

# CHAPITRE 1

## COMPRENDRE LE CONCEPT DE RÉMUNÉRATION GLOBALE

Dans ce chapitre, nous allons couvrir le concept de rémunération globale d'un point de vue historique et conceptuel afin de bien appréhender ensuite les motivations et les contraintes d'une politique de rémunération.

### INCURSION HISTORIQUE POUR MIEUX COMPRENDRE



#### Les théories de la rémunération au travers de notre histoire

Au travers de notre histoire, les théories économiques offrent un éclairage complexe et multiples sur le sujet de la rémunération. Voici quelques perspectives à retenir.

La pensée « thomiste » de Thomas d'Aquin (1225-1274) aborde la rémunération sous l'angle de la justice et de l'équité, considérant les caractéristiques individuelles et la contribution à l'organisation comme des critères justes de rémunération.

Les « classiques », tels qu'Adam Smith (1723-1790) et David Ricardo (1772-1823), considèrent que le marché du travail régule naturellement les salaires, s'autoéquilibrant sans 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.

La pensée marxiste (Karl MARX (1818-1883), quant à elle, analyse les salaires comme la location de la force de travail, soulignant la lutte des classes et la plus-value.

Les keynésiens, représentés par le visionnaire John Maynard Keynes (1883-1946), définissent les salaires par des rapports de force et des négociations collectives, soulignant leur impact sur le niveau de vie, le considérant ainsi comme un levier sur la consommation des ménages.

Enfin, la théorie de la segmentation des marchés, défendue par Peter B. Doeringer et Michael J. Piore, suggère que le marché du travail n'est pas homogène, avec des marchés internes stables, où les emplois sont stables et les évolutions de carrière par promotion interne fortement développées et des marchés externes soumis à l'offre et la demande mais sans être complètement concurrentiel.

J'ai essayé de vulgariser ici quelques théories pour vous faire comprendre que, selon les époques, le management des rémunérations ne s'appréhende pas vraiment de la même façon et qu'il est important de toujours se situer dans son époque pour apporter la meilleure réponse en termes de stratégie<sup>2</sup>.

Le deuxième éclairage que je propose est de regarder également la tendance générale historique des rémunérations en France pour mieux comprendre où on en est aujourd'hui. La synthèse de JP Magot et JM Peretti, présentée dans le schéma suivant, offre une perspective éclairante sur l'évolution des modalités de rémunération. Initialement, l'importance du salaire de base était indiscutable, négociée principalement de manière collective. Cependant, les crises des années 70 ont catalysé un changement vers une individualisation croissante des salaires, intégrant des composantes variables, tant collectives qu'individuelles.

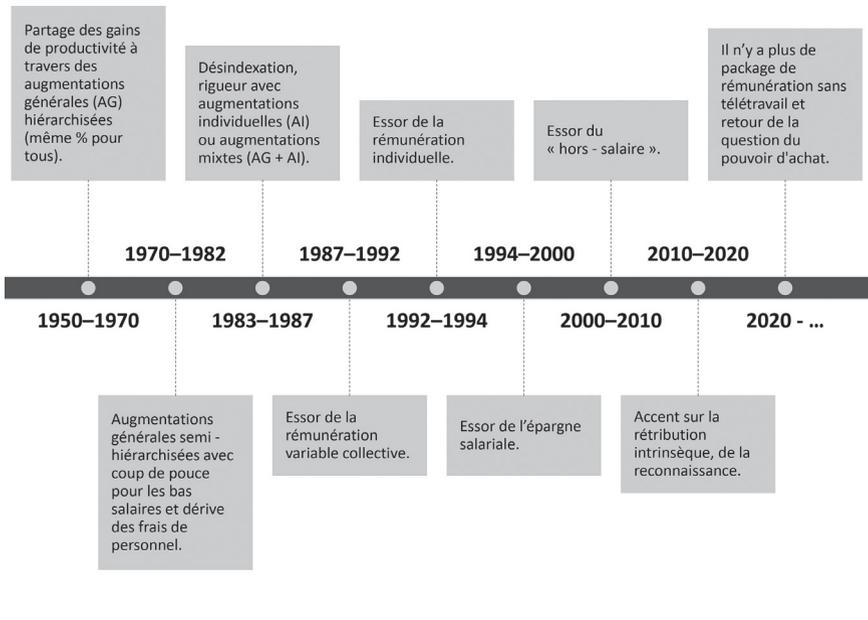
---

2. Compensation & benefits, Rémunérations et avantages sociaux : Outils et perspectives des RH, *Sophie Cavaliero, GERESO Édition, 5<sup>e</sup> édition.*

Le début du nouveau millénaire met en lumière les limites des négociations axées sur le salaire fixe, confronté à une concurrence mondiale accrue. À ce stade émerge le concept de rémunération globale, mettant l'accent sur les avantages sociaux et les signes de reconnaissance, reflétant ainsi une évolution nécessaire pour répondre aux défis contemporains.



### Évolution de la rémunération <sup>3</sup>

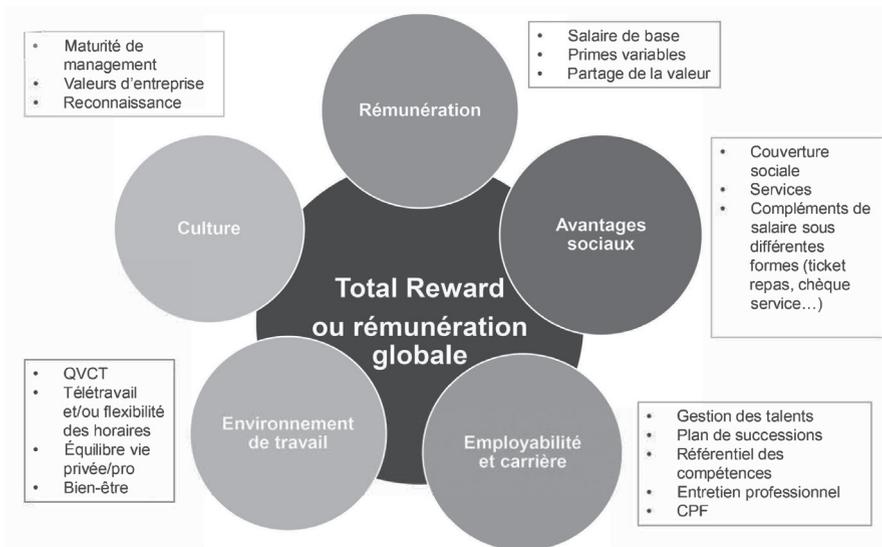


## ► DÉFINITION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Le terme rémunération globale fait référence à un cadre qui sert à définir, à gérer et à communiquer les principales composantes de l'offre de rémunération dans une entreprise : la rémunération directe, les avantages sociaux, le développement de carrière, ainsi que plusieurs facteurs intrinsèques en lien avec la motivation du collaborateur. Pendant longtemps, la rémunéra-

3. Réflexion à partir d'une fresque développée dans L'évolution de la rémunération, extrait du livre de Jean-Pierre Magot et Jean-Marie Peretti, *Rémunérations*, Vuibert en 2012.

tion globale se composait uniquement de la rémunération pécuniaire. Cependant, au fil des années, cette définition a évolué partout dans le monde.



### Total reward ou rémunération globale

À la rémunération de base monétaire directe et aux avantages sociaux, il s'agit de rajouter les éléments qui sont aujourd'hui considérés comme faisant partie de la rétribution en échange de la contribution. Ces autres éléments sont importants à valoriser, car selon leur importance et leur puissance (leur degré de stimuli), il y aura une influence sur la motivation et les comportements du collaborateur. Cette synthèse montre bien aussi l'importance du rôle du RRH à travailler en transversal sur ces sujets en apportant de la visibilité au comité de direction sur cette thématique et en leur faisant comprendre les enjeux au-delà de la négociation annuelle salariale.

Cette notion de rémunération globale est aussi le concept de base du BSI dont nous allons parler plus loin. Le BSI – bilan social individualisé ou encore de relevé de rémunération globale – est aujourd'hui l'outil principal de communication et de valorisation de la politique de rémunération et avantages sociaux d'une entreprise auprès de ses collaborateurs. Il faudra garder en tête ce que nous avons dit au début de cette partie sur la vision, les attentes des collaborateurs.

## MISE EN PRATIQUE

### CONTRIBUTION/RÉTRIBUTION

Faisons d'abord un petit exercice ensemble pour s'assurer que notre schéma en introduction reprend bien tous les éléments de la rémunération globale ?

1. Prenez une feuille de papier et inscrivez tout ce que vous considérez comme de la contribution de votre collaborateur dans votre entreprise ;
2. Prenez une autre feuille de papier et inscrivez tout ce que vous considérez comme la rétribution que votre entreprise donne à ses collaborateurs ;
3. Essayez de faire des relations entre les deux feuilles pour vous assurer que vous avez tout couvert.

#### Ma réalisation de l'exercice

##### La contribution du collaborateur

1. La « production » = La tenue du poste (« job description »)
2. La « production » = la performance ou les résultats (MBO)
3. Les compétences = un savoir-faire et savoir-être (en liaison avec le plan de développement des compétences et du « job description »)
4. Le temps de présence et la disponibilité au travail
5. Le réseau relationnel = le carnet d'adresse physique et virtuel (les followers)

##### La rétribution

- La rétribution monétaire = salaire plus primes variables (quel quel soit)
- La sécurité de l'emploi mais aussi la couverture sociale
- La satisfaction professionnelle
- Le développement de l'employabilité mais aussi le désir de développement personnel
- L'influence
- La flexibilité d'organisation de travail = télétravail et un management plus collaboratif
- La reconnaissance du travail mais aussi de l'effort

Et vous ?

Il n'y a pas vraiment de bonnes réponses mais essentiellement des points similaires décrits selon votre jargon et culture de votre entreprise. C'est d'ailleurs plus dans la qualification de chaque point que va se montrer la culture de votre entreprise : un management bienveillant, la performance « éthique et responsable ». Ou encore dans certaines organisation le temps de présence ne va plus rien signifié si le télétravail est vraiment appréhendé comme une organisation de travail et non un lieu de travail. Nous verrons cela un peu plus loin dans l'ouvrage.