

# 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<sup>e</sup> 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 & Benefits<sup>1</sup> » 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-contre<sup>2</sup>. 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<sup>RE</sup> 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 finance<sup>3</sup> ».
- « À mi-chemin entre considérations financières et intérêt pour les ressources humaines<sup>4</sup> ».
- « Spécialiste du chiffre au sein de la direction des ressources humaines<sup>5</sup> ».
- 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 entreprises<sup>6</sup> ».
- Une fonction « chargée de coordonner, harmoniser, orienter, ajuster la politique de rémunération de l'entreprise et de conseiller les opérationnels dans son application<sup>7</sup> ».

---

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.

- « En charge de fidéliser les cadres et les hauts potentiels, de participer à la politique de l'entreprise tout en limitant les coûts et de mettre en place une dynamique plus participative pour chacun<sup>8</sup> ».
- « Un vecteur stratégique puissant pour accompagner le développement du groupe<sup>9</sup> ».
- « Il s'agit d'un métier d'influence, mais pas de pouvoir<sup>10</sup> ».

L'objectif de cette partie est, avant d'aborder les outils et process de la fonction, de donner au lecteur un aperçu de la fonction aujourd'hui en France. Cette partie inclut les dernières études et articles parus sur le sujet ces dix dernières années en une description récapitulative et complète du métier.

---

8. Selon l'étude de salaire 2011 du cabinet Hays.

9. Selon Franck Potard, Directeur Rémunérations et avantage sociaux du groupe AXA, et Professeur associé à l'institut Magellan.

10. Selon Les Échos n° 19866 du 27 février 2007, page 9, citation de Régis Lozet, directeur de la gestion des dirigeants et de la politique de rémunération du groupe de la Poste.



## CHAPITRE 1

# « PETITE » HISTOIRE DE LA FONCTION

La description de la fonction commence par une petite incursion dans le passé pour planter le décor de l'essor actuel, cette dernière décennie, de ce rôle de responsable Comp & Ben.

Avant la révolution industrielle, il n'y a pas de fonction ressources humaines à proprement dit, encore moins de fonction « rémunérations et avantages sociaux ». L'activité « gestion du personnel » se réduit au recrutement des employés et cette tâche est en général faite par le chef d'atelier ou le directeur de l'usine. L'activité de rémunération se cantonne à une paie souvent journalière ou hebdomadaire exécutée par le comptable sous la supervision de la direction. Les avantages sociaux sont peu développés.

D'après Jean-Marc Le Gall<sup>11</sup> la fonction des ressources humaines peut être définie comme la fonction de l'entreprise « qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ». On voit déjà que la notion de motivation est essentielle et que l'adéquation des ressources aux besoins est un souci déjà présent aussi bien en RH qu'en Comp & Ben.

---

11. La gestion des ressources humaines, Jean-Marc Le Gall, Éditions PUF, 2007.

Ce double éclairage nous permet de définir deux premiers axes de la stratégie de la rémunération : motiver les salariés et s'assurer un maximum de flexibilité dans le système de rémunération pour adapter les coûts à la production. À cela, se rajoute la gestion des conflits, qui, souvent, peuvent être déclenchés par la motivation des salariés à être mieux payés ou à bénéficier d'une protection sociale.

Fin du XIX<sup>e</sup> siècle apparaît la notion de décerner des titres. Comme nous le décrit Jean Fombonne, dans son livre *Personnel et DRH*<sup>12</sup> : « Considérant que la hiérarchie entre les employés est favorable au bien du service et que souvent la force morale réside dans le titre, la Régie nomme un chef de bureau du commerce et un chef du service du jour à Douai. » C'est le début de la pesée des emplois, méthode d'évaluation et de classification, aujourd'hui utilisée par les entreprises afin de répondre aux questions de classification, et par conséquent, de rémunération.

Avec le taylorisme, la fonction rémunérations fera évoluer le système de salaire mais continuera à se baser sur une notion de rendement. Cette nouvelle façon de faire évite alors « la flânerie ouvrière », dénoncée par Taylor. Cependant, ces méthodes d'organisation du travail engendrent des conflits et soulèvent déjà des problèmes d'absentéisme. D'autres formes de travail vont se développer, ainsi que différentes théories de la rémunération. Ces idées influenceront l'évolution des systèmes de rémunération, de la théorie voyant le salaire comme une valeur d'échange (prix d'équilibre entre offre et demande de travail), à la théorie de Keynes percevant le salaire comme issu des rapports de force, des négociations sociales et des règles définissant le cadre des discussions salariales (conventions collectives, minima salariaux nationaux ou par branches), le salaire étant facteur de niveau de vie et levier de la consommation.

Il ne faut pourtant pas oublier que la gestion de la rémunération pendant très longtemps sera l'affaire de la direction dans la définition de la politique salariale, voire du « patron » et que l'augmentation de cette forme de rémunération se gèrera essentiellement dans un rapport de force entre les salariés et les employeurs. L'État interviendra aussi pour encadrer les systèmes de rémunération notamment au travers de l'établissement d'un salaire minimum et des négociations salariales des minimums des conventions collectives. Quant aux avantages sociaux, ils se développeront essentiellement sous l'impulsion des gouvernements et de l'évolution de la société et des relations professionnelles.

---

12. *Personnel et DRH*, Jean Fombonne, Vuibert, 2001.

La formalisation de la fonction « Compensation & Benefits manager » voit le jour aux États-Unis dans les années 1950. Cette fonction a pour objectif de faire concorder les politiques de rémunération avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le développement et la gestion des avantages sociaux des salariés font également partie des attributions du « Comp & Ben manager » mais n'atteindront la France que dans les années 80. « Le poste est apparu en France dans les années 1980 ; il n'a connu son véritable essor que dans les années 2000 avec les normes IFRS », explique Laurent Doucet, directeur du Cercle Magellan, club des Comp & Ben à l'international<sup>13</sup>.

Le développement de l'épargne salariale, la reprise du modèle américain comme la partie d'une rémunération variable plus importante accompagnée de la mise en place de plans de stock-options pour les fonctions dirigeantes, l'exportation de la méthode Hay de pesée des postes, ont entraîné la formalisation et professionnalisation de cette fonction. Les grandes entreprises (essentiellement les entreprises du CAC 40) abandonnent peu à peu le modèle classique de rémunération. Les politiques de rémunération s'individualisent, favorisant plus de rémunération variable dans un concept de rémunération globale à la recherche d'une plus grande flexibilité, dotées d'une volonté d'être compétitives et innovantes. Ces réflexions sont peu à peu intégrées et formalisées dans la stratégie de l'entreprise. « Certains cabinets comme Mercer, Hay Group, Hewitt ou Towers Perrin ont été les premiers à populariser la notion de Comp & Ben, puis, les filiales françaises de groupes américains ont contribué à diffuser ce métier »<sup>14</sup>, raconte Patrick Storhay, fondateur du site Web RH Info.

## Le SMIC

### 1950 : Création du SMIG

Le Salaire minimum interprofessionnel garanti entre en vigueur en France par la loi du 11 février 1950, sous le gouvernement Georges Bidault. C'est l'homme politique, plusieurs fois ministre du travail, Paul Bacon, qui en est le père. Son montant s'élève à 64 francs en province, et 78 francs pour la région parisienne. C'est la garantie d'un pouvoir d'achat minimum.

### 1970 : le SMIC remplace le SMIG

Le G pour « garantie » se transforme en C comme « croissance ». Il entre en vigueur le 2 janvier 1970, par un décret du Premier ministre de l'époque, Jacques Chaban-Delmas. Il s'agit alors du salaire horaire en dessous duquel aucun salarié ne peut être payé, peu importent les conditions de sa rémunération.

13. « Le métier de Comp & Ben a son référentiel » - à la « une » de [www.actuel-rh.fr](http://www.actuel-rh.fr) - Dominique Roux, 17 Juillet 2012.

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