

Gestion des Ressources Humaines

La rémunération

Ce cours vous est proposé par Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Table des matières	1
Préambule	2
La rémunération globale	2
La gestion stratégique des rémunérations	6
Les obligations légales.....	6
L'équilibre du système de rémunération	7
L'influence de la rémunération sur le comportement des salariés	8
L'impératif d'équité (Adams).....	8
La théorie des attentes (Vroom).....	9
Le mix rémunération	9
La masse salariale et ses effets d'évolution	10
Références	11

Préambule

La rémunération des salariés est l'une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines. En effet, les enjeux sont nombreux tant pour l'individu que pour l'organisation. Un juste équilibre doit être en permanence trouvé entre une recherche de **maîtrise des coûts** pour l'employeur et un levier de motivation et de performance pour les salariés. Sur ce point, la quête de reconnaissance est aujourd'hui une demande généralisée dans la société et dans les organisations. La rémunération est alors importante non seulement pour son utilité intrinsèque, mais aussi comme **manifestation de reconnaissance**.

En d'autres termes, la problématique pour la fonction RH est ici la suivante : **comment concilier les enjeux de compétitivité de l'entreprise et la satisfaction des besoins et attentes des salariés ?** Nous allons tenter de répondre à cette interrogation dans ce cours.

La rémunération globale

Les composantes de la rémunération sont diverses. Elles représentent autant d'éléments sur lesquels la fonction RH peut s'appuyer pour rémunérer les collaborateurs.

Concernant la rémunération principale, plusieurs points sont à retenir :

La rémunération peut être **directe ou indirecte**. La rémunération directe comprend le salaire fixe de base, ainsi que les primes qui peuvent être liées au mérite individuel ou collectif. La rémunération indirecte renvoie aux avantages sociaux et en nature, ainsi qu'aux périphériques légaux (intéressement, participation, etc.).

La rémunération peut être **fixe** ou **variable**. La part fixe de la rémunération est le résultat du positionnement du salarié dans l'échelle des rémunérations de l'entreprise. La part variable de la rémunération correspond aux primes pour récompenser le travail, pour compenser des conditions de travail difficiles, à l'occasion d'événements spécifiques de la vie du collaborateur, etc.

En outre, un ensemble de **périphériques de rémunération** (Donnadieu, 1997)¹ sont ensuite à la disposition de l'employeur pour rémunérer les salariés. Ces périphériques sont décrits dans le tableau ci-dessous. Il propose une synthèse des différents leviers existants dans le contexte français.

¹ DONNADIEU G., « Du salaire à la rétribution », Ed. Liaisons.

Tableau 1. Les périphériques de rémunération²

<p>Les périphériques légaux</p> <p>Encadrés par une loi ou une ordonnance</p>	<p>L'intéressement</p>	<p>Outil de management, l'intéressement vise à associer les salariés d'une entreprise à sa réussite et à sa bonne marche. Sa mise en place est facultative. En pratique, il se traduit par le versement de primes aux salariés en fonction de l'atteinte d'objectifs ou de performances, définis à partir de critères précis. Les sommes attribuées au titre de l'intéressement peuvent être perçues immédiatement par les salariés qui le demandent ; à défaut elles sont investies, avec un avantage fiscal à la clef, dans un plan d'épargne salariale.</p>
	<p>La participation</p>	<p>Outil d'épargne salariale, la participation permet de redistribuer aux salariés une partie des bénéfices réalisés par leur entreprise.</p> <p>Obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, elle est facultative pour les autres. A l'occasion de chaque répartition de la participation, les salariés peuvent demander le versement immédiat de la prime (en tout ou partie). A défaut, la somme est bloquée pendant 5 ans au minimum.</p>
	<p>Les plans d'épargne salariale</p>	<p>Les sommes distribuées aux salariés au titre de l'intéressement et de la participation peuvent être placées dans des plans d'épargne salariale qui peuvent prendre la forme : d'un plan d'épargne d'entreprise (PEE), d'un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) ou du nouveau plan d'épargne retraite d'entreprise collectif (PERE-CO). Ces plans peuvent également être mis en place entre plusieurs entreprises.</p>
	<p>L'actionnariat salarié</p>	<p>L'actionnariat salarié regroupe différentes formules qui peuvent être proposées aux salariés pour les associer au capital et aux résultats de l'entreprise. On trouve ainsi : les plans d'actionnariat salarié (PAS, les stock-options (qui permettent d'acheter des actions à un prix fixé d'avance pendant une période donnée) et l'attribution d'actions gratuites.</p>

² Adapté de www.travail-emploi.gouv.fr. Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion.

Les périphériques sélectifs Caractère plus réversible que les autres	Avantages en nature	Gratification en nature (voyage, cadeau, etc.), voiture de société, téléphone, ordinateur, etc.
Les périphériques statutaires Caractère collectif	Avantages acquis	Complément de retraite, médaille du travail, compte épargne temps, assurance vie, participation aux repas, etc.

En complément de ce tableau de synthèse, l'encadré ci-dessous propose une illustration du plan d'actionnariat salarié mis en place par L'Oréal.

L'Oréal lance un premier plan d'actionnariat salarié

Le groupe de cosmétiques avait jusqu'ici privilégié d'autres outils d'intéressement des salariés. Le plan permettra aux employés de souscrire à 500.000 actions, soit 0,09 % du capital.

En plein débat sur la politique de dividendes des entreprises cotées, accusées par certains de trop choyer les actionnaires, L'Oréal a décidé de faire un geste de plus en faveur de ses salariés. Pour la première fois, le géant mondial des cosmétiques va lancer, du 4 au 18 juin, une opération d'actionnariat salarié. Le groupe tricolore, en retard sur les grandes entreprises françaises, a décidé d'en faire une opération mondiale. Pas moins de 52 pays sont concernés sur les 68 dans lesquels L'Oréal a une filiale, de l'Argentine à l'Egypte, en passant par le Kenya ou l'Indonésie.

Une enveloppe de 100 millions

Le montant reste toutefois modeste. Ce programme porte sur 500.000 actions, soit 0,09 % du capital. C'est moins que ce que détient à lui seul Jean-Paul Agon, le PDG du groupe (556.500 actions à fin 2016 selon les chiffres de Bloomberg). L'opération porte sur une enveloppe globale de quelque 100 millions d'euros, contre plutôt 125 millions en moyenne pour une opération du SBF 120 ces dernières années, selon Eres, le spécialiste de l'épargne salariale. Le prix de souscription sera fixé le 1er juin, et calculé selon la moyenne des 20 derniers jours de cotation en Bourse. Les salariés bénéficieront d'une décote de 20 %.

Ce plan n'est donc pas de nature à modifier les grands équilibres parmi les actionnaires. De fait, les employés de L'Oréal détiennent seulement 1,3 % du capital, via le plan d'épargne d'entreprise et les actions gratuites. Loin, là encore, des autres grands groupes. « La moyenne du CAC 40 est de 3,5 %. L'Oréal n'a pas non plus de plan de souscription collectif, alors que plus des trois-quarts des grandes entreprises en proposent régulièrement à leurs salariés, lors de hausses de capital, précise Olivier de Fontenay, le directeur général d'Eres. J'ai du mal à croire qu'ils vont s'arrêter là ». C'est chez Axa, Eiffage, Crédit Agricole ou Engie que la part des salariés au capital est la plus forte.

Un nouveau chapitre social

Mais pour le leader mondial de la beauté, cette première opération « ouvre un nouveau chapitre de sa politique sociale ». Alors que pour Jean-Paul Agon, la performance économique et la performance sociale vont de pair. En 2017, L'Oréal a d'ailleurs été récompensé par plusieurs prix en matière d'éthique, ou d'égalité hommes-femmes.

« Depuis toujours, L'Oréal a la volonté d'associer ses collaborateurs à la réussite et à la prospérité du groupe. Ce premier plan permettra à ceux et celles qui le souhaitent, d'accompagner le développement de l'entreprise et de participer à son projet stratégique d'une façon nouvelle », a souligné le dirigeant.

Si le géant des cosmétiques fait ses débuts dans ce domaine, ses salariés sont plutôt choyés. En matière sociale, le groupe a fait partie des pionniers, en « mondialisant » dès 2015, son programme de protection sociale, avec un socle fort en matière de couverture médicale ou de congé maternité par exemple. Un atout pour attirer ou conserver les nouveaux talents.

Côté participation et intéressement, un ouvrier français de L'Oréal reçoit près de trois mois de salaire, soit 9.900 euros en 2017. Ce qui a permis au groupe d'occuper la première place du CAC 40 l'an dernier pour le montant moyen versé. La rémunération brute moyenne annuelle d'un opérateur dans l'Hexagone s'élève quant à elle à 33.700 euros, soit 1,9 fois le SMIC.

Source : <https://www.lesechos.fr/2018/05/loreal-lance-un-premier-plan-dactionariat-salarie-990465>.

Encadré 1. L'Oréal lance un premier plan d'actionariat salarié

La gestion stratégique des rémunérations

Les obligations légales

Afin de définir le dispositif de rémunération des salariés, la fonction RH doit respecter un certain nombre d'obligations légales :

- le respect des salaires minimaux ;
- l'obligation de négociations salariales ;
- l'interdiction de toute discrimination en matière de rémunération ;
- le principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes :
- « à travail égal, salaire égal » ;
- l'index de l'égalité femmes-hommes (cf. Encadré 2. L'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes).

L'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes

Cet index permet aux entreprises, d'au moins 50 salariés, d'évaluer sur 100 points le niveau d'égalité entre les hommes et les femmes en s'appuyant sur les critères suivants : écart de rémunération femmes / hommes ; écart de taux d'augmentations individuelles ; nombre de salariées augmentées à la suite de leur congé maternité ; parité parmi les 10 plus hautes rémunérations ; écart de taux de promotions (seulement pour les entreprises de plus de 250 salariés).

Une fois l'index calculé, il doit être publié sur le site internet de l'entreprise, déclaré à l'inspection du travail et communiqué au comité social et économique (CSE) via la base de données économiques et sociales (BDES). S'il est inférieur à 75, des mesures de rattrapage doivent être obligatoirement mises en œuvre.

Source : www.economie.gouv.fr. Ministère de l'économie, des finances et de la relance.

Encadré 2. L'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes

L'équilibre du système de rémunération

En instituant un système de rémunération, l'organisation doit pouvoir répondre simultanément à trois questions fondamentales (Donnadieu, 1997)³ :

- **Équilibre financier** de l'organisation : peut-on payer ?
- **Équilibre interne** : ce que je paie est-il cohérent ?
- **Équilibre externe** : ce que je paie est-il suffisant ?

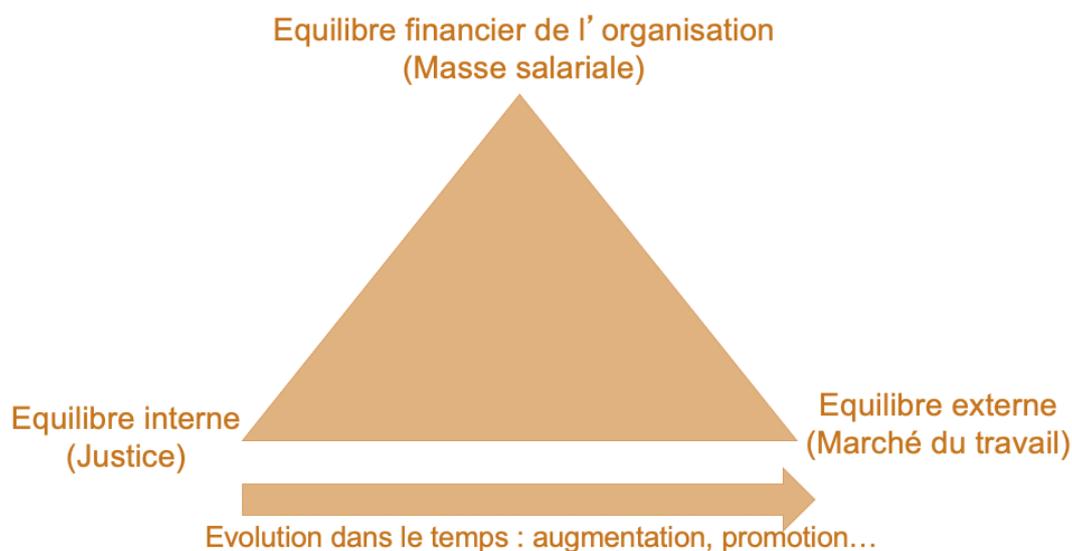


Figure 1. Le triple équilibre du système de rémunération

³ DONNADIEU G., « Du salaire à la rétribution », Ed. Liaisons, 1997.

L'influence de la rémunération sur le comportement des salariés

De nombreux auteurs ont cherché à comprendre l'influence de la rémunération sur le comportement des salariés⁴. Deux approches sont ici proposées pour illustrer ces aspects.

L'impératif d'équité (Adams)

Depuis le début des années 1960, Adams développe la **théorie de l'équité**, qui a connu de nombreux prolongements. Cette approche repose sur une observation : la non récompense ne semble pas motiver à chaque fois de la même façon. Ainsi, la motivation dépend non seulement de la récompense que l'individu perçoit mais aussi de la récompense des autres individus. De façon plus précise, l'individu effectue une double comparaison.

Il évalue les contributions (compétence, qualification, etc.) qu'il apporte à l'organisation aux rétributions (rémunération globale, le niveau hiérarchique, les perspectives d'évolutions, etc.) qu'elle lui offre.

En parallèle, il se compare aux autres pour savoir si le traitement dont il fait l'objet est équitable.

Les autres auxquels l'individu se compare sont : ceux qu'il estime placés dans une situation similaire à la sienne ; mais également les autres membres de l'organisation, compte tenu des contributions qu'ils sont censés produire, même s'ils occupent des places différentes de la sienne. Ces éléments dépendent de la perception de l'individu, des informations qu'il a à sa disposition.

Trois situations sont alors envisageables :

- Les ratios sont égaux.
- Le ratio de l'individu est supérieur à celui des autres (sentiment d'iniquité positive) : il peut se considérer comme sur-payé ; ce qui peut l'amener à se comparer à d'autres individus.
- Le ratio de l'individu est inférieur à celui des autres (sentiment d'iniquité négative) : cela peut pousser le collaborateur à faire moins d'efforts s'il s'estime injustement moins rémunéré qu'autrui.

⁴ Pour aller plus loin : <https://theconversation.com/politique-de-remuneration-motivation-des-salaries-et-avantages-fiscaux-70751>.

La théorie des attentes (Vroom)

Le processus par lequel un individu construit sa motivation est le produit de trois éléments :

M = V x I x E. Cette théorie souligne que la motivation résulte de la perception que l'individu a de sa situation de travail. Elle met aussi en exergue que sa motivation est d'autant plus élevée qu'il a le sentiment d'être capable, d'une part, de réaliser la performance voulue, et, d'autre part, qu'il en retirera effectivement une récompense importante à ses yeux.

V	Utilisée pour « valence » Quelle valeur accorder à la récompense donnée ?
I	Utilisée pour « instrumentalité » Que vais-je obtenir par ma performance ?
E	Utilisée pour « expectation » Suis-je capable de ? Quelles sont mes chances de réussir ?

Figure 2. La théorie des attentes de Vroom

Le mix rémunération

Il n'est pas sûr que les choix de l'entreprise en matière de rémunération conviennent à tous. En effet, certains salariés pourront être attachés à un système de prévoyance alors que d'autres préféreront ne recevoir que des versements financiers immédiats.

Face à ce défi de personnalisation des pratiques RH de rémunération, certaines organisations font le choix d'un dispositif de « **rémunération cafétéria** », en d'autres termes il s'agit de donner le choix parmi différentes formules préétablies, qui correspondent généralement à un mix entre du variable collectif et du variable individuel pour limiter les inconvénients d'un système trop individualisé.

Cette pratique assez fréquente aux Etats-Unis. En France, les dispositions légales contribuent à limiter la poussée du flexible : certains périphériques sont obligatoires (participation) ; d'autres, comme l'intéressement, doivent être proposés à tous les salariés selon les mêmes dispositions.

La masse salariale et ses effets d'évolution

Selon l'INSEE, la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement. Son évolution peut être liée à plusieurs effets :

L'effet Noria : mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés (en raison de leur manque d'expérience ou de leur faible ancienneté), permettent à l'entreprise de dépenser moins : on parle d'effet de noria positif. Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

L'effet effectif : est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement.

L'effet structure : se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise.

Le GVT : Il mesure les effets de masse salariale liés à trois catégories d'augmentations :

Glissement : il mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la qualification, ni de la nature du travail ;

Vieillessement : il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application des mesures d'augmentations automatiques ;

Technicité : elle correspond aux changements de qualification d'un collaborateur.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion des Ressources Humaines, Annabelle Hulin, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Le triple équilibre du système de rémunération	7
Figure 2. La théorie des attentes de Vroom	9

Tableaux

Tableau 1. Les périphériques de rémunération	3
--	---

Encadrés

Encadré 1. L'Oréal lance un premier plan d'actionnariat salarié	5
Encadré 2. L'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes	6