

# REMUNERATION ET MASSE SALARIALE

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des différents facteurs de production, et notamment, parmi eux, les apporteurs de capitaux et les salariés.

La détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement. Il s'agit donc d'une variable de régulation économique et sociale dont la multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par procédures aussi objectives et rationnelles que possible.

Le système de pilotage des rémunérations est sans doute l'un des plus complexes qui existe dans une organisation. Les enjeux économiques d'une part, sociaux d'autre part, sont tels que l'attention la plus vive doit être portée sur son fonctionnement et ses évolutions.

## 1-Les systèmes de rémunération

Le salaire peut être défini comme la rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Lors qu'on parle de salaire, se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Une réponse cohérente de l'entreprise ne peut être apportée qu'en envisageant de coordonner de façon optimale les composantes d'un véritable système de rémunération.

Dans une petite unité, les salaires peuvent être fixés et revenus par une personne qui se fiant à son seul bon sens, peut arriver à définir un système de rémunération équilibré. Mais dans des unités de taille moyenne, et a fortiori les grandes organisations, il est nécessaire de mettre en place des procédures objectives qui seules permettent de piloter le système de rémunération.

### A /Définition et caractère d'un système de rémunération équilibré.

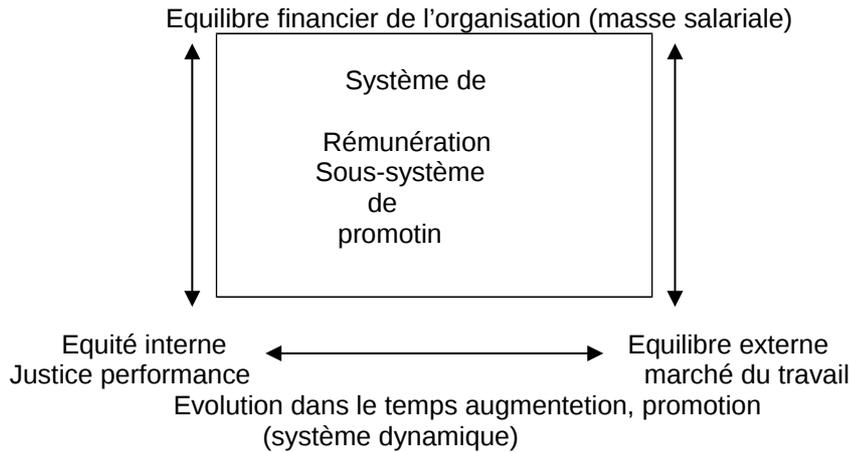
La rémunération ne se définit pas à travers la juxtaposition d'un ensemble de variables ; c'est un système cohérent et évolutif dont les caractéristiques sont définies ci-après.

1) Un système qui repose sur un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité externe, équité interne

Le système de rémunération est en équilibre sur trois piliers.

1. **Le niveau de la masse salariale** : Il est significatif de la contrainte des équilibres financiers de l'unité. Le versement des salaires constitue dans la plupart des cas le poste le plus important des engagements financiers des entreprises ; aussi le niveau de la masse salariale constitue-t-il une variable décisive de la politique financière de l'unité. Des réflexions prospectives sur l'évolution de la masse salariale peuvent contribuer à clarifier les choix en termes de dépenses totales consacrées aux ressources humaines (voir plus avant : projection de la masse salariale).
2. **La compétitivité externe** : Compte tenu d'un état de marché du travail pour chaque type de qualification toute unité proposant des rémunérations qui à qualification égale s'avèreraient durablement et significativement inférieures à ce qui est proposé sur le marché du travail, s'expose à deux dysfonctionnements graves, son recrutement devient malaisé, elle a des difficultés à maintenir ses salariés dans leur poste.
3. **L'équilibre interne** : L'équilibre des rémunérations au sein de l'unité repose sur deux composantes :
  - Un sentiment de justice et d'équilibre vis-à-vis des salaires, compte tenu des responsabilités telles qu'elles sont ressenties dans l'unité. Le secret des rémunérations qui est maintenu dans bon nombre d'entreprises n'est qu'un palliatif équivoque à l'absence d'équilibre ;
  - Le caractère incitatif de la rémunération : elle doit obligatoirement encourager chaque salarié à améliorer sa performance ; c'est dire qu'on système « individuels », ce qui explique les difficultés de sa mise en place.

**Le système de rémunération : système dynamique à trois composantes**



La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes. Toutefois, et malgré la complexité du système à piloter, les responsables doivent s'attacher à définir des règles de fixation et de variation de salaires aussi simples que possible à mettre en œuvre, c'est-à-dire susceptibles d'être comprises, acceptées et donc de soulever d'adhésion des salariés.

#### B/ La pyramide de rémunération

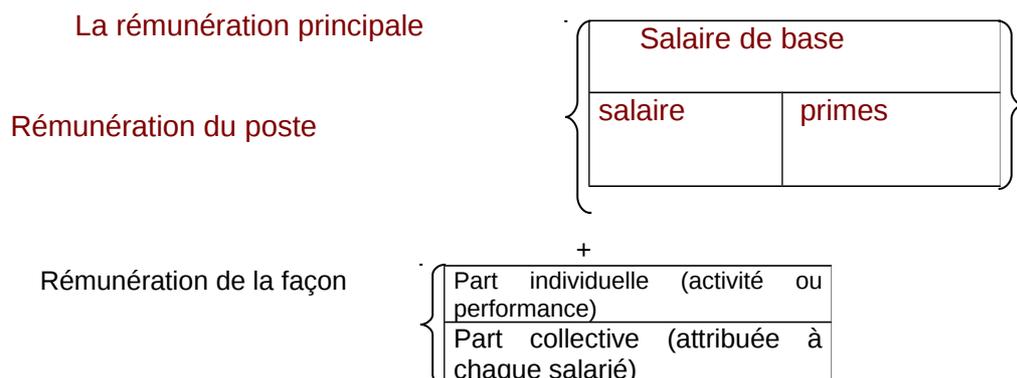
La rémunération d'un salarié peut être représentée sous d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Ce qui fait l'originalité d'un système de rémunération, c'est la répartition entre les différentes composantes, c'est-à-dire la structure pour chaque poste, ou par groupe de postes. On peut donc affirmer que toute organisation peut être caractérisée entre autres par sa structure de rémunération, expression synthétique de son histoire, de sa culture, de ses choix stratégiques.

Chaque salarié se trouve en face d'une pyramide de rémunération. Elle est construite sur la base du concept de « rémunération globale », c'est-à-dire prenant en compte tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de la « rémunération différée » ou « salaire à long terme » qui constituent une part croissante au sein des systèmes de rémunération.

La figure 5.2 présente les éléments et les différents niveaux de la structure salariale individuelle. En haut de la pyramide figure la rémunération principale composée de la rémunération et du poste de la façon d'occuper le poste. En dessous, les trois types d'éléments périphériques dont l'importance est croissante. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils peuvent être versés de façon différée en dehors du rythme mensuel (salaire à long terme)
- Ils peuvent être associés à une performance, individuelle ou collective.
- Ils peuvent être versés sous forme monétaire ou nature, en pdts ou services gratuits, en avantages divers...

Figure 5.2 – Les composantes de la pyramide de rémunération



D'occuper le poste

Les périphérique légaux

Intéressement au résultat à la productivité aux		
Participation financière	Plan d'épargne(avec ou sans actionariat)	Stock options

individuel

Les avantages en nature

Frais de représentation	frais de déplacement	Logement de fonction	
Gratification en nature voyage cadeau	Voiture de sté	Télé personnel	Membre d'une organisation professionnelle
Remises sur ppts de la sté	Prêts de la sté	Conseils juridiques et fin	participation aux repas
Aide familiale	Bourses d'études des enfants	Facilités pour les loisirs	Membre d'un club sportif ,culturel

collectif

Caractère plutôt

caractère plutôt

Les périphérique éloignés

Compte épargne temps	Complément de retraite	Assurance vie	Invalidité permanente et temporaire	Mutuelle maladie
Médaille du travail	Assurance automobile	Assurance risque divers	Maison de retraite	Prévoyance familiale

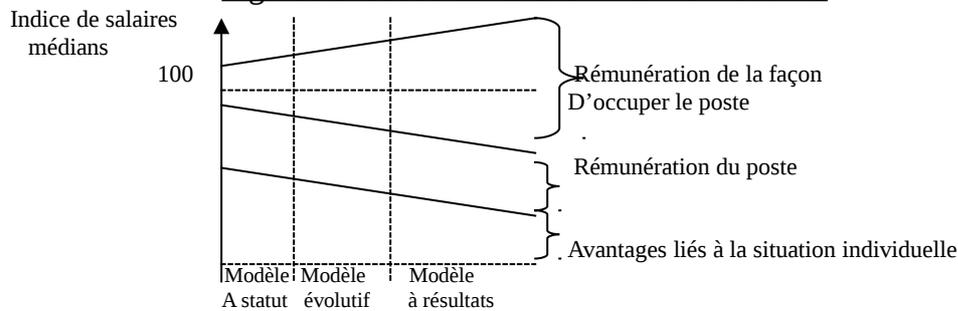
salaires à long terme

=  
REMUNERATION  
Totale

### D/ L'audite de rémunérations

Différents ratios variables permettent de juger périodiquement des équilibres internes d'un système de rémunération. Certains figurent au bilan social, d'autres constituent des éléments incontournables de l'audit et diagnostic.

Figure 5.3-les structures salariales individuelles



### 1)Le niveau des salaires

Les variables traditionnellement utilisées sont les suivantes :

\*le salaire moyen :

$$\frac{\text{Total des rémunérations annuelles des salariés permanents}}{\text{Nombre de salariés}}$$

\*le salaire médian : niveau de salaire sm , tel qu'il y ait un nombre égal de salariés qui perçoivent un salaire supérieur et un salaire inférieur.

Salaire moyen et salaire médian sont généralement déterminés :

- par catégorie professionnelle (pour les comparaisons externes) ou type d'emploi dans l'entreprise,
- par site ou par sous-unité budgétaire ;
- par sexe ;
- par ancienneté.

Salaire moyen et salaire médian sont confondus au seul cas où la répartition des salaires est symétrique par rapport à la moyenne, ce qui est relativement rare. Les deux indicateurs seront donc calculés puisqu'ils donnent des informations sur le niveau et la répartition des rémunérations.

Au bilan social figurent les indicateurs suivants :

$$\frac{\text{Masse salariale annuelle totale}}{\text{Effectif mensuel permanent}}$$

$$\frac{\text{Rémunération moyenne du mois de décembre}}{\text{Effectif permanent}}$$

Pour les établissements de plus de 2000 salariés :

$$\text{-rémunération mensuelle moyenne} = \frac{1}{12} \frac{\sum \text{des rémunérations}}{\text{Effectif payé}}$$

- part des primes non mensuelle dans la DAS :
- grille des rémunération ( distinguant au moins 6 tranches).

2) La hiérarchie des rémunérations

\*Ecart global inter-déciles :

$$\frac{\text{Décile supérieur}}{\text{Décile inférieur}} = \frac{\text{Moyenne des rémunérations des 10\% les plus élevées}}{\text{Moyenne des rémunérations des 10\% les moins élevées}}$$

La même appréciation peut être portée à partir des 5% des rémunération les plus et moins élevées.

\*Ou bien écart inter-catégoriel, par exemple :

$$\frac{\text{Moyenne des rémunérations des ingénieurs et des cadres}}{\text{Moyenne des rémunérations des ouvriers ' ou équivalent)}}$$

\*Ou bien écarts spécifiques :

$$\frac{\text{Salaire d'embauche ou salaire minimale}}{\text{Salaire maximal}} \quad \text{pour}$$

- l'ensemble de la sté
- un site
- une catégorie d'emploi.

\*L'amplitude générale des rémunérations sera exprimée par le ratio :

$$\frac{\text{Salaire moyen ou médian des postes les moins rémunérés}}{\text{Salaire moyen ou médian des postes les mieux rémunérés}}$$

E/L'évolution des systèmes de rémunération

1) Une individualisation de plus en plus présente

Qu'est-ce que l'individualisation ? C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles. Pour qu'elle ait une chance de succès, les critères de l'appréciation individuelle doivent être connus de tous, et les objectifs à atteindre fixés individuellement au cours d'un entretien entre l'intéressé et son responsable hiérarchique. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération.

La part réversible du salaire lorsqu'elle existe a pour objet de sanctionner (positivement ou négativement) au moyen d'une somme significative remise en jeu à chaque exercice les résultats obtenus par le collaborateur. Elle implique bien sûr la mise en place d'un système d'appréciation de la performance.

Même si l'on constate une progression significative de l'individualisation elle ne peut être ni une nécessité ni une mode elle peut se mettre en œuvre que dans un niveau avancé de gestion des ressources humaines comprenant notamment un système régulier d'appréciation individuelle. De plus l'individualisation fait l'objet d'un débat dont les arguments sont résumés dans le tableau 5.1 .

TABLEAU 5.1- L'individualisation : Le débat

LES PARTISANS	LES ADVERSAIRES
<p>*C'est un phénomène inéluctable dans une sté industrielle moderne(+5%par an pour les cadres)</p> <p>*Le processus descend les échelons des hiérarchies et concerne les cadres moyens et les non –cadres</p> <p>*C'est un outil de développement de la performance.</p> <p>*C'est l'instrument de la mobilisation et de la motivation.</p> <p>*Nous mettons en place des systèmes SMAC (danone)</p> <p>-mesurables</p> <p>-accessibles</p> <p>-compréhensibles.</p>	<p>*C'est une mode passagère mettant au goût du jour de vieux principes ( salaires au rendement) ?</p> <p>*Que signifie individualisation pour des salaires à moins de deux fois le SMIC(A.Riboud) ?</p> <p>* La performance individuelle n'existe pas.</p> <p>*C'est l'instrument de mobilisation des 20%à30% les meilleurs.</p> <p>*Nous observons des systèmes CAFC :</p> <p>-complexes</p> <p>-arbitraires</p> <p>-fluctuants</p> <p>-confus.</p>

## 2) Une évaluation de l'plus en plus systématique

La volonté d'individualiser les salaires et d'assurer une meilleure intégration des salariés conduit un nombre croissant d'organisations à donner une importance accrue à la part de la rémunération concernant la façon d'occuper le poste. Cette tendance s'accompagne du développement et de la formalisation des systèmes d'évaluation : on ne peut envisager, en effet qu'une rémunération individualisée fonctionne sans outils d'évaluation des activités individuelles. Ensuite et une fois le système d'évaluation mis en place, l'entreprise associe une part variable de la rémunération aux résultats observés ou à l'atteinte des objectifs.

## 2) LA DETERMINATION DE LA REMUNERATION

Au plan pratique la mise en place de la rémunération se traduira par la définition des variables suivantes :

- rémunération pour chaque type de poste avec le cas échéant mise en œuvre de rattrapages des écarts normaux ;
- détermination de la part de rémunération du poste et celle de la façon de l'occuper
- modulation des augmentations et des promotions en fonction de l'ancienneté de la qualification et de la performance.

La figure 5,4 résume le processus logique habituellement suivi

A/ la rémunération du poste : les systèmes d'évaluation

1 / un acte majeur de la gestion des ressources humaines

La définition ou évaluation de poste est évoquée ici dans le cadre de la fixation des rémunérations mais elle constitue en fait un acte majeur de la GRH rencontré de nombreuses procédures

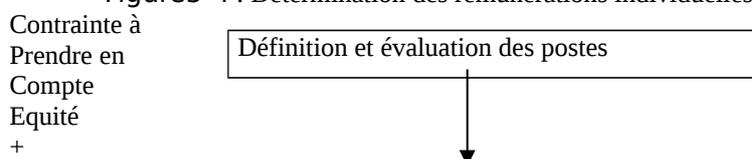
-à l'embauche elle permet de préciser le profil des postes offerts et de les comparer avec les aptitudes des candidats

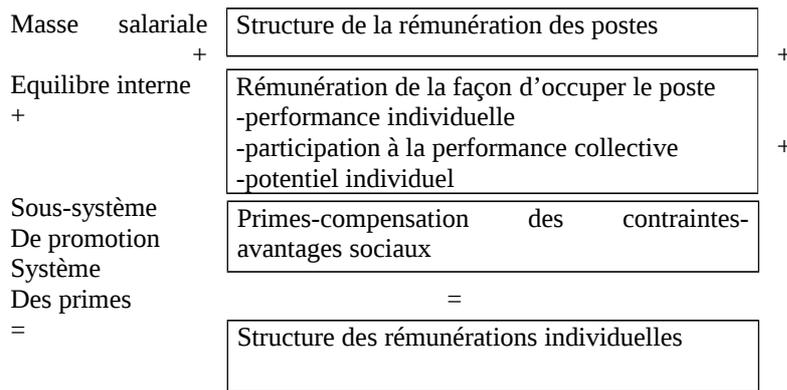
-lors de la définition des actions de formation on comparera les compétences requises sur les postes et les aptitudes réelles de leurs titulaires la formation sera considérée comme un des moyens de réduire les écarts

-pour le suivi de l'évolution des métiers par comparaison avec d'autres unités il conditionne l'évolution du recrutement des modes de production et de rémunération

-pour la fixation des rémunérations dans la partie concernant la rémunération du poste c'est le meilleur moyen d'asseoir l'équité interne sur la base des contenus du travail.

Figure 5-4 : Détermination des rémunérations individuelles





### Une méthode de cotation par points plus sophistiquée : HAY MANAGEMENT CONSULTANTS

La méthode Hay Management consultants est certainement la plus précise et la plus connue des méthodes d'évaluation de poste notamment pour personnels d'encadrement .Elle se fonde sur une démarche qui est présentée ci-après (voir schéma).

#### Définition et mesure des critères d'évaluation :

**La compétence :** est définie comme « la somme globale de toutes les qualités et connaissances-quel que soit leur mode d'acquisition-nécessaires pour occuper un poste de façon satisfaisante.

Elle comporte trois aspects :

- Les connaissances nécessaires dans le domaine des méthodes pratiques et travail, des techniques spécialisées et des disciplines scientifiques
- La capacité de direction nécessaire pour intégrer et coordonner les activités soumises à l'autorité hiérarchique ou fonctionnelle du poste ;
- Les aptitudes nécessaires en matière de relations humaines, pour motiver autrui.

La compétence est appréciée par trois critères : connaissance, capacités de direction, aptitudes aux relations humaines ces critères sont valorisés pour chaque poste suivant une échelle progressive : par exemple la connaissance est classé en élémentaire, professionnelle, jusqu'à technique ou spécialisée supérieure.

L'initiative créatrice est le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite le poste pour analyser, évaluer, créer, raisonner, aboutir à des conclusions et les exprimer.

L'initiative créatrice comporte deux aspects :

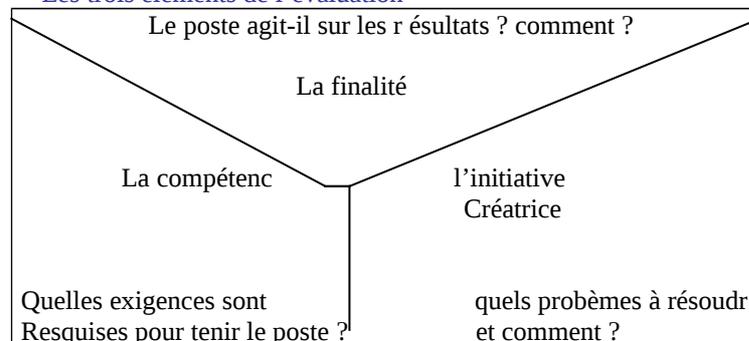
- le cadre dans lequel se place la réflexion :
- la nature des problèmes à résoudre.

La finalité : est la responsabilité d'une action et de ses conséquences. C'est l'effet mesurable du poste sur les résultats finals.

Elle possède trois dimensions :

- liberté d'action ;
- ampleur du champ d'action (budget sur lequel le poste exerce clairement une influence) ;
- impact plus ou moins direct du poste sur son champ d'action.

#### Les trois éléments de l'évaluation



B/ La rémunération de la façon d'occuper le poste :

L'évaluation des salariés.

L'appréciation de la façon dont un salarié occupe son poste consiste à prendre en compte les résultats obtenus et le niveau d'adaptation dans le poste en vue de décider les éventuelles actions positives en sa faveur au rang desquelles l'amélioration de la rémunération occupe une place de choix.

Tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluation on apprécie ce que sont les salariés en termes de potentiel ou de personnalité ou bien ce qu'ils font en termes de performance.

### 1) LE POTENTIEL

Apprécier le potentiel disent les évaluateurs, c'est porter un jugement sur les aptitudes que possède un individu, en vue d'établir ce qu'il pourra faire dans l'avenir cette définition est ambiguë et sous-tend des difficultés d'appréciation ; il est possible d'en retenir au moins deux aspects :

-on raisonne dans une dynamique en retenant les capacités d'évaluation du salarié sur son poste  
-l'expression du potentiel est toujours le pdt d'un savoir dépendant des qualités intrinsèques d'un individu et d'un vouloir expression de sa motivation.

Les éléments de la personnalité et sensiblement de même poids.

Critères humains	Critères professionnels
-qualité de relations interpersonnelles	-capacités d'autonomie
-capacité d'encadrement	-compétence
-comportement	-résultats
-motivation	-sens de l'organisation
-aptitude à la communication	-sens commercial
-créativité	-capacité d'initiative aptitude aux décisions...

### La performance :

Généralement, on définit la performance en termes d'efficacité c'est-à-dire dans le degré d'obtention des objectifs assignés au salarié. Un objectif doit être précis valorisé si possible et accompagné d'un échéancier de réalisation. Les objectifs retenus doivent être multiples mais pas trop nombreux : trois est un chiffre courant cinq un maximum.

L'évaluation s'opère le plus souvent lors de procédures formalisées d'entretien.

L'entretien constitue bien au-delà de la détermination de la façon d'occuper le poste un moment clef de la gestion des ressources humaines.

### C/Les modalités de fixation et paiement des rémunérations

La mise en place des modalités pratiques de calcul des rémunérations conduit à un arbitrage entre deux préoccupations antinomiques ;

-souci de personnaliser au maximum le salaire de chacun de façon à répondre aux exigences de la mise en place d'un système de rémunération équilibré ;

-nécessité d'utiliser des procédures de calcul simples de façon à réduire les tâches mensuelles de fixation des salaires et surtout à faciliter l'adhésion des personnels aux politiques de rémunération choisies en proposant des procédures facilement compréhensibles : les systèmes les plus simples sont toujours les plus efficaces.

Une communication permanente est le moyen incontournable assurant une bonne compréhension du système en évitant les surprises (mauvaises ou divines) de fin de période.

### **D/La rémunération de la force de vente :**

La rémunération d'une force de vente est généralement composée de trois éléments :

**1-La commission :** la commission est un intéressement proportionnel à un élément mesurable de l'activité du vendeur : chiffre d'affaires réalisé, quantités vendues, ect. On distingue plusieurs types de commission à taux fixe progressive dégressive à taux différencié ect...Le vendeur payé à la commission peut réclamer et obtenir le statut VRP.

**2-Le fixe pur :** Le vendeur est considéré comme un salarié comme les autres. Un salaire lui est donc assuré tous les mois quels que soient ses résultats.

**3-Les primes :** système d'intéressement lié non pas aux résultats, mais à une performance c'est-à-dire à une série de résultats quantitatifs et qualitatifs, considérés par l'entreprise comme des objectifs à atteindre.

Les primes comme les commissions peuvent être associées au fixe

Les répartitions entre fixe et variable dépendent de l'activité de l'entreprise, mais aussi de l'environnement social national : Les enquêtes révèlent, en effet, une très large disparité de la part variable de la rémunération de la force de vente entre différents pays d'Europe ( de 6%à30% suivant les pays).

### 2) LA PART VARIABLE DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE

**Les entreprises dans lesquelles la part de rémunération variable est importante ont toujours l'une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :**

-l volume des ventes par vendeur est essentiel pour la réussite de l'entreprise :

-les pds vendus ne font pas appel à une haute technologie :

-l'importance du vendeur par rapport aux autres éléments du marketing mix (promotion publicité, ect...)

-les qualités de négociation du vendeur sont essentielles pour la signature de l'ordre .

-le rôle du vendeur est orienté vers la prospection de nouveaux clts.

-l'acte de vente est individuel et ne nécessite pas un travail d'équipe.

-les pds commercialisés sont peu différenciés par rapport à ceux de la concurrence.

**Inversement, les entreprises privilégiant la rémunération fixe possèdent les caractéristiques suivantes :**

- elles portent leur attention sur le service apporté au clt ;
- le rôle du vendeur consiste surtout à conseiller le clt et donc à avoir des activités à son service :recherche d'information formation du personnel support technique assistance administrative ect...
- le pdt est très technique ;
- les pds sont des pds de consommation dans un marché où d'autres facteurs sont plus décisifs que l'action propre du vendeur (nom de la marque, publicité ect...)

Cependant la rémunération avec ses deux composantes fixe et variable ne représente qu'une partie du budget que les entreprises contemporaines consacrent à leurs forces de vente.

**3) le plan de rémunération :**

Le terme générique de plan de rémunération recouvre l'ensemble des règles qui régissent les parties fixes et variables des salaires.

**\*partie fixe** : définie par le marché de travail elle est aussi le moyen pour l'entreprise de reconnaître l'ancienneté et /ou la compétence d'un collaborateur, son montant est modifié lors de promotions.

**\*partie variable** : la construction du système régissant la partie variable de la rémunération se fait selon les étapes suivantes :

- 1-analyse du travail demandé au vendeur.
- 2-définition des buts du système de rémunération variable.
- 3-qui est concerné par ce système ; force de vente ?encadrement ?
- 4-niveau de rémunération désiré.
- 5-établissement des taux de rémunération par priorité.
- 6-établissement des règles de rémunération.
- 7-tests.
- 8-prévision des provisions nécessaires.

