

*Concrètement que dois-je faire ?*

# LES RÉMUNÉRATIONS

Politiques et systèmes de salaires  
Intéressement et individualisation  
Fixation et évolution  
des rémunérations

**Comment faire évoluer son  
système de rémunération**



**Guy LAUTIER**

Animateur Francis Lefebvre Formation

*Les réponses du conseiller*

**MAXIMA**  
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

Les  
rémunérations

Politiques et systèmes  
de salaires

**LES  
RÉMUNÉRATIONS**

Fixation et évolution  
des rémunérations

Comment faire évoluer son  
système de rémunération ?

Guy LAUTHIER

Associé Francis Lefebvre Formation  
Conseil en Ressources Humaines



8 V

106151

LES  
RÉMUNÉRATIONS

6



Concrètement que dois-je faire ?

Les réponses du conseiller

# Les rémunérations

- . Politiques et systèmes de salaires
- . Intéressement et individualisation
- . Fixation et évolution des rémunérations

## Comment faire évoluer son système de rémunération ?

Guy LAUTIER

Animateur Francis Lefebvre Formation  
Conseil en Ressources Humaines

**MAXIMA**  
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

Diplômé ès Sciences Économiques (Paris) et en Gestion du Personnel (ISSEC), **Guy Lautier**, fut pendant douze ans Directeur des Ressources Humaines au sein du groupe SCREG (Bouygues).

Consultant, conseil en droit du travail et formateur en gestion des Ressources Humaines principalement pour Francis Lefebvre Formation, l'Institut de Gestion Sociale (IGS) et l'IFERP, Guy Lautier est devenu un spécialiste des politiques, systèmes et structures de rémunération. Il eut d'ailleurs, l'occasion de mettre en application ses idées en créant et présidant une société d'une quinzaine d'agences de Travail Temporaire.

---

du même auteur

*Démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanctions*, Maxima, 1991.

*Contrats de travail : durée indéterminée ou déterminée, temps partiel, intérim, stage, apprentissage... Quel contrat choisir et comment le rédiger ?* Maxima, 1992

**MAXIMA**  
LAURENT du MESNIL • ÉDITEUR

54, rue de Silly, 92513 Boulogne

© MAXIMA, Paris, 1993  
ISBN 2-84001-025-9

« Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration. »

## SOMMAIRE

<i>Introduction</i> .....	7
<i>Liste des abréviations</i> .....	10

### Première partie

#### LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

I.	La rémunération est une transaction à 6 facettes ..	13
II.	Les contraintes légales en matière de rémunération	19
III.	L'équité: principe directeur dans la fixation des rémunérations .....	33
IV.	Les enquêtes de rémunération .....	41
V.	Les conditions d'efficacité d'une rémunération personnalisée .....	47
VI.	L'individualisation ou la personnalisation de la rémunération .....	57
VII.	Les systèmes et les règles de fixation et d'évolution des salaires en France .....	65

### Deuxième partie

#### LES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION EN 5 PARTIES

VIII.	La pyramide-inventaire des composantes de la rémunération en 5 parties .....	87
IX.	La rétribution du poste de travail .....	89
X.	La rémunération du salarié en tant que personne: « Le salaire promotion » .....	101
XI.	La rémunération du salarié en tant que membre d'une équipe: « Le salaire collaboration » .....	117

<b>XII.</b>	La rémunération du salarié en tant que membre de l'entreprise : « Le salaire participation » .....	123
<b>XIII.</b>	La rémunération du salarié en tant que membre de l'économie nationale : « Le salaire paritaire » .....	133

**Troisième partie**

**LES INCITATIONS COLLECTIVES**  
**AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE**

<b>XIV.</b>	La participation des salariés aux résultats de l'entreprise .....	139
<b>XV.</b>	L'intéressement légal .....	151
<b>XVI.</b>	Le plan d'épargne d'entreprise .....	163
<b>XVII.</b>	Les plans d'option sur actions .....	169
<b>XVIII.</b>	L'actionnariat des salariés et les aides de l'employeur .....	175

**Quatrième partie**

**FAIRE ÉVOLUER SON SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION**

<b>XIX.</b>	Comment définir sa politique de rémunération ....	185
<b>XX.</b>	La cohérence des systèmes de rémunération avec la stratégie de l'entreprise .....	193
<b>XXI.</b>	Faire évoluer son système de rémunération par la négociation .....	201
<b>XXII.</b>	Les 10 préalables au passage à l'individualisation .	211
<b>XXIII.</b>	L'explosion des « cafeteria-plan » .....	217
<b>XXIV.</b>	Tout repose sur des choix éthiques .....	223
<i>Annexe</i> : Les facteurs d'évolution de la masse salariale ....		233
<i>Index</i> .....		243
<i>Bibliographie</i> .....		251



## INTRODUCTION

### *Du côté des salariés*

De nos jours peu de salariés en France n'attendent de leur employeur qu'un salaire mensuel. Avec le développement de l'éducation et du niveau de vie moyen, les attentes sont plus larges, même si la rémunération se place au second rang après les possibilités d'avancement (SOFRES 1991). Citons les attentes de liens sociaux, d'estime, de reconnaissance, de développement personnel, de sécurité, de coopération, d'équité...

### *Du côté des employeurs*

Rares sont en France, les employeurs satisfaits de leurs systèmes de rémunération. Ils en attendent, par exemple, moins d'effets mécaniques liés à la seule ancienneté passive, plus d'incitations, tant au niveau de l'individu, qu'au niveau des équipes, puisque désormais l'organisation du travail implique la coopération. Combien d'employeurs regrettent que la rémunération ne rétribue d'abord que le poste de travail, alors qu'ils accentuent la polyvalence et la mobilité.

### *Du côté des syndicats*

Tous les syndicats, sauf un peut-être, admettent une évolution nécessaire des systèmes de rémunérations actuels, issus de la phase taylorienne de reconstruction de la France. Mais ils contestent la proposition d'une mise en place d'un intéressement collectif sur les résultats de l'entreprise sans que soient modifiés le système de rémunération ou celui de gestion des ressources humaines, devenus obsolètes.

## *Les uns et les autres*

Ils manquent de repères et sont à la recherche d'une méthodologie.

Ils ont souvent l'impression que les rémunérations constituent un sujet tabou, dangereux, bref intouchable. Ils ont pris conscience des limites d'une individualisation forcenée, comme méthode exclusive sans garde-fou ni « voiture-balai ».

Comme si l'entreprise n'était composée que d'électrons libres sans flux pour aller dans le même sens. La solidarité redevient une idée neuve avec la montée des individualismes.

## *Vers où faire évoluer ses systèmes de rémunération ?*

Cet ouvrage y répond en proposant une méthodologie simple et opérationnelle dans toute entreprise quels qu'en soit la taille et le secteur. Mais fixer ses choix implique de déterminer des valeurs collectives partagées, ou à faire partager, par le corps social. Il ne peut y avoir de système viable et convaincant, sans avoir su bien peser des choix moraux.

Ceci relève de l'éthique. Nous avons placé ce chapitre en fin d'ouvrage, car une fois fixées les évolutions souhaitables de son système de rémunération, il convient de vérifier leur cohérence avec la morale qu'on entend faire partager.

## *La rémunération en 5 parties*

Ce schéma qui organise la réflexion, permet de s'y retrouver dans le dédale des différents composants hétérogènes de la *rémunération globale*, concept désormais accepté par tous.

Il est une organisation de la pensée et de l'action sur laquelle employeurs, partenaires sociaux et salariés peuvent se retrouver et construire ensemble des voies d'évolution, afin de permettre un développement positif sur le plan économique, et harmonieux sur le plan social dans nos entreprises. Donc dans l'économie en général.

## *Cet ouvrage permet de trouver rapidement des réponses concrètes*

La présentation de ce livre a été conçue pour que le lecteur trouve rapidement une réponse concrète à ses questions, qu'il soit

dirigeant, gestionnaire du personnel ou des rémunérations, syndicaliste, salarié ou conseil social.

Les vingt-quatre chapitres et l'annexe traitent chacun d'un thème précis à travers les rubriques suivantes devenues traditionnelles dans cette collection :

- une « *vue d'ensemble* » en forme d'arbre de décision ou d'ordino-gramme permet de repérer les grandes questions du chapitre, et d'identifier rapidement et précisément une éventuelle question répondant à un problème particulier ;
- « *Pour plus de détails* », reprend de façon plus précise les éléments présentés dans les vues d'ensemble en tenant compte des textes et des pratiques et en fournissant les sources des auteurs et chercheurs cités ;
- les « *questions-réponses* » reprennent les interrogations le plus souvent formulées au sujet du thème traité. Sans compter l'annexe traitant de la question de l'analyse de la masse salariale, c'est plus de cinquante questions qui trouvent ici une réponse simple, concrète et étayée ;
- un *index* très complet permet de retrouver rapidement le traitement d'une problématique.

Enfin une *bibliographie très détaillée* renvoie à des ouvrages ou des études éparses car il faut confesser que la littérature complète sur ce thème est rare.

Les nombreuses références citées dans cet ouvrage signalent le NOM de l'auteur et l'année de parution du livre ou de l'article, par exemple : REYNAUD (1992). Pour retrouver le titre de l'ouvrage et son éditeur, se reporter à la bibliographie en fin d'ouvrage.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>A.G.E.</b>	: Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires
<b>A.G.O.</b>	: Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires
<b>A.P.E.C.</b>	: Association Pour l'Emploi des Cadres
<b>Art.</b>	: Article
<b>A.N.D.C.P.</b>	: Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel
<b>ASSEDIC</b>	: Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
<b>B.T.P.</b>	: Bâtiment, Travaux Publics
<b>BTS/DUT</b>	: Brevet de Technicien Supérieur, Diplôme Universitaire de Technologie
<b>C. app.</b>	: Cour d'appel
<b>Cass.</b>	: Arrêt de la Cour de Cassation
<b>Cass. civ.</b>	: Arrêt de la Cour de Cassation, chambre civile
<b>Cass. soc.</b>	: Arrêt de la Cour de Cassation, chambre sociale
<b>C.C.N.</b>	: Convention Collective Nationale
<b>C.D.D.</b>	: Contrat à Durée Déterminée
<b>C.E.</b>	: Conseil d'État
<b>C.E.E.</b>	: Communauté Économique Européenne
<b>C.E.R.C.</b>	: Centre des Revenus et des Coûts
<b>C.F.D.T.</b>	: Confédération Française Démocratique du Travail
<b>C.F.T.C.</b>	: Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
<b>C.G.C.</b>	: Confédération Générale des Cadres
<b>C.G.T.</b>	: Confédération Générale du Travail
<b>C.G.T.-F.O.</b>	: Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière
<b>Chap.</b>	: Chapitre
<b>C.N.P.F.</b>	: Confédération Nationale du Patronat Français
<b>C.S.G.</b>	: Contribution Sociale Généralisée
<b>C.T.</b>	: Code du Travail
<b>C.T.T.</b>	: Contrat de Travail Temporaire
<b>D.D.T.E.</b>	: Direction Départementale du Travail et de l'Emploi
<b>D.G.</b>	: Directeur Général
<b>D.G.A.</b>	: Directeur Général Adjoint
<b>D.O.M.</b>	: Département d'Outre-Mer
<b>Éd.</b>	: Éditeur ou Édition
<b>E.T.A.M.</b>	: Employés, Techniciens, et Agents de Maîtrise
<b>E.T.T.</b>	: Entreprise de Travail Temporaire
<b>G.V.T.</b>	: Glissement Vieillesse Technicité
<b>I.F.E.R.P.</b>	: Institut de Formation des Entreprises de la Région Parisienne
<b>I.G.S.</b>	: Institut de Gestion Sociale
<b>I.N.S.E.E.</b>	: Institut National de la Statistique et des Études Économiques
<b>J.O.</b>	: Journal Officiel
<b>L.</b>	: Loi
<b>M.G.</b>	: Minimum Garanti
<b>O.P.A.</b>	: Offre Publique d'Achat
<b>Ord.</b>	: Ordonnance
<b>P.D.G.</b>	: Président Directeur Général
<b>P.E.E.</b>	: Plan d'Épargne d'Entreprise
<b>P.M.E.</b>	: Petites et Moyennes Entreprises
<b>R.</b>	: Règlement
<b>R.E.S.</b>	: Reprise d'Entreprise par les Salariés
<b>R.M.I.</b>	: Revenu Minimum d'Insertion
<b>R.S.P.</b>	: Réserve Spéciale de Participation
<b>S.M.I.C.</b>	: Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
<b>S.S.</b>	: Sécurité Sociale
<b>T.G.V.</b>	: Train à Grande Vitesse
<b>T.P.F.C.</b>	: Towers Perrin France
<b>U.I.M.M.</b>	: Union des Industries Métallurgiques et Minières
<b>URSSAFF</b>	: Union de Recouvrement de la Sécurité Sociale et des Allocations Familiales Françaises
<b>V.R.P.</b>	: Voyageurs, Représentants, Placiers

PREMIÈRE PARTIE

## LES SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION

### Chapitre I

- LA RÉMUNÉRATION EST UNE TRANSACTION À 6 FACETTES

### Chapitre II

- LES CONTRAINTES LÉGALES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

### Chapitre III

- L'ÉQUITÉ : PRINCIPE DIRECTEUR DANS LA FIXATION DES RÉMUNÉRATIONS

### Chapitre IV

- LES ENQUÊTES DE RÉMUNÉRATION

### Chapitre V

- LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ D'UNE RÉMUNÉRATION PERSONNALISÉE

### Chapitre VI

- L'INDIVIDUALISATION OU LA PERSONNALISATION DE LA RÉMUNÉRATION

### Chapitre VII

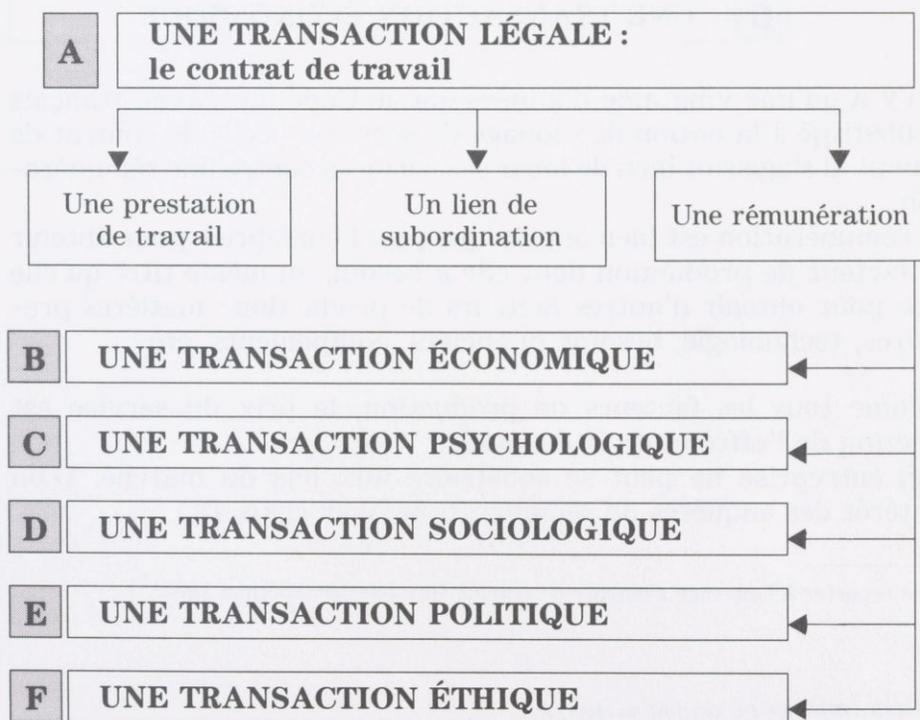
- LES SYSTÈMES ET LES RÈGLES DE FIXATION ET D'ÉVOLUTION DES SALAIRES EN FRANCE



**I**

# LA RÉMUNÉRATION EST UNE TRANSACTION À 6 FACETTES

**VUE D'ENSEMBLE**



**A**

### **UNE TRANSACTION LÉGALE : le contrat de travail**

Trois éléments caractérisent le contrat de travail<sup>1</sup> :

- la prestation du travail accomplie par le salarié ;
- le lien de subordination du salarié par rapport à l'employeur ;
- la rémunération, contrepartie de la prestation dans le lien de subordination.

Régie par le principe de l'autonomie de la volonté, c'est le contrat de travail qui, dans le secteur privé, fixe le niveau de la rémunération du salarié.

Très peu de contraintes légales s'imposent aux parties contractantes (voir chap. II).

La règle en France depuis 1950 est la liberté dans la fixation des salaires, sous réserve des quelques dispositions légales.

Dès lors, « les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. » Art. 1134 du Code civil.

**B**

### **UNE TRANSACTION ÉCONOMIQUE**

Il n'y a qu'une vingtaine d'années que le Code du travail français a substitué à la notion de « louage de services » celle de contrat de travail. Il s'agissait bien de louer ses services contre une rémunération.

La rémunération est bien le prix que paie l'entreprise pour obtenir un facteur de production dont elle a besoin, au même titre qu'elle paie pour obtenir d'autres facteurs de production : matières premières, technologie, besoins financiers, équipements, etc.

Comme tous les facteurs de production, le prix du service est fonction de l'offre et de la demande.

Une entreprise ne peut se soustraire aux lois du marché. D'où l'intérêt des enquêtes de rémunération (voir chap. IV).

1. Se reporter à l'ouvrage *Contrats de travail*, Guy Lautier. Maxima 1992.

Fred Lip, PDG de l'entreprise horlogère LIP, qui se vantait de rémunérer ses salariés à 30 % au-dessus du prix du marché, n'a pu tenir face à ses concurrents.

Cependant, la main-d'œuvre n'est pas un facteur de production comme les autres. Elle ne s'acquiert pas si facilement, ne se modifie pas si facilement, on ne peut s'en séparer si facilement... C'est de plus un facteur de production qui a des opinions, des besoins, des attentes, des aspirations (voir chap. V).

## C

### UNE TRANSACTION PSYCHOLOGIQUE

Le contrat de travail n'est pas seulement un contrat matériel d'échanges entre une entreprise et un salarié.

Il est aussi un contrat psychologique, l'entreprise attend certains types de comportement, certains types de réactions face aux situations qui se présentent. Le salarié attend aussi de l'entreprise certains types de comportement ou de réactions (voir chap. V).

Outre sa rémunération, bien d'autres facteurs sont pertinents à examiner pour mesurer le degré de satisfaction du salarié, sa motivation à fournir des efforts et parvenir à des résultats (voir chap. III J, V, VI et X).

## D

### UNE TRANSACTION SOCIOLOGIQUE

En fait, rares sont les situations où l'individu est isolé en tant que salarié, où son travail ne dépend pas de celui des autres. L'entreprise est composée de regroupements de salariés et à cet égard le salarié a des attentes vis-à-vis de l'entreprise, notamment il attache de l'importance à son statut vis-à-vis de celui des autres (voir chap. III, V).

Cette signification sociologique des rétributions que le salarié attend de sa prestation de travail ne se limite pas au simple salaire à court terme, mais à tout un ensemble d'avantages et de signes (voir chap. III).

Abordant le thème des rémunérations, on ne peut occulter l'interaction entre les individus dans le cadre d'un milieu socioculturel spécifique.

**E****UNE TRANSACTION POLITIQUE**

Les organisations, les syndicats, les partenaires sociaux, parfois l'État, les groupes et les salariés eux-mêmes exercent un certain pouvoir, une certaine influence, et peuvent par là-même modifier en leur faveur le contenu de la transaction.

Dans cette optique, le niveau et les modes de rémunération représentent la résultante des forces respectives en présence à l'intérieur de l'entreprise et de la branche en particulier.

Alors que dans une transaction économique, les règles de détermination des prix sont connues, dans le contexte des rémunérations, les parties ont une propension à restreindre la transmission des informations pertinentes afin d'augmenter l'incertitude.

La majorité des Français reste attachée au secret des rémunérations individuelles, alors qu'ils souhaitent connaître les règles du jeu.

**F****UNE TRANSACTION ÉTHIQUE**

Plus on avance dans la réflexion sur les systèmes et structures de rémunération, plus on est confronté à la morale, à l'éthique. L'étude de la morale repose en grande part sur celle de la justice. En matière de rémunération on ne peut bâtir un système viable et acceptable que s'il repose sur l'équité (voir chap. III). Mais il existe plusieurs formes de justice.

La justice ou *l'équité basée sur les besoins* : « A chacun selon ses besoins », peut prévaloir dans une cellule sociale simple telle la famille où celui qui apporte le plus n'est pas celui qui reçoit le plus, mais pas dans une entreprise, sauf pour certains avantages tels la retraite, la prévoyance, l'assurance maladie.

La justice *égalitaire* peut être justifiée dans le cadre de petites équipes où les membres se partagent uniformément les résultats (voir les incitations collectives d'équipe chap. XI) ou pour certains avantages : colonies de vacances, maison de repos, restauration d'entreprise...

*La justice de type légal* prédominera en cas de conflits entre les parties, et les prud'hommes régleront la question en premier ressort.

Dans les pays développés c'est une justice de *type distributif* qui domine en matière de rémunération. Toutefois, ce qui semblera équitable pour un salarié, ne l'est pas nécessairement pour un autre. Les besoins d'un jeune en quête de revenus immédiats ou de formation ne sont pas ceux d'un salarié d'âge mûr qui sera plus sensible à sa future retraite, aux rémunérations différées. D'où le développement des « cafeteria-plan » (voir chap. XXIII).

Dans la perspective d'une transaction de type éthique, il importe d'identifier la ou les formes de justice pertinentes en fonction des individus, des groupes ou des différentes composantes de la rémunération globale (voir chap. VIII).

Le développement des « cafeteria-plan » où le salarié se voit offrir des choix touchant notamment à la prévoyance n'est pas sans poser de nombreux problèmes éthiques.

Bénédicte Reynaud (1992) affirme dans son excellent ouvrage, référencé dans la bibliographie en fin d'ouvrage, que « dans le domaine social, toutes les règles sont éthiques ».

#### QUESTIONS / RÉPONSES

### ***1. Pourquoi commencer à traiter un tel sujet par les règles éthiques ?***

Bien trop d'ouvrages ou d'articles traitent de ce sujet en limitant leur vision à l'individualisation des rémunérations, parfois même à la simple individualisation dans l'augmentation de la rémunération. Le sujet est plus complexe, il y a des règles à fixer, et notamment :

- quant à l'évolution du statut de la rémunération ;
- quant au montant des rémunérations ;
- quant à l'évolution des rémunérations ;
- quant à la part entre la garantie et la part réversible ;
- quant à l'équité du système, tel qu'elle sera perçue par le corps social.

Au terme de toute réflexion, on aboutit sur ce sujet à l'importance primordiale des valeurs collectives, au sens de Durkheim (1978), sans qui l'entreprise dynamisée par le capitalisme ne peut préserver la cohérence nécessaire à son fonctionnement.

L'individualisation des salaires est certes nécessaire mais reste incomplète. Elle crée, en effet, une vision trop parcellaire pour constituer un système de référence à long terme.

« L'équité consiste à traiter différemment ce qui n'est pas égal » prétendait le très laïque philosophe Alain. Seul le principe d'équité permet de faire tenir ensemble un certain nombre de politiques, de conventions et de règles qui permettront des compromis durables dans les négociations salariales.

## ***2. Pourquoi introduire le politique dans l'analyse des systèmes et des structures de rémunération ?***

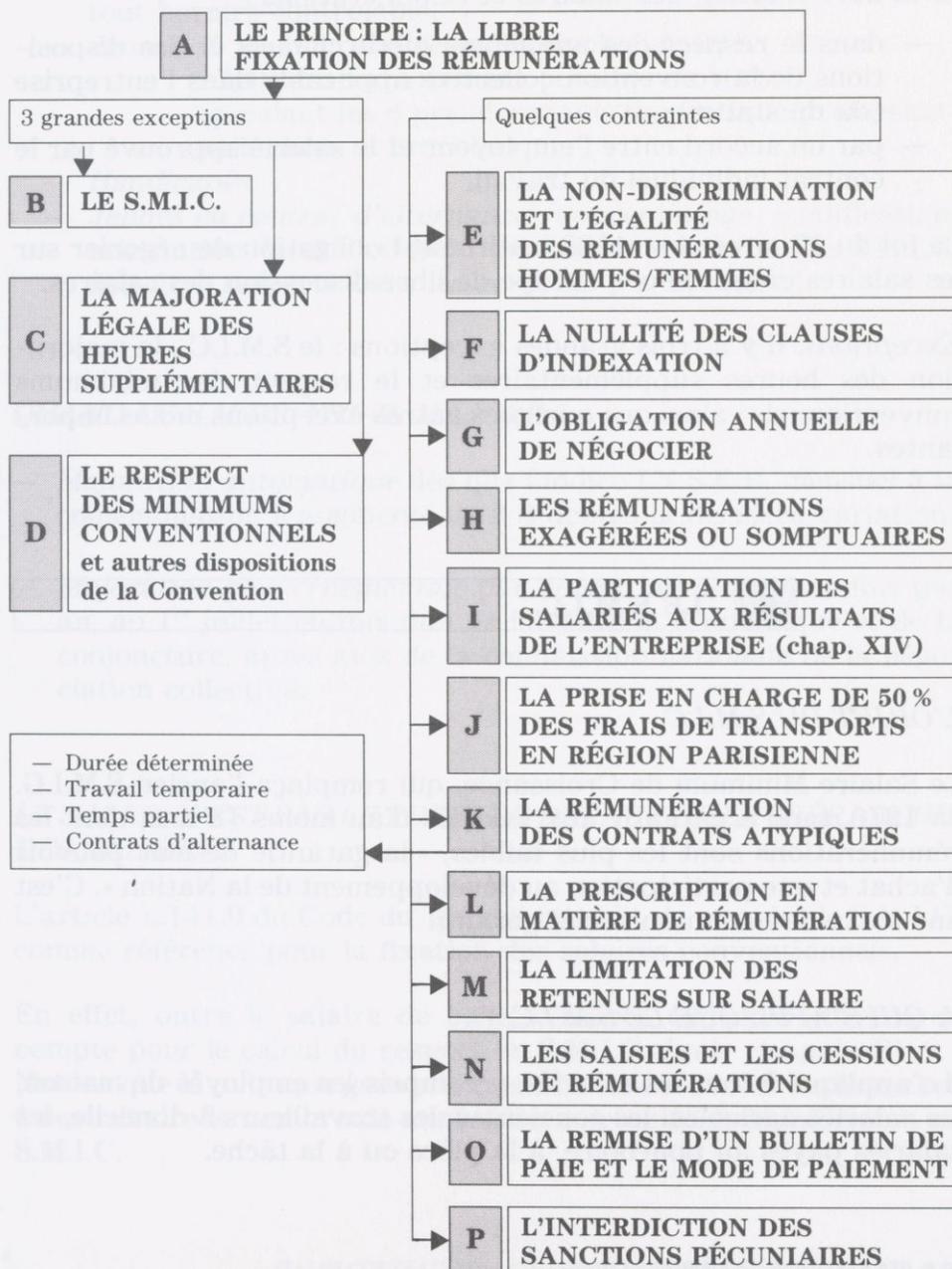
La fameuse éthique individualiste que L. Dumont (1983) définit comme « l'idéologie qui valorise l'individu et néglige ou subordonne la totalité sociale » est une option politique.

Nous pensons que l'entreprise n'est pas que la juxtaposition d'individus isolés, d'électrons libres. D'ailleurs, le concept juridique du contrat de travail nie cette liberté puisqu'il place le salarié sous état de subordination. De plus des électrons ont besoin d'être orientés par des flux pour créer des forces constructives et pour éviter des déflagrations. Ces flux sont des politiques. M. Albert (1991) souligne bien que si le capitalisme a triomphé partout, il est en fait multiple. On peut s'orienter vers un capitalisme « reaganothatchérien » comme il le baptise où l'individu et le consommateur triomphent, ou vers un capitalisme « rhénan » à la recherche d'un plus grand consensus social issu, notamment, de négociations et d'une régulation contractuelle.

Certains modes de rémunérations détruisent la nécessaire cohésion entre les salariés en entraînant des rivalités inefficaces. Pour tous ces aspects, on est confronté en matière de rémunérations à des choix politiques. Toutes les formules de « salaire à profit partagé », selon la formule de Weitzman (1983), présupposent aussi des choix politiques.

## LES CONTRAINTES LÉGALES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

### VUE D'ENSEMBLE



**A**

## **LE PRINCIPE : LA LIBRE FIXATION DES RÉMUNÉRATIONS**

Depuis la loi du 11 février 1950, la France est régie par le principe de la libre fixation des salaires et rémunérations :

- dans le respect des minimums hiérarchiques et des dispositions de la convention collective applicable dans l'entreprise (ou du statut) ;
- par un accord entre l'employeur et le salarié approuvé par le contrat individuel du travail.

La loi du 13 novembre 1982 instituant l'obligation de négocier sur les salaires consacre ce principe de libre discussion des salaires.

*Exceptions.* Il y a trois grandes exceptions : le S.M.I.C., la majoration des heures supplémentaires et le respect des minimums conventionnels ; ainsi que quelques autres exceptions moins importantes.

**B**

## **LE S.M.I.C.**

### *L'OBJET DU S.M.I.C.*

Le Salaire Minimum de Croissance, qui remplaça l'ancien S.M.I.G. en 1970, tend à garantir aux salariés d'au moins 18 ans, dont les rémunérations sont les plus faibles, « la garantie de leur pouvoir d'achat et une participation au développement de la Nation ». C'est une sorte de minimum social garanti.

### *A QUI S'APPLIQUE LE S.M.I.C. ?*

Il s'applique à tous les salariés, y compris les employés de maison, les salariés agricoles, les concierges, les travailleurs à domicile, les salariés payés au pourboire, à la pièce ou à la tâche.

## LES CAS OÙ LE RESPECT DU S.M.I.C. N'EST PAS OBLIGATOIRE

Aucune rémunération ne doit descendre sous le niveau du S.M.I.C. sauf :

- *DOM*. Il y a un S.M.I.C. différent pour les Départements d'Outre-Mer.
- *V.R.P.* et autres salariés ayant une activité de représentation extérieure à tout établissement dès lors qu'ils échappent à tout horaire contrôlable.
- *Jeunes* < 17 ans : abattement possible de 20 %  
17/18 ans : abattement possible de 10 %  
(pendant les 6 premiers mois de pratique professionnelle dans la branche).
- *Handicapés*
- *Jeunes en contrat d'apprentissage* : apprentissage, qualification, orientation, local d'orientation, emploi-solidarité (Le S.M.I.C. doit être respecté dans les contrats d'adaptation).

## QUAND LE S.M.I.C. EST-IL MAJORÉ ?

- *Majoration automatique* dès que l'indice I.N.S.E.E. mensuel à la consommation a augmenté de 2 % depuis la dernière variation.
- *Majoration gouvernementale* par décret, au moins une fois par an, au 1<sup>er</sup> juillet en fonction de l'évolution économique et de la conjoncture, après avis de la commission nationale de la négociation collective.

## LE S.M.I.C. N'EST PAS LE POINT DE DÉPART DE LA HIÉRARCHIE DES SALAIRES

L'article L.141.9 du Code du Travail interdit de prendre le S.M.I.C. comme référence pour la fixation des salaires conventionnels.

En effet, outre le salaire de base, d'autres éléments entrent en compte pour le calcul du respect du S.M.I.C. (voir ci-après F).  
Notons que la politique gouvernementale tend à inciter les branches à restreindre le nombre de minimums conventionnels inférieurs au S.M.I.C.

### *ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION PRIS EN COMPTE POUR LE RESPECT DU S.M.I.C.*

- Le salaire de base horaire ou mensuel pour la durée du travail effectif.
- Les avantages en nature.
- Les pourboires.
- Les primes de rendement, ou de performance, individuelles liées directement à la performance du salarié (voir chap. X).
- Les incitations collectives d'équipe liées directement à la performance de l'équipe (voir chap. XI).
- Les primes à périodicité particulière, pour le mois où elles sont versées (exemple le 13<sup>e</sup> mois, le mois où il est versé).
- Les gratifications mensuelles garanties.

### *ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION NON PRIS EN COMPTE POUR LE RESPECT DU S.M.I.C.*

- Les heures supplémentaires.
- Les majorations d'heures de nuit, de travail le dimanche ou un jour férié.
- Les primes d'ancienneté.
- Les primes d'assiduité.
- Les primes de servitude (de danger, de hauteur, de nuit, de froid...).
- Les primes et gratifications non liées directement à la performance du salarié ou de son équipe, mais à des facteurs globaux tenant à l'activité de l'établissement ou de l'entreprise.
- Les gratifications et intéressements bénévoles, aléatoires ou en fonction de sujétions particulières.
- Les allocations et remboursements de frais.
- L'intéressement légal, la participation légale et l'abondement.
- La prime de transport en région parisienne.

#### **C**

#### **LA MAJORATION LÉGALE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES**

Les majorations des heures supplémentaires au-delà de la 39<sup>e</sup> heure par semaine ne peuvent être inférieures à :

- 25 % du salaire au-delà de la 39<sup>e</sup> heure jusqu'à la 47<sup>e</sup> heure ;
- 50 % du salaire au-delà de la 47<sup>e</sup> heure.

Les primes et gratifications inhérentes à la nature du travail doivent supporter les majorations : primes de hauteur, de froid, de danger, d'insalubrité, de rendement individuel, d'incitation collective d'équipe...

Les primes non inhérentes à la nature du travail en sont généralement exclues : primes d'ancienneté, d'assiduité, de rendement collectif au niveau entreprise ou établissement, de panier de nuit et de remboursement de frais...

**D**

### **LE RESPECT DES MINIMUMS CONVENTIONNELS**

La convention collective applicable dans une entreprise est la convention qui correspond à l'activité principale de l'entreprise (le code APE ne saurait la déterminer seul, ce n'est qu'une présomption).

Si la convention est « étendue » par les pouvoirs publics, elle devient obligatoire pour tous les employeurs entrant dans son champ professionnel et territorial, qu'ils soient ou non adhérents aux syndicats patronaux signataires (C.T. Art. L.133-8).

En revanche, les conventions collectives ordinaires ne lient que les employeurs adhérents aux syndicats signataires.

Les conventions collectives fixent des *minimums conventionnels* égaux à :

Coefficient hiérarchique × valeur du point

Les conventions collectives fixent également d'autres obligations concernant les rémunérations, prime d'ancienneté, d'assiduité, indemnités diverses, par exemple : indemnité de trajet, indemnité d'éloignement, prime de servitude, etc.

La convention collective peut être dénoncée (voir chap. XXI), elle peut être modifiée, mais ceci implique une négociation collective.

**E****LA NON-DISCRIMINATION ET L'ÉGALITÉ  
DES RÉMUNÉRATIONS HOMMES/FEMMES**

Le droit français a établi une liste de cas où toute discrimination est interdite, et un principe général qui est de soumettre au même régime juridique tous ceux qui se trouvent dans la même situation. Les cas de non-discrimination portent sur le sexe (Art. L. 140-2 et 3), la nationalité, la race, l'ethnie, les appartenances ou opinions religieuses, syndicales, la situation de famille, la limite d'âge maximum, l'état de santé, le fait d'avoir été victime ou témoin d'un harcèlement sexuel, etc. Les salariés qui peuvent prouver qu'ils ont été victimes de discrimination obtiendront le rappel de rémunération et des dommages intérêts éventuels. De plus, le chef d'entreprise risque une condamnation pénale.

**F****LA NULLITÉ DES CLAUSES  
D'INDEXATION**

L'article 79 de la loi de finances pour 1959 a interdit pour l'avenir toute clause d'indexation :

- sur le S.M.I.C. (Art. L.141-9 du C.T.) ;
- sur un indice I.N.S.E.E. de prix ou de salaire ;
- sur tout autre indice de prix ou de salaires.

Le salarié ne saurait à ce titre invoquer un usage. Les clauses d'indexation automatiques sont nulles, qu'elles portent sur le salaire ou sur des accessoires du salaire.

En revanche, un accord ou un contrat peut prévoir que le déclenchement d'une négociation aura lieu lorsqu'un indice donné aura atteint un certain seuil, tel est le cas pour le S.M.I.C.

**G****L'OBLIGATION ANNUELLE DE NÉGOCIER**

L'article L.132-27 du Code du travail impose à l'employeur d'engager chaque année une négociation « sur les salaires effectifs, la durée effective du travail et l'organisation du temps de travail »

dans les entreprises où sont constituées au moins une section syndicale représentative. En pratique, lorsqu'un syndicat représentatif a désigné un délégué syndical, un représentant syndical ou a proposé des candidatures aux élections.

Il s'agit d'une obligation de procédure et non de conclure. C'est une magnifique opportunité pour l'employeur (voire pour les syndicats) de faire évoluer, par la conclusion d'accords, le système actuel de rémunération.

Cette obligation de négocier annuellement dans l'entreprise existe aussi au niveau de chaque branche liée par une convention collective. Par ailleurs, au niveau de la branche, une négociation doit s'engager tous les cinq ans en vue d'une éventuelle révision des classifications (et donc des minimums hiérarchiques) (Art. L.132-12 du C.T.).

## H

### LES RÉMUNÉRATIONS EXAGÉRÉES OU SOMPTUAIRES

Dans la mesure où une rémunération directe ou indirecte (y compris les indemnités, avantages en nature, allocations et remboursements de frais...), excéderait la *rétribution normale du travail* effectivement fourni, le fisc la rapporterait au bénéfice imposable de l'entreprise et la taxerait comme revenu mobilier, sans avoir fiscal lorsque la société versante est passible de l'impôt sur les sociétés.

Dans la pratique, ces redressements ne s'opèrent que sur les mandataires sociaux, les dirigeants et les personnes qui leur sont liées effectivement c'est-à-dire celles comprises dans la liste des 5 ou 10 meilleures rémunérations. Elles sont parfois qualifiées de « rémunérations somptuaires ».

## I

### LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE

Voir chap. XIV. Obligatoire à partir de 50 salariés.

- P. Dubrule et G. Pélisson présentent et commentent :  
 C. Hickman - *Le Plus Management, âme de leader, esprit de manager* (coll. Qu'en pensent-ils ?).  
 Comment canaliser les tensions entre managers et leaders pour le plus grand bien de l'entreprise ?  
 Commenté par les co-présidents de Accor, premier groupe mondial d'hôtellerie, de restauration et de services.
- J. Flower - *DISNEY. Les managers du rêve : de Walt Disney à Michael Eisner...* (coll. Qu'en pensent-ils ?).  
 Au-delà de la légende, l'histoire vraie et les coulisses d'un empire des loisirs.
- Francis Lefebvre Formation - *Technique comptable 1. Les éléments de base, les opérations courantes* (coll. Les bases du savoir).  
 Publication du célèbre cours de comptabilité de Francis Lefebvre Formation à utiliser en autoformation ou pour préparer un examen.
- Francis Lefebvre Formation - *Technique comptable 2. Les opérations d'inventaire. L'analyse comptable* (coll. Les bases du savoir).  
 Le tome 2 du célèbre cours de comptabilité jusqu'à présent dispensé dans le seul cadre des stages proposés par Francis Lefebvre Formation.
- Francis Lefebvre Formation - *Exercices corrigés de Technique comptable. Comptabilité générale, comptabilité des sociétés, droit fiscal appliqué* (coll. Les bases du savoir).  
 Une série d'exercices corrigés conçus spécialement pour les BTS et la préparation au DECF.
- G. Graen - *Secrets de carrière. Non-dits, réseaux, fast track, parrainage : les règles non écrites dans l'entreprise pour progresser plus rapidement* (coll. Soi et l'entreprise).  
 Les règles non écrites qui commandent toute ascension rapide au sein de l'entreprise, enfin accessibles à tous.
- Graphe - *L'Année Ressources Humaines 1993*.  
 Ce titre qui doit être publié tous les ans, recense, fait la synthèse, analyse et indexe tous les articles et les ouvrages les plus significatifs parus sur le vaste domaine des ressources humaines. Destinés aux professionnels du domaine, il permet une approche globale, systématique et rapide des grands thèmes et des innovations presque en temps réel.

- Investir - ***Guide des actions. 1 : règlement mensuel*** (édition 1993).  
Plus de 200 sociétés du Règlement Mensuel passées au crible par la rédaction du premier hebdomadaire financier français.
- Investir - ***Guide des actions. 2 : second marché - comptant*** (édition 1993).  
Plus de 200 sociétés du Second Marché et du Comptant passées au crible par la rédaction du premier hebdomadaire financier français.
- Investir - ***Gagnez de l'argent en Bourse*** (5<sup>e</sup> édition).  
Un guide indispensable pour pouvoir estimer la situation financière d'une entreprise et interpréter ses résultats. Cette nouvelle édition est entièrement mise à jour et rédigée par la rédaction du premier hebdomadaire financier français.
- Investir - ***Comment lire les comptes des sociétés*** (5<sup>e</sup> édition).  
Un guide d'initiation indispensable pour tout savoir sur les opérations boursières, les règles des marchés (RM, Matif, Monép...), la gestion et la fiscalité des valeurs mobilières. Cette nouvelle édition a été entièrement mise à jour. Rédigé par la rédaction du premier hebdomadaire financier français.
- C. Kennedy - ***Toutes les théories du management***.  
En un volume, la présentation et la synthèse des idées des plus importants « gourous » du management qui ont élaboré les théories à la base de toutes nos méthodes modernes de gestion.
- G. Lautier - ***Démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanctions : les réponses du conseiller*** (coll. Concrètement que dois-je faire ?).  
Schémas, commentaires, questions/réponses, modèles de lettres destinées à l'employeur et au salarié pour leur permettre de comprendre le droit et de l'appliquer au quotidien.
- G. Lautier - ***Contrats de travail : durée indéterminée ou déterminée, temps partiel, intérim, stage, apprentissage... : les réponses du conseiller*** (coll. Concrètement que dois-je faire ?).  
40 modèles types de contrats de travail et plus de 100 clauses individuelles destinés à l'employeur et au salarié, 80 questions/réponses, pour leur permettre de rédiger le contrat le mieux adapté en comparant les avantages et les inconvénients de chacun.
- J. Mole - ***Business Guide européen. L'attitude adéquate avec vos partenaires en Europe*** (coll. Soi et l'entreprise).  
Best-seller traduit en huit langues, ce livre est un guide pratique du