

## SEMESTRE 2 – RESSOURCES HUMAINES

### Fiche 3 : Rémunération et rétribution globale

Dans la GRH des entreprises, la gestion de la **rémunération** occupe une place de plus en plus importante. Il y a **3 principales raisons** à cela :

- **Raison économique** : les frais de personnel représentent une **part très importante** du coût de fonctionnement des entreprises. Maîtriser l'évolution des frais de personnel, et donc la masse salariale, est un impératif pour les gestionnaires.
- **Raison d'implication** : l'importance que les salariés vont accorder à leur rémunération et les comparaisons qu'ils vont faire font de la rémunération un outil puissant de **motivation et d'implication** au travail. Une mauvaise politique de rémunération peut décourager rapidement les salariés (mauvaise implication).
- **Raison technique** : la rémunération est de plus en plus **complexe**. Il y a en effet de plus en plus d'outils, de dispositifs, de paramètres fiscaux... Pour cela, des gens travaillent uniquement sur la rémunération des salariés dans des grands groupes (ce ne sont pas des gestionnaires de paie, mais des spécialistes de la politique de rémunération).

Le **saire fixe** n'est qu'une **composante** de la rémunération globale que va percevoir le salarié. En France, cela représente en moyenne entre 80 et 85% de la rémunération globale. Plus on monte dans la hiérarchie, plus cette part variable va être importante et inversement.

Les **primes** individuelles ou collectives, la **participation** et **intéressement** (prime, épargne salariale), les **avantages en nature** (téléphone, voitures, logement...) et les **autres périphériques** (mutuelles santé avec tarif avantageux, assurance vie...) représentent la **part variable**.

#### 1) La structure de rémunération

##### A) Part fixe

Dans la part fixe, un cadre légal s'impose aux entreprises :

- Le **SMIC** (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance), qui est le salaire horaire en dessous duquel il est interdit de rémunérer un salarié (sauf en alternance). Le SMIC varie avec l'évolution du PIB. En France, environ **12%** des salariés sont payés au SMIC.
- La **Convention Collective** : elle fixe des salaires minimaux obligatoires par **coefficients hiérarchiques**, et par **qualification** (cadre, technicien, employé, agent de maîtrise...). Le coefficient est indiqué sur la fiche de paie. C'est pourquoi il est important de s'y référer avant de signer un contrat de travail.
- L'**Égalité des salaires homme-femme**, qui n'est pas encore entièrement respectée. Plus on monte en **hiérarchie**, plus la différence est grande. En effet, chez les employés, cet écart est de 8%, de 16% chez les ouvriers, et de 30% chez les cadres supérieurs. Le domaine le plus inégalitaire est la finance, où d'autres inégalités apparaissent : 42%

des hommes salariés y sont cadres, contre seulement 14% pour les femmes. Cela tend toutefois à **s'améliorer** car les entreprises sont obligées de publier ces données-là.

## **B) Part variable**

### 1. L'épargne salariale

L'épargne salariale regroupe **5 dispositifs** :

- Participation
  - Intéressement
  - Actionnariat salarié
- 
- PEE
  - PERCO (Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif)

Ces dispositifs permettent aux salariés de bénéficier d'un **revenu supplémentaire** avec des conditions avantageuses.

#### • La participation

**Dispositif légal de rémunération**, qui prévoit la redistribution d'une partie des **bénéfices** d'une entreprise au profit des salariés. Ce dispositif est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés qui dégagent un bénéfice. Cela concerne tous les salariés avec une condition **d'ancienneté** de 3 mois maximum (c'est-à-dire que l'entreprise peut mettre une condition d'ancienneté jusqu'à 3 mois, pas plus).

Le salarié va donc recevoir une **prime** de participation, dont le montant est aléatoire. Ce dernier dépend des **bénéfices** et d'une **formule** de calcul, qui peut être fixée par l'entreprise en cas d'accord entre l'entreprise et ses salariés, ou fixée par la loi s'il n'y a pas d'accord.

Normalement, le salarié reçoit cet argent pour **l'épargner**. Cette prime est donc bloquée pendant 5 ans pour le PEE, et jusqu'à la retraite pour le PERCO, avec des cas de **débloquages anticipés** autorisés. Néanmoins, au moment du versement, le salarié peut demander par courrier un versement immédiat, s'il respecte un délai maximum de 15 jours.

Le déblocage anticipé sera notamment autorisé avant 5 ans si l'on est dans une situation particulière qui nécessite des **fonds** : mariage, PACS, divorce, invalidité (du salarié, du conjoint ou de ses enfants), naissance ou adoption d'un troisième enfant, rupture du contrat de travail, surendettement, achat de la résidence principale (seulement avec le PERCO, pas le PEE), décès du salarié ou du conjoint... Dans ce cas, la demande de déblocage doit se faire dans les 6 mois suivant l'évènement particulier.

Cet argent va donc aller normalement sur un **plan d'épargne** et va **fructifier**. Les règles fiscales seront plus **favorables** pour le salarié qui va épargner les sommes : fréquente **exonération d'impôt** sur le revenu sur la somme bloquée.

En dessous de 50 salariés, l'entreprise peut la mettre en place, mais c'est un bonus non obligatoire.

- L'intéressement

**Dispositif d'épargne salariale facultatif.** Il se met en place par le biais d'un **accord**, qui est en général conclu pour 3 ans. Dans cet accord, on va fixer les règles de calcul, et les règles de versement de la prime d'intéressement.

Si l'entreprise décide de mettre en place ce dispositif, elle devra toutefois respecter les mêmes règles que pour la **participation** : cela s'appliquera pour tous les salariés, avec condition d'ancienneté de 3 mois maximum.

Il s'agit là aussi d'un **dispositif d'épargne**. On peut demander à débloquer la somme dans les 15 jours suivant le versement.

Les règles de débloquages anticipés et d'imposition sont les mêmes que pour la participation (**exonération d'impôt** si détention pendant les 5 ans).

- L'actionnariat salarié

Il y a plusieurs façons de devenir **actionnaire** de l'entreprise qui nous emploie :

- En cas de **privatisation**, 10% des titres offerts par l'État sont réservés aux salariés.
- Dans une entreprise privée, lors d'une **augmentation du capital**, des actions peuvent être réservées aux salariés (dans le but de les fidéliser).
- Attribution d'actions de l'entreprise dans le cadre de la **participation**.
- Distribution **d'actions gratuites** aux salariés.
- Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions : **stock-options**. L'entreprise va attribuer à ses salariés des options, qui permettent à ceux qui les possèdent d'acheter des actions, avec une décote le jour de l'émission de l'action (concerne surtout les dirigeants).
- **Achat direct** de titres, sur le marché, lorsqu'il s'agit d'une société cotée.

Tous les salariés peuvent en acheter dans ces conditions, à un tarif souvent **préférentiel**.

Ces mesures sont critiquées par les **syndicats** des salariés, car les salariés vont se sentir engagés dans l'entreprise, et peuvent ainsi perdre leur **objectivité**.

- Le PEE (Plan d'Épargne Entreprise)

C'est un système d'épargne collectif (entreprise), qui permet aux salariés de se constituer un **portefeuille de valeurs mobilières**.

L'argent qui alimente le PEE vient soit de la **participation**, soit de **l'intéressement**, soit de **versements volontaires** du salarié, soit de versements de l'employeur, appelés **abondements**.

L'argent est bloqué au minimum 5 ans. On peut comme vu précédemment débloquer cette somme avant.

Ce plan, dont la fiscalité est avantageuse, s'adresse à tous les salariés avec une condition d'ancienneté de 3 mois maximum.

- Le PERCO (Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif)

Il s'agit d'une épargne pour **compléter sa retraite**, sous forme de **rente** (somme versée tous les mois) ou de **capital** (grande somme versée au moment du départ).

Cela s'adresse à tous les salariés avec une condition d'ancienneté de 3 mois maximum. La somme est bloquée jusqu'à la retraite (avec des cas de débloqués anticipés). La fiscalité est avantageuse.

## 2. Les primes

Ces primes peuvent être soit collectives, soit individuelles :

- **Primes collectives** : basées sur des résultats à atteindre, à l'échelle de **l'équipe**, du service, de l'établissement, d'un projet...
- **Primes individuelles** : basées sur des objectifs à atteindre par le **salarié**.

Les primes collectives cherchent à **motiver l'équipe** et favorisent la cohésion et le sentiment d'appartenance. Les primes individuelles visent à **motiver les salariés**, les fidéliser et leur apporter de la reconnaissance, tout en limitant la compétition entre eux.

Les primes peuvent être liées à la performance (**ex** : *primes pour commerciaux*) ou non (**ex** : *prime à l'ancienneté, pour fidéliser*).

## 2) L'élaboration de la politique de rémunération

### A) Les objectifs d'une politique de rémunération

- **Équilibre financier** (à long terme) : **rationalité budgétaire** (faire des économies, tout en restant efficace). Cela demande à la politique de rémunération d'être flexible (part variable), de maîtriser les coûts, et d'éviter une croissance trop rapide de la masse salariale.
- **Équilibre social** : on doit avoir une **équité interne** entre les salariés (transparence et clarté envers les salariés, qui savent pourquoi ils ont ce salaire fixe et ces primes). On doit motiver les salariés et préserver la cohésion d'équipe.
- **Équilibre concurrentiel** : **équité externe** (sinon le salarié va partir), fidélisation.

Il y a plusieurs concepts à l'intérieur de l'équité, dont notamment la **justice distributive**. La justice distributive est basée sur la **perception** (subjectif) de justice, d'équité, que le salarié aura lorsqu'il va se comparer à divers référents.

Le salarié fait 2 choses :

- Il a d'abord des **références individuelles** : il va comparer ses efforts (**contributions**) à son salaire (**rétributions**).
- Il se compare avec d'autres salariés, à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise (**références internes ou externes**).

## ***B) Processus de Gestion de Rémunérations et « justice procédurale »***

La **justice procédurale** fait référence à la perception de **justice** que les salariés auront vis-à-vis des règles et des procédures utilisées pour les évaluer et les rémunérer.

Pour cela, des processus sont utilisés, et on communique sur la mise en place de ces rémunérations.

Dans la politique de rémunération, il y a plusieurs variables de pilotage, que l'on va séparer en 2 blocs : la part **fixe** et la part **variable**.

Pour calculer la **part fixe**, on a des **obligations légales** et des calculs à respecter. La part fixe est liée au **poste** de travail et non pas à l'individu. Elle découle des obligations liées à la convention collective, et résulte de méthodes d'analyse et d'évaluation des emplois mises en place dans l'entreprise tel que la méthode HAY. On se fixe aussi sur le **marché** du travail.

Les méthodes d'analyse et de classification de l'emploi ont toutes les **mêmes principes**. L'entreprise sélectionne d'abord des critères d'évaluations : niveau de responsabilité, complexité intellectuelle, raisonnement du poste, autonomie, contrainte de conditions de travail, niveau de qualification nécessaire...

Ces critères, une fois décidés, vont s'appliquer à **tous les postes** de l'entreprise. Chaque critère aura un niveau de **pondération** et des **points associés**. L'entreprise définit ensuite la valeur de chaque point. Le salaire sera donc le résultat du nombre total de points, que multiplie la valeur de chaque point.

L'équipe RH se sert des fiches de postes pour évaluer le niveau de chaque **compétence** et calculer ainsi le salaire.

Pour calculer la **part variable** de rémunération, on procède à une évaluation de **performance individuelle et collective**. Les performances individuelles sont évaluées pendant l'entretien individuel.

Les **arbitrages** qui en découlent sont :

- **Part fixe / part variable** : pourcentage à déterminer dans la politique de rémunération.
- **Part individuelle / part collective** : répartition des primes pour trouver un juste milieu.
- **Rémunération immédiate / différée** : répartition des rémunérations pour fidéliser.
- **Prix du marché du travail / compétences**.