

# 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. 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.

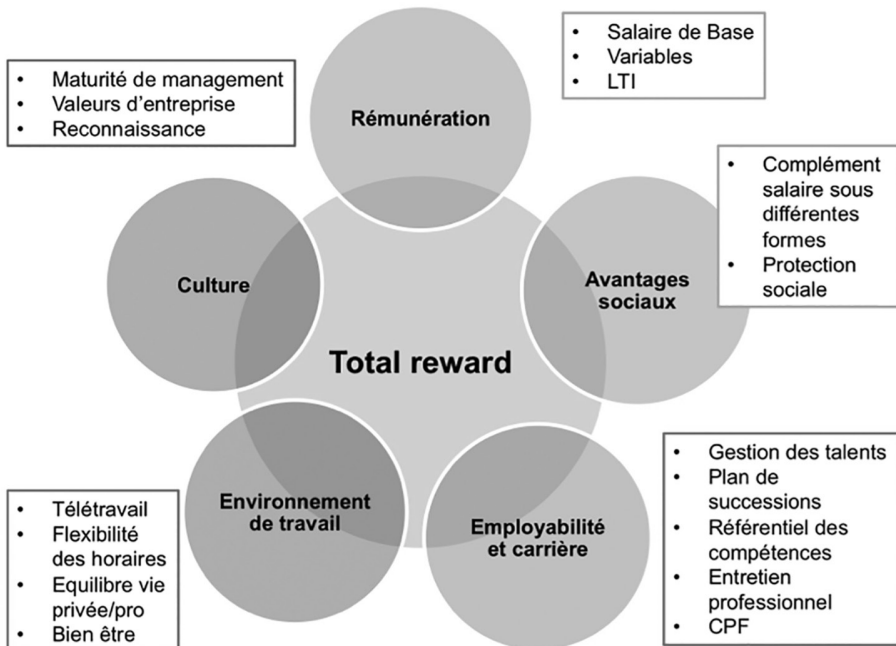


Fig.0 – « Total Reward » ou rémunération globale