

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 ?..... | 32 |
| Comment définir le métier de responsable Comp & Ben ? | 34 |
| Le rattachement hiérarchique et les relations professionnelles du responsable Comp & Ben ? | 39 |
| La dimension du poste | 41 |
| Le référentiel de compétences | 41 |
| Les savoirs | 42 |
| Les compétences interpersonnelles..... | 43 |
| Le profil du Compensation & Benefits manager | 45 |
| Qui est-il ? | 45 |
| Qui recrute cette fonction ? | 48 |

| | |
|--|-----------|
| 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 CŒUR 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 |
| Le descriptif de poste et du profil, des outils importants pour l'évaluation de la rémunération | 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 ? | 81 |
| 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 |
| En résumé | 95 |

| | |
|---|-----|
| 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 | 141 |
| L'implication de la fonction RH | 142 |
| Les différentes étapes de conception d'un système de rémunération variable individuelle pour les forces de vente | 144 |
| Les objectifs du plan..... | 144 |
| La formule de calcul de la rémunération variable pour la force de vente..... | 145 |
| Ratio Fixe/Variable ? | 148 |
| Objectifs quantitatifs/qualitatifs ?..... | 149 |
| Plafonnement/disqualifiant/multiplicateur... .. | 149 |
| Équipe/individu ? | 150 |
| Mesure et Timing..... | 151 |
| Éligibilité et contrat ? | 152 |
| Compétitivité de la rémunération variable..... | 152 |
| FICHE 4 - RÉMUNÉRATION VARIABLE INDIVIDUELLE POUR UN MBO EFFICACE (MANAGEMENT BY OBJECTIVE - MANAGEMENT PAR OBJECTIFS) | 155 |

| | |
|---|-----|
| FICHE 5 - PRIME EXCEPTIONNELLE MYSTÈRE OU COMMENT ÉTABLIR UN SYSTÈME DE RECONNAISSANCE ? | 161 |
| Le cas particulier des challenges commerciaux..... | 165 |
| FICHE 6 - NE PAS SE PERDRE DANS LE LABYRINTHE RÉGLEMENTAIRE DE L'ÉPARGNE SALARIALE | 167 |
| La participation et l'intéressement..... | 168 |
| Les plans d'épargne salariale..... | 174 |
| Un nouvel objectif pour l'épargne salariale : le complément retraite | 178 |
| L'aspect social et fiscal - le poids du forfait social | 181 |
| La passerelle CET (ou des jours non pris)/PERCO/PER..... | 183 |
| FICHE 7 - RESTER EN VEILLE SUR LES LTI | 187 |
| Définition et objectifs | 188 |
| Stock-options..... | 191 |
| Les plans d'attribution gratuite d'actions (PAGA)..... | 194 |
| FICHE 8 - SÉCURISER LE POUVOIR D'ACHAT ET SAVOIR RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS : VERS UNE MEILLEURE GESTION DES AVANTAGES SOCIAUX ... | 197 |
| Les classiques | 200 |
| Les titres-restaurants..... | 200 |
| Les Prêts | 202 |
| Les autres avantages sociaux classiques (nourriture/logement/véhicule/NTIC...)..... | 202 |
| Les cadeaux liés à des événements | 203 |
| Dans l'air du temps..... | 205 |
| La distribution de « chèques » aux salariés | 205 |
| Le cas particulier du Cesu..... | 207 |
| Les crèches d'entreprise | 210 |
| Conciergerie d'entreprise | 211 |
| Club de gym et autres loisirs | 212 |
| Parking et covoiturage..... | 212 |
| L'éco-chèque | 213 |
| Phénomène afterwork | 215 |
| Perspectives d'avenir | 215 |
| Le télétravail..... | 215 |

| | |
|---|------------|
| Risques et opportunités..... | 217 |
| La dématérialisation des supports..... | 217 |
| La difficulté de valoriser ces avantages | 217 |
| Conclusion..... | 219 |
| 4^E PARTIE - L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION DANS LES COMP & BEN | 221 |
| Introduction..... | 223 |
| CHAPITRE 1 - LE BULLETIN DE PAIE | 225 |
| CHAPITRE 2 - LE LIVRET D'ÉPARGNE SALARIALE..... | 227 |
| CHAPITRE 3 - LE BSI (BILAN SOCIAL INDIVIDUEL)..... | 229 |
| CHAPITRE 4 - L'ÉDUCATION | 233 |
| Annexes..... | 235 |
| Annexe 1: Référentiel de compétences..... | 235 |
| Annexe 2: Pyramide de Donnadieu | 237 |
| Annexe 3: Les facteurs de rémunération | 239 |
| Annexe 4: Le pilotage de la masse salariale | 240 |
| Annexe 5: Positionnement et structure salariale..... | 241 |
| Annexe 6: Carnet d'adresses des cabinets spécialisés Comp & Ben ou ayant une activité de conseil Comp & Ben..... | 244 |
| Bibliographie..... | 245 |
| À propos de l'auteur | 247 |