

# 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

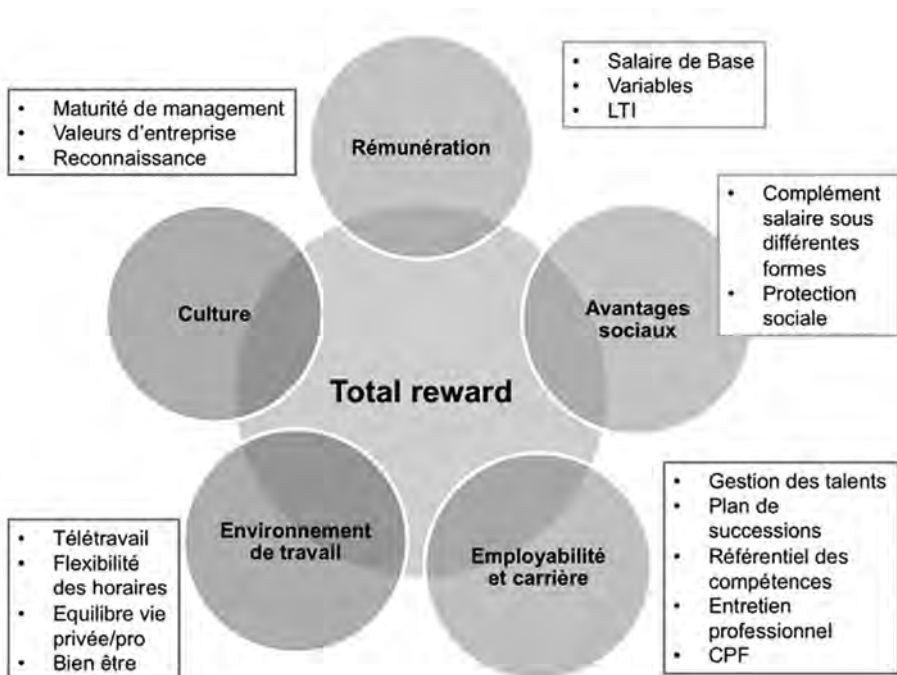
L'élément clé de ce sujet sera donc la motivation du salarié. Une motivation, pour quoi ? Pour bien faire son travail, pour venir au travail, pour rester dans l'entreprise, pour accomplir un travail supplémentaire, pour trouver des idées originales, pour accompagner les autres salariés, pour manager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

Avec la crise sanitaire, la fonction Comp & Ben est une fonction critique pour permettre de maîtriser et optimiser les investissements sociaux (notamment avec l'application des mesures spéciales gouvernementales en lien avec la gestion de la Covid-19) et fidéliser les collaborateurs à un moment où ils se trouvent un peu plus éloignés de l'entreprise.

Sur le front de l'emploi, la crise a durement frappé certains secteurs (transport, aéronautique, tourisme) incitant les salariés à s'interroger sur leur avenir. Dans d'autres en revanche (e-commerce, logistique, santé), elle a accentué la pénurie de compétences. Ces impacts sont lourds de conséquences sur les coûts salariaux et nécessitent des experts C&B pour mettre en œuvre les bonnes décisions à court terme mais aussi à long terme<sup>11</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.

11. <https://www.gathering-tools.com/2020/08/20/le-comp-ben-manager-une-fonction-centrale-dans-le-contexte-de-crise/>



## 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>12</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.

---

12. 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>13</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.

---

13. *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>14</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>15</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,

---

14. « 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.

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

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.

### **1998-2005 : les 35 heures ?**

L'instauration de la réduction du temps de travail par les lois Aubry perturbe le mécanisme du SMIC. C'est le principe des 35 heures payées 39 pour tous les salariés, y compris ceux payés au SMIC (sauf pour les PME de moins de vingt salariés). Ce qui entraîne une hausse de 11 % du montant du SMIC, impossible à réaliser en une seule fois.

### **Aujourd'hui**

Après un petit coup de pouce du gouvernement encore accordé au SMIC en 2006, la hausse du SMIC au 1<sup>er</sup> juillet 2007 est limitée au minimum légal selon le mode de calcul adopté en 1970 (calcul sur la base de l'augmentation des prix de mai à mai et de la moitié de la progression annuelle du pouvoir d'achat du salaire horaire brut ouvrier de mars à mars). En 2021, le montant du SMIC mensuel brut s'élève à 1 554,58 euros, soit 1 231 euros net, sur la base de la durée légale du travail de 35 heures par semaine. Un salarié au SMIC sera ainsi payé 10,25 euros brut de l'heure. Enfin, le SMIC annuel montera à 18 654,96 euros brut, soit 14 772 euros net.

**Évolution de la rémunération** - Extrait du livre de Jean-Pierre Magot, Jean-Marie Peretti, *Rémunérations*, Vuibert - Octobre 2012

**1950-1970** : partage des gains de productivité à travers des augmentations générales (AG) hiérarchisées (même pourcentage pour tous).

**1970-1982** : augmentations générales semi-hiérarchisées avec coup de pouce pour les bas salaires et dérive des frais de personnel.

**1983-1987** : désindexation, rigueur avec augmentations individuelles (AI) ou augmentations mixtes (AG + AI).

**1987-1992** : essor du variable collectif.

**1992-1994** : essor du variable individuel.

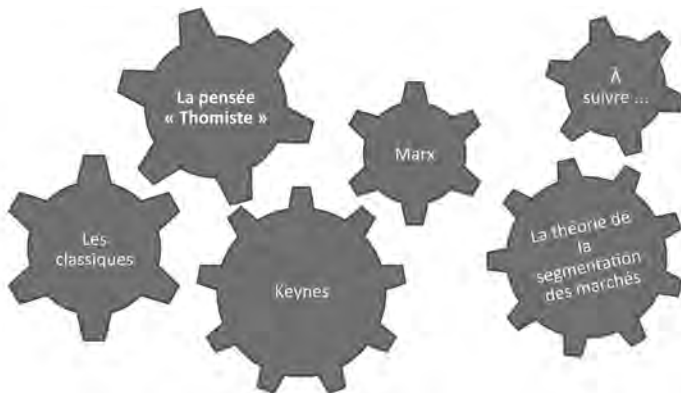
**1994-2000** : essor de l'épargne salariale.

**2000-2010** : essor du « hors-salaire ».

**2010-2012** : accent sur la rétribution intrinsèque.

## Aperçu des théories de la rémunération

Comme pour les mécanismes du marché, les théoriciens de l'économie se sont aussi penchés sur la question du salaire et de la rémunération. Voici une brève présentation survolant ces théories pour donner une base de réflexion sur le sujet. Nous recommandons au lecteur de se référer à la bibliographie en fin d'ouvrage pour plus de détails et conseils de lecture. Ces théories ne sont pas présentées par ordre chronologique.



**Fig. 1.1.1 - Théories et salaire**

**Les keynésiens** : Pour Keynes et ses partisans, le salaire n'est pas soumis aux mécanismes du marché, élément variable entre l'offre et la demande mais est le résultat de rapports de force et de négociations collectives. Le niveau des salaires doit être négocié dans l'entreprise avec les partenaires sociaux. Cette théorie rejoint celle, plus ancienne, de certains philosophes du Moyen Âge, selon laquelle le salaire est, avant toute chose, synonyme de revenu. De ce fait, il sera surtout un élément déterminant du niveau de vie et donc un levier de la consommation des ménages.

## **John Maynard KEYNES (1883-1946)**

---

Économiste britannique du XX<sup>e</sup> siècle, il est aujourd'hui considéré comme un révolutionnaire de l'économie. Keynes a su briller à travers ses théories sur le marché et sur la mise en place d'outils nécessaires à son équilibre et à son bon fonctionnement.

Son ouvrage fondamental *La théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (1936), lui vaut la réputation de « révolutionnaire de l'économie ». Il a également activement participé à la mise en place d'un système monétaire international, après la Seconde Guerre mondiale (FMI).

---

**La théorie classique** : Contrairement à Keynes, pour « les classiques », comme Adam Smith ou David Ricardo, c'est le fonctionnement du marché du travail qui régule le niveau du salaire. En ce sens, ce dernier est soumis aux mêmes mécanismes que n'importe quel produit sur un marché donné. Les variations des prix et des salaires vont produire l'équilibre du marché. Ainsi, si ces derniers sont fluctuants, les marchés se rééquilibrent automatiquement, sans la nécessité d'une intervention étatique. Chez certains classiques, une distinction se fait entre le salaire dit « naturel » et le salaire dit « courant », le premier permettant un renouvellement de la force de travail, le second étant déterminé par l'offre et la demande de travail.

## **Adam SMITH (1723-1790)**

---

Économiste et philosophe écossais, il a mené ses travaux durant le siècle des Lumières (XVIII<sup>e</sup> siècle) et est, aujourd'hui, reconnu comme le « père » de la science économique moderne, et comme l'un des fondateurs du libéralisme moderne. L'une de ses théories la plus influente fut celle de « la main invisible », selon laquelle les marchés s'autorégulent. La somme des intérêts personnels est, ainsi, favorable à la communauté, et donc à l'intérêt général. Son œuvre principale est *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776).

---

## **David RICARDO (1772-1823)**

---

Cet économiste anglais du XIX<sup>e</sup> siècle, est considéré comme l'un des plus influents du courant classique. Il a su briller par ses travaux sur la théorie de la valeur et sur l'avantage comparatif. Ainsi, selon lui, la valeur du travail est variable. Le salaire dépend alors des prix de « subsistance », des prix des produits de première nécessité. Il développe cette théorie dans son œuvre principale *Des principes de l'économie politique et de l'impôt* (1817).

---

**La pensée marxiste** : Karl Marx part du principe que le travail est à l'origine de toute valeur et que les salaires ne représentent pas la valeur du travail mais la location de la force de travail du salarié. De la valeur nouvellement créée, le salaire du travailleur ne représente que la part nécessaire à sa propre survie, le reste constituant la plus-value. (Voir le texte Salaires, prix et profits, transcription du discours fait par Marx devant le Conseil général de l'Association Internationale des Travailleurs - Première internationale en 1862).

### **Karl MARX (1818-1883)**

---

Philosophe et théoricien allemand, il est mondialement reconnu pour sa critique du capitalisme. En effet, pour K. Marx, l'histoire n'est autre que le résultat d'une perpétuelle lutte des classes, opposant les capitalistes et les prolétaires. C'est cette théorie qui est à l'origine du courant « marxisme ». Il reprend certaines théories classiques, notamment celle de Ricardo sur la valeur des marchandises, pour les transformer en vérités absolues. Son œuvre principale s'intitule *Manifeste du Parti Communiste* (1848).

---

**La théorie de la segmentation des marchés** : Selon cette théorie, la segmentation touche l'ensemble des marchés, et le marché du travail n'est pas en reste. La rémunération est alors déterminée de manière différente. La régulation du marché peut se faire de manière autonome, dans les marchés internes dans lesquels les emplois sont stables et les évolutions de carrière par promotion interne fortement développées. Les marchés externes dont les emplois sont moins stables, quant à eux, sont soumis à la loi de l'offre et la demande, du fait d'une concurrence élevée. Cette théorie n'inclut donc pas la théorie d'un marché totalement concurrentiel. Ce sont notamment les travaux de Doeringer et Piore dans leur ouvrage commun *Internal labor markets and manpower analysis* (1971), qui mettent en avant cette théorie.

### **Peter B. DOERINGER**

---

Professeur d'économie à l'université de Boston, a également enseigné à l'université de Harvard. Il a élaboré un certain nombre de recherches et de travaux spécifiquement sur le marché du travail et son dualisme. Il a publié onze livres au total, et participe régulièrement à la rédaction d'articles sur le sujet.

---

## Michael J. PIORE

---

Économiste américain, et professeur au Massachusetts Institute of Technology, il a mené des recherches sur le marché du travail. Les travaux de Piore ont notamment concerné l'immigration, toujours selon la théorie de la segmentation du marché, et l'innovation.

---

**La pensée « thomiste » :** La théorie « thomiste », ou comment attribuer un salaire juste. Pour Thomas d'Aquin, les notions de justice et d'équité semblent essentielles dans l'attribution du salaire. La notion de justice présente, cependant, des différences de critère. Ainsi, les différences de rémunération au sein d'une entreprise sont justes si elles sont légitimes. Les caractéristiques individuelles, en termes de compétences, de poste occupé, ou encore de contribution à l'organisation et à la communauté, doivent être prises en compte<sup>16</sup>.

## Thomas D'AQUIN (1225-1274)

---

Théologien et philosophe italien, il est issu d'une des plus grandes familles d'Italie. Religieux de l'ordre des dominicains, chez qui il a notamment étudié les sciences naturelles et la philosophie. Il a ensuite étudié à Paris où il a occupé une chaire de théologie. Sa pensée théologique repose sur deux principaux fondements : avoir confiance en la raison et faire systématiquement référence à la nature. Le « thomisme », dérivé de son nom, fait référence à la pensée philosophico-théologique qu'il a développée au cours de ses travaux. Ses œuvres principales sont *Somme Théologique* et *Somme contre les Gentils*.

---

---

16. Article à lire : « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin » par Sandrine Frémeaux et Christine Noël.