

# COMMENT ÉLABORER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?

*Ou la politique de rémunération pour le RH solitaire*

Ce document a l'ambition d'être **un outil opérationnel pour le DRH** engagé dans l'élaboration d'une véritable politique de rémunération. Il s'appuie sur l'expérience terrain de Responsables de la rémunération et des avantages sociaux, réunis au sein de la Commission Compensation & Benefits de l'ANDRH. La méthodologie proposée accompagne le DRH, étape par étape, afin de répondre à deux questions-clés :

- 1 Quels sont les enjeux de la politique de rémunération de mon entreprise ?**
- 2 Quels sont les leviers sur lesquels agir ?**

Dans un premier temps, cet outil amène le DRH à se poser un certain nombre de questions qui permettent de poser le diagnostic sur les pratiques de rémunération dans l'entreprise et la logique qui les sous-tendent. Ainsi il se trouvera en mesure de clarifier sa politique de rémunération, et d'identifier les axes d'évolution et d'amélioration.

En complément, un ensemble de fiches thématiques apporte un éclairage sur les principaux éléments de rémunération, à travers le rappel des notions fondamentales, les points de vigilance et les tendances d'actualité, sans oublier un focus sur l'international.

Nous vous en souhaitons un bon usage.

## SOMMAIRE

### ÉTAPE 1 | POSER LE DIAGNOSTIC

<b>I</b>	Environnement/contexte de la politique de rémunération	p.2
<b>II</b>	Analyse de la masse salariale	p.3
<b>III</b>	Analyse de la structure de rémunération des différentes catégories de salariés	p.4
<b>IV</b>	Comment évolue la rémunération des salariés ?	p.5
<b>V</b>	Épargne salariale	p.7
<b>VI</b>	Protection sociale, temps de travail et autres avantages	p.8
<b>VII</b>	Autres composantes de la politique RH	p.10
<b>VIII</b>	Les ressources dont dispose le DRH	p.11
<b>IX</b>	Conclusion – réflexions	p.11

### ÉTAPE 2 | FAIRE LE POINT

<b>I</b>	Fiches pratiques à ajouter
<b>II</b>	xxxx
<b>III</b>	xxxx xxxxx
<b>IV</b>	xxxx
<b>V</b>	xxxxx
<b>VI</b>	xxxx
<b>VII</b>	xxxx
<b>VIII</b>	xxxx

*Le volet ÉTAPE 2 est en construction et sera complété au fur et à mesure de l'élaboration des fiches pratiques*



## ÉTAPE 1 | POSER LE DIAGNOSTIC

### I Environnement/contexte de la politique de rémunération

**Dans quel secteur votre entreprise évolue-t-elle ?**

.....

S'agit-il d'un secteur concurrentiel ? .....

Votre entreprise relève-t-elle d'une convention collective ? Si oui, laquelle ?

.....

**Quelles sont les perspectives d'évolution de l'entreprise à 3/5 ans ?** (sensibilité à la conjoncture, concurrents...)

.....

.....

.....

**Quelle est la stratégie de l'entreprise ?** (croissance, conquête de marchés, redressement, stabilisation...)

.....

.....

.....

**Comment définiriez-vous en quelques mots clefs la culture de l'entreprise ?**

.....

.....

**Avez-vous une politique de ressources humaines formalisée ?**

Si oui, comment vient-elle en appui de la stratégie de l'entreprise ?

.....

.....

**Quelle est la place de la rémunération dans cette politique ?**

.....

.....

**Comment communiquez-vous aux salariés sur la politique de rémunération ?** (intranet, notes, BSI, livret d'accueil...)

.....

.....



### L'entreprise est-elle confrontée à des problématiques d'attraction / rétention du personnel / turnover ?

Quel est le taux de turnover (départs volontaires de l'entreprise) ?

Y a-t-il des catégories où le turnover est particulièrement sensible ?

Avez-vous des difficultés à recruter ? Si oui, pour quels types d'emploi ?

Avez-vous des difficultés à retenir certains collaborateurs ? Si oui, sur quels postes ou parmi quelles catégories de salariés ?

Comment vous comparez-vous aux autres entreprises du même secteur et/ou du même bassin d'emploi en termes de turnover et de recrutement ?

### La formalisation d'une politique de rémunération aiderait-elle votre entreprise à faire face aux éventuelles difficultés de recrutement et/ou de rétention ? Si oui, en quoi ?

## II Analyse de la masse salariale

D'un secteur à l'autre, le poids de la masse salariale dans la structure de coûts peut varier énormément (de 20 à 80%). La maîtrise de cet indicateur-clé peut représenter un enjeu important.

### Quel est le poids de la masse salariale dans la structure de coûts de l'entreprise ?

**De quels éléments se compose la masse salariale ?** (salaires fixes, primes liées aux conditions de travail, primes diverses, primes sur objectifs...). **Quel est leur poids relatif ?**

Élément	Poids dans MS %	Élément	Poids dans MS %
Salaires fixes			
...			



Quelle est l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre ? (en %)

.....

### III Analyse de la structure de rémunération des différentes catégories de salariés

Quelles sont les différentes catégories de salariés ? Quelle est leur structure de rémunération ?

Catégorie de salariés	Part dans la population totale (%)	Structure de rémunération
<i>Cadres</i>	<i>20% (exemple)</i>	<i>Fixe + Rémunération variable (exemple)</i>
<i>Ouvriers postés</i>	<i>30% (exemple)</i>	<i>Fixe + Prime d'ancienneté + Primes de poste (exemple)</i>
...		

Pour chaque catégorie, êtes-vous en mesure de calculer le poids relatif de chaque élément ? Si oui, quel est-il ?

Élément	Catégorie concernée	Poids dans la rémunération totale de la catégorie	Finalité
<i>Salaires fixe</i>	<i>Cadres (exemple)</i>	<i>92% (exemple)</i>	
<i>Rémunération variable</i>	<i>Cadres (exemple)</i>	<i>8% (exemple)</i>	

Les éléments définis comme "variables" sont-ils vraiment variables ? À quoi leur paiement est-il conditionné ? (performance individuelle, collective, présence...)

.....

.....

.....

.....

.....



#### IV Comment évolue la rémunération des salariés ?

Quel est le processus de décision de l'enveloppe globale consacrée aux augmentations ?

.....

.....

.....

Quels sont les critères pris en compte pour fixer l'enveloppe globale? Est-elle fixée par rapport...

- Au secteur d'activité ?
- Aux résultats économiques de l'entreprise ?
- À l'inflation?
- En fonction de l'acceptation sociale/ du risque social ?

Quel sont les éléments d'évolution salariale faisant l'objet de la NAO ? (augmentation collective ou individuelle uniquement, augmentation générale + individuelle...)

.....

.....

Est-ce que le budget d'AI inclut les promotions/changements de niveaux ?

.....

.....

Avez-vous un accord de NAO pour l'année en cours ? .....

Si non, quelle est la dernière année pour laquelle votre entreprise a conclu un accord de NAO ? .....

Y a-t-il des mesures à caractère obligatoire (du fait de la convention collective par exemple) qui font évoluer vos salaires de façon automatique d'une année sur l'autre ? (primes d'ancienneté, changements de coefficients/niveaux à intervalles définis...). Si oui, lesquelles ?

.....

.....

Quel pourcentage d'augmentation annuelle représentent-elles ? .....

Y-a-t-il des mesures d'augmentations collectives et/ou individuelles ? Si oui, quelles catégories concernent-elles ?

Type	Catégories concernées	% attribué chacune des deux dernières années	Poids de ce type de mesures dans l'enveloppe globale pour la catégorie concernée
<i>Augmentations collectives</i>			
<i>Augmentations individuelles</i>			
...			



**Y a-t-il des mesures spécifiques visant à promouvoir l'égalité professionnelle hommes/femmes en matière de rémunération ?**

.....

.....

**Quel est le processus de décision pour l'attribution des mesures d'augmentation individuelle ?**

(rôle des différents acteurs : Managers, DG, RH)

.....

.....

.....

**Y a-t-il un lien établi entre la performance (individuelle/collective) et l'évolution de la rémunération ?**

Quel est la nature du lien ? Est-il formalisé ? (note d'évaluation de performance, matrice d'augmentation...)

.....

.....

Quelles catégories sont concernées par la définition d'un lien entre performance et rémunération ?

.....

.....

**Quelle est la politique d'évolution professionnelle ?** (changements de postes, de métiers, promotions dans le poste, changements d'organisation...)

.....

.....

Quel est le budget (en % des salaires) consacré à accompagner les promotions et autres évolutions professionnelles ? .....

Ce budget fait-il partie des sujets discutés lors de la NAO ? .....

**Quelle perception ont les salariés :**

Des évolutions annuelles de la rémunération, de façon générale ?

.....

.....

Des perspectives d'évolution professionnelle au sein de votre entreprise ?

.....

.....

Comment mesurez-vous cette perception ? (enquêtes, entretiens de départ, DP/CE)

.....

.....

**Vous comparez-vous à d'autres entreprises sur le plan de la rémunération ?** (du même secteur/région)

**Par quels moyens ?** (enquêtes de branche / régionales / locales, articles de presse...)

.....

.....

**Pensez-vous que votre entreprise se démarque du marché ?** (secteur d'activité/bassin d'emploi).

**Si oui, quels sont les éléments différenciants ?**

.....

.....



## V Épargne d'Entreprise

**Votre entreprise verse-t-elle de la participation?** .....

Si oui, la répartition est-elle :

- Uniforme ?
- Hiérarchisée en fonction du salaire
- Mixte (partie uniforme/partie hiérarchisée)

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un intéressement collectif?** .....

Permet-il de verser des montants :

- Uniformes ?
- Hiérarchisés en fonction du salaire
- Mixtes (partie uniforme/partie hiérarchisée)

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ?**

Si oui, y a-t-il un abondement de l'entreprise ? Quel est-il ?

.....

Si non, envisagez-vous de mettre en place un PEE ?

.....

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif Entreprise (PERCO) ?**

Si oui, y a-t-il un abondement de l'entreprise ? Quel est-il ? .....

Si non, envisagez-vous de mettre en place un PERCO? .....

**Récapitulatif des montants versés au titre de l'épargne salariale :**

	Non-Cadres		Cadres	
	Année N-1	Année N	Année N-1	Année N
Participation (montant moyen versé)				
Intéressement (montant moyen versé)				
Abondement moyen au PEE (le cas échéant)				
Abondement moyen au PERCO (le cas échéant)				
<b>TOTAL :</b>				
<b>% DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE MOYENNE :</b>				



**Existe-t-il un régime supplémentaire de retraite à cotisations définies (Article 83) dans votre entreprise ?**

Si oui, quelles catégories de salariés concerne-t-il ? .....

**Quel taux de cotisation pratiquez-vous ?**

Indiquer tranches de salaires si découpage par tranches	Taux de cotisation employeur	Taux de cotisation salarié

**Existe-t-il des formes d'actionnariat salarié dans votre entreprise ?** (stocks options, actions gratuites, offre d'actions réservée aux salariés, bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise)

Si oui, laquelle/lesquelles ? .....

**Quelle perception les salariés de l'entreprise ont-ils de l'ensemble du dispositif d'épargne entreprise ?**

.....

.....

.....

## VI Protection sociale, temps de travail et autres avantages

### Protection Sociale

**En matière de protection sociale complémentaire (santé et prévoyance), quels régimes existent dans l'entreprise en plus des régimes obligatoires? Quelle est la source de ces régimes ?**

(décision unilatérale, accord...)

Nature du régime d'entreprise	Source

**Quelles sont les évolutions en cours ou envisagées concernant ces régimes d'entreprises ?**

(mutuelle santé mise aux normes du contrat responsable)

.....

.....

**Envisagez-vous de mettre en place des régimes de protection complémentaire ?**

.....

.....

**Comment sont perçus les régimes de protection sociale par les salariés de l'entreprise ?**

**Comment mesurez-vous cette perception ?** (tracts, réunions DP/CE, enquêtes...)

.....

.....



## Temps de travail et congés/RTT

Comment est défini le temps de travail dans votre entreprise ? Quelles sont les dispositions en matière de 35h/JRTT ?

.....

.....

Les cadres de l'entreprise sont-ils en forfait heures ou en forfait jours ? .....

Votre entreprise accorde-t-elle plus de jours de congés que le nombre légal (25 jours ouvrés) ? Si oui, combien ?

.....

Avez-vous dans votre entreprise un accord Compte Epargne Temps ? .....

## Autres avantages

En matière de restauration pour le déjeuner, quelle formule pratique votre entreprise ?

- Restaurant d'entreprise
- Accès à un restaurant inter-entreprises
- Tickets-restaurant
- Autre : .....

Mettez-vous à disposition des salariés ?

- Système de transport (navettes, lignes de bus...)
- Places de parking
- Téléphone portable      Si oui, à quelles catégories ? .....
- PC portable                Si oui, à quelles catégories ? .....
- Crèche d'entreprise
- Bourses d'études
- Logements
- Tickets CESU
- Prestations médicales (vaccination...)
- Prise en charge partielle de frais scolaires / garde d'enfants...
- Conciergerie d'entreprise
- Remise sur produits de l'entreprise
- Autres : .....

Quel le montant de la subvention de l'entreprise pour financer les avantages sociaux accordés par le/les CE ?

.....

Quel montant moyen représente-t-elle par salarié ? .....



## VII Autres composantes de la politique RH

**Quelles sont-elles ?** (politique de formation, mobilité, développement professionnel, qualité de vie au travail, télétravail...)

.....

.....

**Quel est le budget annuel consacré à la formation professionnelle ?** (en % de la masse salariale) .....

**Comment la Direction de l'entreprise met-elle en valeur ces différentes composantes auprès des salariés ?**

.....

.....

**Quel est le rôle donné à l'encadrement pour "porter" les différentes composantes de la politique RH ?**

.....

.....

.....

**Comment accompagnerez-vous l'encadrement dans l'exercice de ce rôle ?**

.....

.....

**Menez-vous des enquêtes auprès de vos salariés sur la satisfaction au travail ?**

Si oui, comment exploitez-vous les résultats (communication, groupes de travail, plans d'actions...)

.....

## VIII Les ressources dont dispose le DRH

**De quelles ressources disposez-vous pour réfléchir/échanger/comparer sur le sujet de la rémunération globale ?** (publications, cercles d'échanges, fédération patronale, ANDRH...)

.....

.....

.....

## IX Conclusion – Réflexions

**Au terme de ce questionnaire, quelle analyse faites-vous du package de rémunération totale au sein de votre entreprise ?**

.....

.....

.....

.....

.....



**Pensez-vous avoir les éléments pour formaliser une politique de rémunération ?**

---

**Quels éléments souhaiteriez-vous changer ou mettre en place ?**

---

---

---

**Êtes-vous en mesure d'en chiffrer le coût, en lien avec la finance le cas échéant ?** (recommandé)

---

**Comment envisagez-vous de partager les résultats de cette analyse avec la Direction de l'entreprise, dans la perspective de préparer un projet d'évolution ?**

---

---



## ÉTAPE 2 | FAIRE LE POINT

Afin d'aider le DRH à utiliser les leviers appropriés pour construire ou faire évoluer sa politique de rémunération, une série de fiches pratiques est à sa disposition. Elles contribuent à la prise de décision en lui proposant, de façon synthétique, des solutions en termes de méthode et une clarification des principaux éléments de rémunération.

*Exemples*

### Fiches thématiques

- La masse salariale (définitions, maîtrise)
- La rémunération variable
- Le régime frais de santé
- L'actionnariat salarié
- Situer les rémunérations par rapport au marché
- Concilier sélectivité et équité dans la politique salariale
- Communiquer sur la politique de rémunération
- Etc.

### Structure-type d'une fiche thématique

*Exemple : la rémunération variable*

#### Rappel des notions fondamentales

Définition, ce qu'elle rétribue / ne rétribue pas, statut légal / conventionnel / entreprise, contraintes...



#### Tendances d'actualité



#### Bonnes pratiques

Entre la prime et l'augmentation de salaire, quelle différence pour le salarié ?  
Quelle proportion entre fixe / variable... ?



#### Points de vigilance / écueils à éviter / idées fausses



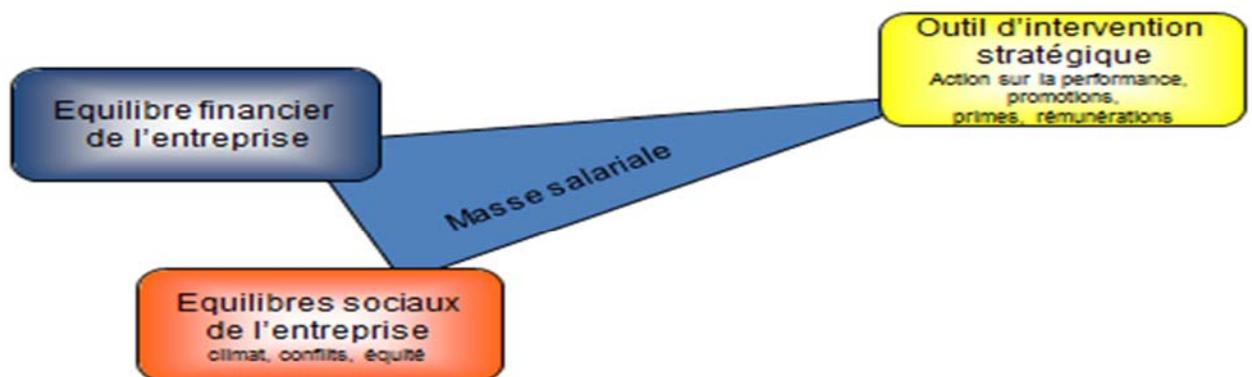
#### Sources d'information



#### Éclairage sur l'international

### Définitions / notions fondamentales

## La masse salariale : une variable au cœur des choix stratégiques de l'entreprise



**Masse salariale** = cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise, correspondant aux salaires et primes des salariés au cours de l'exercice, hors cotisations patronales → **c'est la MS brute**. C'est la définition utilisée pour la *déclaration annuelle des données sociales* (D.A.D.S.)

Attention : la MS inclut la rémunération des CDD et les stagiaires mais n'inclut pas celle des intérimaires

Ensuite, le calcul peut être différent en fonction de l'utilisateur :

- La MS budgétaire : le dirigeant qui établit un budget intégrera dans la masse salariale toutes les dépenses de personnel (charges patronales et indemnités de départ comprises).
- La MS comptable : les experts-comptables ou les comptables retiennent plutôt la définition MS brute (avec les charges patronales et les provisions comptabilisées en fin d'année par exemple, ex : les provisions pour congés payés)

### Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

**Piloter efficacement la masse salariale** de l'entreprise consiste à trouver le juste milieu entre deux éléments :

- parvenir à satisfaire financièrement ses salariés, et donc les retenir et les motiver (même s'il ne s'agit bien entendu pas de l'unique facteur de motivation),
- faire en sorte que le poids de la masse salariale de l'entreprise soit conforme à son secteur d'activité et permette à l'entreprise de prospérer.

La **gestion de la masse salariale** consiste donc à la fois à faire la gestion financière et de la gestion de personnel.

Connaitre sa masse salariale et notamment son poids par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise est un précieux indicateur de pilotage pour le chef d'entreprise. Cela permet :

- de se situer par rapport à ses principaux concurrents,
- de vérifier que le **ratio masse salariale/chiffre d'affaires** est conforme aux statistiques du secteur,

La masse salariale est l'un des principaux postes de dépense. Elle influence les décisions de recrutement. Avant de recruter un nouveau collaborateur, il faut être précis sur les fonctions qu'il est amené à remplir, sur la pertinence de son embauche au regard de la stratégie de l'entreprise et sur la durée requise de sa contribution et sur la cohérence de la rémunération qui lui est proposée comparée à celle des autres salariés.

Exemple : recruter un informaticien ou faire appel à la sous-traitance ? Quel est le projet considéré, la durée envisagée de ce dernier. Est-ce un métier au cœur de ceux de l'entreprise ? La tentation est souvent de comparer les taux horaires des employés à ceux des sous-traitants. Ces derniers ont un taux horaire plus élevé, mais ils sont experts dans leurs domaines. Recruter est-il le choix le plus judicieux ?

### Actualité France / tendances

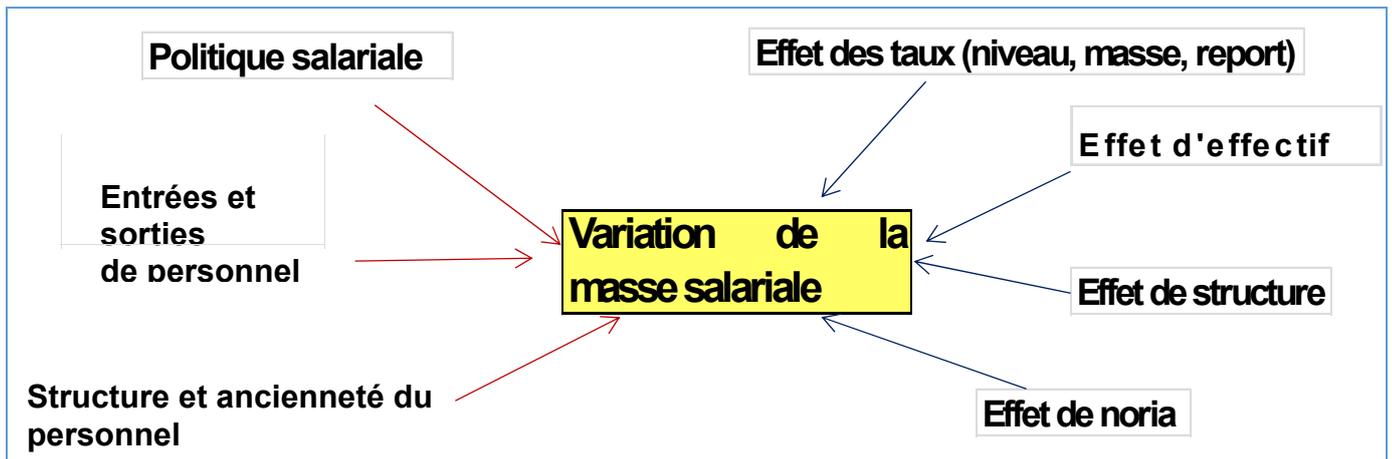
- Les salaires versés inférieurs à 1,6 fois le SMIC ouvrent droit à une réduction des cotisations patronales (réduction dite « Fillon ») dues au titre des assurances sociales (maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès) et des allocations familiales. Pour les rémunérations versées depuis le 1er janvier 2015, cette réduction concerne également la contribution au Fonds national d'aide au logement (FNAL), la contribution solidarité autonomie (CSA) et dans une certaine limite, les cotisations patronales AT/MP (accidents du travail/maladies professionnelles). C'est dans ce cadre qu'est mis en œuvre le dispositif « zéro cotisations Urssaf » au niveau du Smic prévu par le Pacte de responsabilité et de solidarité.
- Accessible à toutes les entreprises, ce dispositif peut, le cas échéant, être cumulé avec la réduction des cotisations patronales applicables au titre des heures supplémentaires.
- D'autres exonérations et allègements peuvent être mis en œuvre lors de l'embauche des salariés, notamment dans le cadre des contrats « aidés » ou pour les embauches dans certaines zones du territoire.

<https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/beneficiaire-dune-exoneration/exonerations-generales/la-reduction-generale.html>

### Éclairage international

Lorsqu'il s'agit de comparer les coûts salariaux d'un pays à l'autre au sein d'une même entreprise, la difficulté consiste le plus souvent à bien définir ce que l'on entend par charges patronales ou « employer benefit costs ». L'enjeu pour un RH ou un C&B manager avec un périmètre international sera de vérifier le contenu des données qui lui sont communiquées. Ainsi certains RH locaux ont tendance à ne comptabiliser que les cotisations aux organismes de sécurité sociale alors que dans beaucoup de pays une grande partie du coût des régimes sociaux est représentée par les plans mis en place et financés en partie ou en totalité par l'entreprise.

## Définitions / notions fondamentales



### LE GVT :

- **G = Glissement** : augmentations de salaire sans modification de qualification. Augmentations générales et individuelles issues d'une politique d'entreprise + rattrapage des minimum de coefficients/d'échelons définis par la convention collective
- **V = Vieillesse** : évolution de la prime d'ancienneté en fonction des années de présence
- **T = Technicité** : augmentations de salaire liées au changement de qualification, aux promotions avec changement de poste, aux changements de niveau automatiques (conventions collectives)
- **Le GVT se mesure sur les présents-présents**

### Effets de niveau et de masse

#### L'effet de niveau :

Pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée entre deux dates données. C'est l'aspect facial de la NAO et/ou des budgets d'augmentation salariale.

$$\frac{\text{Masse salariale date x de l'année B}}{\text{Masse salariale décembre de l'année A}}$$

Dans le suivi d'un budget exprimé en niveau, la date d'effet importe peu. Exemple : avec un budget d'augmentations de 2% en niveau, que les augmentations soient étalées tout au long de l'année, concentrées au 1<sup>er</sup> janvier ou au 1<sup>er</sup> juillet, ce sera toujours 2% si le budget est respecté.

#### L'effet de masse :

Pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle. Cela correspond à la dépense supplémentaire sur l'année considérée comparée à l'année précédente.

$$\frac{\text{Masse Salariale année B}}{\text{Masse Salariale année A}}$$

Un budget d'augmentations de 2% dépensé au 1<sup>er</sup> janvier aura un effet masse de 2% alors que dépensé au 1<sup>er</sup> juillet il aura un effet masse de 1% (2% sur 6 mois = 1% sur 12 mois)

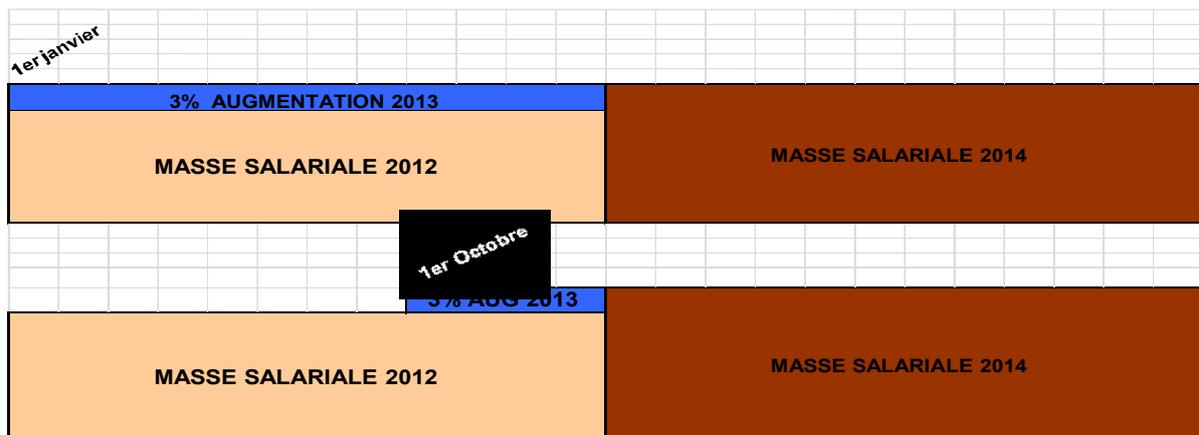
# Les effets de variation de la masse salariale

## Effet de report

Incidence des augmentations de salaire survenues au cours d'une année sur la progression de la masse salariale de l'année suivante.

$$\frac{\text{Masse salariale plancher année C}}{\text{Masse salariale année B}}$$

La masse plancher est la masse salariale de base de l'exercice N + 1, sans augmentation pendant cet exercice.



Dans le premier exemple ci-dessus il n'y a pas d'effet report. En effet toutes les augmentations de l'année n-1 sont effectives au 1<sup>er</sup> janvier. Dans le second exemple, il y a un effet report de 2,2% des augmentations de 3% effectives le 1<sup>er</sup> octobre de l'année n-1.

- MS plancher année C = 103
- MS année B =  $100 + (3 \times 3/12) = 100,75 \rightarrow 103/100,75 = +2,23\%$

L'effet report joue en sens inverse de l'effet masse. Plus les augmentations sont tardives dans l'année plus l'effet report sera important.

## Effet d'effectif

C'est la variation de la masse salariale due aux variations du nombre de personnes payées.

Exemple : l'effectif augmente de 1000 à 1100

## Effet de structure

Mesure les conséquence des changements de catégorie professionnelle, c'est-à-dire l'évolution de la structure de la population, (également prise en compte dans la Technicité du GVT)

Exemple : Le ratio cadres/non-cadres passe de 30/70 à 40/60

## Effet de noria

Pour un effectif inchangé, c'est l'effet de remplacement du personnel à l'intérieur d'une même catégorie.

**Effet de noria positif** → sur un effectif de 50 ingénieurs d'étude, 5 salariés partent à la retraite et sont remplacés par 5 jeunes ingénieurs sortant d'école avec des salaires de débutants.

**L'effet de noria sera négatif** si ces 5 départs sont remplacés par des ingénieurs expérimentés recrutés à la concurrence et à qui sont offerts des salaires supérieurs à la moyenne des salaires des effectifs présents.

### Définitions / notions fondamentales

Au-delà du salaire et des primes individuelles ou collectives, l'entreprise peut accorder des **éléments annexes au salaire**, avantages en nature et en espèces, notamment dans le cadre de sa politique de motivation et de fidélisation des salariés.

Ces avantages « salariaux » sont **servis directement par l'employeur ou financés sur le budget Œuvres Sociales du Comité d'Entreprise** (exemple : colonies ou locations de vacances). Ils sont précisément règlementés et intégrés, selon des règles très précises, à l'assiette des **cotisations sociales**, dans le respect d'un **plafond annuel ou selon leur valeur réelle ou forfaitaire**, et/ou comptabilisées dans le **revenu fiscal**.

**1 - Les avantages en nature** sont constitués par la fourniture par l'employeur à ses salariés de prestations (biens ou services) gratuitement ou avec une participation financière du salarié inférieure à la valeur réelle. Ils sont pris en compte dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale en fonction de leur valeur réelle ou selon un forfait.

*Exemples : voiture de fonction, logement, téléphone et ordinateur, repas, assistance juridique...*

**2 - Les avantages en espèces** sont constitués par la participation financière de l'employeur, totale ou partielle, à des services proposés aux salariés. Les règles d'assujettissement aux cotisations de sécurité sociale varient selon leur nature.

*Exemples : mutuelle, prévoyance, retraite sur-complémentaire, prêts, chèques restaurant, chèques vacances, chèque emploi service universel, ...*

**3 - Les dispositifs d'épargne salariale** permettent d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise et de favoriser l'épargne collective, tout en bénéficiant d'un régime social et fiscal favorable pour l'entreprise et le salarié.

*Exemple : retraite par capitalisation, Compte Epargne Temps...*

Certains **aménagements du temps de travail** sont également assimilables à des avantages sociaux, en particulier quand ils sont instaurés par voie d'accord d'entreprise sans être imposés par la branche (jour déménagement, travail à domicile...).

Ils peuvent être complétés par des services « non salariaux » qui pour l'heure ne sont pas encore assujettis à cotisations et/ou fiscalité :

- ♦ Salle de sport aménagée, prêt de gros outillage, bibliothèque-vidéothèque, prise en charge des frais d'admission à un RIE – Restaurant d'Entreprise ou InterEntreprise...
- ♦ Permanence d'avocat, de nutritionniste...

L'employeur bénéficie de **l'effet social** positif de certains investissements sous forme d'avantages.

### Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

Pour la mise en place d'un avantage, il y a lieu de bien identifier en amont la faisabilité et le **coût de revient total** de la disposition en prenant bien en compte l'impact sur les cotisations patronales.

On ne peut pas revenir unilatéralement sur un avantage « salarial » considéré comme un « avantage acquis » et dont la remise en cause devra impérativement faire l'objet d'une **procédure de « dénonciation »**.

Il est opportun de réfléchir à tous les impacts de l'adoption d'un avantage, par exemple en matière de souplesse de temps de travail, et de bien en mesurer tous les **effets induits**, pour s'assurer que l'instauration de cette disposition restera bien conforme à la politique sociale souhaitée.

Il est souhaitable de bien identifier et lister exhaustivement tous les avantages dans le **BSI** (Bilan Social Individuel). En effet, du fait d'un usage historique, dans certaines entreprises les salariés ne sont plus forcément conscients de certains avantages instaurés.

Selon l'avantage en question et la règle légale qui le régit, l'employeur peut être tenu de servir les mêmes avantages **sans distinction** / discrimination :

- ♦ aux salariés temporaires,
- ♦ aux stagiaires,
- ♦ à toutes les catégories professionnelles ou à tous les salariés d'une même catégorie professionnelle

### Actualité France / tendances

- ♦ « 10 entreprises aux avantages les plus fous »

<http://www.regionsjob.com/actualites/10-entreprises-aux-avantages-les-plus-fous.html>

- ♦ « Les « avantages » des salariés : privilèges ou acquis sociaux ? »

[http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id\\_article=1774](http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=1774)

### Éclairage international

- ♦ Les pratiques autant que la réglementation varient selon les pays.
- ♦ Le personnel expatrié devra éventuellement bénéficier de certains avantages locaux (exemple : jour férié supplémentaire)

### Sources d'information

- ♦ URSSAF, avantages en nature, chèques cadeau...

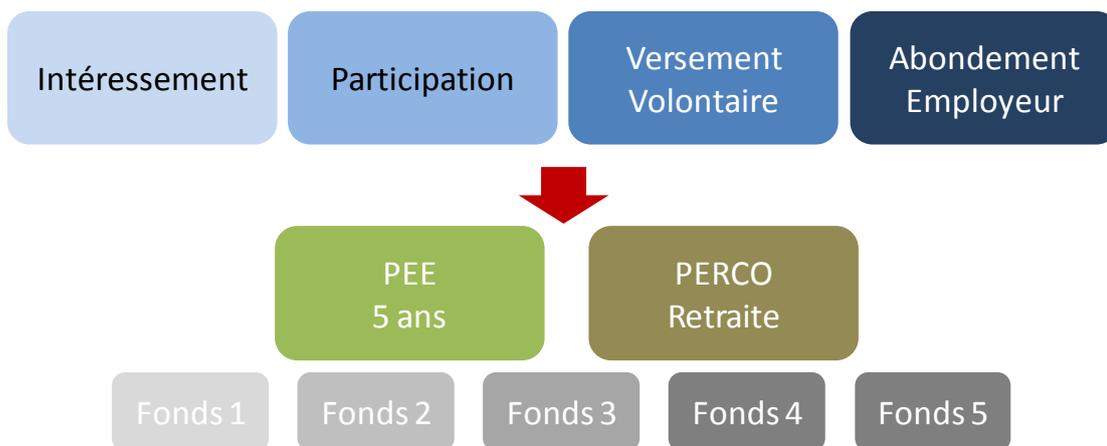
<https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-avantages-en-nature.html>

<https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/le-comite-dentreprise/les-prestations-du-comite-dentre/les-prestations-non-soumises-a-c/lattribution-de-cadeaux-et-de-bo.html>

- ♦ ANCV, chèques vacances <http://www.ancv.com/>
- ♦ Epargne salariale : fiche pratique C&B....

### Définitions / notions fondamentales

L'Épargne Salariale est un **formidable outil de motivation, d'attractivité et de fidélisation** des équipes avec un traitement fiscal et social avantageux pour l'entreprise et le salarié.



On distingue 2 types de dispositifs :

- Les dispositifs de partage du profit : **Intéressement** et **Participation** (obligatoire si + de 50 salariés)
- Les dispositifs d'épargne : **PEE** (bloqué 5 ans) et **PERCO** (bloqué jusqu'à la retraite, sortie en rente ou en capital)

Les dispositifs de partage du profit permettent de générer des **primes en fonction du résultat de l'entreprise** (formule légale de participation par exemple) ou d'objectifs à atteindre. Pour l'intéressement ces objectifs sont fixés par l'entreprise : ils peuvent être d'ordre financier (résultat, croissance CA, marge...), quantitatifs (croissance des ventes, du nombre de client...) qualitatifs (fidélisation client, baisse accidents du travail, RSE...). Bref de nombreuses modalités sont possibles en fonction de l'activité de l'entreprise. Un bon accord d'intéressement peut se révéler un bel **outil de management de la performance**. L'entreprise peut bien sûr **sécuriser l'accord** en fixant des plafonds aux sommes versées, des seuils de déclenchement, voire un plafond commun avec la participation.

Si le salarié décide le versement des primes d'intéressement et de participation dans le PEE ou le PERCO, celles-ci ne sont **pas soumises à l'impôt sur le revenu**. L'employeur peut inciter ses salariés à épargner en pratiquant un **abondement** sur tout ou partie des versements du salarié (intéressement, participation ou versement volontaire). Les sommes sont épargnées dans différents fonds de placements (FCPE) offrant des performances et des niveaux de risque variés et adaptés aux objectifs de chacun.

	Pour le salarié	Pour l'employeur
<b>Au versement</b>	<p><b>8 %</b></p> <p>Contributions sociales (sur primes I+P+ abondement)</p> <p><b>Pas d'impôt</b> si versement PEE PERCO</p>	<p><b>20 %</b></p> <p>Forfait social (sur montant distribué : I + P + abondement)</p> <p><b>ou 16%</b></p> <p>Pour PERCO+ (Piloté PME)</p> <p><b>ou 8%</b></p> <p>Nouveaux accords PME -50 sal. Pendant 6 ans</p> <p><b>Charges déductibles de l'IS</b></p>
<b>Au retrait</b>	<p><b>15,5 %</b></p> <p>Contributions sociales (uniquement sur la plus value)</p> <p><b>Pas d'impôt</b></p>	

Un traitement Fiscal et social attractif\*

\* Taux en vigueur en 04/2016

Au travers de l'épargne salariale, il est également possible aux entreprises qui le souhaitent de proposer de l'**actionnariat salarié** : permettre aux salariés d'investir dans les actions de leur entreprise.

### Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

Les dispositifs d'épargne salariale sont collectifs : quand ils sont mis en place ils **s'adressent à tous les salariés de l'entreprise**

Pour une entreprise de moins de 50 salariés le point de départ pourrait être la mise en place de l'intéressement et d'un PEE.

**Plus l'accord d'intéressement sera simple à comprendre et adapté à l'activité de l'entreprise plus il sera efficace.** Pour un premier accord éviter les calculs pluriannuels et les calculs pas unité de travail.

La plupart des banques et compagnies d'assurance ont une offre PEE et PERCO, voir des offres packagées PEI/PERCOI (I=interentreprises) pour les petites entreprises. Si les offres packagées PEI/PERCOI peuvent paraître plus simple au départ, elles peuvent se révéler très contraignantes par la suite. Si possible préférer un PEE et un PERCO aux PEI/PERCOI.

Les frais de tenue de compte, sont à la charge l'entreprise. Les frais sur les fonds sont en général supportés par les salariés. **Attention aux frais cachés** : comparez les fonds sur la base de performances longues (5 ans minimum) et jugez les frais totaux (on parle de frais courants, qui sont indiqués sur le DICI de chaque fonds). Il est important d'être attentif à l'ensemble de ces frais pour comparer des offres.

### Actualité France / tendances

L'épargne salariale connaît un fort développement de puis de nombreuses années même si le taux d'équipement dans les PME reste encore faible.

Avec la **baisse programmée de régimes de retraite obligatoires** (Sécurité Sociale et AGIRC ARRCO), chaque employeur doit se poser la question : Est-il de son ressort d'aider ses salariés à se constituer une épargne retraite supplémentaire.

Un chiffre : Pour pouvoir bénéficier d'une **rente mensuelle de 1.000 €, il faut avoir une épargne d'environ 300.000 €** au moment du départ en retraite ! Le PERCO et l'abondement de l'employeur peuvent y contribuer avec des avantages fiscaux et sociaux !

### Éclairage international

Pour la plupart, les dispositifs d'épargne salariale et les traitements fiscaux et sociaux spécifiques associés sont des dispositifs Franco- Français. Toutefois certaines entreprises pratiquent l'actionnariat salarié sur de nombreux pays (règles spécifiques à chaque pays selon réglementation locale).

Certains groupes ont également mis en œuvre des systèmes "d'intéressement" au niveau européen voir mondial. En Europe, la Belgique a créé en 2007 une forme d'intéressement collectif instauré par voie d'accord.

### Sources d'information

Guide de l'épargne salariale - juin 2014 (circulaire interministérielle)

Guide MEDEF épargne salariale - décembre 2015

# La nouvelle donne des retraites complémentaires

## Définitions / notions fondamentales

- ❑ La réforme des retraites complémentaires introduite par l'accord ARRCO-AGIRC du 30 octobre 2015, instaure **un système de bonus-malus**. Ce dernier crée une incitation forte pour le salarié à maintenir son activité au moins 4 trimestres civils supplémentaires au-delà de sa date « taux plein ». Cette réforme peut donc avoir un impact sur la gestion des fins de carrière au sein de l'entreprise.



**MALUS = coefficient de solidarité** applicable à tous les nouveaux retraités remplissant les conditions du taux plein au régime de base pendant les trois premières années de la retraite et au maximum jusqu'à 67 ans (- 10% chaque année pendant trois ans)



**EFFET NEUTRE** = Départ à la retraite différé de 4 trimestres au-delà du « taux plein » sécurité sociale

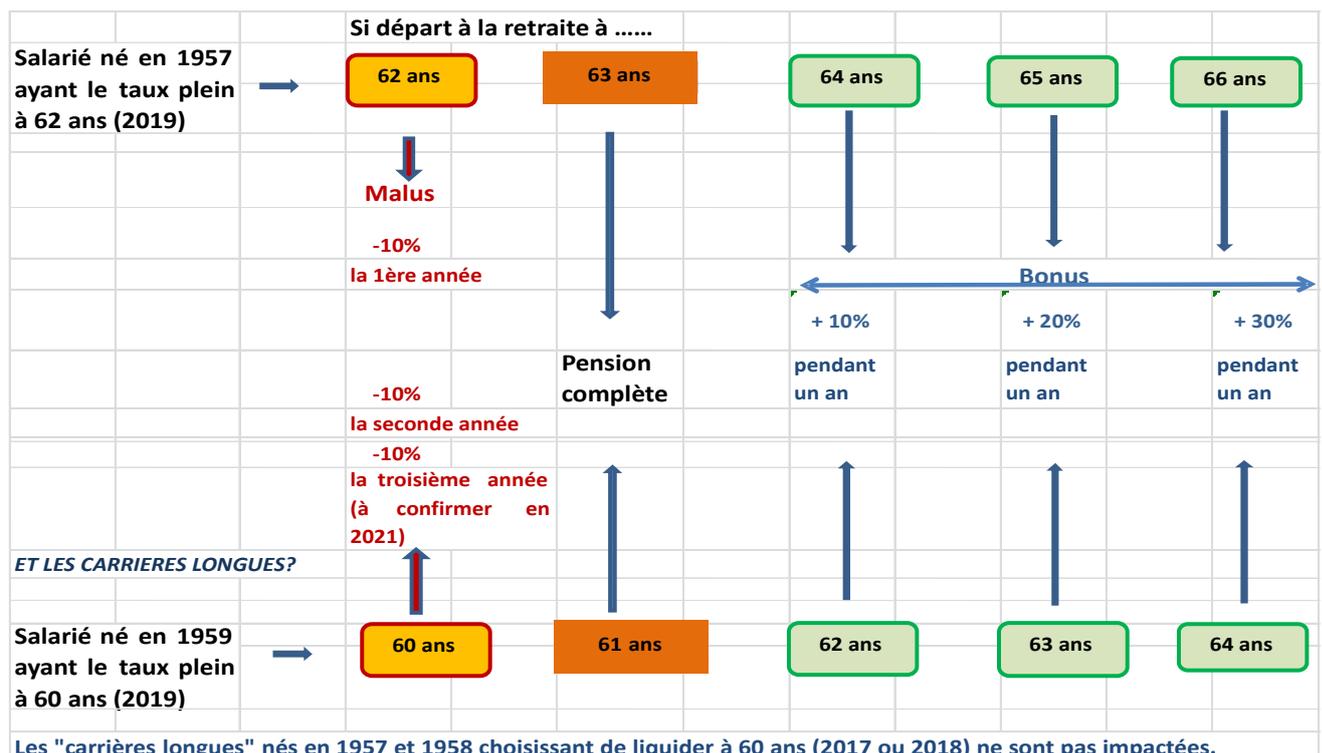


**BONUS = coefficient majorant** pendant un an pour les participants qui justifient d'avoir prolongé leur activité pendant 8 trimestres au-delà de la date à laquelle les conditions du taux plein sont remplies dans le régime de base (10%), ou 12 trimestres (20%), ou 16 trimestres (30%)

❖ Application au 1er janvier 2019 pour la génération 1957.

❖ Les générations 1957 et 1958 qui partiraient à la retraite à 60 ans en 2017 ou 2018 dans le cadre du dispositif carrières longues ne sont donc pas impactées!

## ILLUSTRATION



# La nouvelle donne des retraites complémentaires

## Autres mesures de la réforme des retraites complémentaires :

- Sous-indexation des pensions de **-1%** par rapport à l'indice INSEE de la consommation
- Revalorisation des pensions au **1<sup>er</sup> novembre** au lieu du 1<sup>er</sup> avril
- Augmentation du **Prix d'Achat** des points de retraite complémentaire
- Fusion** des Régimes ARRCO & AGIRC au **01/01/2019**

AVANT FUSION		Hausse des cotisations patronales	APRES FUSION	
REGIME	TAUX DE COTISATION		REGIME	TAUX DE COTISATION
ARRCO T1	7,75%		TA	7,75%
ARRCO T2	20,25%		TB-TC	21,59%
AGIRC TB-TC	20,55%			Suppression de la GMP?
GMP	Forfait : 66,34 €			TAUX D'APPEL 127%
TAUX D'APPEL 125%				

## Conseils pratiques

- Anticiper les impacts en termes de gestion des fins de carrière. L'entreprise envisage t-elle de compenser les malus pour éviter que les salariés ne diffèrent leur départ à la retraite.
- Analyser les effets de cette réforme sur les éventuels dispositifs de « pré-retraite » en vigueur au sein de l'entreprise : exemple Plans de cessation anticipée d'activité pour pénibilité. Faut-il en tenir compte ?

## Éclairage international

L'ensemble des pays de l'OCDE sont concernés par des réformes visant à reculer l'âge de départ à la retraite afin d'assurer ou rétablir l'équilibre des financements des systèmes de retraite compte tenu de la dégradation du ratio actifs/retraités

## Sources d'information

<http://www.agirc-arrco.fr/>

<http://social-sante.gouv.fr/grands-dossiers/reforme-des-retraites/les-mots-de-la-retraite/article/retraite-complementaire-arrco-agirc>

# La retraite supplémentaire d'entreprise – Coup de projecteur sur l'Article 83

## Définitions / notions fondamentales

Lorsqu'on parle de retraite d'entreprise (par différence avec les retraites complémentaires ARRCO-AGIRC), on parle de mécanismes mis en place dans certaines entreprises permettant de **compléter le taux de remplacement** des salariés

**Le taux de remplacement correspond au rapport entre le montant de la retraite perçue et le dernier salaire.** En France, le taux moyen de remplacement se situe aux alentours de 75%. Il est cependant très disparate en fonction de la carrière du salarié. Ce taux de remplacement a tendance à diminuer fortement au fur et à mesure des différentes réformes des retraites.

### Taux de remplacement en fonction du type de carrière et de l'année de retraite

	2000	2020	2040
Salarié non cadre du secteur privé ayant toujours perçu le salaire moyen des non cadres	84 %	71 %	67 %
Salarié cadre du secteur privé ayant toujours perçu le salaire moyen des cadres	75 %	62 %	58 %
Salarié cadre du secteur privé ayant eu une carrière très ascendante, de un plafond en début de carrière à deux plafonds en fin de carrière	56 %	50 %	47 %

En matière de retraite d'entreprise, on distingue 2 types de dispositifs :

- Les dispositifs dits à prestation définie – autrement appelés **Article 39** : l'accord porte sur une rente assurée au salarié lorsqu'il part à la retraite. Cette rente est souvent exprimée en pourcentage du dernier salaire. **Seule l'entreprise supporte la charge liée à cette rente.** Si un régime Article 39 existe dans l'entreprise, le salarié éligible ne pourra en bénéficier que s'il termine sa carrière dans l'entreprise.
- Les dispositifs dits à cotisations définies – autrement appelés **Article 83** : l'accord porte sur une cotisation fixée en pourcentage du salaire, versée sur un compte individualisé. Cette cotisation est généralement partagée entre l'employeur et le salarié. C'est un dispositif qui s'étend.

**Un régime de retraite à cotisation définie** se négocie au sein de l'entreprise. Il définit le montant des cotisations, ainsi que la part prise en charge par l'entreprise. **En moyenne**, les taux de cotisations se situent aux alentours de **4% du salaire**, la cotisation est très souvent **partagée à 50% entre l'employeur et le salarié**.

L'entreprise doit souscrire un contrat de retraite auprès soit d'un assureur ou d'une banque. Dans ce contrat, l'entreprise devra sélectionner les produits financiers sur lesquels le salarié pourra placer son épargne :

- Un fond général : le capital est garanti et des intérêts sont versés annuellement. (attention, les taux d'intérêts sont actuellement très faibles)
- Des Sicav ou fonds commun de placement : en général, le fournisseur proposera au moins 3 produits de placement différents afin que chaque salarié puisse diversifier son épargne.
- Une gestion pilotée : en fonction de l'âge du salarié, son épargne est automatiquement investie sur les marchés financiers, et est désensibilisée (transférée progressivement sur des placements moins risqués) lorsque ce dernier approche de la retraite.

Chaque salarié dispose d'un compte sur lequel l'entreprise verse les cotisations (part patronale et part salariale). Tout versement effectué sur ce compte lui est **définitivement acquis**. Il ne pourra cependant toucher son épargne qu'une fois à la retraite, et sous la forme **d'une rente viagère** (complément de revenu à vie).

# La retraite supplémentaire d'entreprise – Coup de projecteur sur l'Article 83

Le salarié a la possibilité d'effectuer **des versements complémentaires**, pour augmenter son épargne retraite, tout en pouvant les déduire de son revenu imposable.

		Pour le salarié	Pour l'employeur
	Sur les cotisations versées	<b>8%</b> Contributions sociales sur cotisations versées par l'employeur et par le salarié <b>Pas d'impôt sur le revenu</b>	<b>20%</b> forfait social <b>Pas de charges patronales ou salariales</b>
	A la sortie en rente	Rente viagère imposable	

## Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

Les dispositifs d'épargne retraite sont collectifs : quand ils sont mis en place ils **s'adressent à tous les salariés ou pour tous les salariés d'une même catégorie** (cadres, non cadres ...).

L'épargne retraite **est un engagement de l'entreprise sur le long terme**, c'est ce qui lui confère aussi un **fort pouvoir de rétention**.

**Lorsque l'entreprise a mis en place un contrat à prestation définie pour ses cadres dirigeants, elle doit mettre en place un autre outil d'épargne retraite pour ses salariés (Art 83 ou épargne salariale/PERCO).**

La plupart des banques et compagnies d'assurance ont une **offre épargne retraite packagée** pour les petites entreprises.

**Proposer différents supports d'investissement** permet à chaque salarié d'adapter son épargne. Certains fournisseurs proposent des séances d'aide à l'investissement pour les salariés.

## Actualité France / tendances

L'épargne retraite connaît un fort développement **autant dans les petites entreprises** que dans les grandes.

Avec la **baisse programmée de régimes de retraite obligatoires** (Sécurité Sociale et AGIRC ARRCO), chaque employeur doit se poser la question : doit-il aider ses salariés à se constituer une retraite supplémentaire.

Un chiffre : pour pouvoir bénéficier d'une **rente mensuelle de 500 €, il faut avoir une épargne d'environ 150.000 €** au moment du départ en retraite !

## Éclairage international

Les avantages liés au contrat ART83 ne concernent que la France. Il existe cependant dans beaucoup de pays de l'OCDE des dispositifs d'épargne retraite fonctionnant sur le principe de la capitalisation (ex : 401K plan aux USA, Defined contribution plans en UK, Belgique, etc), faisant l'objet d'un traitement social et fiscal spécifique.

Certains grands groupes, dans le cadre de leur politique de mobilité internationale, mettent en place des plans internationaux de retraite à contribution définie pour leurs cadres très mobiles.

## Sources d'information

Observatoire des retraites - [www.observatoire-retraites.org](http://www.observatoire-retraites.org)

COR - [www.cor-retraites.fr](http://www.cor-retraites.fr)

# COMMUNIQUER SUR LA REMUNERATION : un enjeu de marketing RH

## Définitions / notions fondamentales

La politique de rémunération globale s'impose comme un thème majeur de marketing RH. La rémunération a longtemps été un sujet un peu tabou dans les entreprises françaises, contrairement aux groupes anglo-saxons ; la communication se focalisait sur les thèmes techniques liés aux relations sociales (NAO, accord d'intéressement...). Il est essentiel aujourd'hui de partager avec les collaborateurs ce qui constitue la politique de reconnaissance de l'entreprise (monétaire et non-monétaire).

La politique de rémunération s'affirme ainsi comme un élément-clé du « projet social » de l'entreprise, en cohérence avec sa stratégie. L'exigence d'**équité** (perception de justice par les collaborateurs, notamment les plus jeunes) est un enjeu majeur pour l'entreprise, dans un contexte de budgets restreints et d'allongement des carrières. Dans ce contexte, la communication RH vise à :

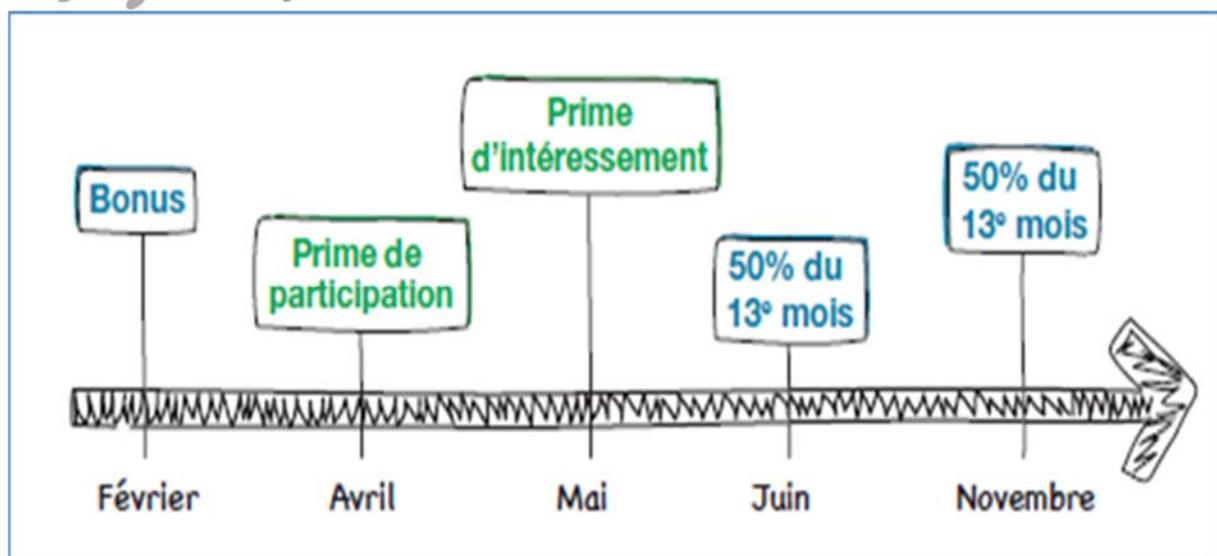
- **Valoriser l'ensemble du package auprès des salariés** et faire de la pédagogie sur la rémunération, la protection sociale et les avantages sociaux, facteurs d'attractivité et de motivation et thèmes-clés de l'image employeur. Il s'agit également d'**accompagner les mesures qui contribuent fortement à la culture interne et au sentiment d'appartenance** : intéressement, attribution gratuites d'actions, campagnes d'actionnariat salarié...
- **Sensibiliser, impliquer et responsabiliser les managers**, qui sont des relais actifs de la politique de rémunération, notamment en matière d'évaluation de la performance et d'attribution des bonus. C'est un rôle exigeant qui est attendu des managers.
- **Accompagner tous types de changement** (fusions/acquisition, développement à l'international, évolutions réglementaires...) : il s'agit pour la RH de porter la stratégie de l'entreprise, donner du sens et délivrer des messages directs pour expliquer, rassurer et éviter la création « d'irritants sociaux ».

## Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

- Toujours avoir à l'esprit que les premiers outils de communication sont le contrat de travail et la feuille de paie. Cette dernière fait l'objet d'ailleurs de réformes mis en œuvre en 2017 et 2018 qu'il s'agira de communiquer efficacement : bulletin de paie simplifié, BP électronique, retenue à la source... ;
- S'agissant de la politique C&B, il est recommandé de :
  - > Dépasser l'aspect technique des sujets et de mettre en perspective la politique salariale par rapport à l'ensemble de la politique RH et à la stratégie de l'entreprise
  - > Diversifier les modes de communication, en fonction de la complexité et du caractère sensible des thèmes traités (intranet, réunions de partage/échange, information directe par brochure...)
  - > Communiquer au bon moment, en articulant la communication sur les temps forts RH/ rémunération et en cadencant les actions tout au long de l'année. L'anticipation permet également à l'employeur de conserver l'initiative.

# COMMUNIQUER SUR LA REMUNERATION : un enjeu de marketing RH

Exemple :



## Actualité France / tendances

Support majeur de communication sur la rémunération, les Bilans Sociaux Individuels (BSI) se développent dans les entreprises de toutes tailles, privées et publiques. Ils répondent aux objectifs suivants :

- > Valoriser la politique de rémunération globale de l'entreprise et ce qu'elle met en œuvre (et finance) pour rétribuer, protéger et marquer la reconnaissance.
- > Offrir aux salariés une vision claire de l'ensemble des éléments qui constituent leur package de rémunération (dépasser l'idée que « ma rémunération, c'est mon salaire mensuel »)
- > Faire œuvre de pédagogie sur des mesures récentes ou un peu techniques
- > Donner une image de transparence et de modernité à la DRH

La force du BSI repose sur la personnalisation poussée du support, en termes de données et de messages, et sur le caractère incontestable des données issues de la paie. L'impact de cette communication est très fort auprès des salariés : plus de 90% d'entre eux sont satisfaits de leur BSI et 85% indiquent avoir une meilleure compréhension de la politique de rémunération (*enquêtes 2015/2016*). Cet outil ne suscite en règle générale aucune tension avec les partenaires sociaux.

## Éclairage international

Le BSI s'est développé également à l'international notamment dans les pays anglo-saxons, souvent sous l'appellation « Total Remuneration Statement » ou « Total Compensation Report ». Les formats et supports peuvent être différents mais les thématiques traitées sont similaires.

## Sources d'information

Cf Fiche pratique BSI

1/07/2016

## Définitions / notions fondamentales

Au-delà de l'entretien « annuel » (« individuel », « d'appréciation »...) plus particulièrement axé sur l'évaluation du travail réalisé par le collaborateur sur l'année écoulée et destiné à fixer les objectifs de l'année à venir, une nouvelle obligation légale a émergé en 2014 pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés : l'entretien professionnel.

Celui-ci est rendu **obligatoire** ; son objectif est de favoriser l'évolution professionnelle en étudiant les perspectives d'évolution, notamment en termes de qualification d'emploi. Il doit impérativement donner lieu à compte-rendu écrit dont copie remise au salarié.

Il doit être mené avec chaque collaborateur **au moins tous les 2 ans** ainsi qu'après une longue période d'interruption d'activité (maternité, congé parental à plein temps, congé sabbatique, arrêt maladie de plus de 6 mois...).

**Un bilan doit être fait tous les 6 ans** avec chaque collaborateur et permettre de valider que les entretiens ont bien eu lieu à la fréquence prévue et qu'au moins 2 des 3 critères ci-dessous ont bien été honorés :

- ♦ le salarié a suivi au moins une formation
- ♦ le salarié a acquis des éléments de certification professionnelle (diplôme, titre...) par la formation ou par une VAE
- ♦ le salarié a bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle

Les collaborateurs doivent être informés du dispositif et le CE consulté.

La mise en œuvre de l'entretien professionnel supprime les anciens dispositifs de bilan d'étape professionnel (jamais réellement développé) et d'entretien pour les salariés âgés de 45 ans.

## Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

♦ Attention, il ne s'agit pas d'un simple vœu pieu, la loi est précise et la **non-conformité pénalisée** : dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le non-respect des « 2 critères a minima » donne lieu à crédit d'heures via l'OPCA sur le Compte Personnel de Formation (100 heures pour un temps plein – 3 000 €uros, 130 heures pour un temps partiel – 3 900 €uros). C'est l'Inspection du Travail qui opérera les contrôles.

- ♦ Autre risque : l'utilisation des situations défaillantes par les salariés en cas de litige, notamment devant les prud'hommes.
- ♦ La difficulté étant avérée dans nombre d'entreprises pour obtenir des managers qu'ils mènent régulièrement les entretiens annuels de tous leurs collaborateurs, il peut être opportun d'adopter une procédure « simplifiée » qui reste conforme à la loi : **mener un seul entretien, en 2 parties**, l'un davantage orienté sur le point détaillé de l'activité, l'autre à teneur « entretien professionnel » axé sur l'évolution de carrière. Les points relatifs à la formation, la mobilité, l'évolution salariale... seront alors identifiés précisément dans la structure du document général. Cette 2nde partie pourra éventuellement n'être traitée spécifiquement qu'une année sur 2 pour répondre à la stricte obligation légale.
- ♦ Le salarié peut refuser l'entretien mais l'employeur étant tenu de le lui proposer, il semble opportun de conserver trace de la « convocation », par mail par exemple.
- ♦ Il est utile de repérer au fur et à mesure toute évolution de salaire et/ou de poste ou tout stage de formation suivi pour justifier sur 6 ans de la réponse à au moins des 2 critères imposés par la loi.

### Sources d'information

- ♦ Site du gouvernement <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32040>
- ♦ Site de votre Fédération pour prendre connaissance de l'éventuel accord de branche qui peut apporter des précisions ou ajuster les contraintes

# COMMUNIQUER SUR LA REMUNERATION : l'exemple du BSI

## Définitions / notions fondamentales

Un nombre croissant d'entreprises adoptent le **Bilan Social Individuel** : grands groupes comme PME, entreprises privées comme établissements publics. Pourquoi faire du marketing RH sur la politique de rémunération ? Quels sont les objectifs ?

- Valoriser la politique de rémunération à travers un support totalement personnalisé
- Donner une vision globale du package de rémunération et des avantages sociaux
- Favoriser la juste perception du niveau de la rémunération
- Souligner les engagements sociaux de l'entreprise
- Enrichir l'image employeur à l'interne et fidéliser les talents

A la différence du bilan social collectif, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, réaliser un BSI est une démarche volontaire.

La force de ce support réside dans :

1. Le caractère factuel des données individuelles qu'il contient. Le **BSI** permet d'interpeller le salarié en lui présentant une synthèse des éléments qui composent sa rémunération annuelle, et divers messages pédagogiques valorisant les mesures salariales, les atouts et spécificités de l'entreprise. Le salarié se rend compte ainsi que la somme des rémunérations perçues est bien supérieure à son salaire contractuel, et que sa rémunération globale est autre chose que ce qu'il voit au bas de sa fiche de paye ! Il prend aussi la mesure des périphériques du salaire et de la valeur des avantages sociaux.
2. La mise en page dynamique de ce support, qui permet une grande flexibilité des contenus, reflétant ainsi la rémunération de chaque salarié, quelle que soit sa structure de rémunération.

Les enquêtes auprès des salariés montrent l'impact positif du BSI sur la perception de la politique de rémunération par les salariés.

## Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

Les données individuelles affichées dans le BSI doivent être d'une fiabilité absolue, ce qui suppose :

- L'élaboration d'une base de données sous excel, à partir de requêtes
- Des contrôles rigoureux sur les données obtenues, avant la programmation informatique permettant la personnalisation du document
- Le contrôle des BSI générés, au travers d'épreuves-tests sur un échantillon de salariés

Les moyens mis en œuvre pour réaliser un BSI doivent garantir la confidentialité et la sécurité des données, notamment lors des flux d'informations entre l'entreprise et le prestataire, et en cas de BSI hébergés sur une plateforme web.

Les arbitrages en amont portent sur :

- La date de parution : le BSI est une activité de 1<sup>er</sup> semestre ! La plupart des BSI paraissent entre mars et fin juin.
- Le périmètre de l'entreprise. Dans un périmètre donné, il est recommandé de considérer l'ensemble de l'effectif.

## COMMUNIQUER SUR LA REMUNERATION : l'exemple du BSI

- Les critères d'éligibilité : nombre de mois de présence dans l'exercice et profils de salariés. Ne sont généralement pas bénéficiaires : les personnes en longue maladie et suspension de contrat, expatriés, impatriés, CDD et alternants.
- Le choix du support et du mode de diffusion :
  - > les BSI papier sont remis au salarié sur le lieu de travail ou adressés par la Poste au domicile.
  - > les BSI numériques sont majoritairement au format PDF interactif, hébergés sur le coffre-fort électronique des salariés ou une plateforme internet, ou sous forme de sites web.
- Les contenus : la rémunération individuelle fixe et variable, la rémunération collective et l'épargne salariale, l'actionnariat salarié, la protection sociale, les avantages sociaux, parfois complétés par la formation, le temps de travail, les congés et absences.
- Les données affichées : généralement les montants versés en brut sur un exercice complet, dont les éléments versés au titre de l'exercice précédent.

Lors de la 1<sup>ère</sup> édition, il est recommandé de présenter le BSI en CE avant la parution.  
Une déclaration à la CNIL est requise.

### Actualité France / tendances

En complément des informations disponibles sur les outils internes (intranet ou portail RH), le BSI devient un rendez-vous régulier de communication sur la politique de rémunération.

Le BSI papier est encore majoritaire dans les entreprises où bon nombre de salariés ne sont pas connectés (univers de production ou de la distribution notamment). Le développement rapide des BSI numériques accompagne la digitalisation des activités RH et le déploiement du coffre-fort électronique.

### Éclairage international

La pratique d'outils analogues au BSI (« Total Remuneration Statement ») est plus ancienne dans les entreprises Anglo-Saxonnes, qui sont traditionnellement moins frileuses que les sociétés françaises pour communiquer sur la rémunération. A l'inverse le lancement du BSI dans les filiales françaises de groupes internationaux sert parfois d'inspiration à son extension à d'autres entités.

### Sources d'information

Petits déjeuners de benchmark organisés par les prestataires.

# Les critères d'une bonne enquête de rémunération

## Définitions / notions fondamentales

L'enquête de rémunération est pour l'entreprise un outil lui permettant de comparer ses pratiques de rémunération à celles de son marché de référence.

La méthode employée dépendra des objectifs recherchés et du budget. Cela peut aller de la simple acquisition d'une enquête de salaire déjà existante, basée sur des fonctions types, à la participation à des enquêtes sectorielles et récurrentes reposant sur une méthodologie établie d'analyse des niveaux de responsabilité et sur un principe la mutualisation des données salariales par l'ensemble des entreprises participantes.

Une enquête de rémunération peut aussi bien porter sur les niveaux des pratiques salariales (par fonction, échelon, statut, zones géographiques, activités, etc.), sur la structure des rémunérations proposées (composition du package, proportion, existence ou non d'éléments), que sur les perspectives d'évolutions (tendances) liées aux pratiques salariales de chaque entreprise.

## Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

**Les critères** d'une bonne enquête de rémunération sont déterminés par les réponses aux questions suivantes :

- 1- **Quels usages ?** Déterminer les salaires à l'embauche. Créer des références salariales (fourchettes de salaires) pour gérer les révisions salariales annuelles. Structurer/faire évoluer sa politique et les composantes de la rémunération (Fixe, Variable(s)). Piloter « l'équité » interne et externe,....
- 2- **Quels marchés (se comparer à qui) ?** Du « marché général et/ou national » au marché ciblé (liste d'entreprises) et/ou régional.
- 3- **Quelles composantes ?** Salaire fixe + variable individuel + participation/intéressement + .....
- 4- **Quelle population ciblée?** Du cadre dirigeant aux OETAM, les cadres seulement....
- 5- **Quelle méthodologie statistique ?** Une bonne enquête salariale donnera les définitions précises des composantes de la rémunération pour lesquelles les données sont collectées et fournies :

Exemple : *Salaire de Base annuel* : Le Salaire de Base est la somme du Salaire de Base et des Primes Fixes (hors primes variables).

Elle précisera également l'étendue des données collectées (nombre de titulaires et de sociétés ainsi que les différentes valeurs statistiques restituées (percentiles, quartiles, médiane, moyenne). Exemple ci-dessous.

Industries tous secteurs	10ème centile	25ème centile / 1er quartile	50ème / Médiane	75ème centile / 3ème quartile	90ème centile	Moyenne	Nombre de titulaires	Nombre de sociétés
<b>Salaire de Base Annuel</b>								
Grade Y	52 260	59 698	<b>70 060</b>	81 336	91 034	71 515	36 764	365
Grade Z	64 040	73 166	<b>84 417</b>	97 227	110 791	86 257	23 757	328
<b>Bonus versé annuel</b>								
Grade Y	2 365	4 418	<b>7 078</b>	11 245	16 741	8 731	31 216	342
Grade Z	3 637	6 703	<b>10 598</b>	17 239	24 865	13 110	21 839	310

## Les critères d'une bonne enquête de rémunération

Exemples d'autres éléments de rémunération et de démographie collectés (liste non exhaustive) : - Commissions (vendeurs), Intéressement, Participation, Bonus cible (%), etc.,  
- Age, ancienneté

A l'inverse il faut faire preuve d'une grande prudence voire se méfier d'enquêtes salariales « grand public » que véhiculent un certain nombre de journaux et magazines. La méthodologie et le champ couvert sont incertains, les définitions sont floues ou contestables (ex les enquêtes qui vous indiquent directement le net...)

Pour une « acceptation des résultats » d'une enquête par une direction générale, les managers de l'entreprise, éventuellement les IRP et donc une « bonne exploitation » des données, l'appel à un prestataire de référence est recommandé.

Exemples de prestataires : Altedia, Mercer, Korn Ferry Hay Group, Willis Towers Watson, Aon Hewitt, Deloitte. Tenir compte également des enquêtes menées par les branches professionnelles, très utiles notamment pour les fonctions non cadres et les données salariales régionales..

La participation en amont du management à l'enquête est importante et passe par une contribution à la compréhension des organisations et des postes.

Le choix du marché de référence (« Panel ») est un des critères déterminants d'un « benchmarking » pertinent adapté aux besoins de l'entreprise ; il relève d'une décision. Veut-on se comparer à un marché général, au secteur dont l'entreprise relève ou à un bassin d'emploi spécifique ?

Le partage des résultats de l'enquête avec le management s'accompagne doit permettre de répondre à des questions concrètes : quel niveau de rémunération pour quel niveau de responsabilité et quel degré de maîtrise du poste ? Quelle évolution de salaire pour quelle évolution de responsabilité ? Quel rythme de rattrapage ? Que faire lors d'un changement de statut ? Que faire en présence d'une rémunération sensiblement au-delà ou en deçà du marché ?

### Actualité France / tendances

Une professionnalisation croissance du management des rémunérations, se caractérisant par un métier de « responsable rémunération et avantages sociaux » dans les directions des ressources humaines.

Une exigence de transparence croissance des niveaux de rémunérations pour les grandes entreprises.

Un constat de société, les écarts Homme/Femme.

Une diversification des composantes de rémunération et une valorisation des avantages.

### Éclairage international

L'enquête de rémunération est une pratique répandue, les prestataires les plus réputés (cf. ci-dessus) ont une présence globale et peuvent vous accompagner sur vos besoins à l'international en déployant une méthodologie commune.

### Sources d'information

Sites internet des grands prestataires (Altedia, Korn Ferry Hay Group, Mercer, Willis Towers Watson, Aon Hewitt, Deloitte etc) et des branches professionnelles

# Couverture Prévoyance collective lourde

## # 1 - Définitions / notions fondamentales

Un régime de couverture Prévoyance Collective vise à compléter les prestations des régimes obligatoires de Sécurité sociale, **pour les risques lourds comme le décès ou l'invalidité et pour les arrêts de travail liés à la maladie ou à un accident.**



**Le salarié reçoit une indemnité qui reconstitue tout ou partie de la rémunération perdue**, le plus souvent après une franchise de 90 jours ; en cas de décès, ses ayants droits reçoivent un capital ou une rente de conjoint ou d'orphelin ou une rente Education.

La loi fixe trois contraintes principales aux employeurs :



- Financer une couverture prévoyance pour les cadres **à hauteur de 1.5% de la tranche A.**
- Maintenir une partie du salaire en cas d'arrêt de travail lié à une maladie ou un accident **pour les salariés de plus d'un an d'ancienneté** (90% du salaire pendant les 30 premiers jours, puis 2/3 pendant les 30 suivants, ces taux progressant avec l'ancienneté)
- **Maintenir pendant un an maximum** la couverture prévoyance aux anciens salariés sans emploi.

Au-delà, les conventions collectives obligent les employeurs à assurer une prévoyance à leurs salariés et à leur famille, **l'enjeu social étant important** - le risque décès du salarié par exemple est faiblement couvert par la Sécurité Sociale : ses ayants droits reçoivent un capital forfaitaire de 3404€ en 2017. **Toutes les conventions collectives comportent des garanties complémentaires à celles prévues par la sécurité sociale**, qui peuvent être renforcées quand le sinistre est lié à une maladie professionnelle ou un accident du travail.



**Le régime est adossé à un contrat d'assurance et peut être financé par le seul employeur ou cofinancé avec les salariés.** Les cotisations sont exprimées en % du salaire, souvent par tranches SS. Les cotisations patronales sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu, dès lors que le régime est collectif ; elles supportent le forfait social au taux de 8%, dans les entreprises de plus de 11 salariés.



Contrairement à un régime de couverture Frais de santé, une couverture prévoyance lourde utilise à plein les techniques d'assurance : **la tarification tient compte des tables de sinistralité fixées par l'INSEE et modulées en fonction de l'expérience du porteur de risques.**

Le régime est mis en place soit par décision unilatérale de l'employeur, soit par négociation avec les salariés (référendum) ou avec les organisations syndicales représentatives.

Plusieurs organismes peuvent articuler leurs compétences pour gérer un régime de prévoyance lourde :



- Le porteur de risque, qui peut être un assureur, une institution de prévoyance ou une mutuelle ; un contrat est signé avec l'employeur, auquel les salariés adhèrent. **Les grands groupes internationaux peuvent s'auto-assurer via des pooling ou des captives de réassurance.**
- Le gestionnaire du régime, **délégué du porteur de risques**, qui peut appartenir au groupe du porteur de risque ou à celui du courtier, le cas échéant.
- Le conseil du régime, qui peut être courtier ou consultant. **La plupart des employeurs confie le pilotage de leur régime à un courtier.**
- Divers spécialistes de la prévention des risques, du retour à l'emploi, du contrôle des arrêts de travail, d'aide aux aidants, etc. **peuvent permettre de préserver le régime en limitant les prestations.**

---

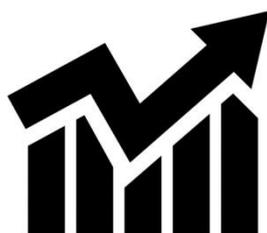
<sup>1</sup> Dans la limite de 6 % du PASS (2354€ en 2017) + 1,5 % de la rémunération annuelle brute du salarié, le total étant plafonné à 12 % du PASS (4707€ en 2017)

# Couverture Prévoyance collective lourde

## #2 - Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

**Des enjeux financiers et des aléas beaucoup plus importants qu'en santé collective** : Un défaut de couverture prévoyance peut amener l'employeur à supporter des coûts très lourds.

Toute perturbation dans la vie de l'entreprise peut avoir des répercussions sur l'absentéisme et **accroître les prestations en indemnités journalières, et donc détériorer les comptes du régime et induire à terme des hausses de cotisation**, voire la résiliation du contrat par le porteur de risque en cas de déficit chronique.



**L'employeur doit piloter le régime - idéalement via une commission paritaire spécialisée, et :**

- **Analyser les comptes chaque année et sur 5 ans glissants**, période adaptée pour apprécier correctement des sinistres qui peuvent s'étendre sur plusieurs années.
- **Confronter les provisions constituées par l'assureur avec la réalité des sinistres**, les écarts étant fréquents.

**Un enjeu de communication fort pour l'employeur**, lié à sa politique en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) et aux questions de santé et sécurité et de qualité de vie au travail (QVT), avec la lutte contre les risques psycho-sociaux et le stress au travail, l'aménagement du poste de travail, l'équilibre Vie privée / Vie professionnelle, l'aide aux ascendants / descendants, etc.

Des prestations spécifiques peuvent répondre à ces questions afin de préserver le régime lui-même.



**Gérer ensemble les contrats de santé et de prévoyance permet de limiter le nombre d'interlocuteurs et de mieux négocier les frais de gestion. En revanche, les risques étant indépendants, les primes ne peuvent être mêlées. Il est possible d'alimenter un compte de participation aux bénéfices commun.**

### #3 - Actualité France / tendances

- **Chaque réforme des retraites obligatoires induit une hausse des coûts en prévoyance, avec des salariés plus âgés à couvrir**, à risque accru en décès, incapacité, invalidité et perte d'autonomie. Le gouvernement issu des prochaines élections pourrait lancer sa réforme dès 2017.
- Les branches avaient souvent désigné un ou des porteurs de risques, rendant obligatoire la souscription de leur contrat par les entreprises concernées. Après des débats houleux, **ces clauses « de désignation » ont été déclarées illégales en 2013 car anti-concurrentielles, et remplacées par de simples recommandations de porteur de risque**. Cependant, la pression monte pour retrouver une mutualisation du risque prévoyance au niveau des branches et le débat continue.



### #4 - Éclairage international

Plusieurs grands groupes ont mis en place et harmonisé des programmes de couverture prévoyance dans toutes leurs filiales dans le monde, **renforçant le sentiment d'appartenance au groupe**.



### #5 - Sources d'information



[www.Ameli.fr](http://www.Ameli.fr)



<https://www.urssaf.fr/>

Le cadre des exonérations sociales



<http://www.argusdelassurance.com/prevoyance/>  
Actualité, palmarès des acteurs du marché...



<https://ctip.asso.fr>

Un glossaire, des guides pratiques

### Définitions / notions fondamentales

Un régime de couverture santé collective vise à compléter les remboursements de frais de santé par la sécurité sociale ou à financer des dépenses non prises en charge, selon une grille définie par chaque entreprise, sous trois contraintes principales :

- Le panier de soins minimum légal - contrainte facile à respecter,
- Les niveaux de remboursement prévus par la ou les branches applicables, le cas échéant,
- Le cahier des charges solidaire et responsable, qui concerne l'optique et les dépassements d'honoraires médicaux et chirurgicaux, applicable au plus tard le 31-12-2017.

#### Financement

Tout employeur doit offrir un tel contrat et en financer au moins 50% de la cotisation bénéficiant au salarié lui-même, la convention collective peut fixer un niveau supérieur et aussi inclure le financement de la cotisation des ayants-droits du salarié. La cotisation patronale en deçà d'un plafond élevé est exonérée de charges sociales mais supporte des taxes importantes.

#### Mise en place du régime

Décision unilatérale de l'employeur ou négociation avec les salariés avec les syndicats.

#### Acteurs d'un régime de santé

Le porteur de risque	Le gestionnaire	Le réseau de soins	Le conseil
Assureur, institution de prévoyance ou mutuelle	Lié au porteur de risque ou au courtier ou indépendant	Indépendant ou lié au porteur de risque. Devenu incontournable pour maîtriser les coûts	Courtier, le plus souvent, ou consultant.
Définit le tarif du régime dans un contrat signé avec l'employeur au bénéfice des salariés.	Rembourse les frais de santé aux bénéficiaires selon la grille définie. Vérifier sa qualité et délais de services.	Offre les prestations de ses partenaires en optique et dentaire à prix négocié et qualité contrôlée	Assiste l'entreprise pour piloter le régime et en négocier le financement avec le porteur de risque

### Conseils pratiques / écueils à éviter / idées fausses

#### Les enjeux financiers importants imposent de piloter efficacement le régime

L'employeur doit éviter les dérives de consommation qui entraînent des hausses de cotisations. Recommandé : piloter le régime au sein d'une commission paritaire spécifique pour faire passer plus facilement des messages aux salariés.

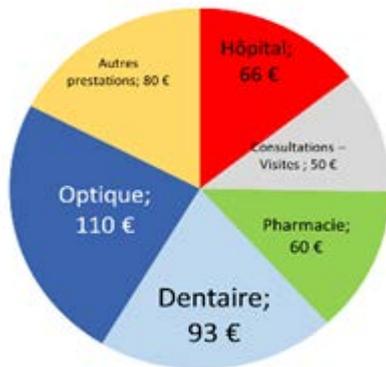
#### Analyser les comptes du régime au moins une fois par an

Le gestionnaire doit fournir les comptes du régime chaque année et indiquer le ratio Sinistres/Primes - un régime est à l'équilibre avec un S/P entre 97% et 103%. Au vu des résultats du régime, il s'agit de décider de l'avenir du régime :

- Jouer sur le niveau de cotisation (à la hausse ou à la baisse) et négocier avec le porteur de risque,
- Réviser la grille de remboursement ou introduire un réseau de soins pour redresser le régime.

## Couverture Santé collective

- La ventilation des consommations de frais de santé collective annuelle par grands postes (ici exprimée en € par an et par salarié) montre que l'optique et les prothèses et implants dentaires en représente près de la moitié ; comme les prix sont libres pour ces prestations, la politique de remboursement du régime doit être adaptée pour éviter des dérives pénalisantes pour le régime.



### Définition des cotisations

Choisir une structure de cotisation Adulte/Enfant ou Isolé/Duo/Famille.

Les cotisations sont le plus souvent exprimées en % du PMSS et dérivent donc comme cet agrégat.

### Une matière technique

Un glossaire est indispensable pour comprendre la grille de remboursement et les comptes.

### Actualité France / tendances

- Des grilles de remboursement adaptées aux plus âgés avec l'allongement de la durée de vie au travail
- Fin des régimes catégoriels cadres / non cadres, trop risqués à définir
- Adapter son régime passé au contrat responsable par des options individuelles facultatives voire obligatoires afin de pallier les moindres remboursements des dépassements d'honoraires de consultations dans les grandes métropoles.

### Éclairage international

- Forte variété des couvertures santé, l'optique et le dentaire sont peu ou pas couverts.
- Possibilité de régimes dits « Cafeteria plan », avec liberté pour chacun de composer sa couverture à partir d'un menu.
- Coût élevé des garanties pour les salariés détachés dans des pays à système de santé onéreux.

### Sources d'information

- Ameli-santé : le site d'information santé de l'Assurance Maladie
- <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F33754>
- <https://www.urssaf.fr/> : les conditions d'exonération sociale
- L'Argus de l'Assurance fournit chaque année le classement des acteurs en santé collective
- <https://ctip.asso.fr/la-prevoyance-collective/sante/> + un glossaire.
- Protection sociale à l'étranger : <http://www.cleiss.fr/> et les country profiles de Swisslife, Generali, IGP Handcock ....