

# Rémunérer la performance

## 2017



# Plan

- 1 - Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance
- 2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel
- 3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés
- 4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise
- 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée
- 6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites
- 7 - Les politiques de rémunération face aux instabilités sociales et fiscales
- 8 - Cohérence de rémunération dans la gestion des talents
- 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération
- 10 - Politiques de rémunération et stratégies d'entreprise
- 11 - Politiques de rémunération et marketing RH

# Buts poursuivis

- Maîtriser les logiques motivationnelles pour rémunérer la performance
- Maîtriser les modalités de mise en œuvre d'une rémunération variable individuelle
- Comprendre les enjeux, formes et risques de tels modes de rémunération
- Connaitre les différents dispositifs de l'épargne salariale
- Comprendre les enjeux de la dernière réforme
- Savoir utiliser cette forme de rémunération comme un levier de management de la performance et du changement
- Connaitre les différentes formes de « Long Term Incentives »
- Comprendre les enjeux fiscaux et financiers côté entreprise et côté salarié
- Savoir utiliser les LTI comme levier de management des talents

# Rémunérer la performance

Mini-audit en binôme sur le thème des politiques de rémunération

- Suivi continu 30 % + assessment 70 % bloc 3 (à confirmer par la direction pédagogique)
- Présentation 20', (10-12 slides maximum, avec les noms des étudiants sur la page de garde), dont 5' de questions
- Envoi sur : feixas@outlook.fr par le délégué de classe de l'ensemble des soutenances en séance 6 et 7 en un ou deux mails uniquement. (dossiers zippés)

Choix de 6 questions sur 8



# Rémunérer la performance

Mini-audit en binôme sur le thème des politiques de rémunération

- Quelle est l'intensité concurrentielle subie par votre ou vos entreprises et quelles contraintes en découlent en matière de politique de rémunération ?
- Comment les logiques d'équité interne se traduisent-elles dans votre ou vos entreprises ? (existence d'une classification et d'une échelle des salaires) Préconisations éventuelles
- Décrivez l'issue du processus de négociation salariale vis-à-vis du management opérationnel et des syndicats.  
Résultats possibles de la dernière négociation



# Rémunérer la performance

Mini-audit en binôme sur le thème des politiques de rémunération

- Quelles marges de manœuvre supplémentaires vos DRH attendent-ils du prochain gouvernement pour améliorer leur compétitivité coût pour application aux politiques de rémunération ? Est-ce encore opportun ?
- Quant à la rémunération, y-a-t-il des actions particulières vis-à-vis des jeunes diplômés ? Préconisations éventuelles
- Quelle place tient la rémunération variable dans vos systèmes de rémunération ?



# Rémunérer la performance

Mini-audit en binôme sur le thème des politiques de rémunération

- Comment se traduit l'individualisation des salaires ?
- Partage des bénéfices de l'entreprise : existe-il des formules distributives vers les salariés ? Impact des contributions ? (forfait social et autres)



**AVERTISSEMENT IMPORTANT** : Aucun élément de salaire nominatif n'est demandé dans cette étude qui n'a qu'une finalité pédagogique sur des documents accessibles à tout salarié : grilles de qualification conventionnelles, chapitre rémunération du bilan social, épargne salariale par exemple. Le contenu d'une structure de rémunération n'implique pas de divulguer des data (les libellés des composantes salariales suffisent).

# Rémunérer la performance

Mini-audit en binôme sur le thème des politiques de rémunération

- RRH2 E : (ancien programme M2)
- RRH2 RSE : S6 18/01/2017 (G1à G7) et S7 01/02/2017 (G8 à G13)
- RRH2 CGS1 : S6 22/03/2017 (G1à G6) et S7 24/03/2017 (G7 à G12)
- RRH2 CGS2 : S6 26/01/2017 (G1à G6) et S7 03/02/2017 (G7 à G12)
- RRH2 I : S6 13/01/2017 (G1à G7) et S7 03/02/2017 (G8 à G14)
- RRH2 D : S6 10/02/2017 (G1à G7) et S7 24/02/2017 (G8 à G14)

# Rémunérer la performance

Mini-audit en binôme sur le thème des politiques de rémunération

- RRH2 E : S5 XX/XX/2017 (G1 à G13)

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : E

G1 ()

G2 ()

G3 ()

G4 ()

G5 ()

G6 ()

G7 ()

G8 ()

G9 ()

G10()

G11()

G12()

G13()

G14()

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : RSE

16/11/2016	09:00	12:30	03:30
23/11/2016	09:00	12:30	03:30
07/12/2016	09:00	12:30	03:30
14/12/2016	09:00	12:30	03:30
11/01/2017	09:00	12:30	03:30
18/01/2017	09:00	12:30	03:30
01/02/2017	13:30	17:00	03:30

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : RSE

G1 (DALAA et ROBERT)

G2 (SANCHEZ et TURBIAULT)

G3 (BORLOTTI)

G4 (GOMES et BOUSSUGE SEBBAGH)

G5 (OGIEGLO et BOUCHAALA)

G6 (ARCHUNDIA et BALFOURIER)

G7 (SAMBA OLUBAYO)

G8 (CHAMBRON et BABOIN-JAUBERT)

G9 (MALANDA et LANGLOIS)

G10(BONNEIL et RACHEL )

G11(BACHIAN et DE BO)

G12(COCAGNE et PRACH)

G13(RUFFINATI et LIMORTE)

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : CGS1

S6 22/03 G1 A G7

S7 24/03 G8 A G13

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : CGS1

G1 (SZLAWSKI et FIN)

G2 (BINET et DA PONTE)

G3 (BENBIH et SEMINARIO )

G4 ( A.CREN et S.CHARLIER)

G5 (GAUGAIN et SICARD)

G6 (TERNON et CHAMPEAU)

G7 (REMY ET CHATEL)

G8 (Dehaeze et Trautmann)

G9 (BALAZOT ET DIOUF)

G10(ELENGA et SAE)

G11(DUTRANOIS et DROESCH)

G12(DE ROVERE)

G13(FLEUROT et MEILLEUR)

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : CGS2

G1 (Anne Scaerou & Stéphanie Sigman)

G2 (Emeline Muel & Lauriane Perrot)

G3 (Melissa Hamitouche & Aurélie Salarnier)

G4 (Audrey Lemaire & Stéphanie De Carvalho)

G5 () Déborah Chuberre & Cyndie Botelho

G6 () Lesly FOLY Flore & LAROCHE

G7 () Amandine JACQUINOT & Stéphanie Grandclaudon

G8 () Namasoia MANJARY & Delphine STARITA

G9 () Nawel DJEBBAR & Mathilde SABATTIER

G10() Marie ALTINDAGOGLU & Linda DJEBARA

G11() Amandine RAMPANOU & Julie BETEILLE

G12() Coralie MAURICE & Dominique CARBON

G13() MARICOURT MONMARCHE

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : I

G1 (Assous & Codomier)

G2 (Croisy & Lhote)

G3 (Jean & Dassigny)

G4 (Nicolas & D'enquin)

G5 (Guilhem & De bonnieres)

G6 (Antoine & Lara)

G7 (Barret & Choudry)

G8 (Merlin & Danglade)

G9 (L'hermitte & Bensarsa)

G10(Bonnaventure & Leroy)

G11(Bourdon & Duparc)

G12(Detroit & Delecque)

G13(Raymond & Doss bennani)

G14(Benzair & Perevozchikova)

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : D

G1 (DAMOUR et PROCOPE )

G2 (DANTAS et CAMBRONE)

G3 (BRAKNI et DUDEMAINE)

G4 (BAILLET et AUFFRET)

G5 (OLIVIER et MACE)

G6 (MICHAUD et POUCHIN)

G7 (FALL et CALMET)

G8 (BAYSAN et AISSAOUI)

G9 (CRISEO RABEZEAU et AZOUZE)

G10(GALORIN et KERMA)

G11(MAGUET et HOUTE)

G12(PARANT et LEBOUC)

G13(ANNIC et VEZIER)

G14(MEAUPIN)

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : D

03/11/2016	09:00	12:30
25/11/2016	09:00	12:30
09/12/2016	13:30	17:00
06/01/2017	13:30	17:00
08/02/2017	09:00	12:30
10/02/2017	09:00	12:30
24/02/2017	09:00	12:30

# Rémunérer la performance

Composition des binômes : E

G1 ()

G2 ()

G3 ()

G4 ()

G5 ()

G6 ()

G7 ()

G8 ()

G9 ()

G10()

G11()

G12()

G13()

G14()

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## Fondements théoriques

Postulat : une rémunération efficace est censée *motiver* la personne à fournir davantage d'efforts dans le sens recherché.



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

De nombreuses théories cherchent à expliquer le comportement des individus, c'est-à-dire, pour simplifier, les raisons qui les poussent à agir. Certaines d'entre elles considèrent que l'Homme est mu par une force comparable à l'instinct : survie, conservation, domination...

Maslow ( pyramide ou ascenseur ?)

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## Les théories de la motivation

De nombreuses théories cherchent à expliquer le comportement des individus, c'est-à-dire, pour simplifier, les raisons qui les poussent à agir. Certaines d'entre elles considèrent que l'Homme est mu par une force comparable à l'instinct : survie, conservation, domination...

Maslow ( pyramide ou ascenseur ?)



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

Convergence Maslow, Alderfer et Girard

Pour Alderfer, chaque besoin s'explique en termes de désir ou de satisfaction.

# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### Les théories de la motivation

Des études empiriques ont montré la difficulté d'appliquer ces théories à la gestion de l'entreprise. Selon Herzberg dans le travail, certains facteurs poussent les individus à agir : ceux qui apportent de la satisfaction aux individus.



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### Les théories de la motivation

Les conditions de travail, les relations avec les collègues, le salaire, la possibilité de concilier la vie professionnelle et la vie privée sont des conditions nécessaires, sans lesquelles les individus seraient insatisfaits.



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

Career anchors

Qu'est-ce qu'une ancre de carrière ? Une ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière.

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

Career anchors

Une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi, à savoir : ses talents et capacités, ses motifs et besoins, ses attitudes et valeurs.

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

Career anchors

Au gré de son expérience personnelle, familiale et professionnelle, l'individu développe une vision de plus en plus claire de ses propres capacités, motivations et valeurs.

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

Career anchors

L'ancre de carrière est ce que l'individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Les théories de la motivation**

### Career anchors

Les travaux de Schein ont dégagé huit ancres de carrière : l'ancre technique, l'ancre managériale, l'ancre autonomie, l'ancre sécurité, l'ancre créativité, l'ancre dévouement à une cause, l'ancre défi pur et l'ancre style de vie.

# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### Grille

	TECH	MG	AUT	SEC	CRE	CAU	DEF	VIE	INTER
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)
	(37)	(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)
TOTAL									

Votre ou vos plus hauts scores indiquent vos orientations de carrière.

**TECH** : ancre technique

**MG** : ancre managériale

**AUT** : ancre autonomie

**SEC** : ancre sécurité/stabilité

**CRE** : ancre créativité

**CAU** : ancre dévouement à une cause

**DEF** : ancre défi pur

**VIE** : ancre qualité de vie

**INTER** : ancre internationale

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## La théorie de l'équité

*Tout travail mérite salaire.* Illustre la théorie de l'équité (Adams, 1965). Le salarié attend qu'on reconnaisse son travail à sa « juste » valeur. Cet équilibre entre « travail fourni » et « reconnaissance par l'employeur » est difficile à définir.



**NOS CONDITIONS  
DE TRAVAIL SE  
DÉGRADENT**

Explosion des effectifs-  
classe, heures  
supplémentaires imposées,  
réorganisations de  
service, harcèlement  
hiérarchique,  
licenciements, précarité,  
évaluations, évaluations...  
évaluations...

**NOUS  
POUVONS  
RÉSISTER**

Pour en  
savoir  
plus,  
témoigner,  
participer,  


**ET VOILÀ  
LE TRAVAIL !**

éducation  
**Sud**  
Solidaires

[WWW.TRAVAIL.SUDEDUCATION.ORG](http://WWW.TRAVAIL.SUDEDUCATION.ORG)

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## NOS CONDITIONS DE TRAVAIL SE DÉGRADENT



Explosion des effectifs-  
classe, heures  
supplémentaires imposées,  
réorganisations de  
service, harcèlement  
hiérarchique,  
licenciements, précarité,  
évaluations, évaluations,  
évaluations...

**NOUS  
POUVONS  
RÉSISTER**

Pour en  
savoir  
plus,  
témoigner,  
participer,



**ET VOILÀ  
LE TRAVAIL !**

éducation  
**Sud**  
Solidaires

[WWW.TRAVAIL.SUDEDUCATION.ORG](http://WWW.TRAVAIL.SUDEDUCATION.ORG)

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## La théorie de l'équité

Côté salarié, le travail fourni ne se limite pas aux tâches formelles, aux missions contractuelles. Il comprend l'ensemble de ce qu'il pense avoir apporté et qui, selon lui, a contribué au résultat de l'entreprise. Selon la théorie de l'équité, le salarié mesure sa *contribution* de façon assez large : efforts, horaires et charge de travail, qualifications ou diplômes, expérience.



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## La théorie de l'équité

Côté employeur , les signes de reconnaissance dépassent la stricte rémunération. Cette reconnaissance, appelée *rétribution*, comprend les salaires, les avantages en nature, le niveau hiérarchique, les perspectives d'évolution, les conditions de travail.

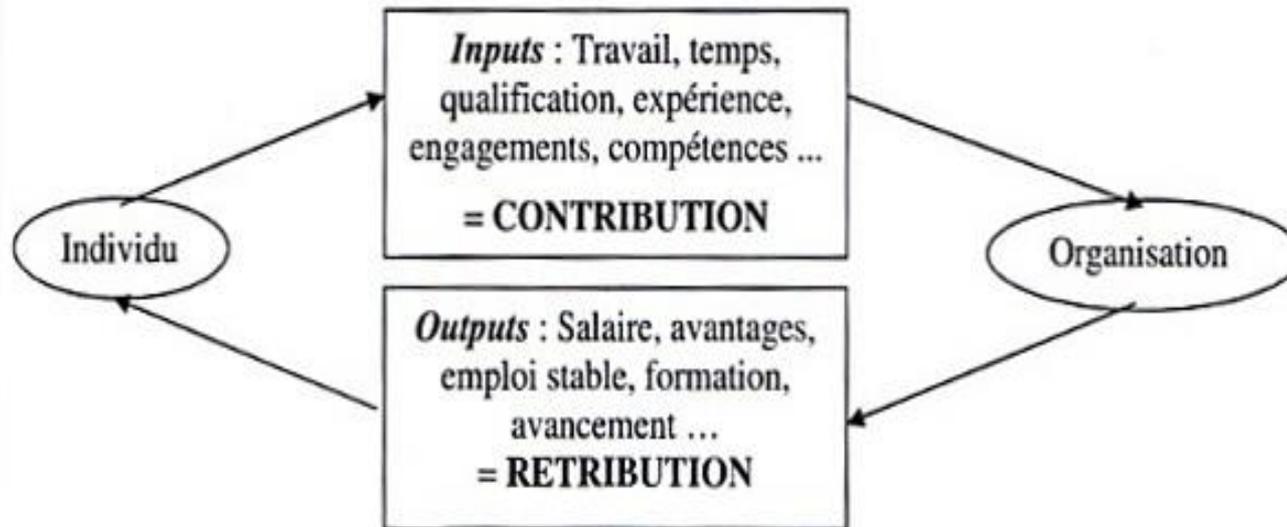


# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## La théorie de l'équité

Schéma de l'échange Individu / Organisation de Adams (1965)



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### La théorie de l'équité

On peut considérer que chaque salarié mesure le rapport entre sa *contribution* et la *rétribution* qu'il perçoit en échange. Le numérateur et le dénominateur sont évidemment en grande partie subjectifs. Par conséquent, le *ratio contribution/rétribution* n'a pas non plus véritablement de sens dans l'absolu, il est relatif et évolutif.

Exemple « Les singes capucins »



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

**Les capucins en grève contre les inégalités de salaire**  
**Le célèbre primatologue Frans de Waal démontre, au cours d'une expérience avec des grains de raisin et des rondelles de concombre, l'aversion de ces primates à l'iniquité.**

Source Le Figaro



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

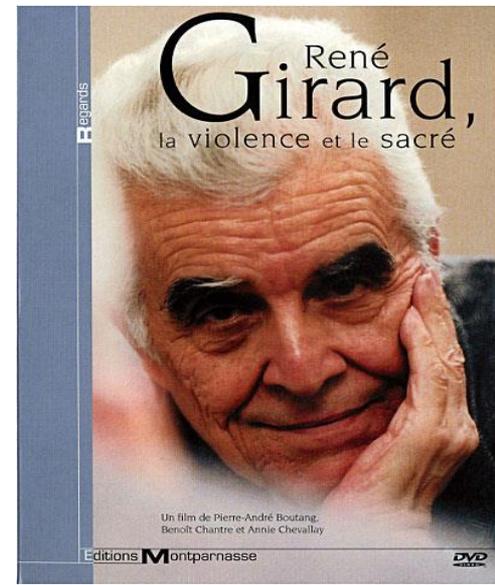
## La théorie de l'équité

C'est en comparant avec la situation d'autres personnes que le salarié peut avoir le sentiment d'être rétribué de façon plus ou moins juste, plus ou moins équitable.

En matière de rémunération, l'*équité* est donc le sentiment qu'éprouve un individu lorsqu'il compare son *ratio contribution/rétribution* avec celui :

- d'autres personnes internes (*équité interne*) ;
- d'autres personnes externes (*équité externe*).

Ce que René Girard (1924-2015) appelle aussi la rivalité mimétique...



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

**La théorie de l'équité** : l'importance du sentiment de justice

Les personnes comparent leurs contributions à l'entreprise et leur rétribution aux contributions et rétributions des autres (groupe de référence)

Equité = Rétribution / contribution

**Ratio subjectif**: Rétribution/Contribution

Si comparaison défavorable => demande d'augmentation de R, réduction de C, ou changement de groupe de référence

Si comparaison très favorable => augmentation de C

Reprise CGS1 S2

# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### La théorie Vroom

Elle fait appel à la notion anglo-saxonne d'expectation : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### La théorie Vroom

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen, un instrument pour obtenir une rétribution correspondant à l'effort.



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

La théorie Vroom

La troisième composante est la valeur : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

La théorie Vroom

Ces 3 composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre.

La motivation dépendra de l'attrait des résultats possibles (la valeur des récompenses).



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

La théorie Vroom : la motivation résulte de la perception que l'individu a de sa situation de travail...

- ***Expectancy (E) ou Attente que l'individu a de ses performances en fonction du niveau d'effort fourni***
- ***Instrumentalité (I) : perception de la récompense attendue par l'individu pour la performance réalisée***
- ***Valeur (V) : valeur effective pour l'individu de la récompense de sa performance***

=> Mnémotechnique en français **VIE**

# Rémunérer la performance

**Etude de cas Kevin K. Partie 1.** « Kevin est contrôleur back-office pour les opérations de marché d'une grande banque française. Son rêve est de passer au front office, c'est-à-dire de devenir trader. Cependant, les places sont chères et souvent réservées à quelques formations d'élite. Lorsqu'il devient enfin trader, au bout de cinq ans, Kevin est affecté aux produits financiers les plus simples, qui servent à couvrir les risques de change, et non à spéculer. Du fait des gains limités, les bonus sont beaucoup moins importants. Kevin a le sentiment que, malgré tous ses efforts et tous les résultats qu'il pourra fournir, il restera moins considéré que les autres traders en raison de sa formation, et ne pourra pas évoluer vers les produits les plus prestigieux. »

***1. D'après la théorie de l'équité, quelles sont les conséquences possibles, c'est-à-dire quel(s) comportement(s) Kevin est-il susceptible d'adopter ?***

# Rémunérer la performance

**Etude de cas Kevin K. Partie 2.** « Kévin commence à spéculer avec des produits financiers auxquels sa fonction ne lui donne en principe pas accès, de façon plus ou moins vue, sue et permise par ses supérieurs. Il augmente ainsi ses gains potentiels, mais ils ne seront concrétisés par un bonus qu'à la clôture de sa position, et lorsque ses supérieurs seront officiellement informés de ses performances. »

***2. Selon la théorie de l'équité, comment peut-on interpréter le comportement de Kévin K?***

***3. Selon vous, avec qui peut-on faire une analogie ?  
Que peut-on en déduire des EAE de la société, de sa politique de rémunération ?***

# Rémunérer la performance

## Etude de cas Kevin K.

**1. Contribution** de Kévin : horaires plus importants que ses collègues, moins de congés, d'excellents résultats, davantage de potentiel, de compétences, et une légitimité acquise par le terrain, de l'ambition, mais un diplôme légèrement inférieur.

**Rétribution** de Kévin : une promotion tardive, des évolutions et une rémunération limitées.

Son **ratio contribution/rétribution** lui paraît inférieur à ceux des autres traders. À ses yeux, le diplôme devrait avoir moins de valeur que les autres critères.

# Rémunérer la performance

## Etude de cas Kevin K.

1. Kévin a donc un sentiment d'*iniquité*. Son comportement est motivé par un désir de rétablir l'équilibre. Il peut :

- **réduire le dénominateur**, c'est-à-dire sa contribution : diminution des efforts ou de l'implication dans le travail (Kévin se satisfait du minimum, fournit le travail juste nécessaire)

# Rémunérer la performance

## Etude de cas Kevin K.

1. Kevin a donc un sentiment d'*iniquité*. Son comportement est motivé par un désir de rétablir l'équilibre. Il peut :

- **augmenter le numérateur**, c'est-à-dire sa rétribution : revendications salariales, demande de réaffectation... (Kevin peut réclamer des augmentations ou demander à être muté)  
changer l'évaluation subjective du ratio : par exemple, Kevin peut finir par accepter l'idée que le diplôme est effectivement un critère de valeur, et donc se résigner à voir sa carrière limitée par ce critère ;
- sortir de la rivalité mimétique : Kevin peut cesser de se comparer aux *stars* et se mettre en compétition avec les traders de sa catégorie ;
- quitter le terrain : Kevin peut démissionner.

# Rémunérer la performance

## Etude de cas Kevin K.

2. Par la nature des produits financiers qu'il manipule, Kévin augmente ses gains financiers potentiels (bonus). **Il agit donc directement sur sa rétribution** (rémunération).

Mais, d'un autre côté, Kévin se sent bloqué dans son évolution, notamment par son diplôme. Par cette action, il vise également à modifier la perception que ses managers ont de lui et à accéder au statut qu'il convoite.

# Rémunérer la performance

## Etude de cas Kevin K.

2. KK ne pourra obtenir les boni que si les managers prennent connaissance de ses activités et les acceptent, de façon formelle, en les rétribuant. Il s'agirait ainsi d'une promotion de fait. Dans ce sens, il fournit la contribution de traders plus qualifiés et rémunérés que lui, ce qui est une manière d'augmenter encore sa valeur vis-à-vis de l'entreprise. Par son travail et ses résultats, Kevin espère prouver ses capacités, afin d'obtenir, en bout de ligne, la reconnaissance (le poste) et la rémunération qu'il vise. **Il accroît donc sa contribution** (davantage de résultats sur des produits financiers plus complexes), **afin d'obtenir une meilleure rétribution** (reconnaissance et rémunération).

# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

## **Recommandations**

- Assimiler le ratio rétribution / contribution
- Comprendre le positionnement du salarié tant vis-à-vis de ses collègues que de ses « concurrents »

Au niveau comportemental, le salarié adapte son ratio en fonction des déséquilibres constatés...



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

Rémunération des professionnels des marchés financiers :  
quelle nouvelle donne ?

Olivier Godechot , chercheur au CNRS, a cherché à comprendre  
l'existence de rémunérations très élevées dans le monde de la finance

Peut-on justifier le salaire des traders ?

Round table



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

Rémunération des professionnels des marchés financiers :

Diagnostic

**“ Ils se reconnaissent des quasi-droits de propriété sur des actifs de l’entreprise. Lorsque leurs droits sur une part substantielle du profit ne sont pas reconnus, ils sont en mesure de faire défection, avec l’ensemble des biens accumulés lors de leur parcours.”**



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### Les logiques dans la Finance de marché

- Faiblesse du lien de subordination juridique:
  - forte désorganisation si départ du salarié
  - possibilité pour le salarié d'aller chez son concurrent avec son équipe



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

### Les logiques dans la Finance de marché

#### – Structure organisationnelle:

- Organisation en centres de coûts et de profits (mini-entreprise dans l'entreprise)
- Séparation du front et du back office via une comptabilité analytique individualisée (contrôle interne a posteriori)



# Rémunérer la performance

## 1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

Les logiques dans la Finance de marché et traduction en termes de politique RH

- Gestion des talents
- Fidélisation des hauts potentiels
- Maîtrise de l'inflation des salaires
- Transformation digitale (métiers ingénierie financière)



# Rémunérer la performance

1 – Logiques motivationnelles pour rémunérer la performance

Encadrement des rémunérations du secteur bancaire

- Développement des comités de rémunération
- Contrôle et pouvoir de sanction de la Commission Bancaire



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Outils, les déciles sans froncer les sourcils

Si on découpe la population d'une entreprise en tranches égales de 10 %, on obtient des « déciles ». Les déciles partagent une distribution ou répartition. Si on découpe en fonction du niveau de salaire, un décile est la valeur du niveau de salaire qui sépare chaque tranche, de 10 % en 10 %.

$$\frac{\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{2^{2n} (n!)^2 \log 7}{(2n)! \sqrt{n}}}{\left[ e \int_0^\infty e^{-t^2} dt - e^i \sum_{k=0}^\infty \frac{8}{(4k+1)(4k+3)} \right] \int_0^\infty \frac{2t}{e^t - 1} dt} = 50$$
$$\frac{\int_0^\infty \frac{\sqrt{3} dt}{t^6 + 1}}{\left[ \int_0^\infty \frac{\sqrt{3} dt}{t^6 + 1} \right]^2 \left[ \int_{-\infty}^\infty e^{-\pi t^2} dt \right] \left[ \int_0^\infty e^{-t} t dt \right]}$$

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Outils, les déciles sans froncer les sourcils

Ensuite, on classe les déciles par ordre croissant. Le premier décile est donc le niveau de salaire qui sépare d'un côté les 10 % des salariés les moins bien payés et de l'autre les 90 % les mieux payés.

Handwritten mathematical notes and diagrams illustrating concepts related to performance measurement and deciles.

**Top Left:**  $\alpha \cdot \alpha x = 1$ ,  $F_{S_n}(x) = \int_{-\infty}^x p(y) dy \rightarrow 0$  as  $n \rightarrow \infty$ . Below it,  $\int_{-A}^A p(y) dy > 1 - \epsilon$ .

**Top Center:**  $\mu \geq 0$ ,  $\sigma > 0$ ,  $\mu(A) = 0$ ,  $\nu(A) = 0$ . Below it,  $A: X+Y$ ,  $\mu(A) = \mu_X + \mu_Y$ .

**Top Right:** Diagram showing sets A and B, with a shaded region X. Below it,  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ .

**Middle Left:**  $\{ -A < S_n < A \} = \sum_{z \in \mathbb{R}} P\{S_n = z\}$ . Below it,  $P\{S_n = x\} = h_n \cdot [P(x) + \theta \cdot \frac{\epsilon}{A}]$ . A diagram shows a bell curve with a shaded area under it.

**Middle Center:**  $A: X+Y$ ,  $\mu(A) = \mu_X + \mu_Y$ . Below it,  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ .

**Middle Right:**  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ . Below it,  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ .

**Bottom Left:**  $x < S_n \leq \mu_n$ ,  $x \leq -A$ ;  $F_{S_n}(x) > 1 - \epsilon$ . Below it,  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ .

**Bottom Center:**  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ . Below it,  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ .

**Bottom Right:**  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ . Below it,  $\frac{d\mu_n}{dn} = \int p(x) z dx$ .

Diagrams include Venn diagrams, bell curves, and set relationships.

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Outils, les déciles sans froncer les sourcils

Le découpage peut mesurer les inégalités car il permet de rapporter le niveau d'une tranche sur une autre.

$2x^2yy' + y^2 = 2$   
 $\cos 2x = \cos^2 x - \sin^2 x$   
 $\frac{\partial z}{\partial x} = 2; \frac{\partial z}{\partial y} = 0 \quad \vec{n} = (F_x; F_y; F_z)$   
 $\sin(x+y) = \sin x \cos y + \cos x \sin y$   
 $A = \begin{pmatrix} x & 4x^2 & 1 \\ y & 4y^2 & 1 \\ z & 4z^2 & 1 \end{pmatrix}; x=0, y=1, z=2$   
 $X_2 = \begin{pmatrix} -\frac{c}{a} \\ -\frac{b}{a} \\ -\frac{d}{a} \end{pmatrix}$   
 $\sum_{i=0}^n (P_2(x_i) - y_i)^2$   
 $A = [1, 0; 3]$   
 $\alpha, \beta, \gamma \in \mathbb{C} \quad \sin 2x = 2 \sin x \cdot \cos x$   
 $\frac{\sin x}{x} \leq \frac{x-1}{x} = 1$   
 $\frac{2x}{x^2+2y^2} = 2$   
 $A+B+C=8$   
 $-3A-7B+2C=-10,3$   
 $-18A+6B-3C=15$   
 $C = \begin{pmatrix} 0,1 \\ 1,0 \end{pmatrix}$

$X_1 = \begin{pmatrix} \alpha+\beta+\gamma \\ \alpha \\ \beta \end{pmatrix}$   
 $z = \frac{1}{x} \alpha + \alpha \sin \frac{\sqrt{2}}{2}$   
 $\lim_{n \rightarrow +\infty} \frac{\ln^2 n + 1 + n}{\sqrt{3n^2 + 2n - 1}}$   
 $\lambda_2 = i\sqrt{14}$   
 $y' - \frac{\sqrt{y}}{x+2} = 0; y(0) = 1$   
 $\sin^2 x + \cos^2 x = 1$   
 $2x \arctan x - x = 0, I = (1, 10)$   
 $\cos 2x = \cos^2 x - \sin^2 x$   
 $\delta(P_2) = \sqrt{9+16}$   
 $\text{grad} f = \left( \frac{\partial f}{\partial x}; \frac{\partial f}{\partial y} \right)$   
 $\lim_{x \rightarrow 0} \frac{e^{2x} - 1}{5x} = \frac{2}{5}$   
 $B = \begin{pmatrix} 3 & 1 & -1 & 2 \end{pmatrix}$   
 $f(x) = 2^{-x} + 1, \epsilon = 0,005$   
 $\text{tg} x \cdot \text{cotg} x = 1$   
 $\sin(x+y) = \sin x \cos y + \cos x \sin y$   
 $\int_{-\frac{\sqrt{2}}{2}}^{\frac{\sqrt{2}}{2}} \sin^4 x \cdot \cos^3 x dx$   
 $\int 3x^2 + 16x^{-0,75} dx$   
 $\lim_{h \rightarrow +\infty} (1 + \frac{2}{h})^h$   
 $x_1 = -11p, x_2 = -p, x_3 = 7p, p \in \mathbb{R}$   
 $y = \sqrt[3]{x+1}, x = \text{tg} t$   
 $\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} + \frac{z^2}{c^2} = 0$   
 $\lambda \left( \frac{\partial f}{\partial x} \right) = 16 - x^2 + 16y^2 - 4z > 0$

$\cos \varphi = \frac{(1,0) \cdot (\frac{\sqrt{2}}{2}, \frac{1}{\sqrt{2}})}{\sqrt{1^2+0^2} \cdot \sqrt{\frac{2}{2} + \frac{1}{2}}}$   
 $a^2 + b^2 = c^2$   
 $a^2 = b^2 + c^2 - 2bc \cos \alpha$   
 $e^{-xyz} = e; A[0, e; 1]$   
 $\sin^2 x + \cos^2 x = 1$   
 $2x \arctan x - x = 0, I = (1, 10)$   
 $\cos 2x = \cos^2 x - \sin^2 x$   
 $\delta(P_2) = \sqrt{9+16}$   
 $\text{grad} f = \left( \frac{\partial f}{\partial x}; \frac{\partial f}{\partial y} \right)$   
 $\lim_{x \rightarrow 0} \frac{e^{2x} - 1}{5x} = \frac{2}{5}$   
 $B = \begin{pmatrix} 3 & 1 & -1 & 2 \end{pmatrix}$   
 $f(x) = 2^{-x} + 1, \epsilon = 0,005$   
 $\text{tg} x \cdot \text{cotg} x = 1$   
 $\sin(x+y) = \sin x \cos y + \cos x \sin y$   
 $\int_{-\frac{\sqrt{2}}{2}}^{\frac{\sqrt{2}}{2}} \sin^4 x \cdot \cos^3 x dx$   
 $\int 3x^2 + 16x^{-0,75} dx$   
 $\lim_{h \rightarrow +\infty} (1 + \frac{2}{h})^h$   
 $x_1 = -11p, x_2 = -p, x_3 = 7p, p \in \mathbb{R}$   
 $y = \sqrt[3]{x+1}, x = \text{tg} t$   
 $\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} + \frac{z^2}{c^2} = 0$   
 $\lambda \left( \frac{\partial f}{\partial x} \right) = 16 - x^2 + 16y^2 - 4z > 0$

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## **Outils, les déciles sans froncer les sourcils**

On pourra l'utiliser par métier pour mesurer la répartition des salariés par niveaux de salaires ou déciles.

On peut travailler par centile ou quartile (fractiles)

Par quartile : la fraction est 25% : Q1, Q2, Q3, Q4

Par centile : la fraction est 1%

# Rémunérer la performance

Niveaux de vie moyens par décile en 2014

*en euros 2014 constants*

	2010 (1)	2011	2012	2012 (2)	2013	2014
<b>Situation par rapport aux déciles de niveaux de vie</b>						
< 1er décile (A)	8 360	8 270	8 090	7 880	8 180	7 890
Entre le 1er et le 2ème déciles	12 350	12 290	12 250	12 210	12 290	12 300
Entre le 2ème et le 3ème déciles	14 810	14 770	14 680	14 710	14 760	14 820
Entre le 3ème et le 4ème déciles	16 980	16 920	16 850	16 930	16 930	17 030
Entre le 4ème et le 5ème déciles	19 110	19 080	18 930	19 040	19 000	19 110
Entre le 5ème et le 6ème déciles	21 360	21 390	21 210	21 330	21 250	21 270
Entre le 6ème et le 7ème déciles	24 010	24 110	23 930	24 000	23 870	23 840
Entre le 7ème et le 8ème déciles	27 560	27 800	27 450	27 540	27 400	27 320
Entre le 8ème et le 9ème déciles	33 280	33 820	33 300	33 340	33 060	32 880
> 9ème décile (B)	60 350	60 690	59 230	59 690	55 910	56 200

# Rémunérer la performance

Niveaux de vie moyens par décile en 2014

en euros 2014 constants

	2010 (1)	2011	2012	2012 (2)	2013	2014
<b>Situation par rapport aux déciles de niveaux de vie</b>						
< 1er décile (A)	8 360	8 270	8 090	7 880	8 180	7 890
Entre le 1er et le 2ème déciles	12 350	12 290	12 250	12 210	12 290	12 300
Entre le 2ème et le 3ème déciles	14 810	14 770	14 680	14 710	14 760	14 820
Entre le 3ème et le 4ème déciles	16 980	16 920	16 850	16 930	16 930	17 030
Entre le 4ème et le 5ème déciles	19 110	19 080	18 930	19 040	19 000	19 110
Entre le 5ème et le 6ème déciles	21 360	21 390	21 210	21 330	21 250	21 270
Entre le 6ème et le 7ème déciles	24 010	24 110	23 930	24 000	23 870	23 840
Entre le 7ème et le 8ème déciles	27 560	27 800	27 450	27 540	27 400	27 320
Entre le 8ème et le 9ème déciles	33 280	33 820	33 300	33 340	33 060	32 880
> 9ème décile (B)	60 350	60 690	59 230	59 690	55 910	56 200

Calculez le rapport entre les 10% ayant les meilleurs revenus et les 10 % les moins élevés. Qu'en concluez-vous ? Quelle corrélation peut-on faire avec les tranches IRPP ?

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Outils, les déciles sans froncer les sourcils

Calcul du rapport entre les 10% ayant les meilleurs revenus et les 10 % les moins

	2010 (1)	2011	2012	2012 (2)	2013	2014
Rapport (B)/(A)	7,22	7,34	7,32	7,58	6,83	7,12

Les écarts se réduisent par une baisse simultanée de D1 et D10 en niveau de vie.

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

Outils, les déciles sans froncer les sourcils

Grille imposition 2014

<b>Fraction du revenu imposable (pour une part)</b>	<b>Taux d'imposition</b>
<b>n'excédant pas 6 011 €</b>	0 %
<b>entre 6 011 € et 11 991 €</b>	5,5 %
<b>entre 11 991 € et 26 631 €</b>	14 %
<b>entre 26 631 € et 71 397 €</b>	30 %
<b>entre 71 397 € et 151 200 €</b>	41 %
<b>supérieure à 151 200 €</b>	45 %

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre

Soit à partir des dépenses réelles telles qu'elles ressortent de la comptabilité ;  
soit sur la base d'un forfait annuel estimé en pourcentage du coût d'achat ou du  
coût global annuel de la location, de l'entretien et de l'assurance.



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation au réel**

*Véhicule acheté*

L'évaluation, effectuée sur les dépenses réelles, comprend :

l'amortissement de l'achat TTC sur 5 ans à hauteur de 20 % par an (10 % s'il a plus de 5 ans) ;

l'assurance et les frais d'entretien courants TTC : vidange, révisions

les frais de carburant utilisés pour l'usage privé et payés par l'entreprise.

Le résultat est proratisé en fonction du kilométrage personnel par le kilométrage total.



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation au réel**

*Véhicule acheté*

Règle : (10 % ou 20 % du coût d'achat + coût d'assurance + coût entretien + frais réels de carburant) × (nombre de kms à titre privé / total kms sur la période)



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre

### Choix de l'évaluation au réel

*Véhicule acheté*

Exemple

Un véhicule valeur catalogue : 23.250 €, coût achat 19.275 € suite à remise. Coût annuel entretien : 500 €.

Pneus : 150 €.

Assurance : 1.600 €.

Kilométrage total: 30.000 ; kilométrage personnel: 6.000.

Carburant annuel payé par l'entreprise : 3.000 €.

Calcul de l'avantage en nature ?

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre

### Choix de l'évaluation au réel

*Véhicule acheté*

Exemple

Un véhicule valeur catalogue : 23.250 €, coût achat 19.275 € suite à remise. Coût annuel entretien : 500 €.

Pneus : 150 €.

Assurance : 1.600 €.

Kilométrage total: 30.000 ; kilométrage personnel: 6.000.

Carburant annuel payé par l'entreprise : 3.000 €.

Calcul de l'avantage en nature ?

Calcul de l'avantage:  $(19.275 \text{ €} \times 20 \%) + 500 \text{ €} + 150 \text{ €} + 1.600 \text{ €} + 3.000 \text{ €} = 9.105 \text{ €}$ .

Proratisé en fonction du rapport kms privés / total kms :  $9.105 \times (6.000/30.000) = 1.821 \text{ €}$

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation au réel**

*Véhicule loué ou en crédit-bail*

La méthode est la même que pour l'évaluation au réel, mais l'amortissement est remplacé par le coût de la location annuelle TTC.

Si le salarié paie le carburant : (coût annuel location TTC + assurance + entretien) × (Kms parcourus à titre privé / total kms)

Si l'entreprise paie le carburant : (coût annuel location + assurance + entretien + frais réels carburant) × (kms privés / total kms)



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation au réel**

*Véhicule loué ou en crédit-bail*

Exemple

Valeur : 23.250 € ; location annuelle : 5.520 € (entretien, pneus et assurance).

Kilométrage total : 30.000 ; kilométrage personnel : 6.000.

Carburant annuel payé par l'entreprise : 3.000 €

Calcul de l'avantage ?



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation au réel**

*Véhicule loué ou en crédit-bail*

Exemple

Valeur : 23.250 € ; location annuelle : 5.520 € (entretien, pneus et assurance).

Kilométrage total : 30.000 ; kilométrage personnel : 6.000.

Carburant annuel payé par l'entreprise : 3.000 €

Calcul de l'avantage ?

Calcul de l'avantage en nature, en fonction du rapport kilométrage privé / kilométrage total :

$(5.520 \text{ €} + 3.000 \text{ €}) \times (6.000 / 30.000) = 1.704 \text{ €}$



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation forfaitaire**

*Véhicule acheté*

Lorsque le salarié utilise le véhicule en permanence et paie ses frais de carburant, l'évaluation de l'avantage se fait sur la base de 9 % du coût d'achat du véhicule TTC si le véhicule a 5 ans ou moins (6 % si plus de 5 ans).

Si l'entreprise paie le carburant, l'évaluation va se faire :

- soit forfait mixte de 9 % (ou 6 % si plus de 5 ans) + dépenses réelles de carburant (pour l'usage privé et professionnel) proratisées en fonction du rapport kilométrage privé / kilométrage total ;
- soit forfait intégral de 12 % du coût d'achat du véhicule (9 % si plus de 5 ans)

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation forfaitaire**

*Véhicule acheté*

Exemple:

Achat 19.275 € (valeur catalogue : 23.250 €).

Coût annuel d'entretien : 500 €.

Pneus : 150 €. Assurance : 1.600 €.

Kilométrage total : 30.000 ; kilométrage privé : 6.000.

Carburant annuel payé par l'entreprise : 3.000 € ; véhicule de moins de 5 ans.

Calcul de l'avantage en forfait mixte et intégral ? Reprise D



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation forfaitaire**

*Véhicule acheté*

Exemple:

Achat 19.275 € (valeur catalogue : 23.250 €).

Coût annuel d'entretien : 500 €.

Pneus : 150 €. Assurance : 1.600 €.

Kilométrage total : 30.000 ; kilométrage privé : 6.000.

Calcul de l'avantage en forfait mixte et intégral ?

Carburant annuel payé par l'entreprise : 3.000 € ; véhicule de moins de 5 ans.

Forfait intégral :  $19.275 \text{ €} \times 12 \% = 2.313 \text{ €}$

Forfait mixte : 9 % coût d'achat (1.734,75 €) + frais carburant (3.000 €)  $\times$  (6.000 / 30.000) soit 600 €

$1734,75 + 600 = 2.334,75 \text{ €}$

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation forfaitaire**

*Véhicule loué ou en location avec option d'achat*

Lorsque le salarié paie les frais de carburant : l'évaluation résultant de l'usage privé est effectuée sur la base de 30 % du coût annuel TTC (calculé d'après factures) comprenant la location, l'entretien et l'assurance.

Lorsque l'entreprise paie le carburant, l'évaluation se fait :

- soit forfait mixte de 30 % + dépenses réelles de carburant pour l'usage privé et professionnel proratisé ;
- soit forfait intégral de 40 % du coût annuel TTC (location, entretien, assurance) et du carburant.

Ces montants sont plafonnés au montant du forfait calculé dans le cas d'un véhicule acheté. ( 9 et 12 %, forfait mixte et intégral)

# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

**Calculer un avantage en nature voiture pour un cadre**

**Choix de l'évaluation forfaitaire**

*Véhicule loué ou en location avec option d'achat*

Exemple

Coût annuel location : 5.520 € (entretien, pneus et assurance). Kilométrage total : 30.000 ; kilométrage personnel : 6.000.

Carburant annuel payé par l'employeur: 3.000 € ; véhicule de moins de 5 ans.

Calcul de l'avantage en forfait mixte ou intégral ?



# Rémunérer la performance

2 - Focus sur des techniques d'analyse et de calcul global ou individuel

## Choix de l'évaluation forfaitaire

*Véhicule loué ou en location avec option d'achat*

Exemple

Coût annuel location : 5.520 € (entretien, pneus et assurance). Kilométrage total : 30.000 ; kilométrage personnel : 6.000.

Carburant annuel payé : 3.000 € ; véhicule de moins de 5 ans.

Calcul de l'avantage en forfait mixte ou intégral ?

Forfait intégral (carburant compris) :  $40\% \text{ coût annuel location} + \text{carburant} = (5.520 \text{ €} + 3.000 \text{ €}) \times 40\% = 3.408 \text{ €}$  plafonné au montant du forfait calculé dans le cas d'un véhicule acheté (carburant compris), soit  $12\%$  du prix d'achat TTC net de la remise, soit 2 313 €.

Forfait mixte :  $30\% \text{ coût global} (5.520 \times 30\%) = 1.656 \text{ €}$

Montant à retenir, car il est inférieur au plafond ( $9\%$  prix d'achat TTC, soit 1.734,75 €)

Ajouter les frais de carburant proratisés :  $3.000 \text{ €} \times (6.000 / 30.000) = 600 \text{ €}$

# Rémunérer la performance

3- Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

## Outils et problèmes pratiques

L'optimisation des composantes en fonction du résultat recherché.

## Composante de rémunération => Effet recherché

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération à travers deux exemples :

- Exemple sur la rémunération variable des commerciaux
- Boni DIOUF SAE GAUGAIN CHARLIER (2 PTS) EX AV V CGS1
- Reprise CGS1

# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération sur la rémunération variable des commerciaux

Les commerciaux perçoivent une rémunération variable en fonction du chiffre d'affaire réalisé, de la marge, de la quantité de produits vendus, de nouveaux clients... En principe, cela motive plus les commerciaux pour conquérir des parts de marché que dans le cas où la rémunération est fixe.

# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

## CASE STUDY

- **1. Donner une définition de l'équité. Est-elle vérifiée entre les deux salariés ?**
  
- **2. Quels constats pouvez-vous formuler pour expliquer le très fort taux de départ des nouveaux commerciaux ?**
  
- **3. Quelles recommandations ou préconisations pourraient être envisagées et intégrées dans votre politique de rémunération ?**
  
- **4. Bâtir un système de rémunération sur le CA rapporté est-il suffisant ? Pourquoi ? Quel paramètre doit-on rajouter ?**

# Rémunérer la performance

## 3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération sur la rémunération variable des commerciaux

Les commerciaux perçoivent une rémunération variable en fonction du chiffre d'affaire réalisé, de la marge, de la quantité de produits vendus, de nouveaux clients... En principe, cela motive plus les commerciaux pour conquérir des parts de marché que dans le cas où la rémunération est fixe.

CASE STUDY CA potentiel

A	143	2 145 000
B	68	510 000
C	151	302 000
D	129	96 750
TOTAL	491	3 053 750

# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération sur la rémunération variable des commerciaux

Les commerciaux perçoivent une rémunération variable en fonction du chiffre d'affaire réalisé, de la marge, de la quantité de produits vendus, de nouveaux clients... En principe, cela motive plus les commerciaux pour conquérir des parts de marché que dans le cas où la rémunération est fixe.

Commission annuelle probable (JC) =  $0,02 \times 0,2 \times 3\,053\,750 = 12215$

Commission annuelle probable ( F ) = 10 570 (iniquité)

PRECO : Rémunération basé sur : le niveau de diplôme, la valeur du portefeuille et la marge dégagée par exemple

# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération de la rémunération variable des commerciaux ?



# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération de la rémunération variable des commerciaux ?

Dans certains cas, le portefeuille de clientèle, le secteur ou le marché attribué sont un déterminant du volume des ventes réalisées. Les commerciaux sont alors faiblement motivés par la rémunération variable.



# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération de la rémunération variable des commerciaux ?

Un tel système peut même provoquer l'effet inverse, lorsque les commerciaux les mieux rémunérés sont parfois ceux qui profitent des meilleures rentes de situation.



# Rémunérer la performance

3 - Rémunérer un variable pour influencer le comportement des salariés

Exercice : Selon vous, quels sont les limites des composantes de rémunération de la rémunération variable des commerciaux ?

D'équitable et objective, la rémunération variable peut alors paraître totalement injuste. Les commerciaux les plus talentueux mis hors jeu peuvent quitter l'entreprise...

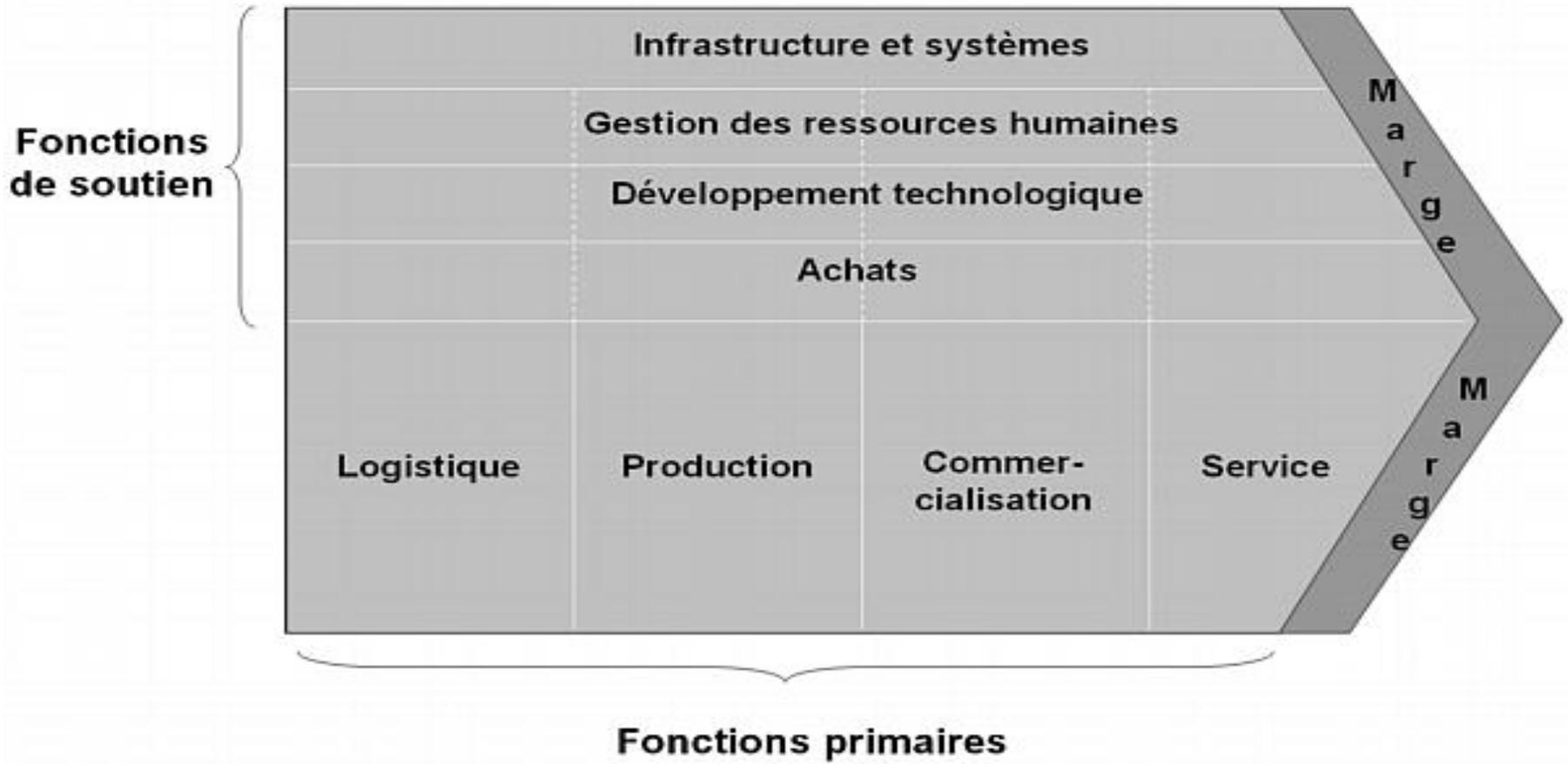
# Rémunérer la performance

## 4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

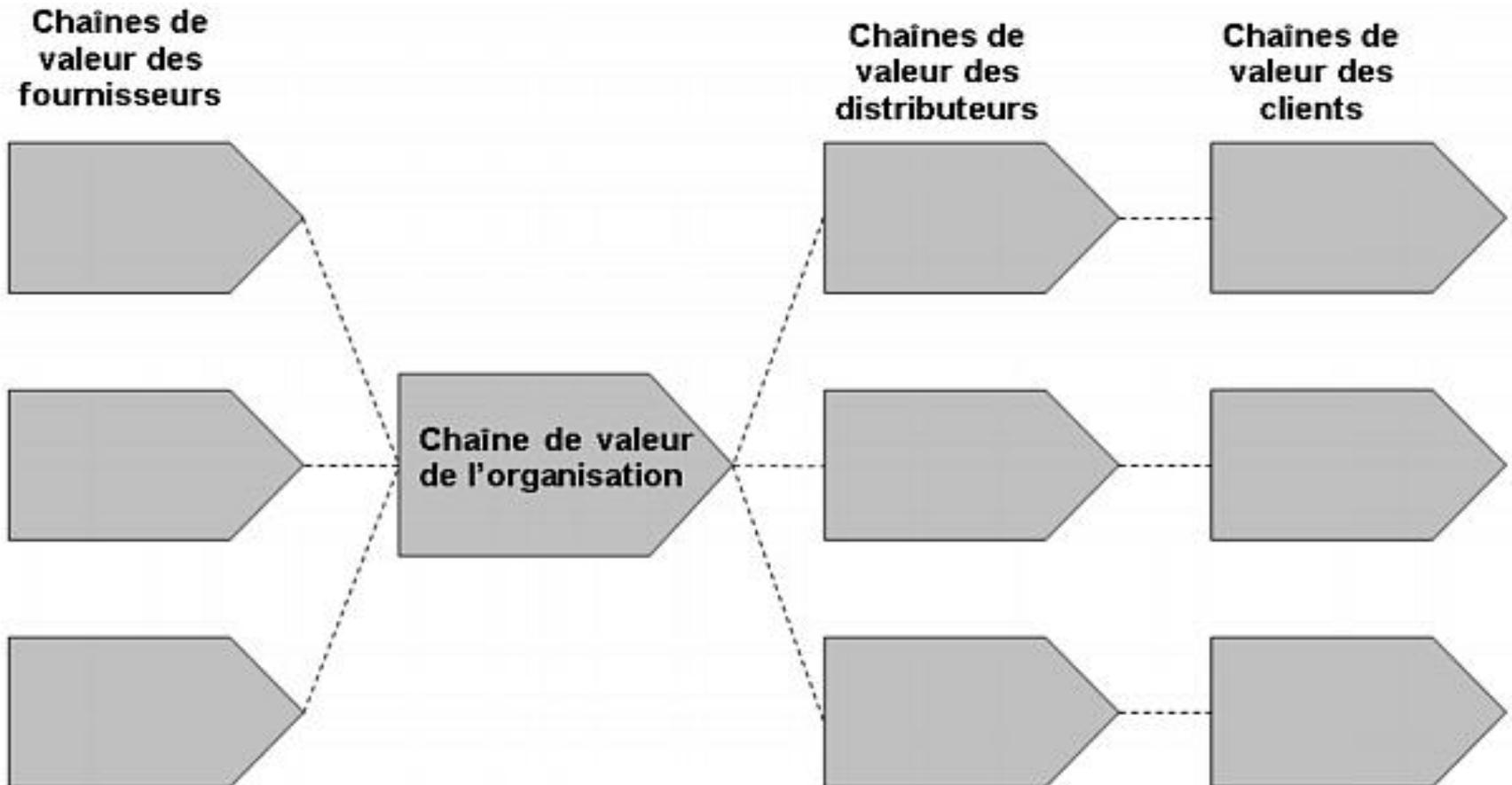
Maîtriser la masse salariale et optimiser les coûts de fonctionnement permet d'avoir un impact sur le résultat net, donc de créer de la valeur au sens de Porter...

Transformer l'organisation pour la rendre plus efficace....

# Rémunérer la performance



# Rémunérer la performance



# Rémunérer la performance

## 4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

- Mouvement historique : fin des augmentations générales de salaires
- Logique vers d'autres outils de rémunération :
  - Optimiser la rémunération globale (la pyramide des rémunérations)
  - Le recours croissant au variable (collectif et individuel)
  - Reprise D S4

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée.

l'évolution des rémunérations

La rémunération d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

Lesquels ?

# Rémunérer la performance

## 4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée.

l'évolution des rémunérations

La rémunération d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- augmentations générales concernant la totalité du personnel de l'entreprise
- augmentations individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du poste
- changement de poste dans le cadre d'une promotion
- influence de l'ancienneté

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

## **Causes d'évolution de la masse salariale (synthèse)**

Effet de Noria et autres

Ensuite, *l'effet de structure* est lié aux changements dans la structure de qualification, par exemple la requalification d'emplois de maîtrise d'œuvre en emplois de cadres.

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

## **Causes d'évolution de la masse salariale (synthèse)**

Enfin, l'effet *GVT* permet de distinguer les différents types d'augmentations individuelles, selon qu'elles sont dues au mérite (*glissement*), à l'ancienneté (*vieillessement*), ou enfin à la qualification ou à l'emploi (*technicité*).

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

## **Causes d'évolution de la masse salariale (synthèse)**

La modulation du temps de travail permet de maîtriser la masse salariale sans faire varier les effectifs en synchronisation parfaite avec l'activité....

Exercice sur la modulation

Reprise RSE/I S4

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

**Corrélation entre masse salariale et résultat net : le CICE**

Fonctionnement et évolution

Le taux du crédit d'impôt est fixé à 7% pour 2017 et s'applique sous certaines conditions, aux rémunérations n'excédant pas 2,5 SMIC.

**Reprise CGS2 (S4)**

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

## **Le SMIC en unité d'œuvre des rémunérations (grading)**

Palier <1 SMIC contrats aidés

Palier 1 SMIC réduction générale

Palier 1,6 SMIC réduction générale

Palier 1,8 SMIC IJSS

Palier 2,5 SMIC CICE

Palier 3,5 SMIC AF (taux réduit 3,45% depuis avril 2016)

Vos préconisations dans cette logique ?

# Rémunérer la performance

4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

## La rémunération directe

- Salaire de qualification (fruit de l'histoire des négociations collectives)
  - Salaire de base
  - Primes conventionnelles
- Salaire de performance
  - Part individuelle réversible (bonus, commissions)
  - + Part d'équipe variable (bonus, prime d'équipe)

# Rémunérer la performance

## 4 - Performance salariale et performance globale de l'entreprise

La rémunération directe est toujours l'enjeu principal des négociations, mais elle n'est qu'une partie d'un ensemble plus large que l'on nomme la rémunération globale, composée outre de la rémunération directe de nombreux périphériques dont les légaux traités dans la partie suivante.

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

- **Constat : 33% des encours de l'épargne salariale est encore investie sur des produits monétaires. Or, 85% de ces fonds ont une performance négative en 2016...**

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

- **Constat : sur Q1,Q2,Q3\*, 95% des FCPE monétaires ont une performance nulle ou négative (19% sont à l'équilibre et 76% dans le rouge).**
- **Le rendement moyen du segment est passé de 0% en 2015 à - 0,06% cette année (à fin août).**
- **\*=quarter**

# Rémunérer la performance

5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

## Nouveautés

- **Le taux réduit du forfait social à la charge de l'employeur sur les sommes versées depuis le 1er janvier 2016 au titre de l'intéressement et de la participation pour les entreprises de moins de 50 salariés qui décident, pour la première fois, de conclure un accord de participation ou d'intéressement**



# Rémunérer la performance

5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

## Nouveautés

- **L'affectation par défaut de l'intéressement sur un plan d'épargne entreprise (PEE) ou, si l'entreprise en dispose, sur un plan d'épargne interentreprises (PEI), en l'absence de choix du salarié sur son investissement**



# Rémunérer la performance

5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

## Nouveautés

- **L'harmonisation des dates de versement des primes d'intéressement et de participation**
- **Les nouvelles dispositions nécessitant une révision, par avenants, des accords d'intéressement et de participation, ainsi que des règlements de plans d'épargne**
- **To do : ISR (pour RSE)**



# Rémunérer la performance

5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

## Nouveautés

- **Par la « loi Rebsamen » du 17 août 2015, les projets instituant un dispositif d'épargne salariale, leur révision ou leur dénonciation ne sont plus soumis à l'avis du comité d'entreprise**



# Rémunérer la performance

5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

## Nouveautés

- **Par la loi du 13 juin 2014 relative aux comptes bancaires inactifs et aux contrats d'assurance vie en déshérence qui a modifié les conditions de liquidation des plans d'épargne d'entreprise (PEE) déclarés inactifs.**



# Rémunérer la performance

5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

## Nouveautés

- **Par la loi du 13 juin 2014, on remet au goût du jour la notion d'expropriation (20 au lieu de 30 ans)**



# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

- **Les périphériques légaux**
- **La participation.**

Elle est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, facultative sinon. Il s'agit d'une réserve spéciale, constituée de fonds bloqués pendant cinq ans.

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

- Système de participation financière
- Seulement obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés
- Une partie des bénéfices que les salariés ont contribué à produire
- Bloquée pendant 5 ans, sauf certaines causes personnelles (acquisition de résidence principale, mariage...)

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

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

B = bénéfice net de l'exercice, déduction faite de l'impôt correspondant

C = capitaux propres de l'entreprise

S = salaires de l'entreprise

VA = valeur ajoutée de l'entreprise

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

Les capitaux propres sont constituées par le capital social, les réserves et les subventions d'investissement.

Les dettes à moyen et long terme sont ne sont pas comptabilisées dans les capitaux propres.

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

### Prérequis

- $VA = \text{valeur de la production} - \text{coût des } \underline{\text{consommations intermédiaires}} = \text{ensemble des rémunérations allouées aux } \underline{\text{facteurs de production}}$ .

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

### Prérequis

On distingue donc 2 facteurs de production essentiels : le capital et le travail. Ces 2 facteurs contribuent à la création de valeur ajoutée au sein des entreprises. L'ensemble de cette valeur ajoutée est répartie entre la rémunération de ces facteurs et les prélèvements sociaux.

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

- La société EASYLAND est une ESN de 65 salariés. En 2014, elle a dégagé un bénéfice fiscal imposable de 1 000 000 euros. D'après les documents comptables et sociaux pour ce même exercice, les capitaux propres s'élèvent à 1 200 000 euros, les salaires bruts versés à 2 000 000 euros et la valeur ajoutée à 5 000 000 euros.
- Quel sera le montant de la réserve spéciale de participation correspondant à cet exercice ?

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

- Pour calculer le montant de la RSP, il faut d'abord déterminer le bénéfice net fiscal hors impôts sur les sociétés
- $1\ 000\ 000 - (1\ 000\ 000 \times 33,33\%) = 666\ 666,67$  euros
- $R = \frac{1}{2} (B - 5C/100) \times S/VA$
- $R = \frac{1}{2} ( (666\ 666,67 - (5\% \ 1\ 200\ 000) ) \times (2\ 000\ 000 / 5\ 000\ 000)$
- $R = 121\ 333,33$  euros                      Bonus ( CGS2 STARITA+SIGMAN 2PTS)
- Variante avec CICE = 100 000 euros ? Bonus (Langlois RSE) reprise

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Participation

Calcul de la réserve spéciale de participation :

- Pour calculer le montant de la RSP, il faut d'abord déterminer le bénéfice net fiscal hors impôts sur les sociétés
- Variante avec CICE = 100 000 euros
- $1\ 000\ 000 - (1\ 000\ 000 \times 33,33\%) = 666\ 666,67$  euros
- $IS = 333\ 333,33 - CICE = 233\ 333,33$
- $R = \frac{1}{2} (B - 5C/100) \times S/VA$
- $R = \frac{1}{2} ( (766\ 666,67 - (5\% \ 1\ 200\ 000) ) \times (2\ 000\ 000 / 5\ 000\ 000) )$
- $R = 141\ 333,33$  euros

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Intéressement

#### mise en œuvre de l'intéressement

Le choix des formules d'intéressement est large. Certains principes doivent être respectés :

- L'intéressement doit avoir une signification économique, refléter les progrès de l'entreprise (productivité, résultats financiers) et avoir un caractère aléatoire, c'est-à-dire ne jamais garantir un minimum de versement
- La somme globale à distribuer doit résulter systématiquement de la formule de calcul définie dans le contrat
- Les modalités de répartition ne peuvent retenir que des critères objectifs et ne doivent pas avoir pour effet d'exclure un trop grand nombre de salariés.

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Intéressement

#### mise en œuvre de l'intéressement

L'intéressement est une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise.

#### Clauses obligatoires :

- préambule indiquant les motifs de l'accord ainsi que les raisons du choix des modalités de calcul de l'intéressement et des critères de répartition de ses produits

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

Intéressement

mise en œuvre de l'intéressement

Clauses obligatoires :

- formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise
- système d'information du personnel et de vérification d'exécution de l'accord (commission)
- période pour laquelle l'accord est conclu, précisant la date de conclusion et d'effet du contrat ainsi que sa durée d'exécution
- les établissements concernés
- les dates des versements

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée Intéressement

- Facultatif
  - Caractère collectif
  - Caractère aléatoire : fonction du résultat de l'entreprise ou d'autres critères de performance (gains de productivité)
  - Accord pour 3 ans au minimum mais critères révisables
  - Aspect social
- 
- Fichier PDF
- 
- Fichier PDF
- Rémunération non « chargée » mais forfait social (pour l'employeur)
  - Sommes placées sur un PEE
    - Sauf avis contraire du salarié

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### Epargne salariale

Les enveloppes de l'épargne salariale : PEE et PERCO

Le plan d'épargne d'entreprise (PEE)

Système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer avec son aide à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières

Reprise S5 CGS2

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### – PEE

Le plan d'épargne d'entreprise peut être alimenté par :

- le montant de l'intéressement des salariés
- la participation des salariés aux résultats
- les versements volontaires des salariés (ne peuvent excéder le quart de leur rémunération annuelle)
- les versements complémentaires de l'entreprise appelés abondement

# Rémunérer la performance

## 5 - Dispositifs d'épargne salariale et fiscalité associée

### – PEE

Placement :

indisponible pendant cinq ans

modes de placement possibles :

- acquisition de titres de SICAV\*

- acquisition de parts de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

\*Société anonyme qui gère un portefeuille de valeurs mobilières. Les actions de la SICAV sont souscrites et rachetées à la demande des actionnaires, ce qui fait varier le capital. ...

Les SICAV (Société d'Investissement à Capital Variable) font partie, avec les FCP (Fonds Communs de Placement), de la famille des OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)



# Rémunérer la performance

COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 18 NOVEMBRE 2009

## ACCORD PERCO à GDF Suez

La CGT s'oppose à cet accord inégalitaire pour les salariés du Groupe

La Direction de GDF Suez est en train de creuser un fossé entre les catégories de salariés et les différentes entreprises du Groupe en renforçant, à chaque décision prise, les inégalités par une répartition inéquitable des richesses.

Le fil conducteur de la politique sociale du Groupe repose sur le seul caractère capitalistique des mesures prises en matière de rémunération.

Plan d'actions gratuites, plan d'achats d'actions, opération de répartition de stocks options à hauteur de 202 millions d'euros pour les 8 000 plus gros salaires et, enfin, plan d'épargne retraite collectif.

Il n'y a aucun espace pour une politique des salaires et de l'emploi alors que le Groupe surfe sur les profits (3,4 milliards de bénéfices sur les 9 premiers mois de l'année), en faisant un pied de nez à la crise, se comportant avec ses actionnaires privés comme certaines banques qui n'hésitent pas à multiplier les occasions d'attribuer des primes faramineuses à leurs "élites".

Avec l'accord PERCO, GDF Suez tourne le dos à ses slogans vertueux sur l'intégration des salariés après la fusion, dès lors où des milliers de salariés sont exclus du champ d'application de cet accord (INEO, COFELY, ENDEL, AXIMA, SITA, etc.).

En ne prenant aucune mesure incitative de Groupe, un tel accord laisse la main à chaque société de faire ce qu'elle entend en matière d'abondement, ce qui correspond à signer un "blanc seing" sans aucune garantie pour les salariés, avec ce pseudo accord de Groupe.

Il s'ajoute à ces motifs, pour la CGT, cet appétit insatiable pour la capitalisation, à l'image du cahier revendicatif du MEDEF, pour que les produits de la retraite prennent une place plus prépondérante sur les marchés financiers avec les risques encourus pour les salariés.

Les exemples d'ENRON, voire du système de retraite des salariés de la British Airways plombé par les soubresauts de la bourse, devraient inciter à la plus grande prudence.

La CGT reste profondément attachée aux bases fondamentales des régimes par répartition de la sécurité sociale et c'est pourquoi la redistribution des richesses doit être plus accentuée sur les salaires et l'emploi.

La CGT exerce son droit d'opposition en demandant la réouverture de négociations pour parvenir à des dispositions plus favorables et équitables pour les salariés du Groupe GDF Suez, quels que soient leurs niveaux de qualification et de compétences.

**Interlocuteur :**  
Yves LEDOUX  
(06 80 36 33 06)

**Contact Presse :**  
Maurice MARION  
(06 72 75 20 96)



Voir le profil de LA CGT  
ENDEL ENGIE sur le portail  
Overblog

Suivez-moi



Facebook

1 juillet 2014

Plus de posts

Pages

LA CGT SIGNE LA NAO 2016

Catégories

Accords Endel Gdf Suez (35)  
Divers (24)  
Les Dossiers (20)  
La Crise (14)  
Greves Endel Et Autres (13)  
Communique De Presse (12)  
Information (12)  
Retraite (12)  
Nao 2015 (11)  
Ugiet (7)

CGT COFELY ENDEL GDF

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites  
Reprise I



# Rémunérer la performance

## 6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

Les systèmes d'épargne salariale constituent un ensemble complexe, résultat d'évolutions juridiques et d'acceptation des nouvelles logiques néolibérales et d'économie globale.



Fichier PDF

# Rémunérer la performance

## 6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

Recouvre tous les dispositifs visant à favoriser la participation des salariés au capital de leur entreprise, grâce à l'achat d'actions :

- Part des FCPE en actions de l'entreprise
- Stock-options
- Achat d'actions en direct
- Distribution d'actions gratuites

.

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

## Entrée des salariés dans le capital

- L'entrée des salariés dans le capital peut prendre diverses formes. Les plus classiques sont :
- une *offre réservée aux salariés* (ORS)
- un *plan d'attribution gratuite d'actions* (PAGA)
- La part de capital peut être proposée aussi sous forme de FCPE dédiés



Document  
Microsoft Word

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

## **Conservation des actions de l'Entreprise par les salariés**

- La part de capital peut être proposés sous forme d'actions ; celles-ci peuvent être conservés dans des comptes au nominatif pur ou administré
- La part de capital peut également être proposée aux salariés dans des FCPE qui sont généralement conservés dans des PEE ou PEG.

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

## **Actionnariat salarié et gouvernance**

- Depuis 2007, dans les sociétés cotées où les salariés détiennent plus de 3 % du capital, un ou plusieurs administrateurs au Conseil d'administration ou au Conseil de surveillance doivent être élus par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition des actionnaires salariés.
- Orange l'a fait 10 ans avant.

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

Cette nouvelle donne persistante doit traduire une relation du domaine RH à l'environnement financier de l'entreprise et une meilleure compréhension de la finance de marché.

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

Une compétence à rajouter et renforcer dans les référentiels métiers associés aux métiers de MRH, RRH, DRH pour assumer le statut de Business Partner de Dave Ulrich.

Horizon 2020.

Traduction en modules de formation dédiés.

La partie n'est pas finie.

# Rémunérer la performance

Valeur	Mnemo	Capital détenu par les salariés	Capitalisation	Performances		Avis
				1 an	3 ans	
AccorHotels	AC	0,84 %	8 836 M €	- 22,03 %	+ 33,09 %	En 2013, les salariés actionnaires se sont opposés à l'élection de leur président, D. Hennequin.
Air Liquide	AI	2,40 %	34 254 m €	- 16,20 %	+ 15,41 %	Le spécialiste des gaz industriels peut compter sur la fidélité de ses actionnaires salariés.
Air France-KLM	AF	6,80 %	2 461 M €	+ 14,42 %	- 0,12 %	Un fort actionariat salarié n'empêche pas un climat social tendu dans la compagnie.
Alten	ATE	0,73 %	1 779 M €	+ 29,83 %	+ 62,09 %	Une barrière anti-OPA mais qui revient chère pour une valeur moyenne.
Arkema	AKE	4,40 %	4 640 M €	- 12,10 %	- 19,61 %	Le chimiste distribue des actions sans diluer la participation des autres actionnaires.
Latécoère	LAT	7,70 %	330 M €	- 66,92 %	- 60,51 %	L'équipementier aéronautique se montre plus généreux que son client Airbus.
Axa	CS	6,70 %	50 434 M €	- 8,98 %	+ 47,31 %	L'une des rares entreprises où tous les salariés possèdent une part du capital.
BNP Paribas	BNP	5,20 %	56 972 M €	- 12,03 %	+ 2,96 %	L'actionariat salarié trouve son origine dans la privatisation de la banque.
Boiron	BOI	4,70 %	1 363 M €	- 15,54 %	+ 100,29 %	Un laboratoire qui figure parmi les pionniers de l'actionariat salarié.
Bonduelle	BON	8,29 %	825 M €	+ 3,08 %	+ 31,61 %	Tous les salariés français sont actionnaires d'une entreprise considérée comme un modèle.
Bouygues	EN	23,30 %	12 496 M €	+ 3,16 %	+ 64,61 %	La seule valeur du CAC 40 dont l'actionariat salarié dépasse 10 % du capital.
Cap Gemini	CAP	6,20 %	13 153 M €	+ 4,79 %	+ 99,58 %	La SSII motive ainsi ses ingénieurs en maîtrisant sa masse salariale.
Carrefour	CA	1,06 %	18 709 M €	- 18,46 %	+ 13,48 %	En retard sur ses concurrents, le distributeur ne prévoit pas de distribution d'actions en 2016.
Crédit Agricole SA	ACA	4,00 %	26 182 M €	- 23,40 %	+ 37,91 %	La banque verte renforce ainsi ses défenses anti-OPA.
Eiffage	FGR	25,30 %	6 117 M €	+ 18,37 %	+ 83,83 %	Avec le quart du capital, les salariés constituent le meilleur rempart anti-OPA.
Engie	ENGI	3,20 %	33 096 M €	- 27,71 %	- 7,30 %	Les actionnaires salariés se prononceront sur le plan de reconfiguration du groupe.
Essilor Intl.	EI	8,40 %	7 600 M €	+ 6,98 %	+ 40,65 %	Le groupe mène une augmentation par an de capital réservée à ses salariés.
Fleury Michon	FLE	6,50 %	256 M €	+ 12,02 %	+ 46,27 %	Attribution de 116 000 actions gratuites à tous les salariés en 2014.
Guerbet	GBT	2,82 %	902 M €	+ 88,00 %	+ 170,77 %	Un actionariat salarié très développé qui colle à la logique de cette entreprise tonique.
L'Oréal	OR	0,81 %	8 8417 M €	- 4,70 %	+ 31,92 %	Un bataillon de réserve pour contrer une OPA hostile de Nestlé ?
Nexity	NXI	3,00 %	2 350 M €	+ 16,43 %	+ 63,27 %	Le FCPE du groupe détient 3 % du capital, les dirigeants et administrateurs en ont 12,30 %.
Michelin	ML	1,80 %	15 813 M €	+ 1,68 %	+ 26,91 %	Les administrateurs salariés se prononceront sur le plan de suppression d'emplois en France.
Orange	ORA	5,10 %	42 263 M €	+ 6,09 %	+ 100,01 %	Les actionnaires salariés n'hésitent pas à contester les décisions du board.
Pernod Ricard	RI	2,10 %	26 542 M €	- 5,48 %	+ 0,00 %	En 2012, les actionnaires ont refusé une augmentation de capital pour les salariés.
Peugeot SA	UG	1,98 %	11 875 M €	- 9,60 %	+ 171,44 %	Les actionnaires et salariés vont commencer à toucher les fruits de leur efforts.
Safran	SAF	14,40 %	24651 M €	- 10,22 %	+ 67,36 %	Une culture d'actionnaires salariés issue de Sagem qui a fusionné avec Snecma en 2004.
Saint-Gobain	SGD	7,60 %	20 836 M €	- 7,55 %	+ 17,96 %	Avec 11,9 % des droits de vote, les salariés représentent le second actionnaire du groupe.
Schneider Electric	SU	4,00 %	32 823 M €	- 21,17 %	- 6,90 %	Les salariés sont le troisième actionnaire derrière deux fonds américains.
Scor	SCR	3,11 %	6 108 M €	+ 6,00 %	+ 38,90 %	Le réassureur se distingue de ses concurrents européens et suisses.
Seb	SK	3,46 %	42 91 M €	+ 29,20 %	+ 47,75 %	L'entreprise démontre que l'actionariat salarié rime avec efficacité boursière.
Société Générale	GLE	7,40 %	28 218 M €	- 15,81 %	+ 13,18 %	Les actionnaires salariés défendent farouchement l'indépendance de leur banque.
Solucrom	LCO	5,24 %	321 M €	+ 54,08 %	+ 295,48 %	Les administrateurs salariés de la SSII devront se prononcer sur la fusion avec Kurt Salmon.
Sopra Steria	SOP	8,70 %	1 980 M €	+ 26,92 %	+ 69,89 %	La fidélisation des ingénieurs est le nerf de la guerre dans les services informatiques.
TF1	TFI	6,90 %	2 237 M €	- 32,97 %	+ 20,19 %	La chaîne y trouve un composant fort de sa culture d'entreprise.
Thales	HO	2,69 %	15 151 M €	+ 37,61 %	+ 122,56 %	Des actionnaires salariés très vigilants quant à l'indépendance du groupe.
Total	FP	4,60 %	10 3326 M €	- 6,81 %	+ 7,10 %	La distribution des actions concerne tous les salariés partout dans le monde.
Vallourec	VK	7,61 %	960 M €	- 67,18 %	- 82,71 %	Les salariés actionnaires du groupe affrontent une conjoncture difficile dans le pétrole.
Veolia	VIE	22,50 %	11 388 M €	+ 19,05 %	+ 95,31 %	L'actionariat salarié ne concerne pas que les dirigeants et hauts cadres du groupe.
Vinci	DG	9,76 %	37 652 M €	+ 18,62 %	+ 75,07 %	Le groupe de BTP compte plus de 100 000 salariés actionnaires en France.
Vivendi	VIV	3,11 %	26 116 M €	- 11,64 %	- 5,21 %	Les salariés actionnaires du groupe savent monter au créneau pour défendre leurs intérêts.

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites  
l'actionnariat

## Indice IAS®

*La marque "IAS SALARIE INDICE DE L'ACTIONNARIAT" est une marquée déposée, sous le sigle IAS ci-contre, de propriété FAS (marque déposée par la FAS à l'I.N.P.I le 12 février 2004). "Euronext FAS IAS Index®" est une marque déposée de propriété Euronext N.V.*

**Premier et seul Indice Boursier au Monde sur l'Actionnariat Salarié**

Une innovation sociale en ligne avec la gouvernance d'entreprise

**L'indice de l'actionnariat salarié est coté en continu**

Code ISIN : FR0003999598



# Rémunérer la performance



6 -

## INDEX ANNOUNCEMENT

**Announcement No:** 2015 – 066  
**Issue Date:** Wednesday 17 June 2015  
**Effective Date:** Monday 22 June 2015

Indices:	Name	ISIN Code
	Euronext FAS IAS Index*	FR0003999598

**Subject:** Quarterly review  
**Reference:** EIA 2015-058 of Friday 5 June 2015.

**Details:** Changes in the:

- Composition (see EIA 2015-058);
- Numbers of shares (see appendix);
- Divisor.

Indice IAS®

This publication is for information purposes only and is not a recommendation to engage in investment activities. This publication is provided "as is" without representation or warranty of any kind. Whilst all reasonable care has been taken to ensure the accuracy of the content, Euronext does not guarantee its accuracy or completeness. Euronext will not be held liable for any loss or damages of any nature ensuing from using, trusting or acting on information provided. All proprietary rights and interest in or connected with this publication shall vest in Euronext. No part of it may be redistributed or reproduced in any form without the prior written permission of Euronext.

Euronext refers to Euronext N.V. and its affiliates. Information regarding trademarks and intellectual property rights of Euronext is located at <https://www.euronext.com/terms-use>.

© 2015, Euronext N.V. - All rights reserved.

For further information in relation to this announcement, to subscribe/unsubscribe for Index Announcements and/or for Euronext Index Corporate Actions Calendar (EICC) from all Euronext Indices, please contact:

Euronext EMS Indices

+31 (0) 20 721 9589

[indexeurope@euronext.com](mailto:indexeurope@euronext.com)

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites  
l'actionnariat

Exemple: AREVA



# Rémunérer la performance

## 6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites l'actionnariat

FAS IAS

INDEXEURO: IAS - 12 déc. à 14:47 UTC+1

6 046,44 ↑ 1,48 (0,02 %)

1 jour

5 jours

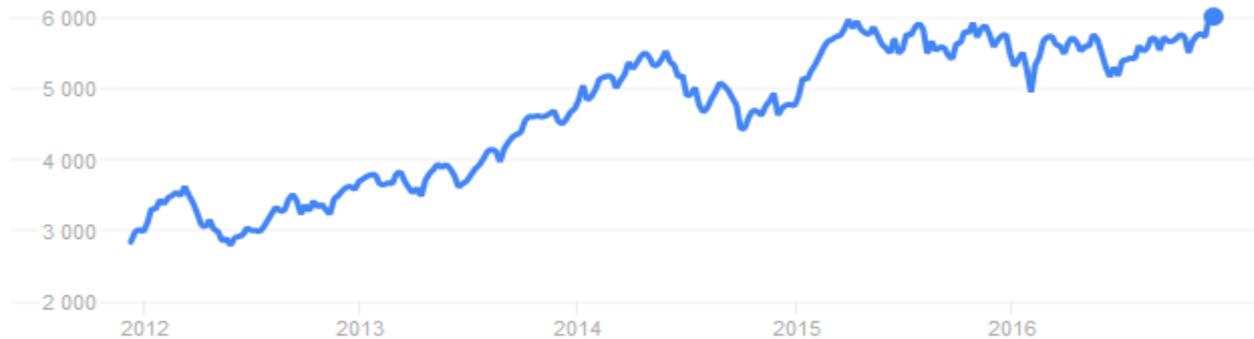
1 mois

3 mois

1 an

5 ans

max



Ouverture 6 061,61  
+Haut 6 075,47  
+Bas 6 039,10

Capitalis. -  
Cours/bén. -  
Rend. div. -

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites  
l'actionnariat



Exemple: Hermès

Suite et fin avec LVMH

Analogie avec l'OPA Sacyr sur Eiffage

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

l'actionnariat

Distribution d'actions gratuites (tendance actuelle)

Valéo

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

l'actionnariat

Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt financier (augmentation des fonds propres de l'entreprise) et managérial : le fait d'être actionnaire de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés...

Qu'en pensez-vous ?

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

l'actionnariat

Le développement de l'actionnariat salarié présente un intérêt social et managérial : le fait d'être actionnaire de leur entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance et d'implication des salariés mais il présente un certains nombre d'incohérence quand les conjonctures économiques sont défavorables...

Etude de cas « Starbucks »

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

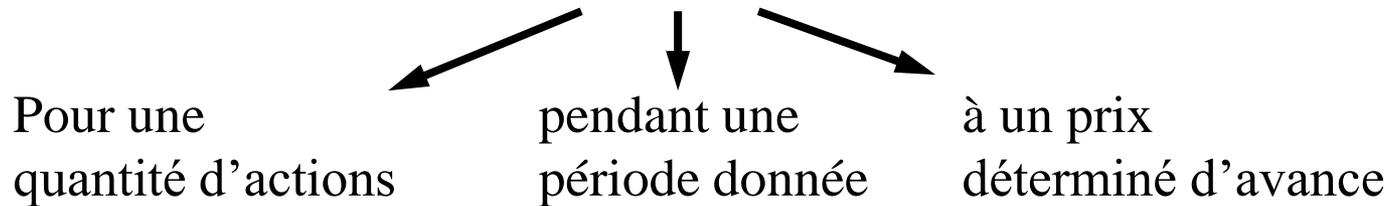
l'actionnariat

les stocks options

Ce mécanisme consiste pour une entreprise, à offrir aux membres de son personnel salarié (ou à certains d'entre eux) la faculté de souscrire ou d'acheter des actions de la société à un certain prix, fixé au jour où l'option est consentie.

# Rémunérer la performance

- Stock-Options = Options d'achat



Les bénéficiaires disposent, pour lever leur option, d'un délai pendant lequel le prix d'option ne varie pas. Ainsi, en cas de hausse de la valeur de l'action, une plus-value peut être acquise.

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

l'actionnariat

les stocks options

Les stocks options représentent un risque nul pour le salarié et des gains potentiels extrêmement importants. Les plans d'options permettent de fidéliser les salariés, en leur imposant un délai avant la levée d'option. Ils sont également un facteur de reconnaissance...

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

l'actionnariat

les stocks options

La plus-value de cession (c'est-à-dire le prix de cession moins le cours de l'action au jour de son attribution définitive) est imposée à l'IRPP comme un salaire (+15,5% de prélèvements sociaux).

(\* ) si cession moins de 4 ans après l'attribution + cotisations SS + contribution salariale spécifique

# Rémunérer la performance

6 - Actionnariat : des stocks options aux distributions d'actions gratuites

Conclusion sur les choix possibles

Utiliser le dispositif collectif de l'épargne salariale afin de bénéficier de ses avantages financiers, fiscaux et sociaux : PEE, PEG, PEI, PERCO

Recourir aux mécanismes hors épargne salariale : attribution d'actions gratuites et plans de "stock options«

Mixer ces dispositifs.

# Rémunérer la performance

7 - Les politiques de rémunération face aux instabilités sociales et fiscales

**L'instabilité fiscale, « un fléau de longue date » pour les entreprises**

Pour créer de la croissance et des emplois, les sociétés françaises doivent bénéficier d'environnements fiscaux et légaux stables et attractifs, explique Philippe Audouin, président de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion

# Rémunérer la performance

## 7 - Les politiques de rémunération face aux instabilités sociales et fiscales

La présentation du projet de loi de finances, suivie par le projet de loi de financement de la Sécurité sociale, risque de réserver encore quelques désagréables surprises. Officiellement, les contours du texte sont fixés, notamment avec une baisse par palier du taux de l'impôt sur les sociétés.

# Rémunérer la performance

7 - Les politiques de rémunération face aux instabilités sociales et fiscales

Sur la partie sociale, beaucoup d'allers-retours sur la fiscalité des actions gratuites.

2012-2017 stigmatisation dogmatique de l'épargne salariale qui se traduit par un alourdissement des contributions sociales et fiscales

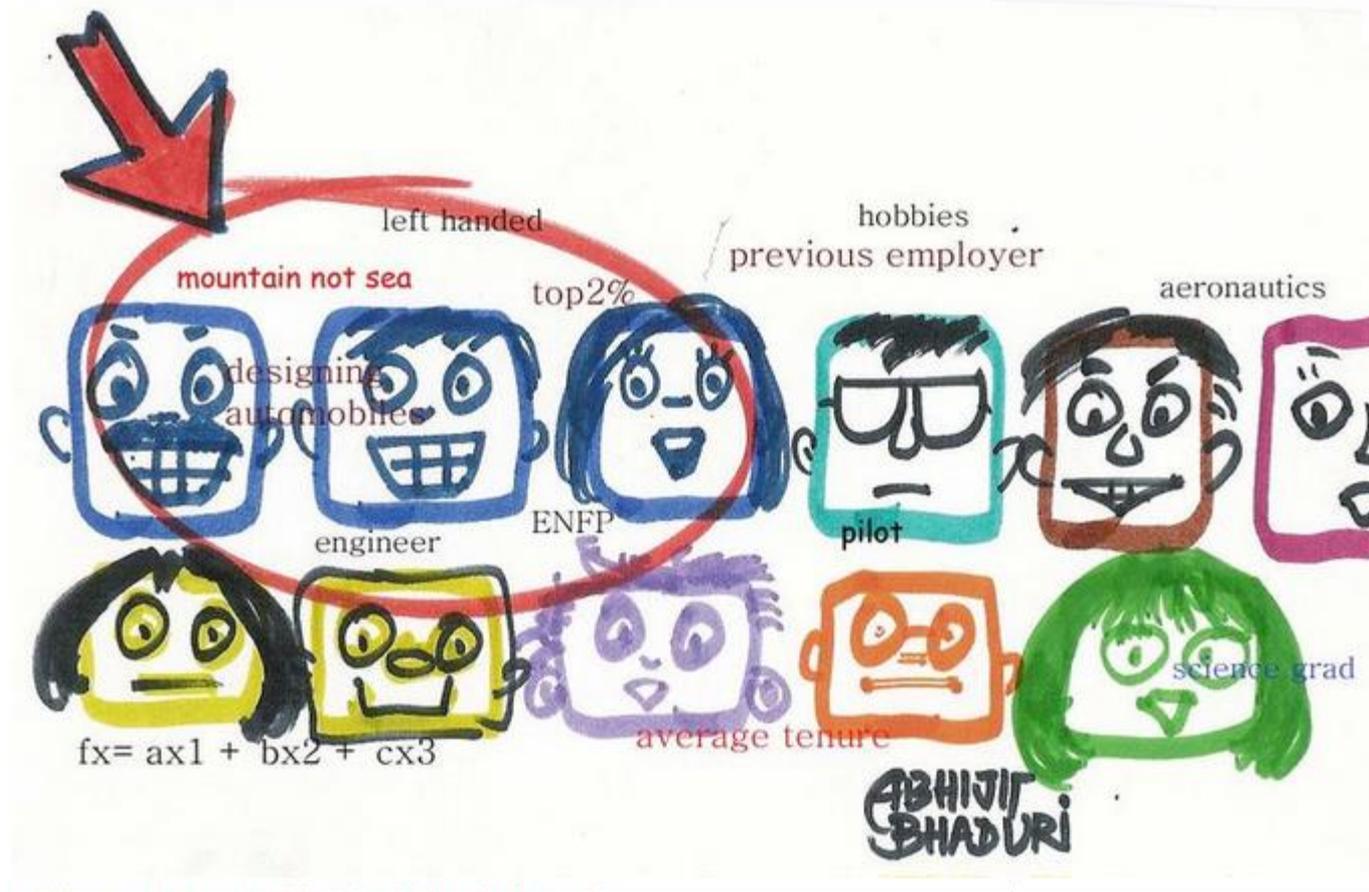
# Rémunérer la performance

## 8 - Cohérence de rémunération dans la gestion des talents



# Rémunérer la performance

## 8 - Cohérence de rémunération dans la gestion des talents



# Rémunérer la performance

## 8 - Cohérence de rémunération dans la gestion des talents

**Position par rapport au salaire médian métier:** Dans certaines entreprises, les HP ou FT sont sous-payés par rapport à la moyenne du marché relativement à leur fonction.

Ayant évolué très rapidement dans l'organisation, leurs salaires n'ont souvent pas connu la même progression que leurs responsabilités.

A l'inverse, dans d'autres entreprises, la politique de rémunération segmenté peut créer des écarts trop importants dans une déviance de l'équité.

La tentation de certains HP peut aussi éventuellement se traduire en sentiment d'être des « divas » ou des « intouchables » protégés par les RH et la DG.

Situation à diagnostiquer

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Nous avons compris que les rémunérations sont encadrées toujours davantage par des outils de pilotage économiques : grilles, classifications, indices, méthode Hay. Les salaires stagnent en France depuis 10 ans, c'est un fait. Depuis 2011, les syndicats recherchent désespérément leur pouvoir d'achat. Les statistiques de l'INSEE n'intègrent pas les dépenses de logement....

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

....les polémiques dans l'opinion publique française de la rémunération des dirigeants (retraites-chapeaux , golden hello, parachutes dorés)

Notion de dirigeant...

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Cela concerne les commerciaux de certains secteurs, pour lesquels on revoit le mode de calcul des commissions à la baisse, alors que celles-ci n'étaient que rarement plafonnées pour les traders, les commerciaux de l'industrie...

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Les expatriés perdent une grande partie de leurs avantages, et leur nombre s'est considérablement réduit avec le recours croissant aux contrats locaux. ( exemple Schlumberger, groupe parapétrolier).

Excepté quelques secteurs ou entreprises spécifiques, l'encadrement budgétaire des politiques de rémunération est de plus en plus contraignant limitant les marges de manœuvre.

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

A l'inverse, certaines disparités s'accroissent, traduisant une évolution de l'un des principes fondamentaux de la gestion de la rémunération, l'équité.

Par exemple, « la règle que Rockefeller avait énoncée en matière de rémunération est qu'un dirigeant d'entreprise ne doit pas gagner plus de 40 fois le salaire de ses ouvriers. Le chiffre américain est aujourd'hui de 400! »\*

\* Cohen, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Le Seuil, Paris, 2006.

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Dans ce double mouvement en effet de ciseaux d'encadrement budgétaire et d'accroissement des disparités, la gestion des rémunérations connaît une nouvelle donne, celle des contradictions.

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Une gestion efficace de la rémunération ne considère plus la rémunération comme le déterminant de la motivation et de l'implication des salariés, donc de leur performance mais comme un élément d'un système plus global. Une telle approche s'intéresse surtout au contexte dans lequel la politique de rémunération se déploie.

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Il s'agit sans doute d'un nouvel enjeu pour la gestion des rémunérations ; l'approche contextuelle viserait à mesurer et corriger les effets des politiques de rémunération en pilotant les écarts entre :

- 1) la politique de rémunération fixée
- 2) les pratiques réelles
- 3) les effets constatés

Ce qui se traduit par des comportements de managers de proximité en contradiction avec ce qui a été défini par les RH...

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

En réaction, les services RH ont commencé à proposer aux salariés de choisir les différentes composantes de leur rémunération. Cette pratique est aujourd'hui connue sous le nom de *rémunération cafétéria*.

L'entreprise propose à ses managers des packages individualisés : chacun peut arbitrer entre les différentes composantes, voiture de fonction, avantages en nature, actions, retraite, prévoyance...

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Les RH laisse choisir la structure de rémunération qui semble la plus proche des besoins du manager de proximité, dans la limite budgétaire fixée par l'entreprise.

Ce système extrême d'individualisation de la rémunération est à manipuler avec précaution, en prenant garde de respecter rigoureusement les principes d'équité.

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

Les politiques de rémunération n'hésitent pas dans certaines entreprises à recourir au dumping social...

Délocalisations

Grève chez Quantas ( recours à des pilotes étrangers moins chers...)

Off-shore RH chez Sogeti

Délocalisations chez Renault

Round table

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

A l'inverse, les stratégies individuelles de certains salariés les amènent à rechercher les politiques de rémunération les plus favorables à l'extérieur de leur pays d'origine mais ce jeu est réservé le plus souvent à une élite.

Exercice en groupe de 4 ( préparation 30')

Quelle serait la stratégie d'un salarié de nationalité française ?

Quelle serait la stratégie d'un salarié de nationalité indienne ?

Quelle serait la stratégie d'un salarié de nationalité polonaise ?

Autres exemples à trouver

Votre stratégie personnelle de rémunération ?

Restitution devant la classe

# Rémunérer la performance

9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

**De la nécessité à mener des audits réguliers.**

Ils sont devenus nécessaires pour détecter et comprendre d'une part les écarts entre la politique de rémunération et les pratiques constatées et d'autre part les effets observés de cette politique sur la motivation, l'implication, la fidélité, la loyauté...

# Rémunérer la performance

9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

- A quelles questions un audit des rémunérations vise-t-il à répondre ?

# Rémunérer la performance

## 9 - Les nouvelles contradictions dans les politiques de rémunération

- A quelles questions un audit des rémunérations vise-t-il à répondre ?

Un audit des rémunérations vise à répondre aux questions suivantes : la politique est-elle appliquée ? Les critères sont-ils respectés ? Que paye-t-on vraiment ? Quels critères expliquent la rémunération des individus ? Les critères habituellement analysés sont par exemple les responsabilités, l'âge, le diplôme, l'expérience, les résultats, l'ancienneté.

# Rémunérer la performance

## 10 - Politiques de rémunération et stratégies d'entreprise

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste
- Respecter l'équité interne
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe)
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale

# Rémunérer la performance

## 10 - Politiques de rémunération et stratégies d'entreprise

Toute politique de rémunération est asservie à une stratégie d'entreprise.

Dans les environnements hyper concurrentiels ( stratégies océan rouge) les marges de manœuvre sont plus réduites : exemple de la distribution avec Auchan, Carrefour et que dire de certaines filiales...

Pour les stratégies « BOS », c'est le contraire... ( Apple...)

# Rémunérer la performance

## 10 - Politiques de rémunération et stratégies d'entreprise

- Quels sont nos objectifs de développement ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir ?
- L'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain ?

# Rémunérer la performance

## 11 - Politiques de rémunération et marketing RH

Une politique de rémunération se doit d'attirer les talents et de garder ses compétences collectives (Guy Le Boterf) mais cela ne peut suffire sans une marque employeur forte.

Round table

# Rémunérer la performance

## Conclusion

Une politique de rémunération optimisée intègre...

- L'équité interne (dont la parité)
- Le marché de l'emploi (compétitivité externe)
- La législation et convention (règles)
- Les outils existants (classification, systèmes mix ou hybrides)

# Rémunérer la performance

- Une politique de rémunération optimisée intègre...
- Les attentes individuelles (motivation, fidélisation)
- Les marges de manœuvre financière ( MS budgétaire)
- Les comportements homogènes à la stratégie
- D'une manière générique, toute politique se doit d'attirer les hauts potentiels, de retenir les « key contributors »\* et de sanctionner les « low performers » identifiés.
- \*via des « retention plans »

# Rémunérer la performance

Pour élaborer une politique de rémunération on peut définir une base réflexes sur les aspects suivants:

- Fixe / variable
- Individuel / collectif
- Immédiat / différé
- Monétaire / non monétaire