

SOPHIE CAVALIERO

COMPENSATION & BENEFITS

**Rémunérations
et avantages sociaux :**
outils et perspectives des RH

**LES GUIDES
PRATIQUES**

RESSOURCES
HUMAINES

4^e
ÉDITION



GERESO

ÉDITION



COMPENSATION & BENEFITS

LES GUIDES PRATIQUES
Ressources humaines

COMPENSATION & BENEFITS

Rémunérations et avantages sociaux:

Outils et perspectives des RH

Auteur: **Sophie CAVALIERO**

Édition 2019

© GERESO Édition 2014, 2015, 2017, 2019

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture: Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Avril 2019

ISBN: 978-2-37890-131-8

EAN 13: 9782378901318

ISSN: 2260-6939

ISBN numériques

ISBN eBook: 978-2-37890-239-1

ISBN ePub: 978-2-37890-240-7

ISBN Kindle: 978-2-37890-241-4

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans CEDEX 2 - France



DANS LA MÊME COLLECTION :

- Comité d'entreprise : les bonnes pratiques
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre les comptes annuels
- Crédit et stratégie commerciale
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques
- Délégués du personnel : les bonnes pratiques
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESQ

REMERCIEMENTS

Un grand merci aux personnes ayant participé de près ou de loin à la concrétisation de cet ouvrage avec un remerciement particulier à Frédéric Buttet, Tammy Moulin, Yves Rault, Hélène Garcia, Catherine Bevan Kerouredan et Didier Zoubeidi, Anne-Catherine Delecroix, Timothée Lenoir et Sylvain Rousseau.

Sincères remerciements à Naima Nait-Addi pour sa précieuse assistance et agréable compagnie, à Anne Clerc Sarraf et Sophie Parisel pour leurs encouragements et conseils, à Catherine Fourmond pour sa confiance et à Raphaëlle Cormier pour sa patience et son soutien.

Aux équipes de GERESO qui ont été les premières à me faire confiance sur le terrain de la formation pour monter un programme sur ce sujet stratégique mais délicat.

SOMMAIRE

Remerciements.....	5
Préface	13
Introduction.....	15
1^{RE} PARTIE - LA FONCTION COMP & BEN EN FRANCE	19
Introduction.....	21
CHAPITRE 1 - « PETITE » HISTOIRE DE LA FONCTION	23
Aperçu des théories de la rémunération.....	27
CHAPITRE 2 - DESCRIPTIF DE POSTE ET RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	31
Le contenu de poste.....	32
L'intitulé du poste.....	32
Où se situe la fonction Comp & Ben dans les métiers de la fonction ressources humaines ?.....	33
Comment définir le métier de responsable Comp & Ben ?	34
Le rattachement hiérarchique et les relations professionnelles du responsable Comp & Ben ?	40
La dimension du poste.....	42
Le référentiel de compétences	42
Les savoirs.....	43
Les compétences interpersonnelles.....	44

Le profil du Compensation & Benefits manager.....	46
Qui est-il ?.....	46
Qui recrute cette fonction ?	49
CHAPITRE 3 - FORMATION ET PARCOURS DE CARRIÈRE.....	53
Les formations Comp & Ben.....	53
Les MBA.....	53
Les formations professionnelles continues.....	54
Les autres circuits de formation.....	55
Les parcours de carrière.....	56
CHAPITRE 4 - UN BESOIN D'ÉCHANGE, UN RÉSEAU NÉCESSAIRE.....	59
CHAPITRE 5 - QUID DES RÉMUNÉRATIONS POUR LE COMP & BEN	65
2^E PARTIE - LES COMP & BEN AU COEUR DE LA FONCTION	
RESSOURCES HUMAINES.....	67
Introduction.....	69
CHAPITRE 1 - RECRUTER À QUEL SALAIRE ?.....	73
La budgétisation de la rémunération globale du remplacement ou la création d'un poste.....	74
La réévaluation lors de la recherche.....	75
La confrontation de ce budget avec la réalité du marché	75
La négociation avec l'adéquation aux contraintes internes (salaires conventionnels - grilles de salaire - équité interne).....	76
CHAPITRE 2 - LA CARRIÈRE VERSUS LE SALAIRE ?.....	79
Carrière ou rémunération ? Faut-il choisir ?.....	80
Exit interview ou entretien de sortie : pourquoi un salarié quitte-t-il votre entreprise ?.....	82
Matrice Nine Box ou comment définir mes talents ?	83
Talents externes ?	85
CHAPITRE 3 - MOBILITÉ FORCÉE OU MOBILITÉ INCITÉE ?.....	87

CHAPITRE 4 - PILOTER LES RÉMUNÉRATIONS : FLEXIBILITÉ ET EFFICACITÉ DU PACKAGE SALARIAL ?	91
CHAPITRE 5 - RÉMUNÉRATIONS EFFICACES, RELATIONS SOCIALES RÉUSSIES : ET/OU ?	97
CHAPITRE 6 - PROTÉGER À « TOUT PRIX » ?	101
3^E PARTIE - LES PROCESS ET OUTILS DES COMP & BEN	111
Introduction.....	113
FICHE 1 - ACHETER UNE ENQUÊTE DE SALAIRE	117
Sources d'information publiques.....	118
Un exemple d'informations données par l'APEC.....	119
Publications de regroupements.....	120
Études publiées de cabinets de recrutement.....	121
Cabinets fournisseurs d'enquêtes de salaire.....	122
Comment évaluer et choisir ces enquêtes ?	123
FICHE 2 - CONSTRUIRE UNE MATRICE D'AUGMENTATION DE SALAIRE	131
Timing et typologie des augmentations de salaire.....	131
La matrice d'augmentation individuelle des salaires à la performance.....	132
FICHE 3 - FAIRE LE DESIGN D'UN PLAN DE RÉMUNÉRATION VARIABLE POUR LA FORCE DE VENTE	143
L'implication de la fonction RH.....	144
Les différentes étapes de conception d'un système de rémunération variable individuelle pour les forces de vente.....	146
Les objectifs du plan.....	146
La formule de calcul de la rémunération variable pour la force de vente.....	147
Ratio Fixe/Variable ?	150
Objectifs quantitatifs/qualitatifs ?.....	151
Plafonnement/disqualifiant/multiplicateur.....	151
Équipe/individu ?	152

Mesure et Timing	153
Éligibilité et contrat ?	154
Compétitivité de la rémunération variable	154
FICHE 4 - RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE POUR UN MBO EFFICACE (MANAGEMENT BY OBJECTIVE - MANAGEMENT PAR OBJECTIFS)	157
FICHE 5 - PRIME EXCEPTIONNELLE MYSTÈRE OU COMMENT ÉTABLIR UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE ?	163
Le cas particulier des challenges commerciaux.....	167
FICHE 6 - NE PAS SE PERDRE DANS LE LABYRINTHE RÉGLEMENTAIRE DE L'ÉPARGNE SALARIALE	169
La participation et l'intéressement	170
Les plans d'épargne salariale	176
L'aspect social et fiscal - le poids du forfait social	179
La passerelle CET (ou des jours non pris) / PERCO.....	182
FICHE 7 - RESTER EN VEILLE SUR LES LTI	185
Définition et objectifs	186
Stock-options	189
PAGA - Les plans d'attribution gratuite d'actions (PAGA).....	192
FICHE 8 - SÉCURISER LE POUVOIR D'ACHAT ET SAVOIR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS : VERS UNE MEILLEURE GESTION DES AVANTAGES SOCIAUX	195
Les classiques.....	197
Les titres-restaurants.....	198
Les Prêts	199
Les autres avantages sociaux classiques (nourriture/logement/véhicule/NTIC...).....	199
Les cadeaux liés à des événements.....	201
Dans l'air du temps.....	202
La distribution de « chèques » aux salariés.....	202
Le cas particulier du Cesu.....	204
Les crèches d'entreprise	207
Conciergerie d'entreprise.....	208

Club de gym et autres loisirs	209
Parking et covoiturage	210
Perspectives d'avenir.....	211
L'éco-chèque.....	211
Le télétravail.....	212
Phénomène afterwork.....	213
Risques et opportunités	214
La dématérialisation des supports	214
La difficulté de valoriser ces avantages	214
Conclusion.....	217
4^E PARTIE - L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION DANS LES COMP & BEN.....	219
Introduction.....	221
CHAPITRE 1 - LE BULLETIN DE PAIE.....	223
CHAPITRE 2 - LE LIVRET D'ÉPARGNE SALARIALE	225
CHAPITRE 3 - LE BSI (BILAN SOCIAL INDIVIDUEL)	227
CHAPITRE 4 - L'ÉDUCATION.....	231
Annexes	233
Annexe 1 : Référentiel de compétences.....	233
Annexe 2 : Pyramide de Donnadiou	235
Annexe 3 : Les facteurs de rémunération	237
Annexe 4 : Le pilotage de la masse salariale	238
Annexe 5 : Positionnement et structure salariale	239
Annexe 6 : Carnet d'adresses des cabinets spécialisés Comp & Ben ou ayant une activité de conseil Comp & Ben	242
Bibliographie	243
À propos de l'auteur	245

PRÉFACE

Les questions de rémunération sont aujourd'hui plus déterminantes que jamais.

Dans la crise qui se traduit par davantage d'incertitude et de flexibilité et qui s'accompagne d'une crise profonde du leadership, la rémunération prend une dimension stratégique au cœur des problématiques de transformation et de compétitivité.

Dans un contexte où le contrat salarial se dilue, s'affaiblit et s'individualise, les questions d'engagement et de motivation deviennent un élément clé des politiques de ressources humaines et ce, au-delà de la stratégie des organisations.

La rémunération devient l'instrument de gestion central de l'engagement et de la motivation et un levier puissant de la stratégie de l'entreprise pour autant qu'elle soit construite en cohérence avec elle, qu'elle évolue en fonction des objectifs et qu'elle alimente, tout en l'optimisant, le moteur de la performance de l'organisation.

Mais en même temps que leurs enjeux se renforcent, ces questions de rémunération voient leurs formes et leurs instruments se complexifier. La vision d'ensemble, et par conséquent les capacités mêmes des systèmes de rémunération, sont difficiles à obtenir car le sujet est abordé sous des angles différents et segmentés, approché sous ses seuls aspects techniques, rarement sous forme d'un ensemble cohérent au service de la stratégie.

Fiscalité, épargne salariale, individualisation des salaires, marché du travail, négociation salariale, motivation, management de la performance, coûts et compétitivité, frais de personnel, réglementation du travail, flexibilité..., tous ces thèmes relèvent directement de la rémunération. C'est pourtant leur mise

en cohérence, le système de motivation et d'incitation qu'ils constituent, les choix et les arbitrages auxquels ils donnent lieu qui font, ou non, une stratégie de rémunération gagnante pour l'entreprise.

C'est tout le mérite de l'ouvrage de Sophie Cavaliero que de livrer une vue d'ensemble de la rémunération, sujet vaste et complexe, en proposant une mise en cohérence de ses différentes formes ainsi que des choix et des pratiques qui permettent de la construire.

Le parti pris de l'ouvrage est celui de la pédagogie, étape indispensable à tous ceux qui veulent remettre en perspective et en cohérence le sujet sous toutes ses formes. Cet exercice permettra à tous de bien garder à l'esprit les fondamentaux pour mieux repenser, reconstruire et inventer les systèmes de rémunération du futur.

Bernard Roman
Directeur de la stratégie ING en France
Chargé de cours à ESCP Europe
Auteur de *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2010, 2^e édition

INTRODUCTION

Avoir, monnaie, bien, billet, capital, espèces, finance, fonds, fortune, recette, pognon, oseille, blé, fric... sont autant de termes utilisés pour désigner une même chose : l'argent.

Le sujet « Compensation & Benefits¹ » est un sujet « ressources humaines », où la notion d'argent est omniprésente. Depuis la nuit des temps, l'argent a une place centrale dans le développement de notre civilisation, du troc des premiers âges à la dématérialisation de notre monnaie aujourd'hui, cette notion a été au cœur de la notion de salaire, acte de rétribution à une contribution.

Qu'en est-il du terme salaire ?

Solde, paiement, profit, paie, récompense, indemnité, rémunération, rétribution, cachet, revenu, gain, émoluments, mensualité... Il existe tout autant de mots et d'expressions pour le nommer. Aujourd'hui le salaire représente la rémunération perçue en contrepartie d'un travail effectué au titre d'un contrat de travail. À la lecture de sa définition, on remarque qu'il est aussi récompense ou châtiment. La définition actuelle du terme revêt un caractère positif, en tant que rétribution, mais une définition secondaire renvoie cependant à l'aspect primordial de la motivation qui consiste à faire exécuter à une personne un travail par le moyen du fameux duo « bâton et carotte ».

Salaire de base, augmentations de salaire, accessoires du salaire, compléments du salaire..., autant d'expressions qui sont liées à la politique et aux systèmes de rémunération et montrent que le sujet ne s'arrête pas au simple versement du salaire aux salariés (la paie) mais pose la question de la stratégie de rémunération.

1. *Rémunérations & avantages sociaux.*

Quels outils de rémunération utiliser? Pour créer quel comportement chez le salarié? Comment articuler tous les éléments de rémunération entre eux et à quel coût?

« À toute tâche proposez en outre un salaire, vous doublez le plaisir de l'accomplir. » Euripide

L'élément clé de ce sujet sera donc la motivation du salarié. Une motivation, pour quoi? Pour bien faire son travail, pour venir au travail, pour rester dans l'entreprise, pour accomplir un travail supplémentaire, pour trouver des idées originales, pour accompagner les autres salariés, pour manager les autres salariés....

De salaire, on passe rapidement au terme « rémunération », qui est l'acte de paiement de ce salaire et on arrive vite à la conclusion que cette rémunération a une acceptation plus large et peut inclure toutes sortes de rétributions répondant aux besoins et attentes des salariés. On parle alors de rémunération globale, dont une première formalisation, utilisée et connue de toute personne étant amenée à gérer les rémunérations, la pyramide des rémunérations par G. Donnadiou (décrite dans la partie 3). Cette notion de rémunération globale a été aujourd'hui encore élargie et touche tous les domaines des ressources humaines, comme le montre le diagramme ci-contre². On est bien loin de la première définition énoncée au début de cette introduction.

Cet ouvrage a donc pour objectif de faire découvrir cet univers en passant tout d'abord par une présentation générale du métier de responsable Comp & Ben et de cette discipline spécifique de la gestion des ressources humaines, puis par deux parties, dont la première est la découverte de cette discipline au cœur de la GRH et de ses interactions possibles, et la deuxième, une partie plus pratique, à l'attention des responsables RH, paie ou rémunérations pour mettre en place ces outils Comp & Ben.

2. Basé sur un schéma extrait du site de Deloitte (<http://www.deloitte.com>) et modifié par l'auteur.



Fig.0 – « Total Reward » ou rémunération globale

1^{RE} PARTIE

LA FONCTION COMP & BEN EN FRANCE

INTRODUCTION

La fonction « Compensation & Benefits », appelée aussi Comp & Ben ou « C & B », traduite en français par « rémunérations & avantages sociaux », est considérée comme un champ d'activité au cœur des ressources humaines, et s'inscrit dans la vision stratégique de l'entreprise. Elle peut se définir de manière générale comme :

- Une fonction « à la croisée des RH et de la finance³ ».
- « À mi-chemin entre considérations financières et intérêt pour les ressources humaines⁴ ».
- « Spécialiste du chiffre au sein de la direction des ressources humaines⁵ ».
- Une fonction où le « métier de responsable rémunérations et avantages sociaux (qui) consiste à appliquer aux rémunérations les réflexes d'un acheteur, en vue de rationaliser les dépenses des entreprises⁶ ».
- Une fonction « chargée de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique de rémunération de l'entreprise et de conseiller les opérationnels dans son application⁷ ».

3. Selon Les Échos n° 19866 du 27 février 2007 - page 9.

4. Selon Le Nouvel Economiste.fr - *La Fonction de Compensation & Benefits Manager* du 04 avril 2013.

5. Selon le cabinet de recrutement Robert Walters.

6. Selon Laurent Hyzy, directeur associé du cabinet de recrutement Alain Gavand Consultants, dans « tous les salaires de la fonction RH », enquête exclusive *Entreprise & Carrières* Hewitt d'Emmanuel Franck, avec Sabine Germain, pour WK-RH.

7. Selon l'APEC, *Étude des métiers des RH*, 2004.