-ci.*

☆ **Les gains tirés de telles opérations ne s'analysent pas comme une rémunération mais bénéficient d'un régime fiscal de plus-values.**

2.6.2 - Intéressement (aux performances)

L'intéressement constitue une forme Française de bonus global.

- ☆ L'intéressement est facultatif et contractuel, négocié et applicable
 - au niveau de l'établissement,
 - au niveau de l'entreprise (entité juridique),
 - ou au niveau du Groupe.
- ☆ L'intéressement s'applique collectivement à l'ensemble des salariés,
- ☆ Il présente un caractère aléatoire et résulte d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances (établissement / entreprise / groupe),
- ☆ Il n'a pas le caractère de salaire et ne peut s'y substituer.

2.6.3 - Participation (aux fruits de l'expansion)

- ☆ La participation (aux fruits de l'expansion de l'entreprise) est un système obligatoire pour toute entreprise employant plus de 50 salariés,
- ☆ la participation est bloquée 5 ans (ou 8 en l'absence d'accord)
- ☆ Calcul de la Réserve Spéciale de Participation (RSP)
 $1/2 (\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) \times \text{salaires} / \text{valeur ajoutée}$
- ☆ L'accord négocié précise
 - les modalités de répartition de la RSP entre les salariés,
 - les modalités de gestion de la participation (dans le Plan d'Epargne d'Entreprise).

2.7 - Augmentations et promotions (règles)

Les règles sont collectives ou spécifiques à des groupes ou catégories de salariés

- par fonction ou statut,
- par métier, type de compétences ou d'expertises rares et/ou valorisés par le Marché,
- pour les salariés correspondant à certains critères prédéfinis.

☆ Règles d'augmentation de la rémunération fixe

- *Augmentation Générale des Salaires (AGS)*
- *Augmentations individuelles*

☆ Règles de promotions, de changement de statut

☆ Evolutions ou parcours de carrière spécifiques

☆ Conditions de cessation d'activité

2.8 - Eléments non financiers de rémunération

La rémunération non financière n'induit pour l'entreprise aucun coût mesurable au sens comptable du terme et n'est pas comptée comme un constituant de la rémunération globale.

Exemples de formes de rémunération non financière:

- *Les symboles ou marques de reconnaissance,*
- *L'attribution de responsabilités nouvelles,*
- *La mise en position d'influence (écoute),*
- *La valorisation dans la communauté professionnelle, de métier,*
- *Le développement (plan individuel) de carrière,*
- *Les citations et mises à l'honneur du salarié, de son équipe, de sa famille et autres formes publiques de reconnaissance, ...*

2.9 - Evolutions majeures d'actualité

- ☆ La désindexation et l'individualisation des salaires
- ☆ La flexibilité et la variabilité / réversibilité de la rémunération
- ☆ La part croissante de la rémunération différée
- ☆ Le développement de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié

Rémunération et Gestion de la Performance

Fin de la 1^{ère} partie

La rémunération et ses composantes

Merci de votre attention.