LA REMUNERATION

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail.
La rémunération est un thème privilégié de la négociation collective (négociation sur les salaires une fois par an et au moins une fois tous les 5 ans pour renégocier les classifications).

Les questions qui se posent sont :

- comment l'élaborer ?
- sur quels critères ?
- comment tenir compte de la nature du travail effectué ?
- comment tenir compte de la compétence de la personne ?

Vocabulaire :

La rémunération comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés et les avantages matériels.

La rétribution représente la rémunération et des aspects plus qualitatifs comme la satisfaction dans l'exercice du travail, la capitalisation socio professionnelle, le pouvoir et l'influence, des gratifications symboliques.

La classification/qualification désigne le processus qui permet d'évaluer et de classer les emplois afin de hiérarchiser les rémunérations.

La rémunération dépend de l'arbitrage effectué entre le poste et la personne : rémunère t'on le poste ou la personne ? Ceci renvoie aux questions de la rémunération des compétences, par exemple (rémunération de la personne). La rémunération du poste suit l'organisation scientifique du travail.

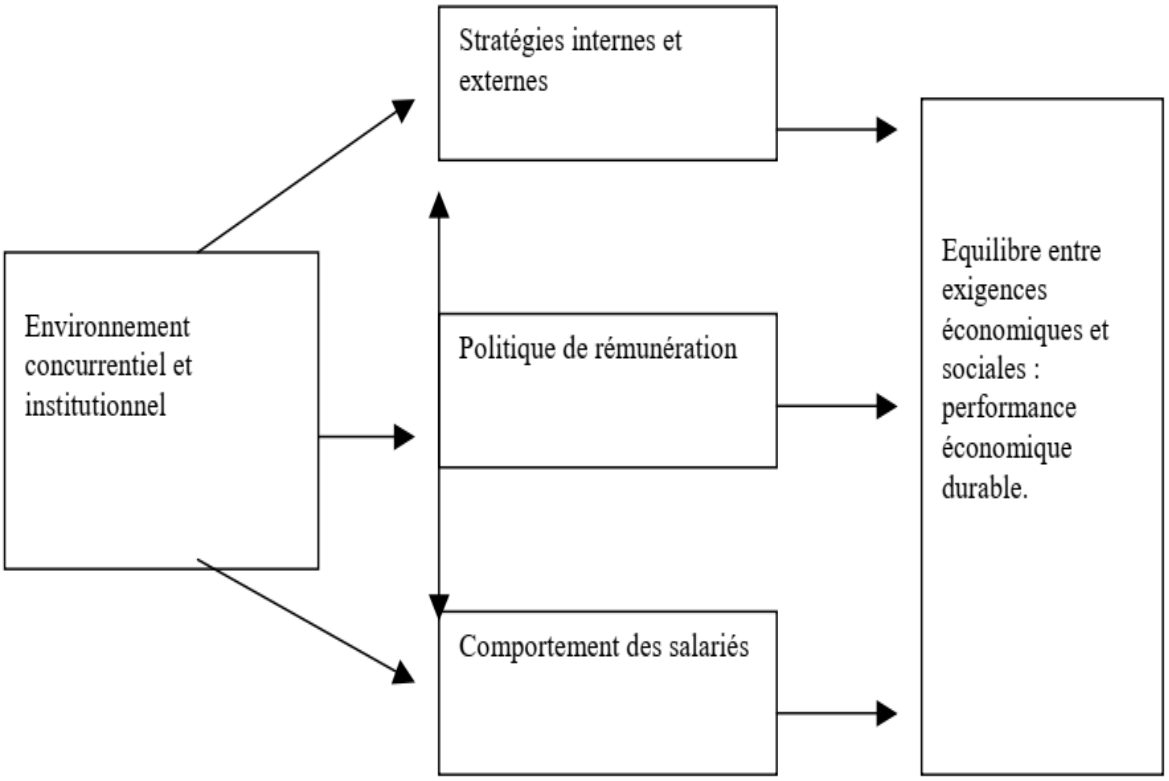
Les pratiques de rémunération ont évolué au cours du temps :
La classification détermine le niveau de rémunération associé au poste. Différentes méthodes sont utilisées :

- la classification de type Parodi est la liste de dénomination des postes mais sans description précise. (A
- la classification de type Parodi amélioré correspond à la description fouillée des postes. (A
- la classification de type « fonction publique aménagée » donne l'accès au poste en fonction d'un diplôme et rémunération de l'ancienneté,
- la classification en critères « classants » est la plus récente. Ces classifications sont fondées sur l'énonciation et l'évaluation des critères « classants ». Les accords portent sur des procédures d'évaluation des postes et non sur la classification qui en découle (discussion sur le choix des critères retenus). (A

Aujourd'hui, c'est la volonté de tenir compte de l'individu et de ses compétences plutôt que du poste qui prime. La notion de compétences est mise en exergue (industrie sidérurgique et Cap 2000 marquent l'évolution du système d'évaluation désormais fondé sur la compétence).

1. Contraintes et objectifs de la politique de rémunération

S ın gestionnaire des rémunérations doit résoudre un problème d'optimisation sous contraintes de l'environnement institutionnel, de l'exigence d'efficacité économique et des comportements individuels.



1.1. Environnement concurrentiel et institutionnel

Les entreprises tendent à rémunérer, prenant en considération :

- Les pratiques du secteur d'activité pour éviter des écarts trop importants et un antagonisme lié aux salaires. Les entreprises s'accordent au niveau professionnel et tendent à s'imiter. En raison du cadre règlementaire se réalise aussi une tendance à l'uniformisation des politiques de rémunération. Cette tendance nous renvoie à l'utilisation de la méthode universelle d'évaluation, méthode Hay (classification a posteriori à partir de l'évaluation des postes existants). Ainsi, deux postes côtés au même nombre de points Hay sont censés être identiques et donner droit à une rémunération identique.
  Si les entreprises ont tendance à utiliser des méthodes de classification sur mesure, elles ont toujours besoin d'une référence au marché. Certains cabinets de conseil développent des enquêtes rémunération.

- les pratiques nationales : influence notamment des aspects réglementaires.

1.2. Politique de rémunération et stratégies externes et internes

1.2.1. Stratégies externes

Il existe une tendance à l'alignement des politiques de rémunération sur les marchés financiers, des produits et du travail.

Marché financier car la politique de rémunération envoie des signaux aux porteurs de capitaux et favorisent le développement de l'actionnariat donc le marché financier influence la rémunération, notamment des dirigeants.

Le développement des stock-options est réalisé pour aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants.
Le mode de gouvernance de l'entreprise (management ou gouvernement d'entreprise) a des effets sur les systèmes de rémunération.

1.2.1. Stratégies externes

Marché des produits Influence ou non le secteur d'activité de l'entreprise sur sa politique de rémunération.
La rémunération est une variable efficace quel que soit le contexte (
L'alignement entre politique de rémunération et stratégie d'affaires est peu efficace. En cause la difficulté à réaliser un système de rémunération qui oriente les comportements nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie (l Mais il existe des cas où stratégie et rémunération sont liées. La stratégie de domination par les coûts conduit généralement à des salaires de base et avantages sociaux réduits par rapport à la normale.
En revanche, politique de rémunération doit être cohérente avec la stratégie globale du groupe.

1.2.1. Stratégies externes

Marché du travail :

Les périodes de sous-emploi relâchent la contrainte sur les rémunérations. La demande de travail élevée, les entreprises peuvent annoncer leur niveau de rémunération. La logique est différente en situation de plein emploi où la main d'œuvre est rare sur la marché. Il s'agit là d'un problème d'attraction et de rétention des compétences.

1.2.2. Stratégies internes

Influence de la culture de l'entreprise.

Influence des modes d'organisation du travail :
Par exemple :
Le mode de management participatif qui sollicite certains des salariés sur la base du volontariat rend difficile une rémunération des efforts perçue comme équitable. La participation est en soi une rétribution (satisfaction de voir ses propositions prises en considération).
La rémunération doit permettre d'atteindre les objectifs poursuivis d'accroissement de la responsabilisation servie par une rémunération individuelle.

1.2.2. Stratégies internes

Dans les nouvelles organisations où, comme pour les unités élémentaires de travail chez Renault (UET), les équipes de projet, l'organisation qualifiante sont caractérisées par la polyvalence, la poly fonctionnalité, le management est participatif autour d'un pilotage et d'un autocontrôle des performances. Dans ces conditions, la rémunération basée sur la performance individuelle semble délicate. A partir de là se développent les rémunérations collectives (primes d'équipe, participation, intéressement, actionnariat).

Influence des problématiques de qualité :
La rémunération doit participer à la création d'une culture qualité, encourager les comportements désirés, véhiculer une image externe quand à l'importance accordée à la satisfaction des clients.

1.3. Les comportements des salariés

C'est par son action sur les comportements que la rémunération peut avoir un véritable effet de levier sur la performance économique et sociale.

Pour qu'une politique de rémunération soit efficace les impératifs d'équité et de justice organisationnelle mobilisent sa capacité à inciter à l'effort et à faire accepter le changement (rémunération des compétences).

1.3. Les comportements des salariés

La justice organisationnelle :

La classification des postes permet de justifier leur hiérarchie et donc la hiérarchie des salaires et de corriger les anomalies.
La classification doit être légitime, souple pour s'adapter aux évolutions de l'environnement, entretenir le dynamisme et la motivation grâce à des espoirs de promotion.

Remarque : la qualification renvoie au salarié, la classification, au poste. La tendance actuelle est à la rémunération de la qualification (logique de compétences, entreprise apprenante, qualifiante). La rémunération selon la classification rejoint les pratiques d'organisation scientifique du travail (rémunération du poste selon sa classification).

1.3. Les comportements des salariés

La justice organisationnelle :

Les effets de la perception ont une incidence sur l'acceptation et les effets de la rémunération.

Dans ce sens, la théorie de l'équité est utilisée par les individus pour évaluer le caractère juste ou injuste de ce qu'ils obtiennent ou reçoivent lors d'un échange social ou à l'issue d'une transaction. Il s'agit d'une norme de mérite par laquelle l'individu va percevoir une situation juste dans la mesure où ce qu'il obtient par rapport à ce qu'il engage est proportionnel à ce que l'autre partie obtient par rapport à ce qu'elle a engage. La perception du caractère juste ou injuste d'une situation est relative à une autre socialement identique qui va servir de référence. En effet, une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu[42].

Afin d'éviter toute interprétation subjective d'iniquité, les procédures qui conduisent à la rémunération doivent êtr s, connues de tous et explicitées, mise en œuvres par des personnes sensibilisées au respect des individus, et rendrent possible l'exercice d'un recours.(Leventhal[43], 1980).

De ceci ressort l'influence relative des perceptions de justice distributive et de justice procédurale (rémunération équitable mise en œuvre par une procédure juste) produisant de

1.3. Les comportements des salariés

la satisfaction et la volonté de coopérer des acteurs.

Inciter à l'effort :

La rémunération peut inciter les salariés à participer et produire (Cf. partie du cours sur la motivation e l'effort dépend du passé, mais aussi du futur et de mécanismes cognitifs).

Faire accepter le changement :

Il s'agit là de la volonté de lever les résistances au changement par des incitations financières qui visent notamment à développer les compétences (rémunération des compétences, donc de la personne et pas seulement du poste).

1.4. Les impératifs de la gestion

Du point de vue comptable, le travail est assimilé à un facteur de production dont il faut réduire le coût. (Les frais de personnel représentent plus de 50% de la valeur ajoutée des entreprises).D'où la nécessité de connaître l'importance de ces dépenses pour les années à venir et l'utilisation du concept de masse salariale.

Au niveau macro-économique le salaire détermine le pouvoir d'achat et son niveau doit permettre une redistribution des fruits de la croissance. (Recherche de l'équilibre production/consommation).

2.1. Les variables qui influencent le système de rémunération (variables de pilotage)

Ces variables sont de type macroéconomiques et microéconomiques.

- Taux d'inflation, taux de croissance, état du marché des rémunérations.
- Bénéfice de l'entreprise (résultat brut de l'entreprise : RBE), taux de profitabilité (RBE/CA), ratio de rentabilité (RBE/ capitaux propres), valeur ajoutée (VA), VA/ effectifs, marge brute d'autofinancement…

2.1. Les variables qui influencent le système de rémunération (variables de pilotage)

Elles sont aussi individuelles : liées au poste occupé, à la performance de l'individu.

- Niveau d'emploi (N) déterminé par la classification des emplois,
- Performance (P) évaluée en fonction de la façon dont le collaborateur a occupé son poste.
- La capacité prouvée (C), fonction des réussites passées du collaborateur. Cette capacité prouvée peut aussi être repérée par la qualification,
- Le potentiel escompté (Pe), pronostic à court terme sur les capacités futures du collaborateur à répondre aux exigences d'un emploi plus élevé,
- Le potentiel ultime (Pu), pronostic à long terme sur ce que peut atteindre le collaborateur.

2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action)

La rémunération directe :

Ce sont les éléments qui apparaissent sur le bulletin de salaire et sur lesquels sont retenues les charges sociales.

Cette rémunération se compose :

- du salaire de qualification soit le salaire de base et un éventuellement complément individuel exprimé en nombre de points ou en euros. Les augmentations individuelles de ce salaire sont irréversibles et dépendent de paramètres différents selon les entreprises (poste, capacité, ancienneté…)
- du salaire de performance ou bonus (part réversible). Le bonus est obtenu à la suite d'une évaluation de performance (nécessité d'existence de ce type de pratiques RH). Le bonus est souvent individuel mais peut aussi être pour l'équipe lorsqu'elle est de petite taille.

2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action)

Les périphériques légaux :
Dépendent d'une loi ou d'une ordonnance :

- l'intéressement : ordonnance de 1959,
- la participation financière : ordonnance de 1967,
- le plan d'épargne : ordonnance 1967,
- les stock-options : lois de 1970 et 1983.

2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action)

Ces périphériques donnent toujours lieu au versement d'une somme monétaire soit en fin de période (intéressement), soit après une période de blocage. Ils complètent le salaire mais n'ont pas le caractère légal de salaire.
Ils sont généralement collectif (sauf stock-options) et sont dispensés de tout ou partie des charges sociales.
Ces périphériques sont donc de bons compléments de la politique de rémunération.

2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action)

Les périphériques sélectifs ou « incentives » :
Ce sont des avantages souvent en nature, variables et réversibles fréquemment utilisés comme gratification.
Ils sont peu aisés à chiffrer. Ils encourent une vigilance accrue de l'URSSAF et des problèmes de transparence ce qui rend leur utilisation systématique difficile et impossible à généraliser.

2.2. Les composantes de la rémunération (variables d'action)

Les périphériques statutaires :
Sont les oeuvres sociales gérées par le comité d'entreprise (CE), et les avantages généralement octroyés par une entreprise tels que prêts à taux préférentiel, retraite, prévoyance…
Ces éléments sont difficilement utilisables dans une politique de rémunération dynamique en raison de leur caractère rigide et prédéterminé. Les salariés en sont rarement conscients. L'utilisation du bilan social informatisé (BSI) rend visible au salarié l'ensemble de sa rémunération.

2.3. Les qualités des systèmes de rémunération

La rémunération perçue par le salarié est un savant mélange de ces éléments. L'essentiel étant que le salarié comprenne ce qu'il gagne et pourquoi il le gagne. Un, voire deux éléments, doivent piloter les variables d'action.
Au-delà de deux variables on parle de « procédure tunnel ». Les personnes ont alors le sentiment d'être rémunérées à la tête du client.

2.3. Les qualités des systèmes de rémunération

Un système de rémunération doit être :

- simple,
- équitable,
- sûre (garantie du salaire).

Pour les dirigeants c'est différent :

- adaptable,
- motivant,
- compétitif.

En définitive, le système de rémunération doit être flexible, motivant et assurer la paix sociale.

3. L'individualisation des rémunérations : intérêts et risques

La logique de la rémunération au mérite consiste en des augmentations individuelles fonctions de la performance des salariés évaluée individuellement.
La rémunération en fonction des performances passées et évaluées par la hiérarchie à partir de critères subjectifs (et pas les ventes, le profit réalisé...qui donnent lieu à des primes ou bonus qui récompense une performance ponctuelle) (ne pas confondre non plus avec les rémunérations du potentiel), repose sur l'idée repose sur l'idée incitative d'être performant dans le futur (q

3.1. Les intérêts

- Motiver le salarié en vue d'une performance (mieux travailler et atteindre les objectifs de l'entreprise) plus élevée dans le futur,
- Renforcer le sentiment d'équité,
- Proposer une rémunération incitative en période de croissance ralentie et de fin d'indexation des salaires sur l'inflation. Ce processus étant complété par l'impossibilité d'accorder des augmentations générales,
- Inciter au changement

3.2. Les limites

- création d'une compétition et manque de coopération entre les salariés,
- dégradation des rapports entre le salarié et le cadre de proximité,
- insatisfaction des attentes car les salariés ont souvent une autre vision de leur mérite par rapport à leurs collègues avec effet négatif sur l'estime de soi,
- comportements déviants : vente forcée, empressement,
- absentéisme et retards qui expriment une insatisfaction à l'égard de l'organisation,
- remise en cause des évaluations,
- manque de crédibilité des systèmes de rémunération au mérite[46],

4.2. L'efficacité de la rémunération des compétences

La rémunération des compétences peut se traduire par :

- l'amélioration de la polyvalence, de la créativité, de l'habileté,
- la motivation pour acquérir de nouvelles compétences,
- la motivation générale, l'implication, la réduction de l'absentéisme et du retard,
- l'amélioration de la qualité portant satisfaction des clients,
- la flexibilité du personnel.

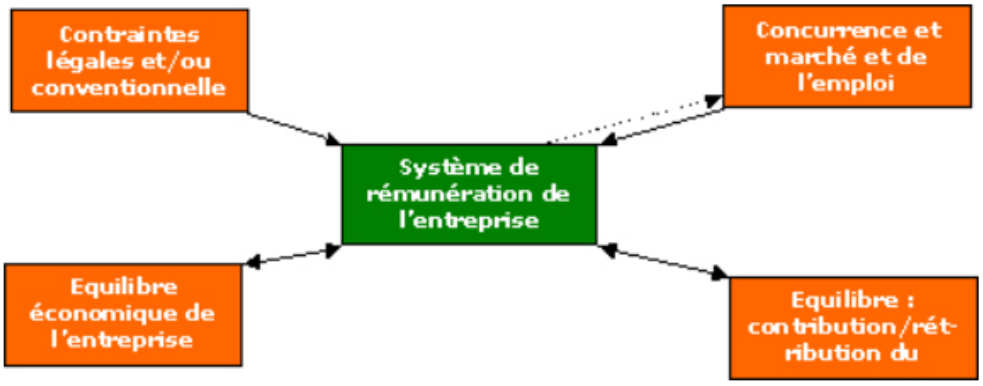
Dans plusieurs PME, la politique de rémunération est basée sur « ce qui se fait dans la profession », sur le système d'appréciation informel du dirigeant (subjectif), sur le bon sens et souvent sur l'implicite. Cette formule souvent acceptée (ou subie) n'est pas à l'abri de critiques aussi bien en termes d'équité pour les salariés que d'efficacité pour l'entreprise elle-même.

Elle contient en effet, d'une manière inhérente à sa conception des risques d'abus, d'erreur, d'incompréhension... pouvant conduire à des dysfonctionnements.

Il paraît donc souhaitable d'atténuer ces risques en suggérant la mise en place d'un **système de rémunération**, inspiré de différentes pratiques reconnues efficaces, qui soit pertinent en PME, c'est-à-dire limité dans ses coûts mais **suffisamment élaboré pour apporter des solutions significatives**.

On peut assigner à un pareil système l'objectif général de satisfaire à un équilibre fondamental pour le personnel dans l'entreprise, à savoir celui de sa rétribution par rapport à sa contribution. Cela est possible en s'appuyant sur quelques principes d'objectivation des rémunérations, de motivation par la rémunération, d'implication du personnel à long terme et en retenant des méthodes d'évaluation et de calcul accessibles au plus grand nombre.

En effet, le système de rémunération doit satisfaire aux exigences externes et internes.


Contraintes légales et/ou conventionnelle
Concurrence et marché et de l'emploi
Système de rémunération de l'entreprise
Equilibre économique de l'entreprise
Equilibre : contribution/rét-ribution du

La rémunération globale et la pyramide des rémunérations

Les composantes de la pyramide des rémunérations

<table>
<tr><td rowspan="2">Les périphériques éloignés</td><td>compte épargne temps</td><td>Complément de retraite</td><td>Assurance-vie</td><td>Invalidité permanente et temporaire</td><td>Mutuelle maladie</td><td rowspan="2">}</td><td rowspan="3">salaire à long terme</td></tr>
<tr><td>Médaille du travail</td><td>Assurance automobile</td><td>Assurance-risques divers</td><td>Maison de retraite</td><td>Prévoyance familiale</td></tr>
</table>

La rémunération globale et la pyramide des rémunérations

Les avantages en nature	Voiture de société	Frais de déplacement	Logement de fonction	Gratification en nature (voyage, cadeau,etc.)	Téléphone personnel	**A caractère individuel**
	Remise sur produits de la société	Prêts de la société	Aide familiale	Bourse d'étude des enfants	Facilités pour les loisirs	**A caractère collectif**

La rémunération globale et la pyramide des rémunérations

<table>
<tr><td rowspan="2">Les périphériques légaux</td><td colspan="3">Intéressement au résultat, à la productivité, aux objectifs</td><td rowspan="2">salaire à long terme</td></tr>
<tr><td>Participation financière</td><td>Plan d’épargne</td><td>Stock option</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="2">LA REMUNEARATION PRINCIPALE</td><td rowspan="2">{</td><td colspan="2">Salaire de base</td></tr>
<tr><td>Rémunération du poste</td><td>Salaire</td><td>Primes</td></tr>
</table>

=

RETRIBUTION TOTALE

Le salaire

La rémunération globale comprend des composantes fixes et variables (heures supplémentaires, primes, intéressement...), collectives ou individualisées (complément familial, ancienneté, prime de performance...), immédiates ou différées (primes exceptionnelles, participation, fonds de pension, etc.). Si la fixation des salaires laisse une grande place à la négociation, l'entreprise doit s'adapter aux obligations légales et aux dispositions conventionnelles et contractuelles (salaire minimum, minima hiérarchiques, égalité des salaires homme/femme, interdiction des clauses d'indexation, obligation de négocier,etc.).

Les avantages sociaux

Si la rémunération est en numéraire ou en nature (logement, voiture, etc.), une autre composante importante est la protection sociale. Elle est financée par des cotisations patronales et salariales. Certains éléments de cette protection sont obligatoires (maladie, retraite, chômage, etc.), d'autres sont conventionnels ou contractuels.

Les charges sociales obligatoires sur salaires

Charges	Employeurs assujettis	Organismes de recouvrement
1. Sécurité Sociale	Tous	URSSAF
2. Retraite complémentaire	Tous	AGIRC-ARRCO
(APEC)	Tous	AGIRC
3. Assurance chômage et FNGS	Tous	ASSEDIC
4. Construction	À partir de 10 salariés	URSSAF
5. Taxe d'apprentissage	Tous ceux assujettis aux BIC et IS	Etablissements de formation Trésor public
6. Formation professionnelle	À partir de 10 salariés	Organismes agréés, Trésor public
7. Taxe sur les salaires	Employeurs soumis à la TVA	Trésor public
8. Transport	Au-delà de 10 salariés	URSSAF
9. Médecine du travail	Tous	Service inter-entreprises

Les différentes contraintes qui pèsent sur la fixation du salaire et sur son mode de paiement, complétées par les charges sociales obligatoires, donnent la mesure du poids administratif de la paie dans les entreprises. Cette dernière ne se limite toutefois pas à ces seules obligations puisqu'elle doit intégrer en outre les choix spécifiques de l'entreprise en matière d'avantages divers et d'intéressement, autrement dit son système de rémunération.

Intéressement, participation et épargne salariale

La montée de l'individualisation des salaires, la flexibilité de sa part variable et les préoccupations sur l'avenir du système de retraite ont amené à développer de nouveaux modes de rémunérations différées.

La participation
Elle est obligatoire pour les entreprises **de plus de 50 salariés.** Les salariés ont des droits sur une partie des bénéfices de l'entreprise. Ceux-ci sont mis dans une réserve spéciale de participation qui est bloquée, sauf exceptions, pendant cinq ans.

Intéressement, participation et épargne salariale

L'intéressement
L'intéressement est une rémunération collective, aléatoire et basée sur les résultats et les performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et de son partage sont prévues, en général, dans les conventions collectives.
L'intéressement et la participation ne sont pas soumis aux cotisations sociales (sauf SG et RDS) et peuvent être sous certaines conditions exonérés d'impôts.

Intéressement, participation et épargne salariale

Le plan d'épargne d'entreprise
Toutes les entreprises peuvent mettre en place un plan d'épargne. Celui-ci peut recevoir la participation, l'intéressement et des versements volontaires des salariés qui sont en général augmentés par un versement de l'entreprise (abondement). Il ne peut excéder le triple de la contribution des salariés. Tous ces versements sont bloqués pendant au moins cinq ans et sont placés en SICAV ou fonds commun de placement.

L'actionnaire et les stock options

L'actionnariat
Des modalités sont prévues pour favoriser l'actionnariat des salariés. Cela représente pour l'entreprise un intérêt financier (apport de fonds propres) et managérial (implication des salariés dans la bonne marche de l'entreprise). On peut estimer à plus d'un million le nombre de salariés actionnaires en France.

Les stock options
Ces options donnent aux salariés qui en disposent le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. Ces options, qui ne représentent aucun risque pour leurs détenteurs, fidélisent le salarié dont l'intérêt est de voir monter le cours de l'action. Plus ce dernier s'élève au-dessus du prix d'exercice, plus le gain potentiel du salarié est important.
Ce mode de rémunération est surtout utilisé pour les dirigeants et les cadres de haut niveau.

La politique de rémunération

4.1.1. La détermination des rémunérations

Le niveau de rémunération d'un salarié dépend de son profil et/ou du poste qu'il occupe. Sa rémunération peut augmenter du fait d'augmentation générale, individuelle, de l'ancienneté, d'une promotion.

La politique de rémunération

4.2.2 L individualisation des salaires

Principes

L'individualisation ou rémunération au mérite peut se définir comme un modèle qui tient compte de la spécificité, de l'implication et de la performance de chaque salarié qui sont évaluées individuellement au cours d'une période de temps antérieure. Le mode de calcul s'appuie sur les résultats obtenus comparés aux objectifs (quantitatifs et qualitatifs) fixés ou négociés avec la hiérarchie. Outre la motivation, l'objectif est de sortir de la spirale inflationniste des augmentations collectives. La rémunération au mérite a tendance à se généraliser. Bien qu'elle touche principalement les techniciens, ingénieurs et cadres, plus de 10 % des employés et ouvriers augmentés le sont au mérite.

Limites

Cette individualisation n'est cependant pas sans limites. En effet, comment trouver des critères objectifs et quantifiables pour éviter l'impression d'arbitraire, source de conflits et de démotivation ? Comment mesurer et distinguer la performance individuelle de la performance collective ? Les salariés sont-ils prêts à accepter une flexibilisation de leurs revenus qui va dépendre inévitablement de critères qu'ils ne maîtrisent pas ?

Enfin, l'individualisation des salaires élargit l'échelle des salaires et cet accroissement des écarts peut être un facteur de frustration, voire de malentendu.

4. La gestion de la masse salariale

Les choix

La politique salariale doit maintenir l'équilibre financier de l'organisation, la compétitivité externe et l'équité interne. Les choix portent sur :

- le niveau relatif des salaires par rapport aux autres entreprises comparables ;
- l'évolution des salaires dans le temps ;
- la répartition entre salaires, intéressement, avantages en nature et avantages sociaux ; il peut être efficace de laisser les salariés choisir entre ces composantes, ce qui valorise à leurs yeux le mode d'augmentation choisi ;
- la rémunération de l'encadrement.

Le niveau de la masse salariale

Les décisions prises au cours d'un exercice ont des effets induits sur la masse salariale. L'effet de report est la conséquence des décisions prises au cours d'un exercice antérieur. «L'effet de noria» permet un allègement de la masse salariale, à effectif constant, dans le cas où de jeunes collaborateurs ont remplacé des anciens. L'effet inverse peut également se produire : on parle de «glissement vieillesse technicité». L'effet de structure est l'impact sur la masse salariale en cas de changement de répartition de la population dans les différentes catégories.

La rémunération est la contrepartie du travail, sa détermination doit aussi prendre en compte un certain nombres d'objectifs : attractivité pour le salarié, équité interne, contraintes financières de l'entreprise, etc. C'est aussi un des facteurs d'implication, sa composition est donc l'occasion pour l'employeur de mettre en œuvre sa politique de gestion des ressources humaines.

La rémunération implique ainsi un triple défi :

- **social** car elle se doit de satisfaire les salariés et de maintenir un sentiment d'équité, condition nécessaire à l'équilibre social ;
- **commercial** car l'entreprise doit pérenniser la satisfaction du client, bien que la qualité soit consommatrice de compétences.
- **économique**, l'entreprise doit maintenir sa compétitivité et en ce sens maîtriser la masse salariale qui est souvent son principal coût.

- La rémunération est, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part, d'une double nature.

- Pour le salarié, elle est un revenu, celui qui assure les moyens de sa vie et son insertion sociale. Elle est **aussi le signe qu'il reçoit de la part de l'organisation qui l'emploie, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur.** On parlera alors de plus en plus souvent de « rémunération au sens large » ou de « rétribution globale » pour intégrer toutes les formes par lesquelles un employeur témoigne de sa satisfaction vis-à-vis de ses collaborateurs : depuis le salaire direct jusqu'à la prise en charge partielle de sa retraite.

- Pour l'entreprise, la rémunération est une charge importante des coûts qu'elle subit. On fait référence alors aux « coûts du travail » dont la partie centrale est la rémunération, mais qui est loin d'être la seule. Les charges sociales patronales, les charges parafiscales, les frais de gestion et de main-d'œuvre représentent en France une proportion importante des rémunérations versées.

- Parallèlement, dans toutes les entreprises, la rémunération est une variable de pilotage essentielle. C'est elle qui contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences.

- La question centrale est alors d'examiner, dans une perspective de changement permanent, s'il s'agit-il de rémunérer un savoir-faire, la rareté des talents ou l'attachement à l'organisation ? Ou bien paie-t-on les performances du moment ou futures? Des savoir-faire actuels, des compétences plus larges, un potentiel pour l'avenir ? Finalement, pourquoi les salariés sont-ils plus ou moins rémunérés ?

L'entreprise, la politique de rémunération et le compromis coût, compétitivité et équité

- Pour l'entreprise, la rémunération est un système cohérent et évolutif dont l'équilibre repose sur trois piliers : **le niveau de la masse salariale, la compétitivité externe et l'équité interne.**

- Le niveau de la masse salariale est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'entreprise. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de **la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'organisation.**

L'entreprise, la politique de rémunération et le compromis coût, compétitivité et équité

- En ce qui concerne la compétitivité externe, compte tenu d'un état du marché du travail pour chaque type de qualification, **toute organisation proposant des rémunérations** qui, à qualification égale, s'avéreraient durablement et **significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail**, s'expose à **deux dysfonctionnements graves : un recrutement difficile et des difficultés à maintenir ses propres salariés.**

- Enfin, **l'équité interne** signifie:

- **un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires**, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties au sein de l'organisation;
- **le caractère incitatif de la rémunération : elle doit encourager chaque salarié à améliorer sa performance.**

Les perspectives des systèmes de rémunération

- Existe –t-il un modèle salarial «à la française» ? Quelles sont ses caractéristiques ?

- La première caractéristique concerne la place spécifique des cadres. **La France est l'un des seuls pays à donner une place spécifique aux cadres,** non pas tant dans leur rôle structurel (responsable hiérarchique) que comme donnée statutaire : système de rémunération, conditions d'emploi, régime de retraite spécifiques, etc. Etre cadre est une vertu statutaireparticulière qui s'acquiert à l'entrée dans l'entreprise par le diplôme, ou qui est une reconnaissance de bons et loyaux services.

- Un autre élément d'observation permanenteest aussi **la relative pudeur qui existe autour des systèmes de rémunération et dont une des manifestations réside dans le secret relatif qui entoure les salaires des personnels cadres (ou non) dans un très grand nombre d'entreprises françaises.** Les racines sont culturelles : elles tiennent certainement dans les rapports qu'une société a entretenu et continue d'entretenir avec l'argent.

Les perspectives des systèmes de rémunération

- Il y a enfin l'influence prépondérante du **diplôme** pendantune grande partie de la carrière, notamment **comme facteur important de détermination du salaire.** Les entreprises étrangères, dans une majorité des cas, valorisent le diplôme initial pendant deux à cinq ans. Après cette période, d'autres éléments comme la performance, la formation professionnelle, le potentiel prennent une place significative. En revanche, dans les entreprises françaises la situation est différente : **même après cinq ans, l'influence du diplôme se fait sentir dans la rémunération pour un assez grand nombre de cas.**

- D'une manière générale, on observe que le modèle français est assez fortement influencé par le statut. Des raisons tenant à la forte imprégnation des règles administratives sur les organisations françaises, l'influence de la culture et des systèmes de valeur du secteur public, font que la gestion des rémunérations se fait dans un cadre relativement plus rigide qu'ailleurs.

- Cependant, des évolutions sont nettement perceptibles : elles tendent généralement au renforcement de la prise en compte de la performance collective, à travers des systèmes de participation, ou de celle du salarié, à travers l'individualisation des rémunération.

Une tendance à l'individualisation de plus en plus marquée

- L'individualisation, c'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles.

- Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

- La part réversible du salaire, lorsqu'elle existe, a pour objet de sanctionner (positivement ou négativement) au moyen d'une somme significative, remise en jeu à chaque exercice, les résultats obtenus par le collaborateur. Elle implique, bien sûr, la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

Le cas particulier de l’Actionnariat Salarié

Définition :

« l’ouverture du capital aux salariés sous forme individuelle ou collective. Elle ne se traduit pas forcément par une détention d’actions puisqu’elle peut revêtir différentes formes aussi diverses que :

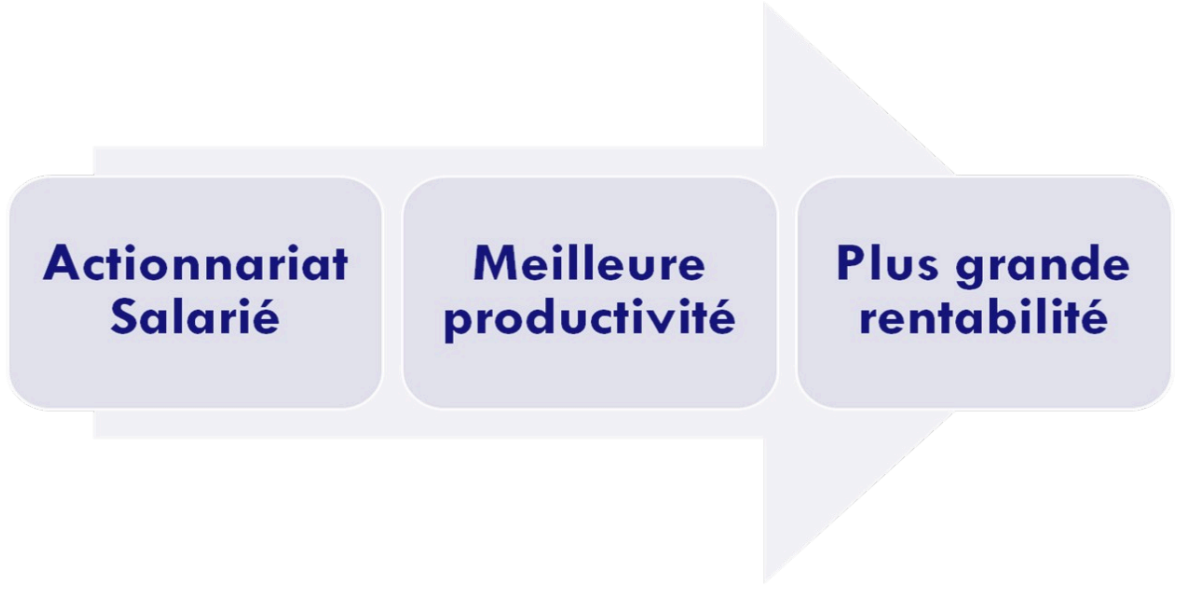
- *Parts de fonds communs de placements*
- *Certificats d’investissements*
- *Obligations à bons de souscription d’actions*
- *Obligations convertibles en actions. »*

Le cas particulier de l’Actionnariat Salarié

° l'actionnariat salarié a été freiné par la crise boursière.

° Depuis quelques années ➔ un regain d'intérêt pour ce levier qui joue un **rôle fédérateur** autour de la stratégie de l'entreprise en **associant les salariés à la performance collective**, en **renforçant la culture de résultats et en développant leur éducation financière et boursière**.

Le cas particulier de l'Actionnariat Salarié

Les 4 enjeux économiques et sociaux de l'AS			
Développer un état d'esprit d'**entrepreneur individuel**, motivé par sa double contribution salariale et d'investisseur.	Ouvrir aux salariés **une vraie part de la valeur** créée par l'entreprise : dividendes, plus value des actions, stock options…	Conforter un actionnariat par nature **fidèle et stable**, au cœur des exigences de performance à court et long terme.	Intéresser les salariés à la **gestion patrimoniale**.

La contribution de l’AS dans la performance de l’entreprise