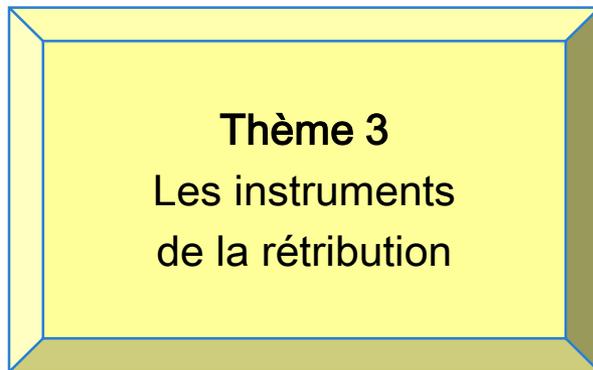


RÉMUNÉRATION DANS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES

Rémunérations dans les entreprises multinationales

2

Programme



- **Gestion de la rémunération monétaire**
 - Généralités
 - La rémunération garantie
 - La rémunération variable

- **Gestion de la rémunération non monétaire**
 - L'actionnariat salarié
 - Les politiques voiture
 - Les couvertures sociales

Les politiques et pratiques de la rétribution

3

Chapitre 1

**GESTION DE LA
RÉMUNÉRATION MONÉTAIRE**

Gestion de la rémunération monétaire

Généralités

Généralités

5

Les questions salariales sont toujours délicates à traiter

- Les outils et les pratiques sont fortement pilotés par la **DRH** et le management n'est pas bien préparé à traiter de ces questions, tout en ayant le pouvoir de décision
- Les salariés ont des idées sur leur niveau de salaire et sont souvent **insatisfaits**
- Les partenaires sociaux sont très vigilants au « maintien du pouvoir d'achat » et au respect de règles d'**équité**, voire d'égalité
- La **finalité** des divers outils de gestion de rémunération est très souvent mal définie et comprise
- La **masse salariale** représente un poids significatif dans les frais généraux et les budgets d'évolution de celle-ci sont très « maîtrisés »
- Les **révisions salariales** sont plutôt ciblées sur les Top Performers et sur les « talents » (hors rattrapage du coût de la vie)
- La notion de « **rétribution globale** » n'est pas encore bien promue et reconnue

Généralités

6

Pourquoi est-ce important de gérer et maîtriser la masse salariale et son évolution ?

- Parce que celle-ci représente un poids important dans l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise
 - Dans le monde « Industriel » la masse salariale représente de **40 à 50 % des coûts**
 - Dans le monde des « services » elle atteint **70 à 80 %**
- Ainsi, tout effet venant influencer sur les salaires bruts comme les **cotisations sociales** a tout de suite un impact significatif qu'il importe d'anticiper

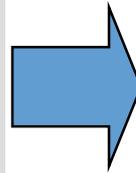
Généralités

7

Comment évolue la masse salariale dans les entreprises ?

La vision classique

Les effets GVT !!!



Une vision réductrice qui ne couvre qu'une partie de la réalité financière

Glissement Vieillesse
Technicité
(Fonction Publique)

Impact à la hausse sur la MS :
Promotions, ancienneté, acquisition de nouvelles compétences avec répercussion salariale

Impact à la baisse sur la MS :
Remplacement des plus anciens mieux payés par des plus jeunes, le non remplacement d'un partant sur deux le rend inopérant

Comment évolue la masse salariale dans les entreprises ?

Des effets **externes**
que les entreprises ne
peuvent que subir

- **Décisions gouvernementales**
 - Niveaux des charges sociales
 - CSG / CRDS
 - Evolution du SMIC
- **Automatismes conventionnels**
 - Ancienneté
 - Augmentations générales
 - Minima conventionnels
- **Prise en compte du marché**
 - Tensions sur les salaires
 - Remplacement de certains départs (démissions, retraites..)

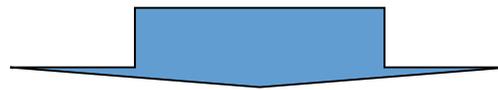
Des effets **internes**
que les entreprises
s'efforcent de maîtriser

- **Evolution des effectifs**
 - Recrutements externes
 - Mobilités et Promotions
- **Négociation annuelle sur les salaires**
 - Automatismes d'évolution salariales
 - Budgets d'augmentations générales et individuelles
- **Management de la performance**
 - Rémunération variable cible et réelle
- **Effets exceptionnels**
 - Nouvelle pratique introduite
 - Rémunérations exceptionnelles
 - Plans sociaux ou licenciements

Les effets externes subis par l'entreprise

Décisions gouvernementales et nationales paritaires

- En général les évolutions sur les **cotisations sociales** sont décidées pour une application en début d'année
 - Le système ne fonctionne pas toujours à la hausse, puisqu'il peut y avoir des réductions ou des exemptions de certaines cotisations sociales pour certaines catégories
- La **CSG / CRDS** sont une forme d'imposition qui a pris de l'ampleur progressivement depuis leur introduction respectivement en 1991 et 1996
- Le **SMIC** a été valorisé différemment au moment de la loi sur les 35 heures et une harmonisation a été opérée en 2006.



Voyons un peu plus précisément chacun de ces aspects

Les effets externes subis par l'entreprise

Décisions gouvernementales et nationales paritaires

Les cotisations sociales

- Elles sont exprimées de façon générale en 3 niveaux
 - Un niveau national qui établit des **minima légaux**
 - Le cas échéant un **niveau conventionnel** qui apporte un supplément de couverture
 - Et enfin un **niveau entreprise** qui apporte une amélioration au delà du légal ou du conventionnel ou un complément sur des aspects non couverts
 - Mutuelle
 - Prévoyance
 - Retraites sur complémentaires
 - Comité d'entreprise.....
- La vocation première des cotisations légales est d'apporter une **assurance** et de contribuer à la **solidarité nationale** (politique familiale par exemple)

Les effets externes subis par l'entreprise

Les cotisations sociales légales

Elles servent à **couvrir des risques** pour le salarié et permettre des couvertures sociales

- Sécurité sociale (maladie, maternité, accident de travail, décès)
- Assurance chômage / Apec
- Prévoyance minimale
- Elles permettent aussi de **préparer l'avenir**
 - La retraite étant le point essentiel
(Sécurité Sociale, Complémentaire de base au calcul des cotisations et prélèvements sociaux sur les salaires, ARRCO AGIRC pour les cadres)
- Ces cotisations légales ont pour la plupart une part **Salarié** et une part **Employeur**

Les effets externes subis par l'entreprise

Les cotisations sociales légales

- Elles servent enfin à des versements de **taxes** assises sur les salaires auxquelles l'employeur ne peut échapper
 - Taxe d'apprentissage
 - Participation à la formation (1,6% de la MS : à partir de 20 salariés et hors travail temporaire)
 - Participation à la construction (1% Logement)
- Les cotisations liées à ces taxes, sont toutes à la charge de l'employeur

Les effets externes subis par l'entreprise

La CSG / CRDS

- C'est la première application du principe de prélèvement à la source
- La CSG a été introduite en 1991, elle représentait une première étape de fiscalisation du financement de la sécurité sociale
 - Il ne s'agit donc pas d'une cotisation sociale**
- La CRDS a été introduite par voie d'ordonnance en 1996 pour initialement une durée limitée à 13 ans pour amortir la « dette sociale »
 - Sa durée est prolongée au delà de 2014 jusqu'à l'extinction de la mission de la Caisse d'amortissement de la dette sociale**
- Les taux ont considérablement évolué depuis l'origine et la somme collectée aujourd'hui à ce titre représente 30% de plus que l'impôt sur le revenu
 - Le taux CSG applicable sur les salaires est de 7,5% (dont 2,4% non déductible)**
Le taux CRDS est lui non déductible à 0,5%

Les effets externes subis par l'entreprise

Le Smic

- Le salaire minimum interprofessionnel de croissance est la base de départ pour une hiérarchie des salaires
- Il évolue au 1^{er} juillet de chaque année (plus systématique), et cette évolution tient compte d'une part de l'évolution du coût de vie, mais aussi de l'évolution des conditions économiques générales et des revenus
- Il s'exprime en valeur horaire et mensuelle et est harmonisé sur tout le territoire français

Pour valider leur respect du Smic, les entreprises ne peuvent intégrer le 13^{ième} mois, les primes diverses

- Avec la loi sur les 35 heures, il y avait diverses valorisations qui ont été harmonisées en 2006

**La valorisation au 1^{er} juillet 2013 est de 9,43€ brut en valeur horaire
1.430,22€ brut en valeur mensuelle et 1 121 € net environ**

Les effets externes subis par l'entreprise

Automatismes conventionnels

- La notion d'**ancienneté** est inscrite dans de nombreuses conventions collectives et se traduit par une prime plafonnée dans le temps, souvent applicable aux non-cadres et assise sur le minimum hiérarchique conventionnel
- Certaines conventions remplacent cette notion par celle de l'**expérience** (CCN assurances par exemple) voire ne prévoient pas du tout ce type de dispositif
- Les augmentations générales au niveau conventionnel portent en général sur la valeur d'un point d'indice relié à la classification
- Le minimum hiérarchique conventionnel applicable à chaque niveau de classification peut simplement, être réévalué si un système de points n'existe pas

Les effets externes subis par l'entreprise

Prise en compte du marché

- De façon très régulière il existe des **tensions** sur les salaires dans le marché que les entreprises doivent connaître
 - Elles peuvent être assez **générales** comme ce fut le cas au moment de la « bulle internet »
 - Elles peuvent être ciblées sur **certaines fonctions** à d'autres moments et selon certaines conjonctures
- Dans la mesure où les démissions sont des actes à l'initiative des salariés, le remplacement de certaines démissions peut s'avérer coûteux
 - D'autres entreprises (par exemple les SSII informatiques) jouent aussi sur ce phénomène pour limiter la progression de leur masse salariale, en créant volontairement un **effet de « Noria »**

Les effets internes que l'entreprise essaye de maîtriser

Evolution des effectifs

- Dans toutes les entreprises les évolutions d'effectif et les conséquences salariales correspondantes font l'objet d'une **budgetisation** précise
- Dans ce budget, il faut aussi tenir compte des **mobilités** et des **promotions**, car celles – ci s'accompagnent très souvent d'une augmentation de salaire
- De façon générale les grandes entreprises adoptent un **modèle de simulation** assez sophistiqué qui permet aux managers d'évaluer financièrement le coût de leurs besoins de l'année N+1 par rapport à ceux de l'année N

Les effets internes que l'entreprise essaye de maîtriser

Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires

- Dans le registre des automatismes d'évolution salariale entrent en ligne de compte l'ancienneté et, le cas échéant, les progressions de rémunérations automatiquement décidées sur un plan contractuel
- Le budget des augmentations générales et individuelles sont au cœur de la NAO et font l'objet de discussions toujours difficiles. Il ne faut pas confondre
 - les **augmentations en niveau** (c'est à dire le taux appliqué aux salaires à un moment donné),
 - les **augmentations en masse** (c'est à dire en tenant compte du nombre de mois dans l'année qui est impacté par cette augmentation)

Les effets internes que l'entreprise essaye de maîtriser

Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires

- Dans beaucoup d'entreprises les NAO se terminent par une **décision unilatérale de l'employeur**
 - La loi de 1983 interdit l'indexation automatique des salaires sur le coût de vie
 - Cependant l'indice INSEE du coût de vie (hors tabac) est un élément de référence dans la discussion avec les partenaires sociaux
 - Par ailleurs depuis plusieurs mois, les arguments concernant l'augmentation des loyers, de l'énergie en particulier (ainsi que le passage à l' Euro) sont des éléments mis en évidence par les partenaires sociaux pour demander des augmentations générales plus fortes

Les effets internes que l'entreprise essaye de maîtriser

Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires

- In fine le hiatus se situe entre l'employeur et les représentants du personnel sur le terrain suivant :
 - d'un côté la valorisation d'une reconnaissance de la performance par une **rémunération variabilisée** et des révisions de salaire **individualisées**
 - de l'autre une plus forte garantie en accroissement du salaire de base pour **sécuriser** et améliorer le **pouvoir d'achat**

Généralités

21

Pratiques de révision salariale sur le marché (étude sur 180 entreprises tous secteurs confondus)

	Dirigeants	Cadres supérieurs	Autres cadres	Maîtrise Techniciens	Employés Ouvriers
Individuelles uniquement	86 %	85 %	79 %	37 %	23 %
Générales et individuelles	14 %	15 %	28 %	63 %	69 %
Générales uniquement	0 %	0 %	1 %	0 %	8 %

- Les augmentations individuelles sont généralisées
- Les augmentations générales couplées aux augmentations individuelles sont la forme la plus courante pour les non-cadres

Gestion de la rémunération monétaire
La rémunération garantie – Salaire de base

La rémunération monétaire garantie

23

Le salaire de base

Que reconnaît son niveau ?

- Un statut ?
- Une position dans la hiérarchie ?
- Une qualification professionnelle ?
- Un niveau de responsabilité ?
- Une liaison aux niveaux marché ?
- Une expérience ?
- Des compétences ?
- Etc.

Que reconnaît son évolution ?

- Un changement de statut ?
- Une promotion ?
- La progression de compétences techniques ?
- Une contribution dans l'exercice du rôle ?
- Une progression des niveaux marché ?
- Une progression d'ancienneté ?
- Un potentiel ?
- Etc.



Quels messages veut-on passer aux salariés si l'on veut transformer un système existant ?

Niveaux des salaires de base

24

Quelques définitions pour commencer

Barème

Grille de
salaire

Plage de
salaire

Bande de
salaire

Broadbanding

Avez – vous une idée ?

Niveaux des salaires de base

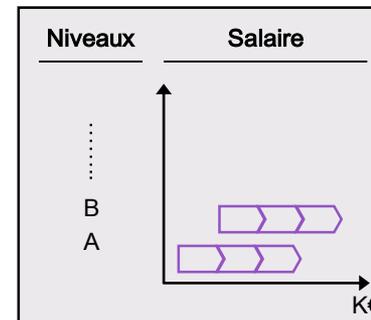
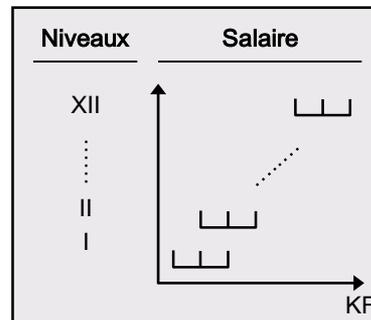
25

Conséquences de l'évolution des systèmes de classification sur l'expression des salaires de base



- **Structure**
 - Des valeurs fixes par coefficient
 - Des fourchettes étroites ou peu ouvertes par niveau de classification
 - Des plages larges laissant des marges d'évolution importantes
- **Dénomination**
 - Barème
 - Grille de salaire
 - Rémunération à bande large
- **Valorisation**
 - Même valeur quel que soit le poste
 - Unique ou en fonction des métiers
 - Une plage pour tenir compte de la séniorité
- **Prise en compte du marché**
 - Faible
 - Progressivement de plus en plus forte
 - Essentielle

Exemples



Niveaux des salaires de base

26

Construction de grilles salariales

- Une **grille unique** pour tous les emplois ou des grilles par filières ou par niveaux de responsabilité ?
- Quel **niveau compétitif** viser, quel positionnement prendre par rapport au marché ?
- Quelle **amplitude** donner aux plages de rémunération dans chaque niveau de classification ?
- Quid des **extrémités** de la grille (valeur minimale, valeur maximale,...) ?
- Quel degré de **recouvrement** entre les fourchettes correspondant à deux strates successives de classification ?

Des questions importantes auxquelles les entreprises
répondent différemment
(choix structurants de la politique de rémunération de chacune)

Niveaux des salaires de base

27

Une grille unique ou des grilles différentes par métiers ?

Une grille unique

Avantages

- **Simplicité**
- La grille présente en lecture directe des **montants** de salaire de base (*on n'a plus besoin de passer par des %*)
- Tous les métiers apparaissent comme traités à la même enseigne - Les risques de « **clanisation** » sont minimisés
- La rémunération variable n'est pas le facteur différenciateur majeur, le **salaire de base** est revalorisé (*la notion de contribution prend le pas sur celle de performance*)

Inconvénients

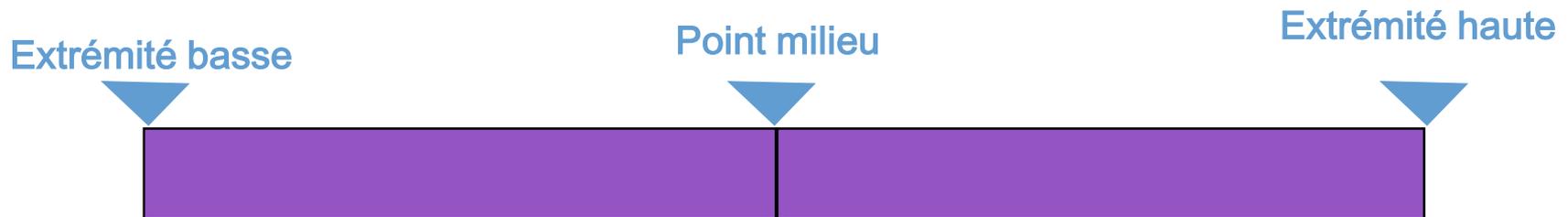
- Les différences du **marché** ne sont pas prises en compte de façon visible
- La grille est **compétitive** pour certains métiers et beaucoup moins pour d'autres (*qui sont confrontés à de très fortes tensions salariales sur les marchés*
→ *préférence est donnée à la cohérence interne au détriment de la compétitivité*)
- La **part variable** n'est pas mise en évidence ou elle est égale pour tous (*et a tendance à devenir « garantie »*) – Les différentiels de **performance individuelle** sont plus difficiles à valoriser

Niveaux des salaires de base

28

Le choix du niveau compétitif

Principe général pour une plage
applicable à un niveau de classification ou à un emploi donné



Quel positionnement compétitif choisir ?
Alignement de la médiane de l'entreprise
sur la médiane du marché ?

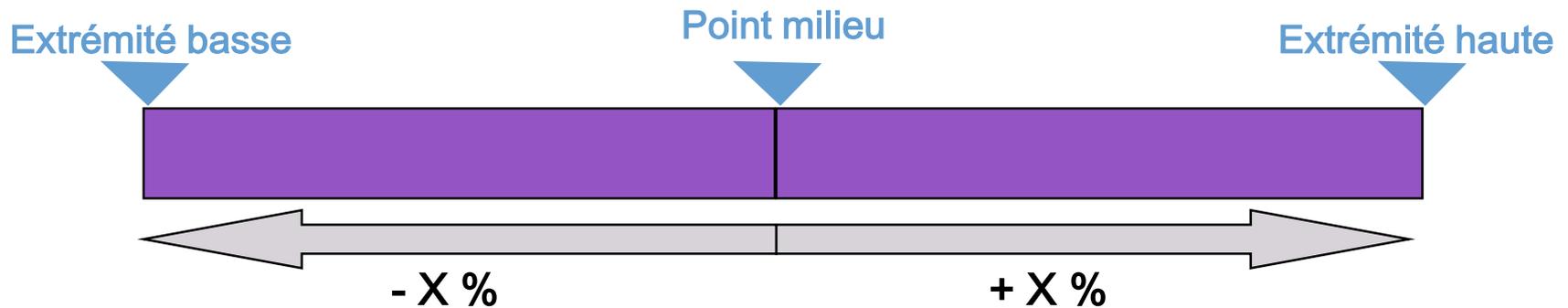
Une décision qui dépend de plusieurs paramètres

- L'attractivité naturelle de l'entreprise (position business)
- La santé économique et financière (conjoncture)
- La composition du panel de comparaison (comparabilité)
- Le positionnement des salaires actuels de l'entreprise (rythme de revalorisation, compétitivité coût)
- L'existence ou non d'éléments additionnels de rémunération significatifs, qui sont susceptibles de biaiser l'analyse (assiette de comparaison)
- L'importance du poids de la rémunération variable / marché (comparaison en total comp)

Niveaux des salaires de base

30

L'amplitude des fourchettes de salaire



- Une amplitude qui conditionne l'évolution professionnelle au sein de la même fourchette
- Une amplitude plus ou moins forte selon le message que l'on veut faire passer dans l'entreprise
 - Si c'est toute une carrière qui doit être gérée, alors l'amplitude sera forte : + ou - 50 % à 60 %
 - Si l'évolution doit être dynamique et marquée par des passages fréquents à un niveau supérieur, alors l'amplitude sera plus courte : + ou - 12 % à 18 %

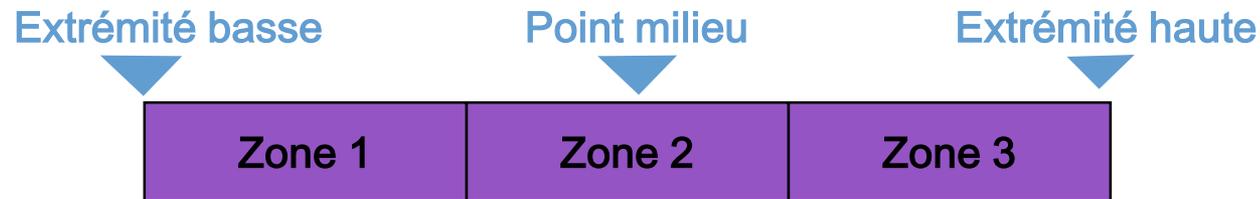
30

Niveaux des salaires de base

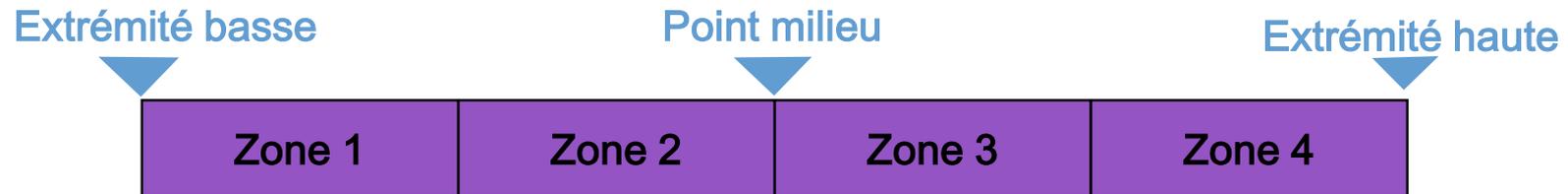
32

Selon leur amplitude, les plages (ou bandes) de salaire sont structurées en plusieurs zones (ou fourchettes)

Si l'amplitude est normale



Si l'amplitude est importante

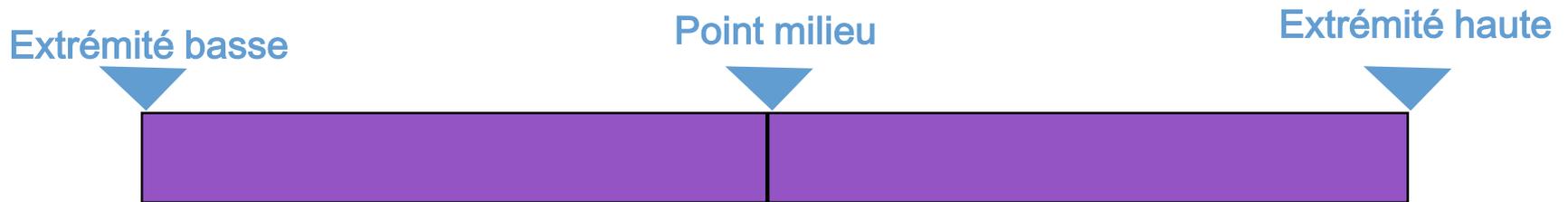


Ces zones sont importantes car elles vont servir de point de repère pour les évolutions salariales individuelles

Niveaux des salaires de base

33

Le cas des extrémités



Des questions à propos des extrémités

- Doit-on en faire des minimums et des maximums, ou bien des points de repère bas et haut ?
- Comment positionner l'extrémité basse par rapport au minimum hiérarchique conventionnel ?
- Ne doit-on faire figurer que l'extrémité basse et ne pas borner le haut ?



**Qu'en
pensez-
vous ?**

Niveaux des salaires de base

34

Le cas des extrémités

Quelques éléments de réponse

- **Les minimums et les maximums** sont demandés fortement par les partenaires sociaux qui veulent des garanties et de l'égalité de traitement
 - Cela implique que tout salarié se trouvant au dessous du minimum soit immédiatement remonté au moins au minimum et que tout salarié au dessus du maximum soit placé dans la fourchette salariale correspondant au niveau supérieur
 - Les minimums doivent toujours être au moins égaux au minimum hiérarchique conventionnel voire au SMIC pour le premier niveau.
 - La plupart des grandes entreprises les situent au-delà, parfois de 15 à 20%

La gestion qui découle de telles grilles est donc assez « mécaniste » ou au moins négociée

Partis pris de construction

35

Le recouvrement des plages de salaire entre niveaux de classification

Deux grandes possibilités qui véhiculent des messages différents

1^{er} message

Nous ne souhaitons **pas trop différencier** les rémunérations entre niveaux de classification

2^{ième} message

Nous souhaitons **différencier** les rémunérations entre niveaux de classification pour marquer les évolutions professionnelles

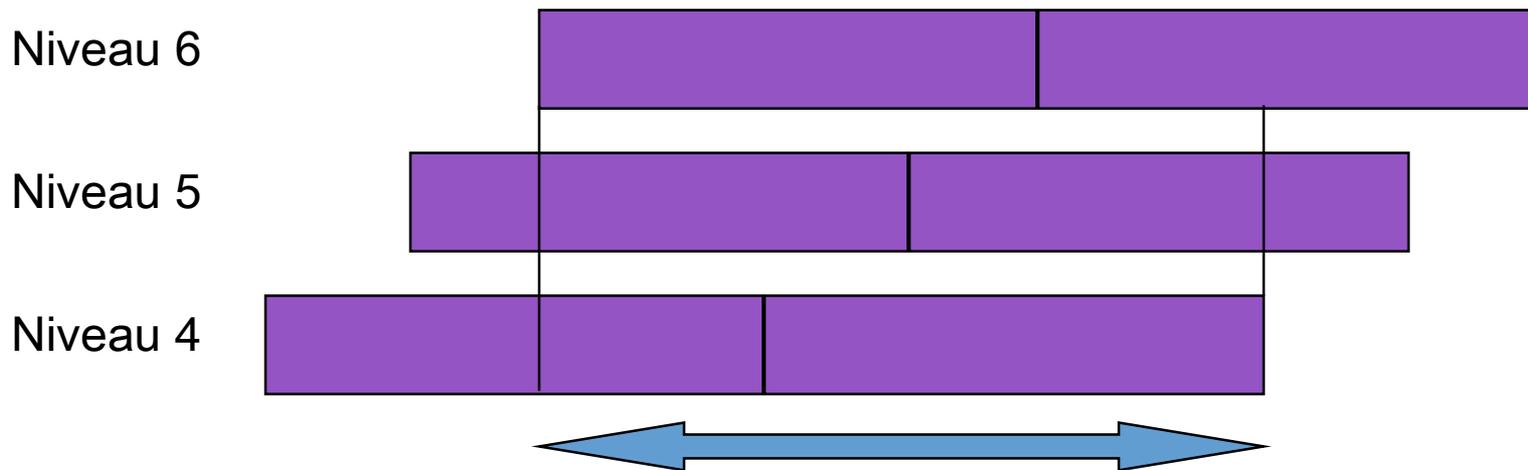
Un troisième message lié à la **durée des carrières**
(au sein de l'entreprise et à la stagnation dans chaque niveau de classification)
va entraîner une amplitude
plus ou moins grande des plages de salaire

Partis pris de construction

36

Le recouvrement des plages de salaire entre niveaux de classification

Si le message est de peu différencier les plages d'un niveau de classification à l'autre, alors on aura la visualisation suivante



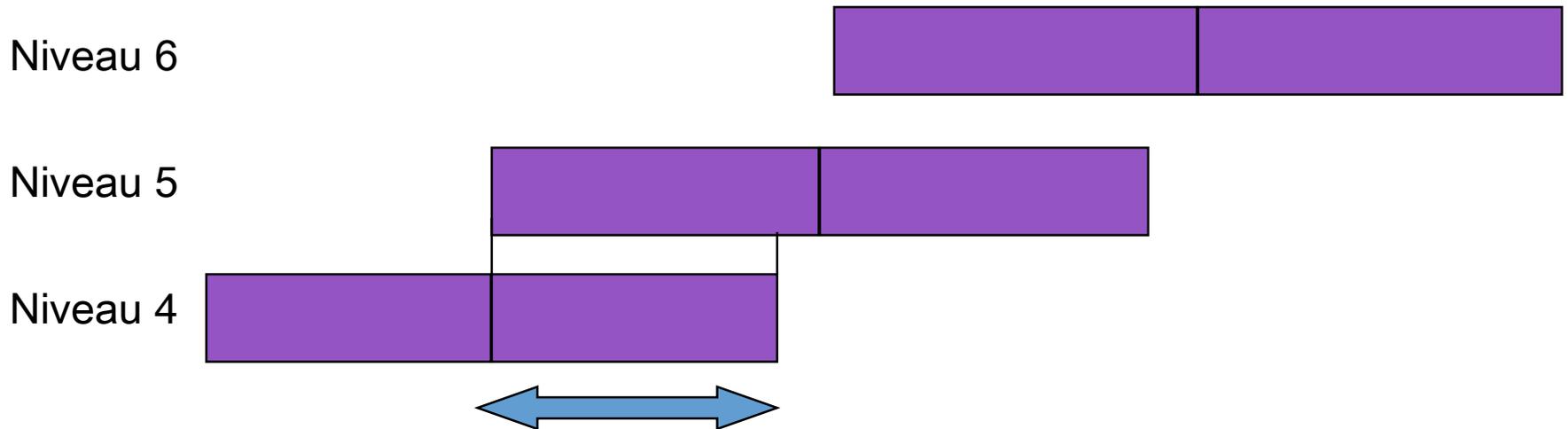
Dans cette configuration,
les chevauchements peuvent couvrir entre 3 et 7 niveaux de classification,
on évolue d'abord dans son niveau de classification

Partis pris de construction

37

Le recouvrement des plages de salaire entre niveaux de classification

Si le message est de bien différencier les plages d'un niveau de classification à l'autre, alors on aura la visualisation suivante



Dans ce cas, les chevauchements couvrent 2 à 3 niveaux de classification, on évolue dans son niveau de classification mais aussi d'un niveau à l'autre

Les révisions salariales, un exercice de management difficile

- Du courage pour être sélectif
- La connaissance des principes directeurs des politiques de l'entreprise (dont la politique de rémunération)
- La nécessité d'être clair pour expliquer... et être crédible

**Les entreprises cherchent à doter les managers
d'instruments pour aider la décision**

Savoir différentier et argumenter les décisions d'évolution

Les augmentations générales



- Que permettent-elles ?
- Doivent-elles obligatoirement s'appliquer à tout le monde ?
- Doivent-elles forcément couvrir l'érosion du pouvoir d'achat ?
- La prime d'ancienneté n'est-elle pas aussi une forme d'augmentation générale ?

Les augmentations individuelles



- Les augmentations individuelles sont-elles contraires à la doctrine du « **A travail égal, salaire égal !** »
- Augmentations au « mérite » et augmentations promotionnelles : deux natures différentes
- Quelles garanties peut-on donner aux salariés que les managers vont agir équitablement ?

Evolution des salaires

40

Principaux instruments utilisés pour aider aux révisions salariales

- Les bandes de salaire
- L'entretien annuel d'appréciation
- Les graphiques de positionnement des rémunérations individuelles
- Les matrices de révision salariale

Evolution des salaires

41

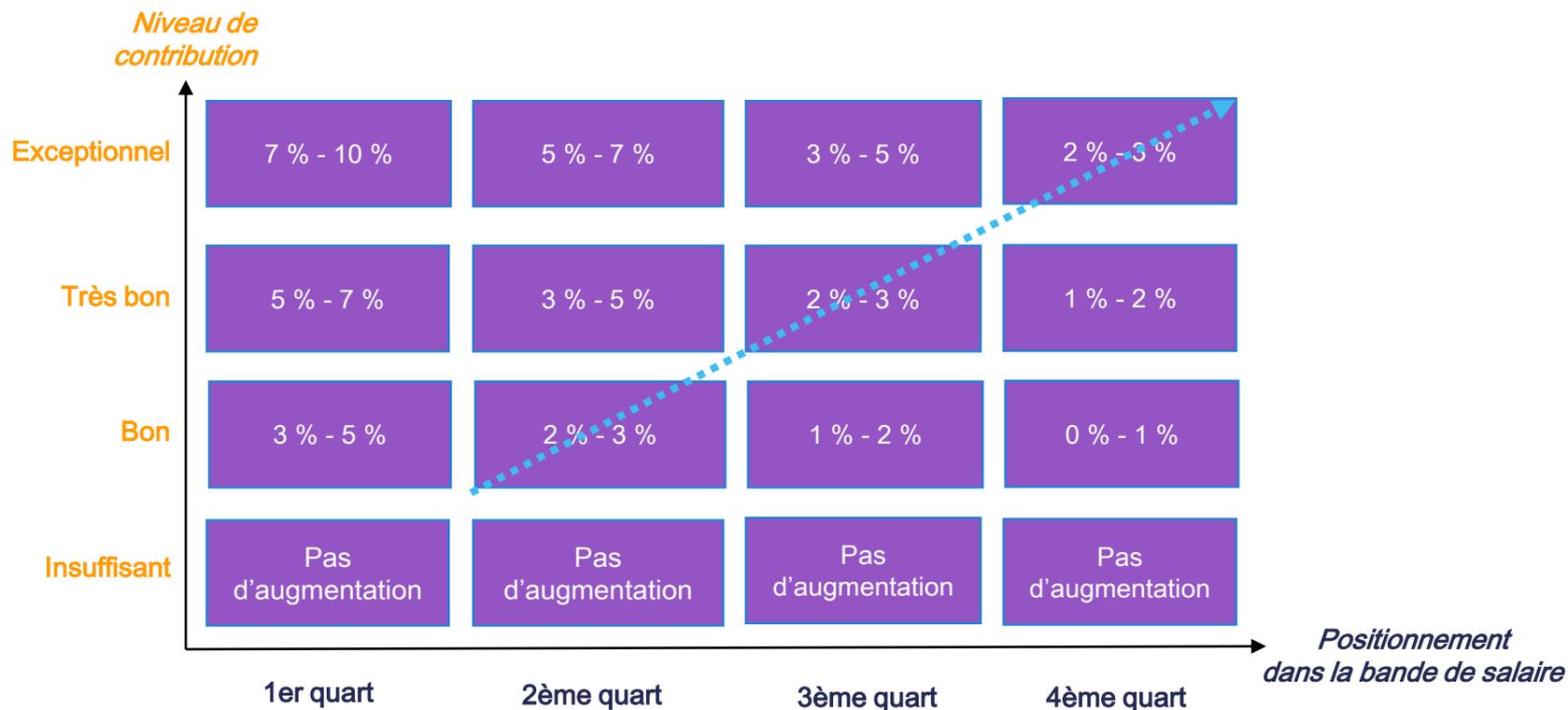
Les bandes de salaires

- De nombreux facteurs entrent en considération au moment de créer / faire évoluer les bandes de salaire
 - La population représentée ou le niveau dans la classification
 - Les salaires réels actuels des personnes positionnées dans ce segment, cette bande
 - Le degré de dispersion des salaires réels dans chaque bande de salaire
 - Le niveau des salaires sur le marché pour le même niveau de responsabilité / type d'emploi
 - Le nombre des salaires positionnés en dehors des bandes
 - Le degré de recouvrement des bandes
 - La nature du rôle des personnes concernées et la durée moyenne dans ces emplois

Evolution des salaires

44

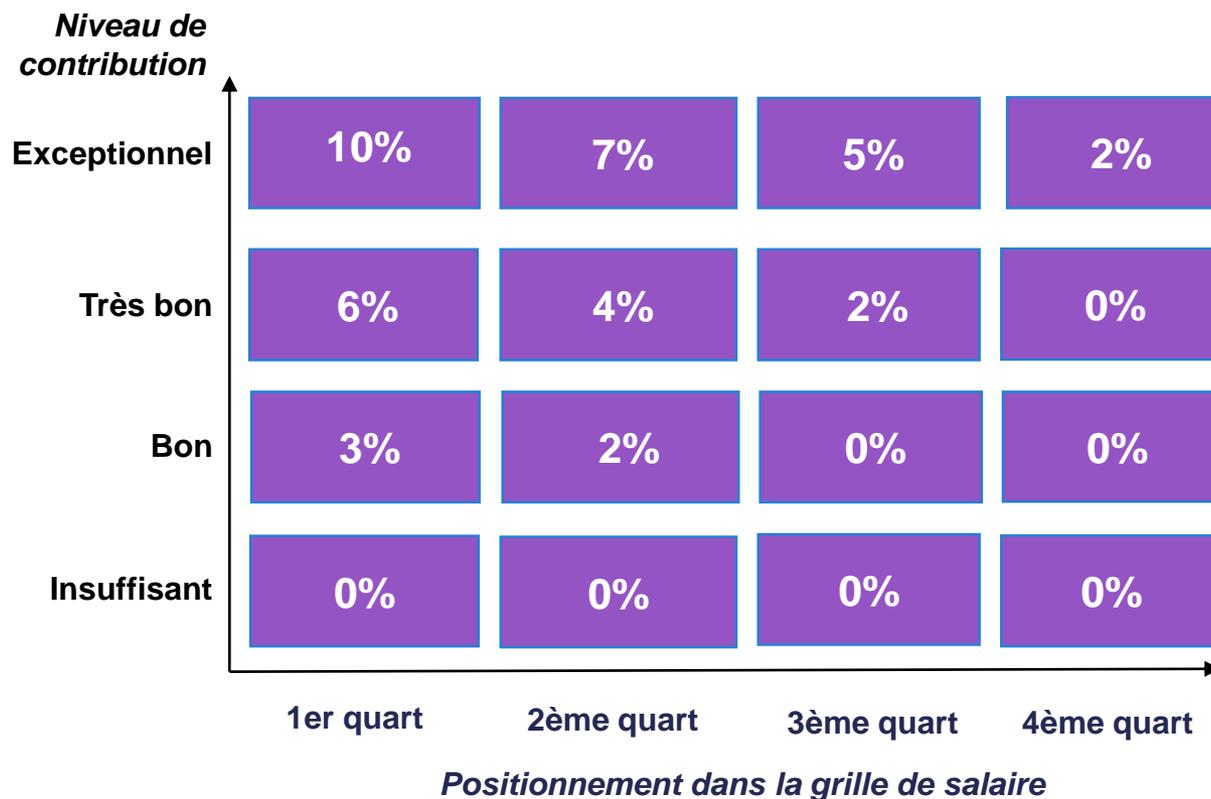
La matrice de révision salariale (ou matrice des taux des augmentations individuelles)



Evolution des salaires

46

La matrice de révision salariale *Des messages différents véhiculés selon les options choisies*

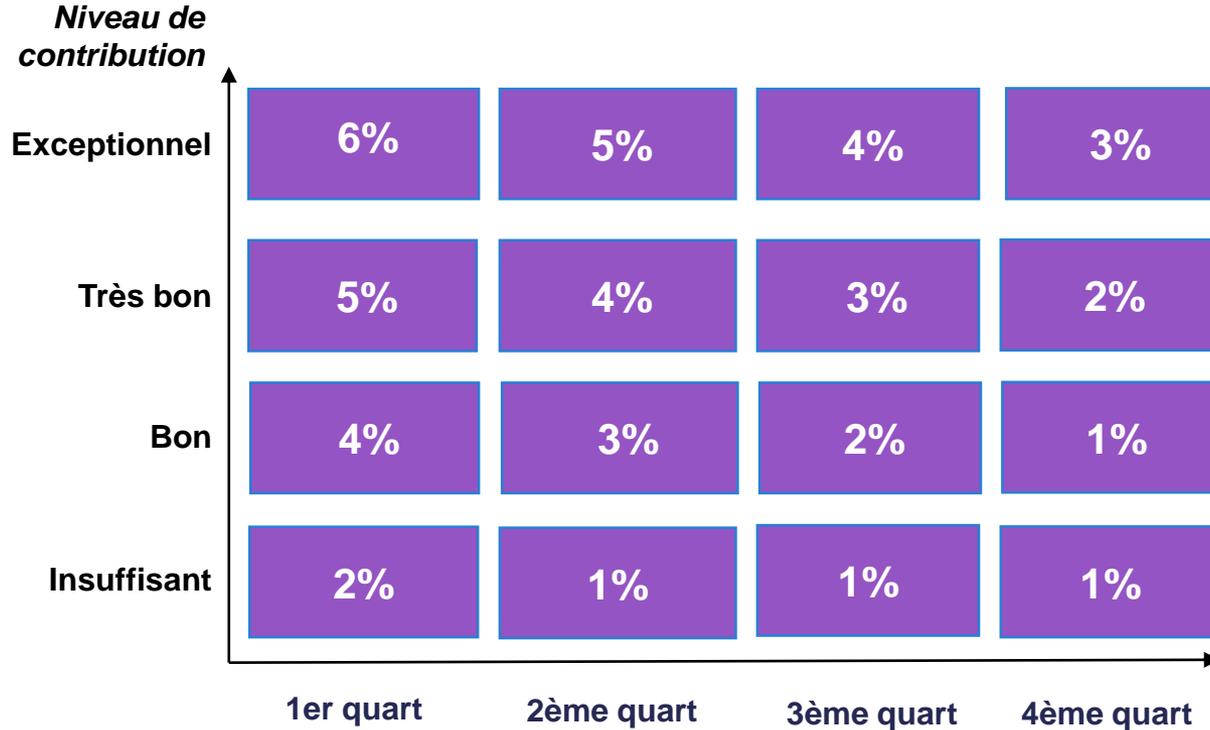


La médiane marché étant de 3% d'augmentation annuelle, quels messages sont véhiculés par cette matrice ?

Evolution des salaires

47

La matrice de révision salariale *Des messages différents véhiculés selon les options choisies*



La médiane marché étant de 3% d'augmentation annuelle, quels messages sont véhiculés par cette matrice?

Positionnement dans la grille de salaire

Evolution des salaires

48

Les paramètres sur lesquels agir au travers de cette matrice annuelle

- La composition de ce que l'on met derrière « contribution »
- La courbe de « sélectivité » : le niveau d'exigence attendu sur la contribution
- Le nombre de niveaux de la mesure de la contribution (3 à 5)
- Le découpage en zones de la bande de salaire (3 à 5)
- L'amplitude des bandes de salaire
- Le taux d'augmentation annuel pivot
- Les plages de taux (amplitude)
- Des plages contigües ou un recouvrement
- Les diagonales de cohérence
- La sévérité des décisions de non augmentation
- Le niveau des taux accordés aux « stars »
- La multiplication des grilles de taux d'augmentation annuel (par segment)

Evolution des salaires

49

Le budget des révisions individuelles

- Etabli de façon précise et par entité dans la plupart des entreprises
- Souvent sous forme d'un tableau Excel dans lequel sont mentionnés pour chaque salarié
 - Le salaire de l'année précédente ($n - 1$)
 - L'évaluation portée au titre de l'année ($n - 1$)
 - Le taux d'évolution ayant conduit au salaire actuel
 - Le salaire actuel (année n)
 - Son positionnement (faible, correct ou haut) par rapport au marché et à la bande de salaire
 - Le taux de révision salariale en niveau budgété (année $n + 1$)
 - Le niveau de salaire auquel on arriverait en appliquant ce taux
 - L'évaluation portée au titre de l'année n
 - La proposition de révision salariale
 - En consolidation, le budget prévisionnel en application des révisions proposées

Gestion de la rémunération monétaire

La rémunération variable

Management de la performance....

51

Qu'ont fait les entreprises ?

- La grande « vague » de mise en place date de la fin des années 80
- Une triple volonté exprimée par les Directions Générales :
 - Sensibiliser les cadres à la notion de **performance** (*performance globale opérationnelle et financière*) et à leur contribution personnelle à celle-ci (*performance individuelle dans le poste qu'ils occupent*)
 - Contenir l'évolution de la Masse Salariale en **flexibilisant** davantage la structure de rémunération
 - Introduire plus de **différenciation** en reconnaissant plus ostensiblement les meilleurs performers et ceux qui réussissent dans les postes les plus sensibles pour la stratégie de l'entreprise
- Une mise en place progressive
 - Une **éligibilité** gagnant progressivement tous les niveaux cadre
 - Un poids grandissant des **parts variables**
 - Des dispositifs devenus de plus en plus **variés** (adaptés au métier exercé)

Les excès de certains groupes anglo-saxons

- Certains groupes anglo-saxons ont voulu aller très vite, trop vite !!
 - La formule a été mise en place d'un coup et a concerné l'ensemble des salariés (*y compris les non-cadres*) en appliquant des formules très (trop ?) mécanistes
 - Souvent la mise en place s'est faite sur un malentendu ou une méconnaissance du contexte légal français
 - Aux USA un « bonus » est un élément non pérenne et révoquant de façon unilatérale par l'entreprise
 - En France une prime sur objectifs peut devenir un élément substantiel de la rémunération dont l'encadrement juridique rend la remise en cause difficile
 - Avec la crise certains de ces groupes font marche arrière et adaptent leurs pratiques (*critères d'éligibilité, renforcement du poids de la performance collective pour préserver la cohésion et la solidarité d'action,...*)
 - Aujourd'hui, les entreprises ont peu de moyens pour récompenser



D'où une image parfois négative de ces systèmes

La fixation des objectifs

un sujet complexe qui doit être bien clarifié

Dans beaucoup d'entreprises, et malgré des efforts importants de formation des managers, la détermination des objectifs est toujours ressentie comme une difficulté

- La notion même d'objectifs n'est pas bien comprise : on ne sait pas bien faire la différence entre des objectifs dits « de **continuité** » et des objectifs dits « de **rupture** » (*qu'est-ce qui doit être fait au titre de la tenue normale du poste et qu'est-ce qui représente un véritable challenge et requiert un dépassement de soi-même*)
- Il y a confusion entre le **quantitatif** et le **qualitatif**
- Une des difficultés majeures réside dans le « **calibrage** » de la difficulté des objectifs fixés et de l'évaluation de leur réalisation

Les objectifs quantitatifs, qualitatifs ?

Lorsque l'on dispose d'une mesure quantitative pour apprécier la réalisation d'un objectif, n'en rester qu'à cette mesure est souvent insuffisant

- La mesure quantitative a pour objet d'évaluer « **le Quoi** »
- Mais il est tout aussi intéressant d'apprécier « **Comment** » le résultat a été obtenu

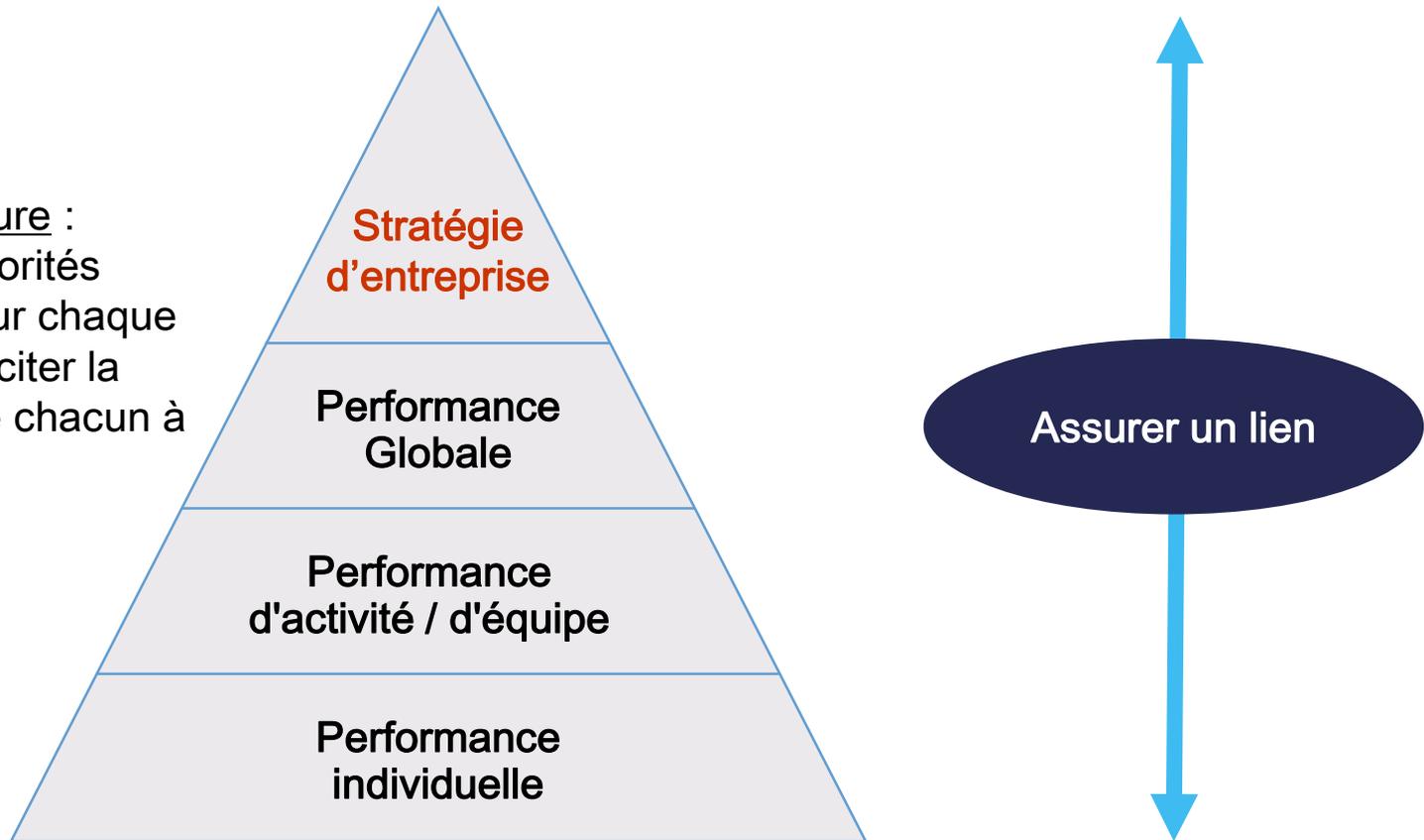
Voyons un exemple ...

Gestion de la rémunération monétaire variable

55

Management de la performance et rémunération variable

Difficulté majeure :
décliner les priorités
stratégiques sur chaque
emploi et expliciter la
contribution de chacun à
cette stratégie



Gestion de la rémunération monétaire variable

56

Examinons maintenant les différents systèmes

Les différentes formes de rémunération variable

Que veut-on reconnaître ?

Quels systèmes ?

- | | |
|---|---|
| ■ La performance globale de l' entreprise | ➔ Participation / Intéressement collectif / Gratification de fin d'année / Profit sharing |
| ■ La performance d'une activité / d'un établissement | ➔ Intéressement collectif
Bonus annuel |
| ■ La performance d'une équipe | ➔ RVC - Prime d'équipe
Prime de projet |
| ■ La performance personnelle | ➔ Commissionnement
RVI - Variable individuel |
| ■ La performance à long terme | ➔ Stock options, actions gratuites
Bonus différé |

Eviter les redondances pour clarifier les messages
(Chaque dispositif a son utilité et un message clair associé)

Gestion de la rémunération monétaire variable

60

La reconnaissance de la performance collective

La participation (aux fruits de l'expansion)

$$\frac{1}{2} (B - 5C/100) \times S/VA$$

Principe : attribuer aux salariés une quote-part de la moitié du bénéfice fiscal après impôts, une fois les capitaux propres rémunérés, et cela *au prorata* du poids des salaires dans la valeur ajoutée

B : Résultat fiscal net d'impôt

C : Montant des capitaux propres

S : Salaires (déclaration DADS-U)

VA : Valeur ajoutée (cf Liasse fiscale)

**(5% des entreprises éligibles paient de la participation
Représente environ 5% de la Masse Salariale)**

La reconnaissance de la performance collective

La participation aux fruits de l'expansion

- Une forme légalement obligatoire d'association des salariés aux « fruits de l'expansion » depuis 1967 dans les entreprises de plus de 50 salariés
- La nécessité d'un **accord d'entreprise** signé avec les partenaires sociaux, en négociant :
 - la formule légale ou formule dérogatoire plus avantageuse
 - les modalités de répartition entre les salariés
 - les conditions de durée de présence pour en bénéficier
 - les modalités de gestion des fonds
- Une forme de **rémunération différée** que les salariés doivent placer dans un PEE pendant une durée de 5 ans sauf circonstances particulières de déblocage
 - Mariage ou PACS / Divorce ou dissolution PACS
 - Naissance ou adoption d'un enfant
 - Invalidité / Décès salarié ou du conjoint
 - Cessation du contrat de travail / Création ou reprise d'entreprise
 - Acquisition ou agrandissement résidence principale
 - Surendettement

La reconnaissance de la performance collective

La participation aux fruits de l'expansion

Avantages

- Des montants **défiscaisés** et non soumis à cotisations sociales
- Un dispositif d'épargne animé et géré par l'entreprise et qui crée une **communauté d'intérêt**
- Un système **assoupli** par la loi

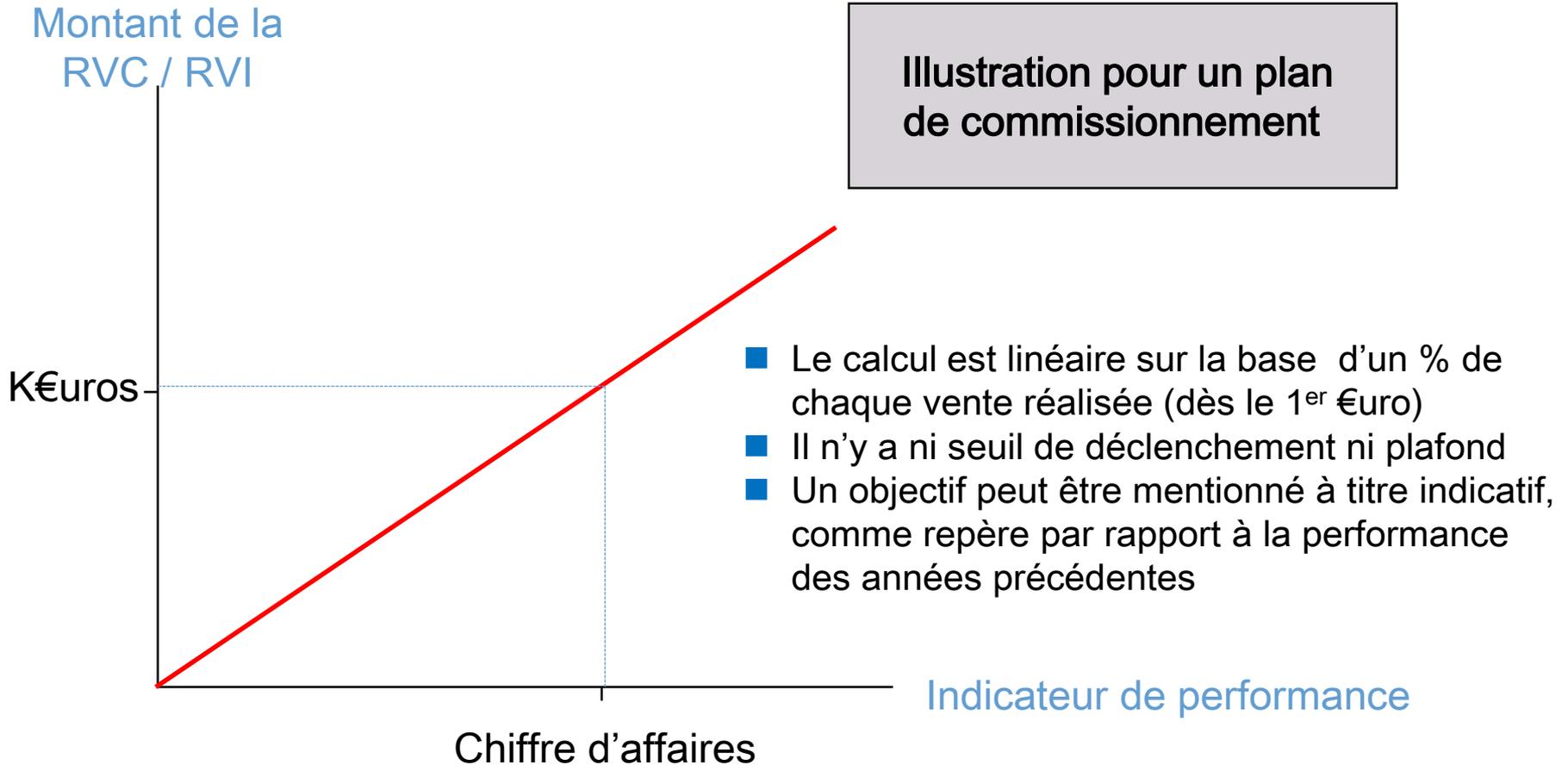
Inconvénients

- Une formule de calcul complexe dans laquelle les salariés **ne peuvent se reconnaître** en tant que contributeur à une performance
- Un dispositif **rigide**, que l'on ne peut pas « animer » en cours d'année, car le résultat ne peut être connu qu'une fois tous les comptes certifiés
- Un système « manipulable » par le jeu des **provisions**, susceptibles de biaiser les résultats financiers *(et qui rend inopérants les efforts de management, de développement et de bonne gestion)*

Gestion de la rémunération monétaire variable

70

Quel est le profil de la courbe de performance ?



Quel est le profil de la courbe de performance ?

Variable en %
du salaire de
base

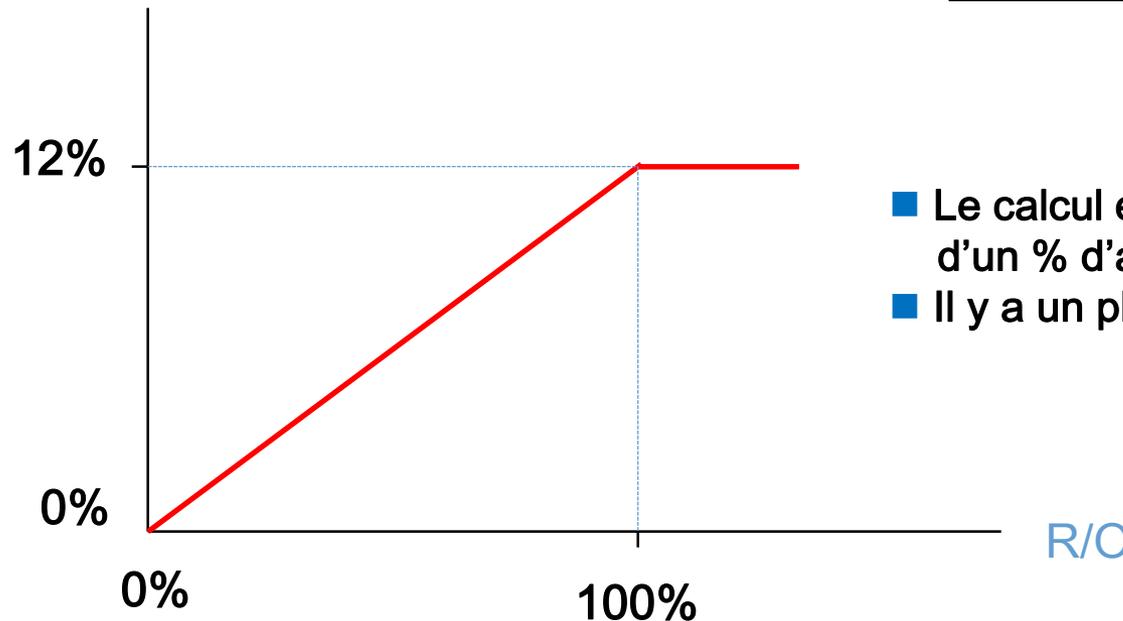


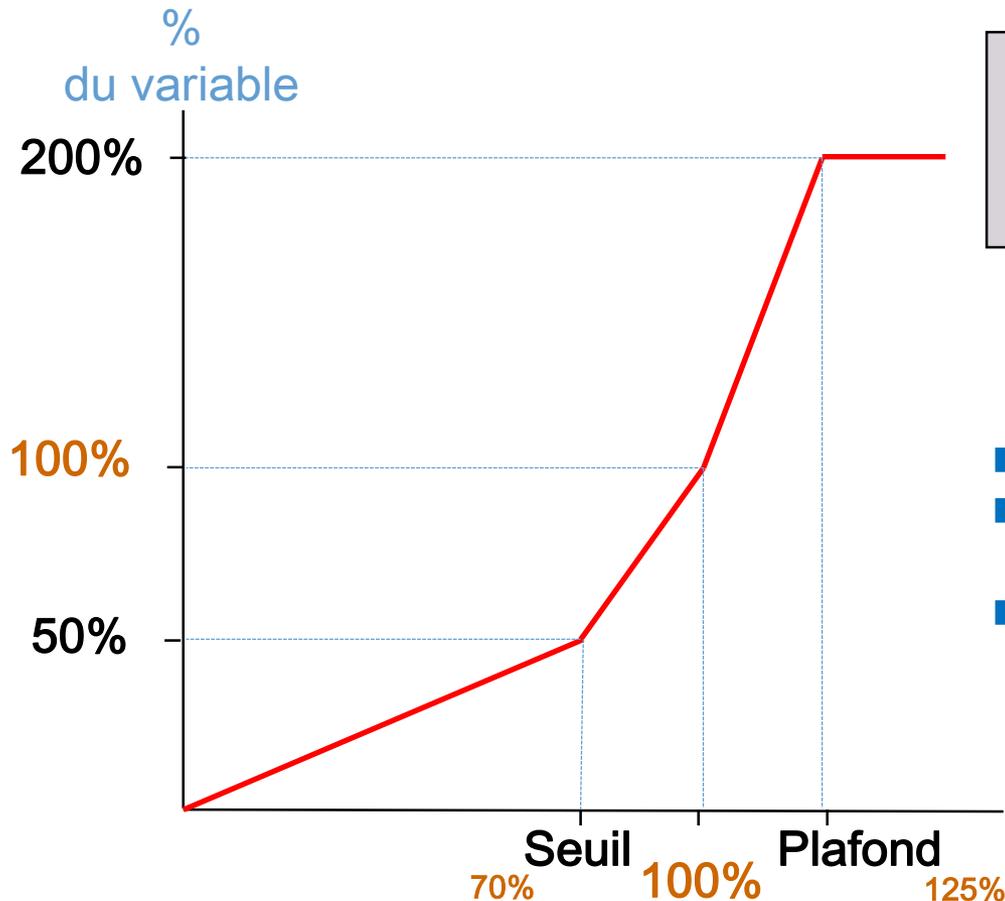
Illustration pour
une part variable exprimée
avec une fourchette

- Le calcul est linéaire sur la base d'un % d'atteinte des objectifs
- Il y a un plafond non dépassable

Gestion de la rémunération monétaire variable

72

Quel est le profil de la courbe de performance ?



Courbe à seuil et à plafond pour chaque objectif

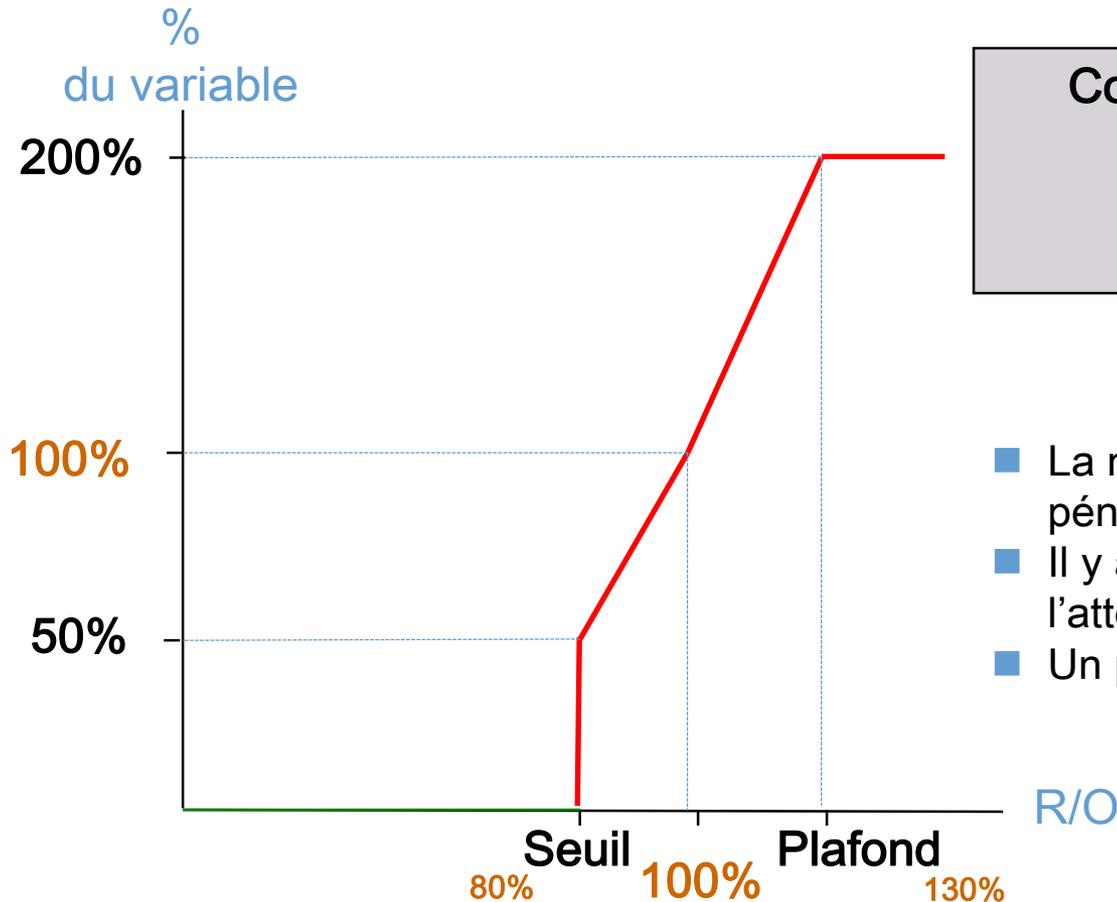
- La non atteinte d'un seuil est pénalisée
- Il y a un accélérateur au-delà de l'atteinte de l'objectif
- Un plafonnement peut s'établir

R/O

Gestion de la rémunération monétaire variable

73

Quel est le profil de la courbe de performance ?



**Courbe à seuil et à plafond
pour chaque objectif**

Variante plus « hard »

- La non atteinte d'un seuil est très pénalisée
- Il y a un accélérateur au-delà de l'atteinte de l'objectif
- Un plafonnement peut s'établir

Les politiques et pratiques de la rétribution

Chapitre 2

**GESTION DE LA
RÉMUNÉRATION NON MONÉTAIRE**

Gestion de la rémunération non monétaire

L'actionnariat salarié

Deux instruments classiques ayant des objectifs différents

Stock options

- Permettre aux dirigeants de constituer un capital et/ou Retenir les « talents »
- Orienter leur contribution vers la croissance de la valeur de l'entreprise pour l'actionnaire

Plans d'achat d'actions

- Intéresser les salariés à la progression de leur entreprise
- Faire profiter les salariés de la croissance de la valeur actionnariale de celle-ci

Une autre formule possible depuis 2005 ...

La distribution d'actions gratuites

Généralités

- Origines :
 - Du latin « optio » désignant « la faculté ou liberté de choisir »
 - Options d'achat ou « call options » i.e. le **droit** (et non l'obligation) **d'acheter un actif**, une action ou un indice **à un prix déterminé** pendant une **durée déterminée**
- Proposition de définition :
 - Droit permettant au salarié bénéficiaire de souscrire, dans un délai déterminé, les actions de la société **à un prix déterminé à l'avance** (le prix d'exercice) en contrepartie d'une condition de **présence** et/ou de **performance**
 - A la différence des options d'achat, qui se traitent sur les marchés organisés (ex. Monep / Marché des Options Négociables de Paris), les stock options :
 - sont **attribuées gratuitement**
 - sont **incessibles à des tiers**

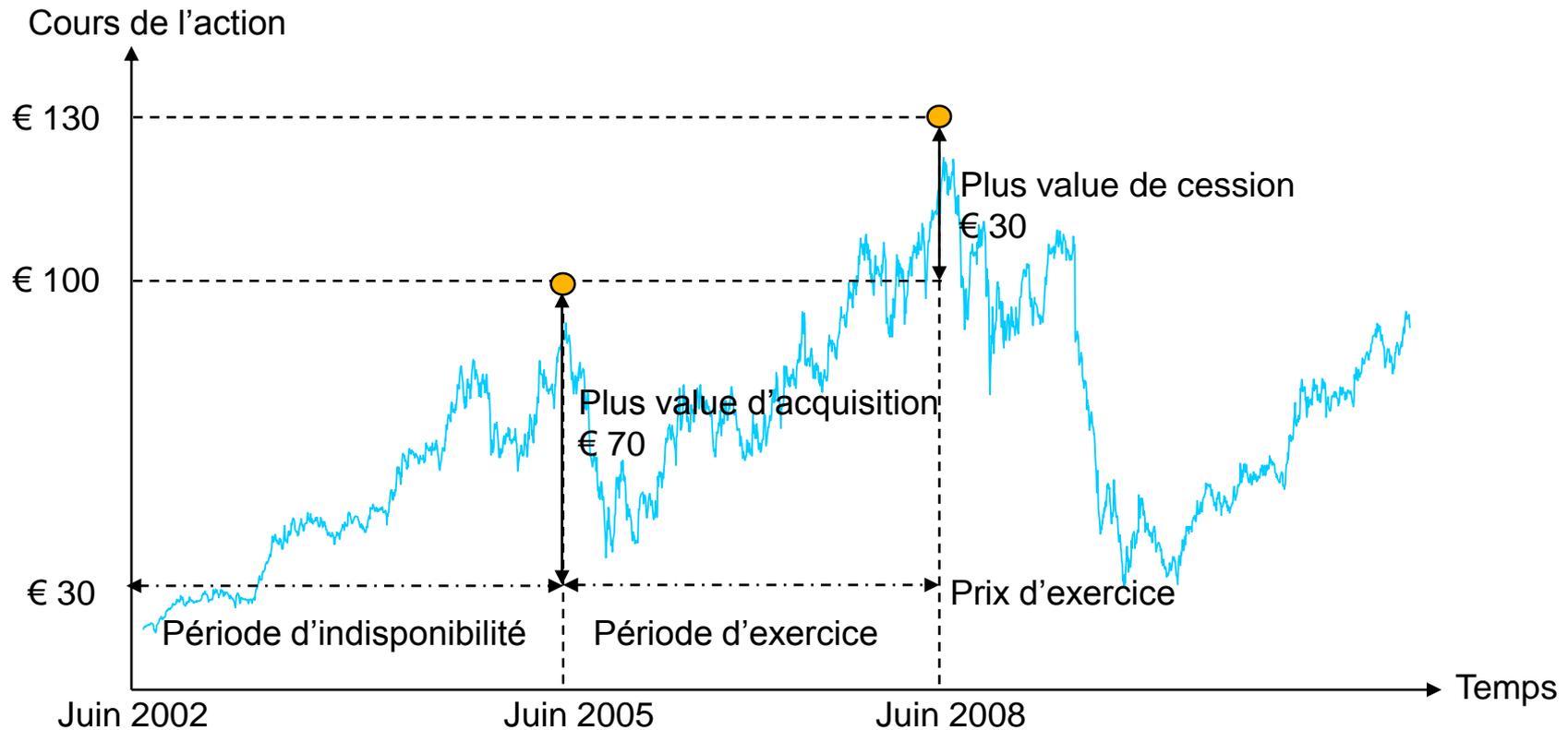
Généralités

- Une composante majeure de la rétribution des dirigeants
- Un élément exceptionnel de rétribution pour :
 - Les « Top Performers »
 - Les « détenteurs de compétences clés », les hauts potentiels et Dirigeants
- Un vecteur d'enrichissement personnel qui a défrayé la chronique
- Un instrument considéré comme « malsain » et « sulfureux » par certains
- La chute dramatique des cours de bourse en 2001 / 2002 a altéré durablement l'intérêt de cet instrument
 - Les options « underwater »
- En revanche les attributions à « bas prix » effectuées juste après ont permis des gains potentiels substantiels aux bénéficiaires

Les stock options

79

Cadre fiscal



Gain brut	: € 100
Imposition	: € 36,8 = € 70 x 41% + € 30 x 27%
Gain net	: € 63,2

Evolution des doctrines

- Microsoft a décidé d'abandonner cet instrument dès 2004 . EADS l'a envisagé aussi pour un remplacement par des **actions gratuites**
- Les nouvelles normes comptables imposent de comptabiliser en **charges** cet instrument depuis 2005 au même titre qu'un salaire.
- La plupart des entreprises mettent une **clause de performance** pour permettre l'exercice des options de façon à renforcer l'acceptabilité sociale de ce système

Les attributions d'actions gratuites

81

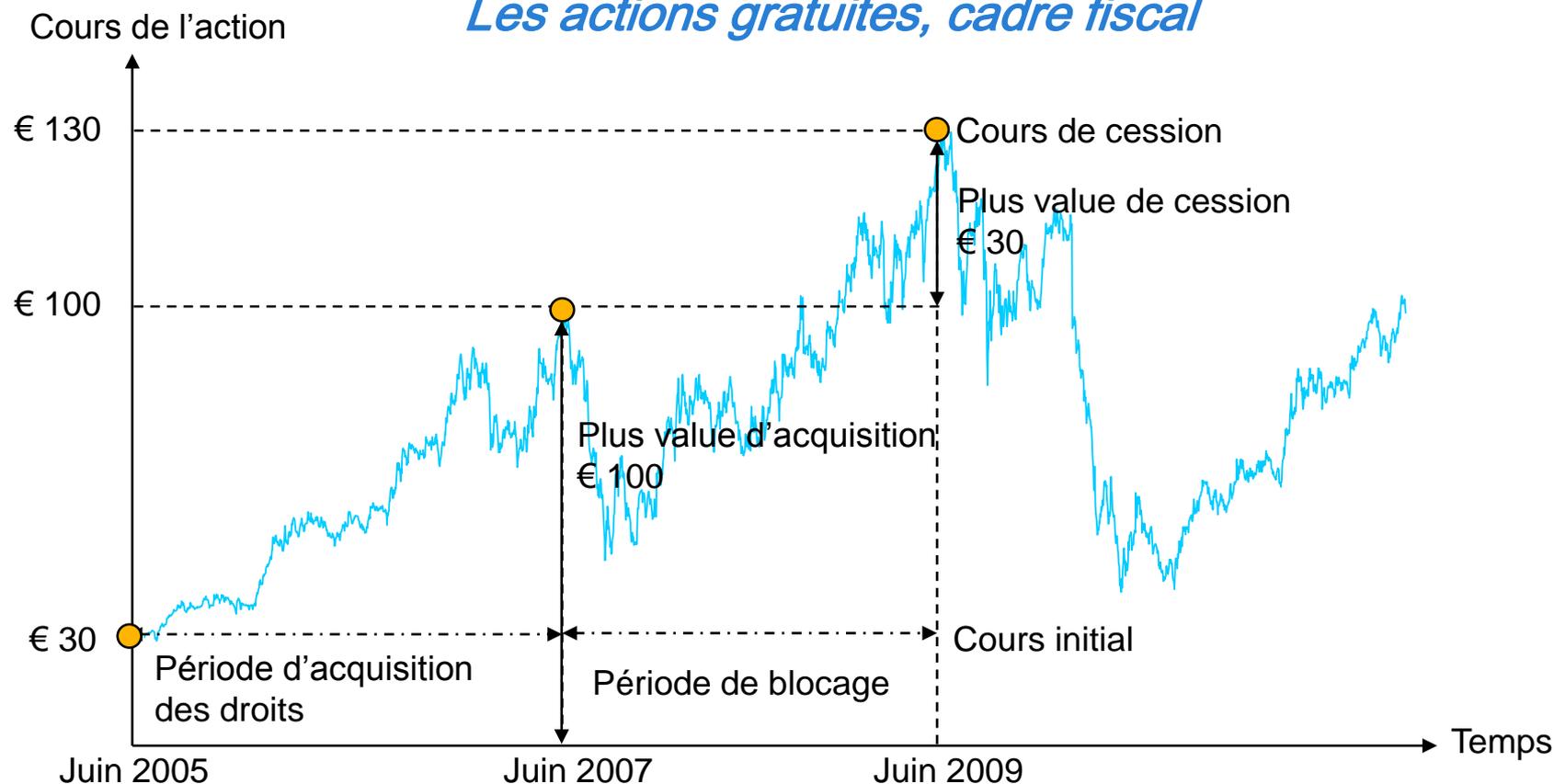
Généralités

- Une formule dont le principe a été accepté par les conseils d'administrations de plusieurs grands groupes dès 2005
- Une formule moins risquée que les stock options
- Une pratique qui se précise depuis 2006
 - Le système n'est en général pas offert aux dirigeants en remplacement total ou partiel des stock options
 - Il est a priori offert aux « talents » que l'entreprise souhaite garder
 - **Cependant Alstom en 2006 a été le premier à proposer un tel système à l'ensemble de ses salariés**
 - Les actions offertes sont conservées pendant 5 ans et peuvent être revendues par les bénéficiaires avec des gains conséquents en cas de performance à long terme de l'entreprise

Les attributions d'actions gratuites

82

Les actions gratuites, cadre fiscal



Gain brut	: € 130
Imposition	: € 49,1 = € 100 x 41% + € 30 x 27%
Gain net	: € 80,9

Les plans d'achat d'actions

83

Principe général des plans d'achat d'action

- Un gain immédiat à l'achat grâce à la **décote** proposée très souvent de 15% à 20%, mais aussi à la pratique dite « à effet de levier » (*entre dépôt de garantie et valeur totale de l'investissement*)
- Un système de gestion un peu lourd et complexe dans les groupes internationaux
- Une période de blocage pendant **5 ans** avant de pouvoir les vendre
- Un système mis à mal en 2002 mais aussi aujourd'hui par les **reculs boursiers**, qui peut cependant garder son intérêt...
... surtout si les cours sont bas

Gestion de la rémunération non monétaire

Les politiques voiture

Les politiques voiture

La politique voiture en entreprise recouvre deux aspects principaux

Les véhicules société

- Deux grandes catégories
 - Les **véhicules de service** attribués individuellement ou en « pool »
 - Les **véhicules de fonction** ou de statut

Les remboursements de frais kilométriques

- Concerne deux catégories d'usage
 - L'usage d'un **véhicule personnel** pour un déplacement professionnel
 - Le remboursement de l'**essence consommée** par les véhicules société

Les véhicules de service

- Ce sont toujours des véhicules ou fourgonnettes à 2 portes
- Ils sont en général marqués au logo de l'entreprise
- Ils sont attribués très souvent à des techniciens (SAV ou technico-commerciaux)
- Ils ne sont utilisables que pour des déplacements professionnels
- Les utiliser pour un usage personnel (week-end ou vacances) constitue une faute

C'est la raison pour laquelle ils ne sont pas soumis au versement d'un avantage en nature

- Tous les frais d'entretien, d'assurance, etc. sont à la charge de l'entreprise

Les deux autres formes

Les voitures de fonction

- Attribués en général à des commerciaux ou à des cadres ayant beaucoup de déplacements à effectuer

Les voitures de statut

- Attribués aux cadres dirigeants voire en dessous dans certaines entreprises pour reconnaître un statut ou un niveau



Deux avantages très prisés des bénéficiaires

Les deux autres formes

- Ce sont des véhicules 4 portes qui doivent être changés tous les 3 ou 4 ans ou si le nombre de Km parcourus est supérieur à une norme (75.000Km à 90.000Km)
- Le type de véhicule est dépendant du niveau de fonction exercé, et une liste de véhicules au choix est communiquée aux bénéficiaires
- L'usage est professionnel mais aussi personnel

Ce qui justifie le versement d'un avantage en nature

- Un choix est parfois offert entre l'attribution d'un véhicule et le versement d'une allocation forfaitaire si la personne préfère utiliser son véhicule personnel

Gestion de la rémunération non monétaire

Les couvertures sociales

Gestion de la rémunération non monétaire

90

Trois formes différentes pour les couvertures sociales

Systemes d'épargne

Couvertures santé
et prévoyance

Retraite

- Des systèmes encadrés par des législations précises et évoluant régulièrement
- Des aspects souvent très techniques que les salariés appréhendent mal
- Des éléments sur lesquels les entreprises communiquent peu ou mal pour les mettre en valeur

Les systèmes d'épargne

91

Le plan d'épargne entreprise (PEE)

- Nourri par l'intéressement collectif et la participation
- Peut faire l'objet de versements volontaires
- L'entreprise peut verser un abondement : au maximum de 2.962,56 € par an, *(8% du Plafond Annuel de la Sécurité Sociale, en 2013)*

- Les fonds sont gérés par un organisme financier spécialisé
- Les sommes sont bloquées pendant 5 ans, sauf circonstances particulières
- Des choix de placement plus ou moins risqués peuvent être proposés aux salariés
- Une communication régulière sur l'évolution de la part est faite par l'organisme dont la gestion est suivie par un conseil de surveillance

Les systèmes d'épargne

92

Le plan d'épargne retraite collectif (PERCO)

- Nouveau système lancé depuis la loi Fillon sur les retraites
- Objectif : permettre aux salariés de capitaliser un revenu jusqu'à leur départ en retraite.
- Assez similaire au PEE qu'il ne remplace pas mais...

- Les sommes sont bloquées jusqu'à la retraite
- La sortie peut se faire en rente ou en capital
- Possibilité d'un abondement plus élevé que celui du PEE

Jusqu'à 5.925,12 € par an

(16% du Plafond Annuel de la Sécurité Sociale, en 2013)

- Un système devait être négocié en 2007 si l'entreprise avait à cette date un PEE ayant plus de 5 ans

Les systèmes d'épargne

93

Le compte épargne temps (CET)

- Une formule qui s'est développée à l'occasion de la mise en place des 35 heures
 - Une forme d'épargne qui peut concerner non seulement les RTT, mais aussi les jours de congés payés non pris
 - Une formule qui permet à un salarié qui s'absente (Congé parental ou encore congé formation par exemple) de bénéficier d'un maintien de salaire pendant une partie de l'absence
- Un plafond de nombre de jours à épargner variable selon les entreprises
7 à 42 jours
 - Une nécessité de provisionnement dans les comptes financiers qui rebute les Directions Financières
 - Un système qui peut aussi recevoir des fonds issus de l'intéressement collectif

Les systèmes d'épargne

94

Quelques données statistiques

Systemes d'épargne

- **PEE**
 - Existence dans 50 % des entreprises en général , mais 100 % des grandes entreprises
 - Avec abondement dans la moitié des cas
- **PERCO**
 - Une pratique qui s'est développée dans les grandes entreprises
- **CET**
 - Existence dans 25 % des entreprises
 - Plafonnement très variable



Des pratiques qui intéressent peu les « bas salaires » pour qui l'épargne n'est pas forcément possible

Environnement du marché

Risque Inflationniste

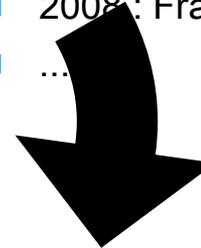
- Cotisations en hausse
 - Augmentation de 10% à 20% des régimes depuis 3 ans
 - Augmentation du risque arrêt de travail de 50% en 4 ans
 - Marges techniques réduites sur le risque décès



Entreprise
DRH-DAF-salariés

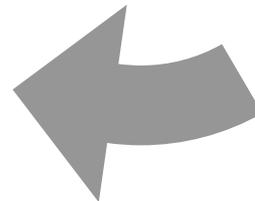
Cadre législatif en évolution

- 2001 : Parcours de soin
- 2003 : Loi Fillon
- 2004 : Loi Douste Blazy
- 2006 : Prise en charge max/min
- 2008 : Franchises médicales
- ...



Un produit apprécié des salariés

- 58% des salariés valorisent cet aspect pour le choix de leur futur employeur
- 71% des salariés préfèrent les contrats collectifs d'entreprise aux contrats individuels



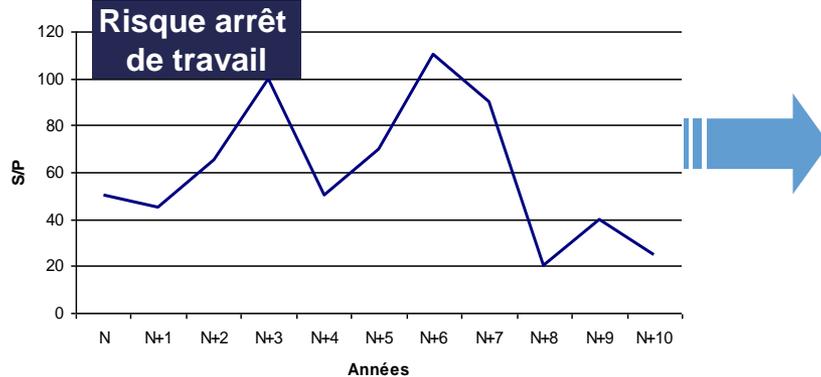
Enjeux pour les entreprises

- Maîtriser la dérive des coûts avec une optimisation financière et sociale des dispositifs
- Outil de politique RH
- Harmonisation nécessaire lors de fusion/acquisition
- Impact possible au Bilan (IAS 19)

Prévoyance-santé...

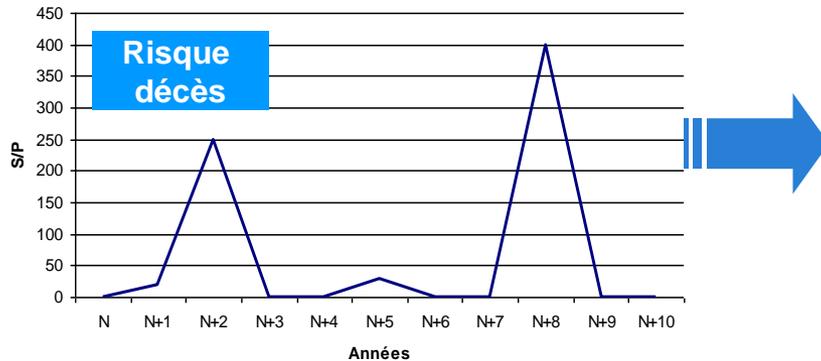
Trois risques majeurs à piloter

96



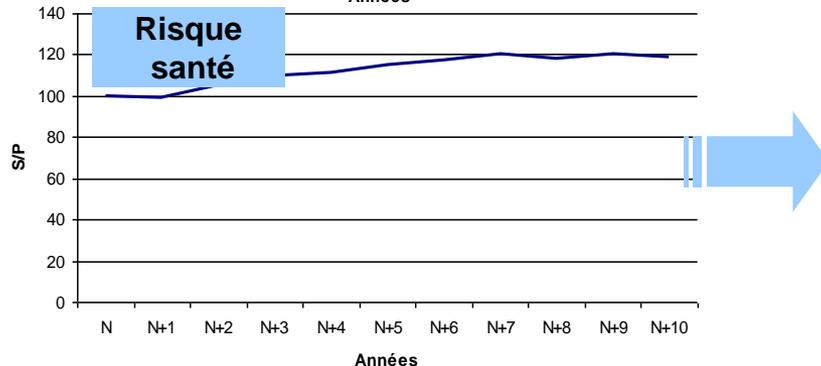
Caractéristiques

- Risque aléatoire et impact important sur les provisions et les comptes du régime
- Il faut analyser le régime sur le moyen terme
- Mise en relation avec la politique RH de la société



Caractéristiques

- Risque très aléatoire ... Mais coûts très élevés
- Augmentation des risques lors de l'extension des couvertures aux non cadres



Caractéristiques

- Risque peu aléatoire
- Pilotage régulier du régime pour équilibrer coûts et prestations
- Anticipation de l'inflation des coûts médicaux

La prévoyance

■ Principe général

- Une couverture additionnelle à la couverture santé
 - Permet de garantir au salarié
 - un maintien de ressource en cas de longue maladie
 - une rente en cas d'invalidité
 - Couvre la famille du salarié en cas de décès avec....
 - un capital ou une rente
 - une rente éducation pour les enfants scolarisés
-
- Un dispositif que les mutuelles proposent et qui permet d'équilibrer financièrement le contrat avec l'entreprise
 - En cas de « sinistre » un fond de mutualisation entre compagnies permet d'amortir le coût

Les mutuelles santé

■ Principe général

- Viennent compléter les remboursements de sécurité sociale pour divers types de situation :
 - Médicaments
 - Consultations médicales
 - Frais d'hospitalisation
 - Opérations chirurgicales ou d'orthodontie ...



Les évolutions de la législation sur le « médecin référent » et les « parcours coordonnés » impactent sensiblement les contrats

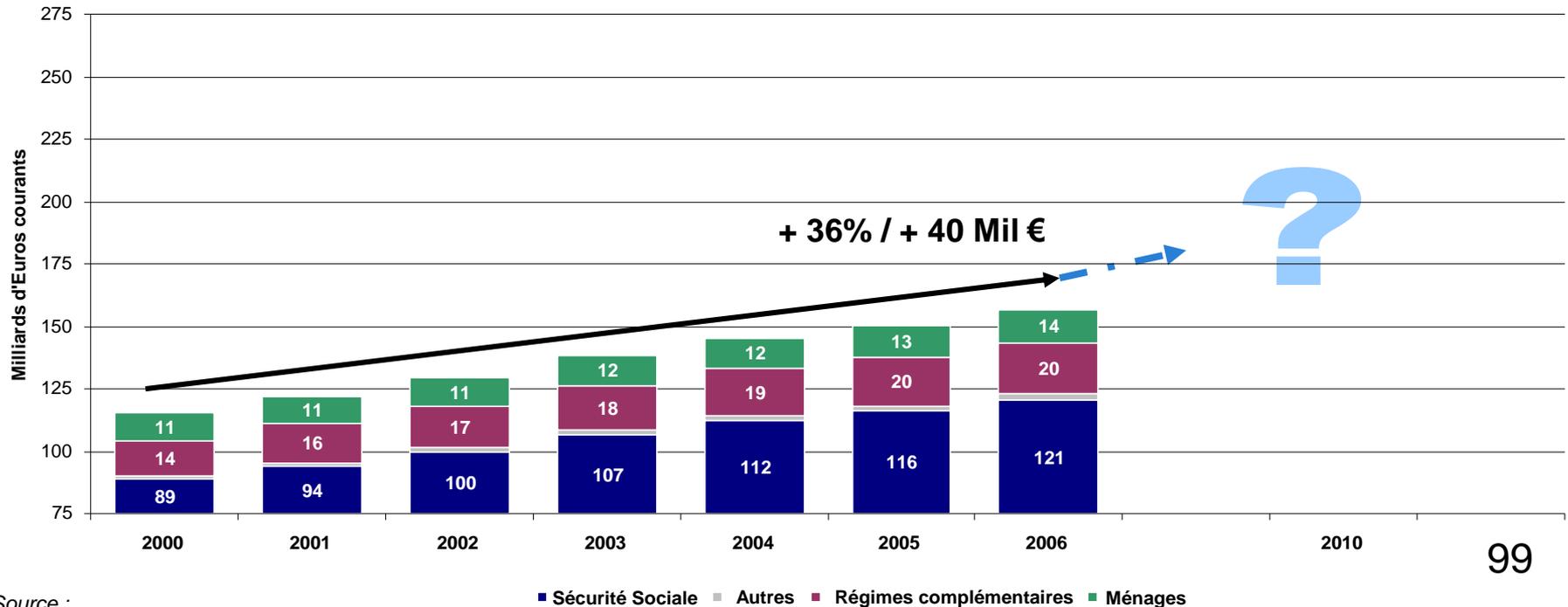
- Un élément fondamental des politiques de rétribution dans les Groupes Internationaux...
... mais perçu comme un dû, car finalement assez peu valorisé
- Les coûts deviennent maintenant élevés pour l'entreprise
- Des contrats la plupart du temps déficitaires pour les mutuelles
- Des opérations de « Pooling » international pour profiter d'économies d'échelle

La couverture santé

99

La dérive des frais médicaux

- Elle est structurelle :
 - +36 % sur 6 années
 - +5,3 % d'augmentation moyenne par an
 - Passage de 115 à 156 milliards d'Euros sur 6 années



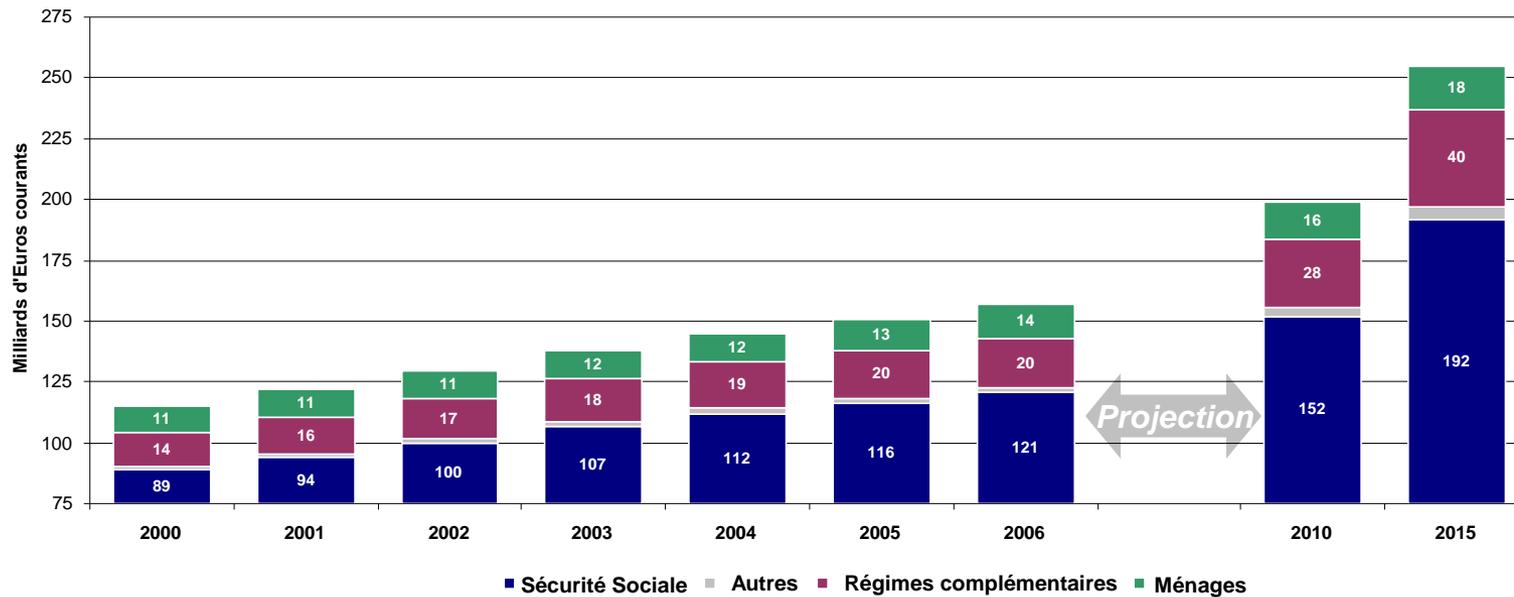
Source :
DREES

99

La couverture santé

La dérive des frais médicaux

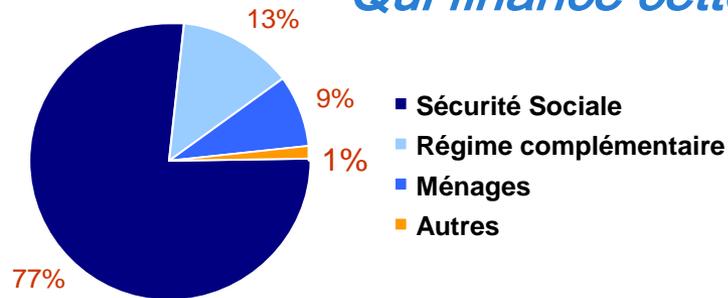
Des projections inquiétantes !!!



La couverture santé

10
1

Qui finance cette dérive ?



Une répartition stable depuis 2000

- Cependant, la dérive des frais médicaux implique, un financement accru pour :
 - Les régimes complémentaires
 - Les ménages
 - Les autres intervenants (Etat & collectivités locales)
- En maintenant la dérive actuelle et une structure de financement identique, la part supplémentaire à financer serait de :
 - + 20,0 milliards d'Euros pour les régimes complémentaires d'ici à 2015
 - + 4,5 milliards d'Euros pour les ménages d'ici à 2015

Les retraites

10
2

L'environnement général

En France, la base est assurée par un régime de répartition :

Ce sont les salariés en activité qui par leurs cotisations payent la pension de ceux qui sont en retraite

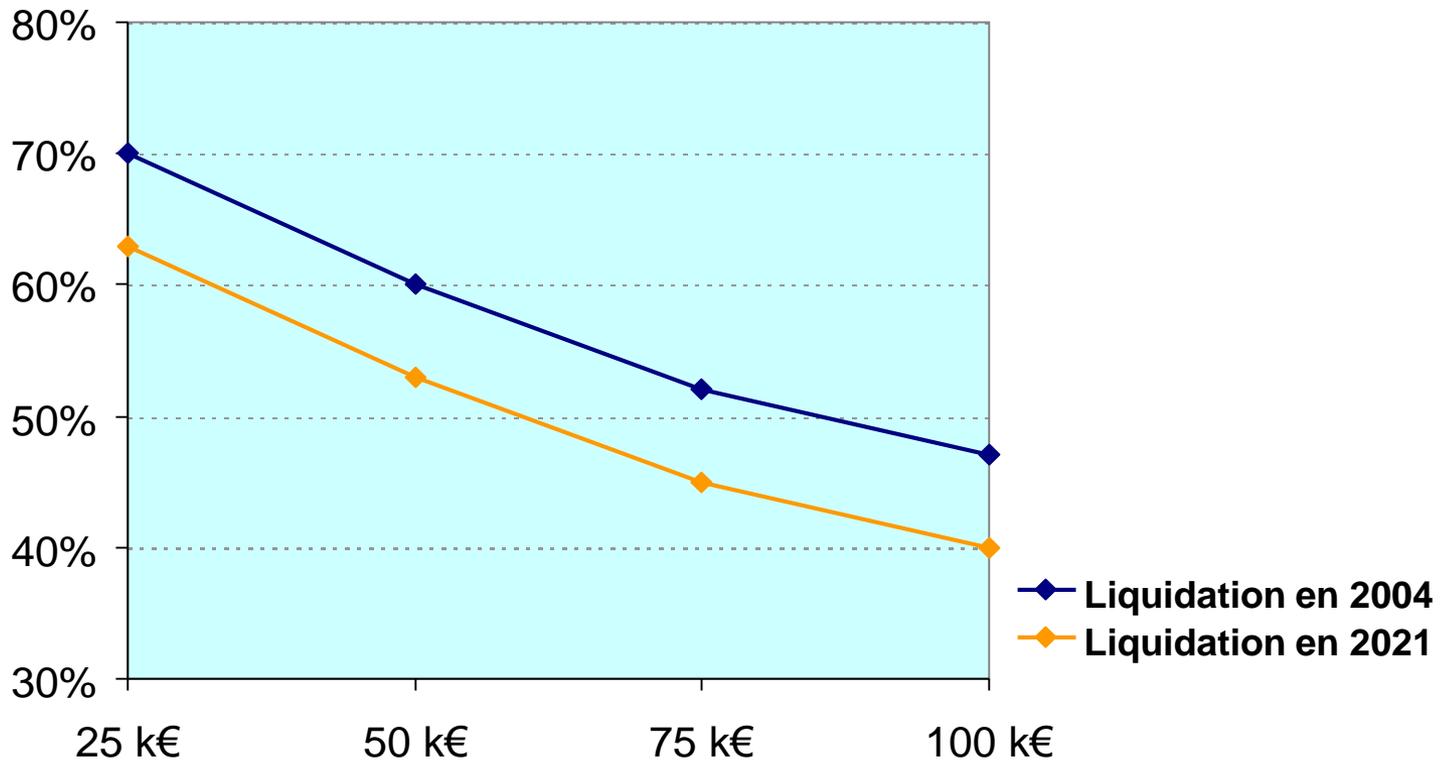


Mais ce système s'érode de plus en plus du fait de la démographie (vieillesse de la population, entrée tardive dans la vie active)

Les retraites obligatoires

10
2

Niveau des retraites obligatoires
(en % du dernier salaire annuel)



Les retraites obligatoires

Rappel historique

- Un principe «la répartition» fondé sur la solidarité intergénérationnelle
 - Une différence fondamentale avec les régimes anglo-saxons
- Cependant des différences sensibles entre les régimes
 - Différences entre les fonctionnaires et le secteur privé qui présente, lui aussi, des disparités
 - Existence de régimes dits « spéciaux » (cheminots de la SNCF..)
- Jusqu'à 1993 des avancées sociales
 - Départ à la retraite avancée de 65 à 60 ans sous François Mitterrand, dernière mesure sociale
- Des inquiétudes sur la pérennité financière des régimes
 - Mais peu de courage politique pour aborder la question

Les retraites obligatoires

La législation sur les régimes de retraite obligatoires

Rappel historique

- 1993 une année charnière
 - Mise en œuvre de la réforme Balladur pour le secteur privé
 - Allongement de la durée de cotisation pour bénéficier d'un régime à taux plein de 37,5 à 40 ans
 - Décote de 10% sur le montant de la retraite par année de cotisation manquante
 - Salaire de référence calculé sur les 25 meilleures années et non sur les 10 meilleures années
 - Evolution des indexée sur les prix et non les salaires

Les retraites obligatoires

La législation sur les régimes de retraite obligatoires

Rappel historique

- 1995 une année délicate
 - Echec de la loi Juppé destinée à étendre au secteur public les mesures de la loi Balladur
- Jusqu'à 2003 on piétine, mais les perspectives restent inquiétantes
 - Création du Conseil d'Orientation des retraites (COR)
 - Création en 1999 d'un fonds de réserve des retraites
 - Nombreux rapports préconisant des mesures pour améliorer la pérennité des régimes

Les retraites obligatoires

La législation sur les régimes de retraite obligatoires

Rappel historique

- 2003 réforme Fillon
 - Allongement à 40 ans de la durée des cotisations des fonctionnaires
 - Allongement à 41 ans de la durée des cotisations pour tous les actifs jusqu'à 2012
 - Droit au départ à taux plein avant 60ans pour ceux qui ont cotisé 43,5 ans
 - Mise en place d'une pension plancher à 85% du SMIC net à partir de 2008
 - Rachat possible de trimestres d'étude
 - Système de décote surcote (5%)
 - Création PERP et du PERCO

Les retraites obligatoires

La législation sur les régimes de retraite obligatoires

La réforme de 2010

- Une réforme dans la douleur
 - Allongement progressif de l'âge de départ à la retraite de 60 à 62 ans
 - Allongement progressif de 65 à 67 ans de l'âge du taux plein
 - Interdiction d'une mise à la retraite par l'employeur avant 67 ans
 - Mesures parallèles mais différées à 2017 pour les régimes spéciaux
 - Pour les fonctionnaires relèvement parallèle des âges d'ouverture des droits à la retraite de 2 ans
 - Poursuite de la durée des cotisations prévue à 41,5 ans en 2020 puis 43,5 ans en 2050

Les retraites obligatoires

La législation sur les régimes de retraite obligatoires

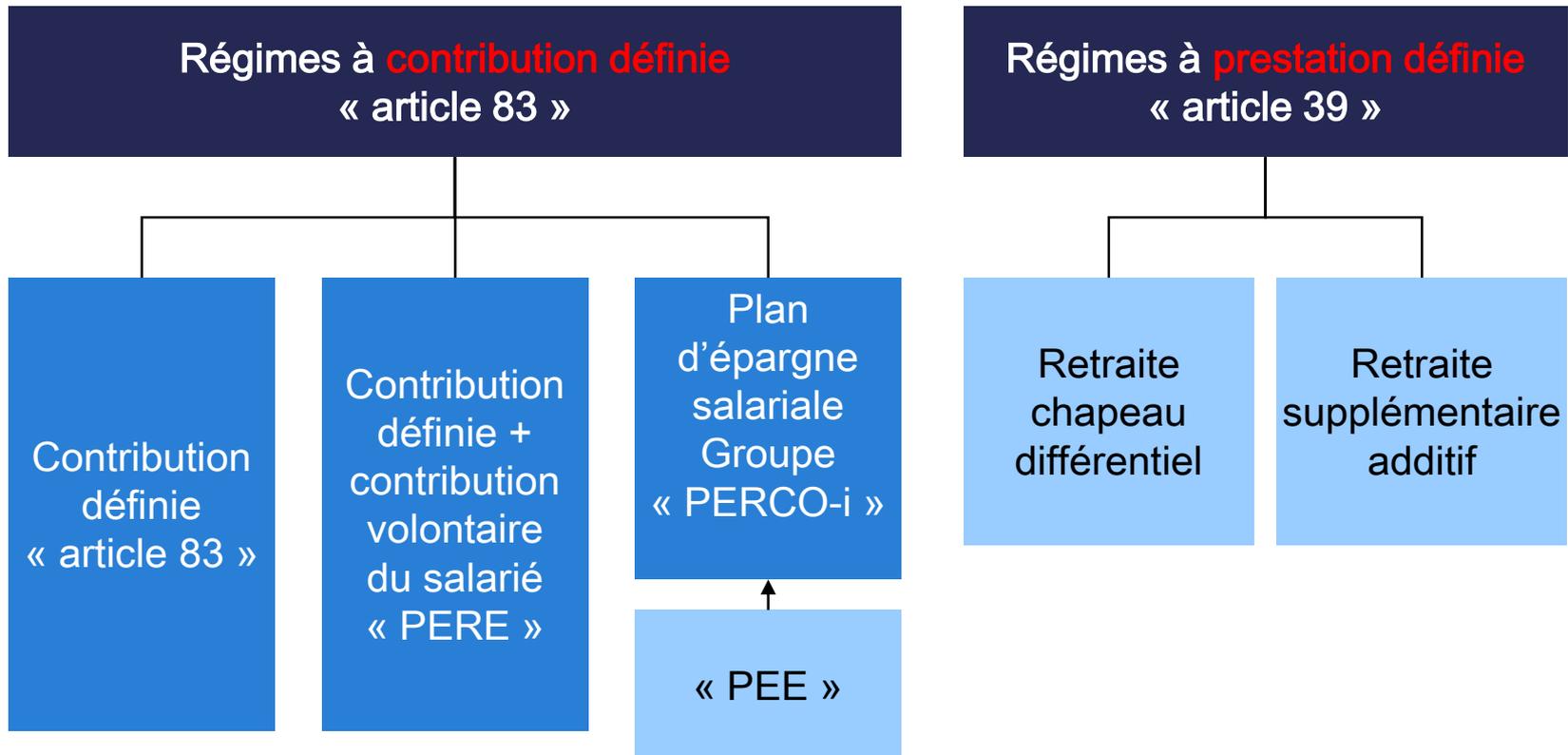
La réforme de 2010 en bref

- Mais quelques mesures de tempérance
 - Prise en compte de la pénibilité pour un départ à 60 ans
 - Possibilité de départ entre 58 et 60 ans pour les carrières longues
 - Possibilité de valider 6 trimestres de chômage non indemnisé en début de carrière au lieu de 4
 - Pour les femmes prise en compte de l'indemnité journalière de congé maternité dans le calcul du salaire de référence
 - Alignement du taux de cotisation du public sur le privé (7,85% à 10,55%) sur une durée de 10 ans

Des mesures qui cependant ne règlent pas définitivement le problème

Les plans de retraites supplémentaires

Deux grandes formes possibles



Les plans de retraites supplémentaires

111

Contexte réglementaire

- Conditions d'efficacité des régimes de retraite supplémentaires : des règles favorables en matière de **fiscalité** et de **charges sociales**
- En contrepartie, il faut :
 - Un caractère **collectif** au régime
 - Une prestation sous forme de **rente** (pas de capital)
 - Un **avantage retraite en proportion des services rendus**
- Par ailleurs, renforcement des contraintes de **gouvernance** applicables aux dirigeants et particulièrement aux mandataires sociaux

Les plans de retraites supplémentaires

Pratique du marché pour les cadres dirigeants

- 95% des groupes français du CAC 40 et environ 70% du SBF 120 offrent un régime de retraite supplémentaire
- Régimes à prestations définies et à droits aléatoires dans plus de 90% des cas (droits conditionnés à la présence dans l'entreprise au moment de la retraite)
- Prestation ciblée : 45% (niveau inférieur) ou 50% (niveau supérieur) du dernier salaire, tous régimes confondus, pour 20 à 25 années de carrière
- Deux types de régimes :
 - Régime « additif » : rente = 15% à 25% du dernier salaire
 - Régime « différentiel limité » : revenu de retraite garanti = 45% à 50% du dernier salaire, tous régimes confondus avec limitation de la retraite supplémentaire de 15% à 25% du dernier salaire
- Âge de départ à la retraite :
 - 65 ans ou âge du taux plein Sécurité sociale : sans abattement
 - Dès 60 ans : avec abattement

Les plans de retraites supplémentaires

Pratique du marché pour les cadres supérieurs

- **Plus de la moitié** des grands groupes français (70% du CAC 40 et 50% du SBF 120) offrent un régime de retraite supplémentaire à leurs cadres supérieurs
- Les régimes à **cotisations définies** prévalent :
 - Taux de cotisation médian de l'ordre de 5%
 - Financement à 50% minimum par l'employeur
 - Taux de cotisation peut être différencié selon les tranches de salaire
- Régimes à **prestations définies** aussi utilisés :
 - En particulier au-delà d'un certain niveau de rémunération (4 à 8 fois le PASS)
 - Financement à 100% par l'employeur
- Les deux types de régimes (cotisations définies et prestations définies) peuvent coexister et, dans ce cas, se complètent

Les plans de retraites supplémentaires

Pratique du marché pour les cadres

- Plus de la moitié des grands groupes français offrent un régime de retraite supplémentaire à leurs cadres
- Les régimes dominants sont à **cotisations définies** :
 - Taux de cotisation de l'ordre de 3% à 5% en général
 - Financement à 50% minimum par l'employeur
- Les régimes à prestations définies ont quasiment disparu

Les plans de retraites supplémentaires

11
5

Evolutions législatives récentes

Lois	Commentaires
Loi Fillon Dernières circulaires	<ul style="list-style-type: none">■ Impact définitions des collèges pour les régimes à cotisations définies (date limite d'application : fin 2008)■ Arbitrage progressif total ou partiel des régimes à prestations définies vers les régimes à cotisations définies
Loi Breton	<ul style="list-style-type: none">■ Contraintes d'informations pour les mandataires sociaux des sociétés cotées et procédures des conventions réglementées
Loi Tepas pour 2008	<ul style="list-style-type: none">■ Exigence d'alignement strict des régimes de retraites applicables aux mandataires sociaux sur la réglementation pour éviter les conditions de performances
Recommandations AFEP/MEDEF Oct. 2008	<ul style="list-style-type: none">■ Modération sur les retraites des mandataires sociaux

Loi adoptée le 26 Novembre 2013 : nouvel allongement de la durée de cotisation

Les plans de retraites supplémentaires

Conséquences en terme de gouvernance

- Information publiée donc transparence

- Transparence non sans conséquences :
 - Risques d'image interne et externe liés aux promesses pour les dirigeants
 - Mise au jour de pratiques passées
 - Émergence d'une demande retraite dans d'autres catégories

- Conséquences donc actions :
 - Modération des promesses faites aux dirigeants (limitations relatives et absolues, benchmarking dynamique)
 - Gestion du risque partenaires sociaux (CE)
 - Approche globale du sujet retraite et développement PERCO et cotisations définies

Les plans de retraites supplémentaires

11
7

Mondialisation des enjeux de retraite

- Les grands groupes français étaient traditionnellement peu exposés aux risques des engagements sociaux (protection des régimes obligatoires)
- Leur internationalisation accélérée par acquisitions externes les confronte brutalement à des enjeux avec lesquels ils ne sont pas familiers :

Design des régimes (part de la charge retraite employeur, vesting, garanties de performances des placements, etc.)

Politique de financement

Gestion financière

Nouveaux acteurs (trustee, gérants, etc.)

Les politiques et pratiques de rétribution

118

CONCLUSION
CE QU'IL FAUT RETENIR

Ce qu'il faut retenir ...

Quatre aspects principaux

1. Compensation & Benefits... un métier très complet

- Une compréhension des enjeux de l'entreprise
- Une excellente maîtrise des données quantitatives et de leur techniques d'analyse
- Une actualisation permanente des connaissances juridiques et fiscales
- Une perception des conséquences sociales et sociologiques des décisions et donc du relationnel
- De la pédagogie pour expliquer et faire comprendre
- Un sens politique pour faire adhérer et convaincre les dirigeants



De la rigueur, mais pas de rigidité (plus de souplesse)

Ce qu'il faut retenir ...

Quatre aspects principaux

2. Tout part de l'**analyse des situations**

- Quelles sont les **données** factuelles ?
- Quelles **conséquences** engendrent-elles ?
- Quelles perceptions en ont la **Direction**, les managers et les salariés ?
- Quelle est la situation dans les **autres entreprises** ?
- Quels **problèmes** en découlent ?
- Quelles sont les **solutions** possibles et quel en est le **prix** ?



Du factuel, mais aussi de la conviction

Ce qu'il faut retenir ...

12
1

Quatre aspects principaux

3. La réussite, c'est la **mise en œuvre** des politiques et des pratiques

- La stratégie de mise en œuvre concerne **tous les acteurs** de l'entreprise
- Le chemin direct n'est pas toujours le meilleur, il faut parfois **donner « du temps au temps »**
- **Donner du sens** et expliquer est fondamental
- **Déléguer** au management et le conseiller en cas de problème
- **Mesurer** a posteriori les résultats et les coûts, une nécessité



De la persévérance, et parfois du compromis

Ce qu'il faut retenir ...

12
2

Quatre aspects principaux

4. Un **dispositif intégré**, global mal appréhendé

- Les politiques et pratiques de rétribution dans les entreprises recouvrent une réalité très **diverse** et parfois **complexe**
- Les salariés comme les syndicats n'appréhendent cet ensemble que **partiellement** et au cas par cas
- Un effort de **communication** et de **pédagogie** doit être fait régulièrement par la DRH pour expliciter cet ensemble



Et surtout lui donner du sens,
pour que l'ensemble des acteurs de l'entreprise aient
envie d'adhérer et de défendre la politique de rétribution