



LA REMUNERATION DU TRAVAIL

LA REMUNERATION DU TRAVAIL

- Le salaire est :

- *le revenu essentiel d'une famille,*
- *l'une des principales charges pour l'entreprise.*
- *le thème qui cristallise tous les autres.*

- La politique de rémunération :

- *joue un rôle majeur dans la politique sociale de l'entreprise.*

LA REMUNERATION DU TRAVAIL

- Question envisagée par les juristes dans une optique centrée sur le salaire (I).
- L'évolution économique et sociale nécessite de l'intégrer dans une approche plus globale des rémunérations (II).

I. - La réglementation du salaire

§ 1. - La fixation du salaire

- « *la fixation des rémunérations salariales... relève de contrats librement passés entre les employeurs et les salariés* ».
- Néanmoins, l'employeur doit tenir compte de certaines contraintes :
 - *d'ordre public social (A),*
 - *d'ordre public général (B),*
 - *de la relative rigidité du lien contractuel (C).*

§ 1. - La fixation du salaire

A. L'ordre public social

- Ce principe d'ordre public social impose :
 - *le respect de certains minima (1),*
 - *la limitation des conventions de forfait (2).*

A. L'ordre public social

1. Les minima

- **Un minimum légal injustement contesté : le SMIC.**

- *La loi du 2 janvier 1970 a substitué au SMIG, le salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC).*

- **Doit permettre d'assurer aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles :**

- *« la garantie de leur pouvoir d'achat »*
- *« une participation au développement économique de la nation ».*

A L'ordre public social

1. Les minima

- Le SMIC : **11,52 € brut (9,12 € net) de l'heure au 1^{er} mai 2023 (+ 2,2 %)**
 - *soit 1 747 € brut (1 383 € net) pour 151,67 heures.*
- Montant indexé sur l'indice des prix INSEE, si cet indice augmente de plus de 2 %. Le gouvernement décide au 1^{er} juillet de chaque année d'un réajustement du SMIC.
 - *Objectif : éviter toute distorsion durable entre :*
 - la progression du SMIC et
 - l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

A L'ordre public social

1. Les minima

- La revalorisation du SMIC est influencée :
 - *par le contexte économique...*
 - *et les préoccupations politiques du moment :*
 - une augmentation :
 - *oblige l'ensemble des entreprises à augmenter leurs bas salaires (SMIC = voiture-balai)...*
 - *augmente le nombre de smicards.*
- Le coût global du SMIC (salaire + ensemble des cotisations sociales) a rendu les gouvernements d'aujourd'hui prudents.

A L'ordre public social

1. Les minima

- Tout salarié a droit à une rémunération minimale au moins égale au SMIC. Sauf :
 - *les salariés mineurs sans expérience,*
 - *certains handicapés.*
- Les conventions collectives fixent des salaires minima pour chacun des échelons et indices.
 - *Minimum régulièrement réévalué, par accord collectif.*
- A défaut d'un accord, les organisations patronales émettent des recommandations.

A L'ordre public social

1. Les minima

- *La négociation annuelle des salaires effectifs porte en général sur un taux d'augmentation plutôt que sur le montant des salaires.*
 - *Mais, la liberté d'appréciation des situations individuelles de l'employeur n'en est guère affectée.*

A L'ordre public social

2. Les conventions de forfait

- Accord écrit prévoyant le versement d'une rémunération globale forfaitaire :
 - *Incluant salaire de base et heures supplémentaires.*
 - *Ne se présume pas,*
 - c'est à l'employeur de prouver son accord avec le salarié.
- Ces conventions font courir au salarié le risque de ne pas percevoir tout son dû.
 - *Ne sont validées qu'à la condition qu'il n'en résulte pour le salarié aucun désavantage par rapport à ce qu'il aurait normalement dû percevoir.*

A L'ordre public social

2. Les conventions de forfait

- En pratique, les conventions de forfait sont d'usage pour :
 - *les cadres,*
 - *les catégories dont l'horaire de travail ne peut être contrôlé par l'employeur (représentants...).*
 - ne prêtent alors guère à discussion.
- Leur application à d'autres populations et/ou à d'autres éléments de rémunération n'est admise qu'avec réserve.

B L'ordre public général

- Interdit les pratiques discriminatoires et impose certaines règles de police économique.
- **Les textes interdisant les discriminations** visent expressément salaires et avantages sociaux.
 - *La jurisprudence montre qu'il est rare qu'un employeur soit condamné sur cette base.*
- Les politiques d'individualisation des salaires trouvent leur légitimité dans l'exercice non discriminatoire du pouvoir de direction.

B L'ordre public général

- Principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes est consacré dans :
 - *le Code du travail,*
 - *le droit communautaire.*
- Il existe un écart global de 20 % entre les salaires moyens masculins et féminins.
 - *Les différences de formation, d'orientation et les congés maternité ne l'expliquent qu'en partie.*

B L'ordre public général

- La loi impose à l'employeur de fournir au juge les « éléments de nature à justifier l'inégalité de rémunération invoquée »,
 - *« si un doute subsiste », la salariée pourra obtenir un rattrapage sur cinq ans.*
- Inversement, cette politique aboutit à remettre en cause les avantages réservés aux femmes :
 - *absences à cause d'un enfant malade, âge de retraite avancé par rapport aux hommes...*
 - *Bien des conventions collectives et des usages d'entreprise ont dû être revus pour ce motif.*

B L'ordre public général

- Toute référence au SMIC ou au niveau général des prix ou des salaires est interdite.
 - *Ces clauses ne sont licites que si elles portent sur un indice en relation avec l'activité des parties ou l'objet de la convention.*

C. La rigidité du lien contractuel

- **A la baisse** : l'employeur ne peut réduire le montant du salaire ou modifier son mode interne de calcul sans l'accord du salarié :
 - *décision qui ne saurait être imposée ni unilatéralement, ni par accord collectif ou autre référendum.*
- Indispensable pour l'employeur de se ménager la preuve écrite de cet accord.

C. La rigidité du lien contractuel

- **A la hausse** : aucune disposition légale n'impose à l'employeur de le modifier à la hausse.
 - *Un salarié peut donc ne percevoir aucune augmentation pendant de nombreuses années.*

C. La rigidité du lien contractuel

- L'employeur peut exclure un salarié de l'application des mesures d'augmentation générales.
 - *Fondées sur l'insuffisance professionnelle ces mesures ne présentent pas le caractère d'une sanction pécuniaire illicite.*
- Sauf si :
 - *le salarié peut établir le caractère discriminatoire du procédé,*
 - *ou si l'employeur qualifie sa décision de « sanction », pécuniaire et donc illégale.*

§ 2 - Le régime du salaire

- La «paie» compte parmi les aspects les plus techniques et parfois les plus délicats de la gestion du personnel,
- Il faut examiner successivement :
 - *les modalités de paiement du salaire (A.),*
 - *puis les garanties dont il est assorti (B.).*

A. Modalités de paiement

■ Périodicité du paiement :

- *Depuis 1978, les salariés sont, pour la plupart, mensualisés.*
 - Ils doivent recevoir leur salaire au moins une fois par mois.
- *Les ouvriers non mensualisés doivent percevoir leur rémunération au moins deux fois par mois, les VRP au moins tous les trois mois.*
- *Les conventions collectives et usages prévoient fréquemment le droit pour le salarié d'obtenir un acompte.*

A. Modalités de paiement

■ **Forme du paiement :**

- *Tout salaire mensuel supérieur à 1 500,00 € doit être payé par chèque ou par virement.*
 - En deçà de ce chiffre, le salarié peut être payé en espèces.
 - Il peut l'exiger si le salaire est inférieur à 750 €.
- *Les avantages en nature doivent être pris en compte.*
 - Souvent sous-estimés vis-à-vis du fisc et de l'URSSAF.

A. Modalités de paiement

■ Bulletin de paie :

- *Remis au salarié lors du versement du salaire,*
- *doit comporter 14 mentions obligatoires.*
- *est censé donner une image fidèle et complète de la rémunération du salarié.*
- *Il ne doit y être fait aucune mention explicite :*
 - *ni de l'exercice du droit de grève (retenues sur salaires),*
 - *ni de celui d'une activité de représentation (heures de délégation),*
 - *une formulation neutre (absence, autres heures...) devant être retenue.*

A. Modalités de paiement

- En pratique, ce bulletin de paie sera fréquemment nécessaire au salarié pour :
 - *justifier de son emploi et de son niveau de ressources (location d'un appartement)*
 - *ou reconstituer sa carrière lorsqu'il prendra sa retraite.*
- Doit comporter :
 - *une mention incitant le salarié à le conserver sans limitation de durée.*

B. Garanties du salaire

- Le salaire a un caractère « alimentaire », au sens juridique du terme :
 - *Il assure au salarié et à sa famille la possibilité de se nourrir, loger, vêtir, éduquer... ;*
- C'est pourquoi la loi protège le salarié aussi bien contre :
 - *ses propres créanciers (1),*
 - *l'employeur (2),*
 - *les créanciers de ce dernier (3).*

B. Garanties du salaire

1) Les créanciers du salarié

- Banquier, bailleur ou ex-conjoint...
 - *peuvent être tentés de recouvrer leur créance sur son salaire, au risque de le laisser complètement dépourvu.*
- Pour limiter ce risque, le législateur a aménagé un régime de compromis :
 - *Un taux de retenue croissant par tranches qui limite les cessions, saisies-arrêts et autres retenues sur salaires, selon une formule complexe ...*

B. Garanties du salaire

1) Les créanciers du salarié

■ En pratique :

- *la gestion de ces retenues sur salaires est extrêmement lourde pour les services de personnel.*
- *Cette réglementation n'assure pas une garantie de ressources minimales au salarié :*
 - les retenues pour pensions alimentaires portent sur la fraction non saisissable du salaire.
 - *Il est donc possible qu'un salarié ne perçoive qu'une somme insignifiante, après déduction des diverses retenues auxquelles est soumis son salaire, si son passé familial a été tumultueux.*

B. Garanties du salaire

2) Contre l'employeur

- Les principales garanties du salarié tiennent à :
 - *la durée de la prescription des salaires (cinq ans),*
 - *la limitation des possibilités de compensation.*
- **Les sanctions pécuniaires sont interdites, tout comme la récupération de primes déjà versées en cas de démission.**
 - *La responsabilité civile du salarié ne peut être engagée que pour faute lourde.*

B. Garanties du salaire

3) Contre les créanciers de son employeur

- S'impose en cas de «faillite».
 - *Il serait inconcevable que le salarié soit payé «au marc le franc».*
- La loi a donc institué des mécanismes de garantie des sommes qui lui sont dues.
- La loi accorde au salarié une priorité sur les autres créanciers de l'entreprise :
 - *le privilège des salaires,*
 - *le superprivilège.*

B. Garanties du salaire

3) Contre les créanciers de son employeur

- La loi du 27 décembre 1973 est venue ajouter une garantie :
 - *L'association pour la gestion du régime d'assurance des créances salariales, (AGS), gérée par le Pôle Emploi.*
- Elle verse les sommes nécessaires pour solder :
 - *les indemnités de rupture,*
 - *les salaires impayés antérieurs au jugement d'ouverture de la procédure collective.*

II. - LA RÉMUNÉRATION

- La logique gestionnaire et le développement des substituts du salaire nécessitent qu'on superpose à cette analyse du salaire une vision plus globale (§ 1).
- Celle-ci fournit le cadre d'une sophistication des modes de rémunération (§ 2).

§ 1 - Une approche globale

- La mesure du coût réel du travail pour l'entreprise implique que soient prises en compte les charges pesant sur le salaire (A);
- Symétriquement, le salarié s'attachera moins au seul salaire qu'à l'ensemble des avantages liés à son statut (B).

A. *Le coût réel du salaire*

- Charges sociales : lorsqu'une entreprise paie 100 € au salarié, elle doit effectivement décaisser au moins 140 €.
- Différence qui résulte des prélèvements assis sur les salaires lesquels sont particulièrement élevés en France, par rapport aux autres pays industrialisés.
- Ces prélèvements :
 - *concernent le salarié (environ 22 % de charges salariales),*
 - *affectent prioritairement l'entreprise (entre 40 et 45 % de charges patronales).*

A. *Le coût réel du salaire*

- Le bulletin de paie doit faire apparaître l'ensemble des charges sociales
 - *pour permettre au salarié de prendre conscience de l'importance de ce « salaire indirect »...*
- D'autres coûts viennent s'ajouter aux charges sociales :
 - *la taxe professionnelle,*
 - *les subventions au comité d'entreprise,*
 - *les coûts de fonctionnement des institutions représentatives du personnel et de la médecine du travail.*

B. Le « salaire caché du salarié »

- La rémunération globale du dépasse largement le montant du salaire net (contrepartie du travail).
- Il existe divers revenus de remplacement versés par :
 - *l'employeur lui-même (maintien du salaire en cas de maternité),*
 - *un organisme de sécurité sociale ou de prévoyance (maladie, retraite, chômage ...),*
 - *ou une autre institution (fonds de gestion du congé individuel de formation).*

B. Le « salaire caché du salarié »

- Manifestations d'une « sécurité sociale » au sens large :
 - *le salaire étant maintenu pendant les périodes que peut connaître le salarié hors d'état de travailler.*
- L'intérêt du salarié rejoint celui de l'employeur qu'il s'agisse :
 - *d'intéresser les salariés aux résultats de l'entreprise*
 - *ou de partager - jusque dans la fraude - un commun appétit des exonérations fiscales et sociales...*

§ 2 - La sophistication des modes de rémunération

- Aujourd'hui, les systèmes de rémunération doivent accompagner la stratégie générale de l'entreprise.
- Les politiques de rémunération poursuivent donc des objectifs complexes :
 - *motiver les salariés ;*
 - *les sensibiliser à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;*
 - *gagner en flexibilité des rémunérations et de l'emploi ;*
- Ces techniques nouvelles reposent souvent sur une approche « marketing » en termes de cible.

§ 2 - La sophistication des modes de rémunération

- Il ne s'agit plus de récompenser tout le monde, mais d'accorder à des populations précises l'avantage le plus susceptible de les motiver.
- Quelle que soit la combinaison privilégiée, l'entreprise peut combiner :
 - *des formules de salaire différencié (A),*
 - *de protection sociale complémentaire (B)*
 - *ou d'association des salariés aux résultats (C).*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- Sans abandonner la qualification juridique de salaire, on peut en changer l'esprit.
- Répond au souci d'assurer aux bons collaborateurs
 - *une comparaison positive vis-à-vis de l'extérieur,*
 - *une différenciation valorisante au sein du groupe.*
- C'est aussi un moyen de donner plus d'autonomie aux responsables hiérarchiques.

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- Politique qui nécessite un large effort de communication et de formation des managers.
- Pas objection sur le plan juridique, sous réserve de :
 - *n'en pas faire un usage discriminatoire,*
 - *respecter les normes conventionnelles,*
 - *ne pas tomber dans le domaine des sanctions pécuniaires illégales.*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

■ Sur le plan technique :

➤ *pour tenir compte :*

- de la fidélité,
- des performances et des sujétions de chacun de leurs salariés,

➤ *nombre d'entreprises procèdent par des augmentations de salaire, ou par l'octroi de primes d'ancienneté.*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- Ces éléments de rémunération :
 - *s'intégreront au salaire contractuel,*
 - *bénéficieront de son caractère irréversible,*
 - *auront tendance à se diffuser.*
- Il est possible de :
 - *gérer sélectivement la fraction des salaires supérieure au salaire de base,*
 - *lui conférer une certaine réversibilité.*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- C'est l'usage pour certaines populations qui perçoivent des pourboires ou des commissions.
- C'était aussi le cas des salariés payés au rendement,
 - *mais les abus de la formule ont entraîné son recul.*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- Pour le commun des salariés, on y parvient par le jeu des «primes» :
 - *individuelles ou collectives,*
 - *à caractère ponctuel (récompenses exceptionnelles, prime de suggestion...),*
 - *liées :*
 - aux résultats (bonus...),
 - à l'assiduité,
 - à un élément spécifique de la condition du salarié (primes de poste ...).

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- Il est difficile, sous la pression sociale, de ne pas :
 - *pérenniser les primes ponctuelles,*
 - *généraliser les avantages individuels,*
 - *figer les primes aléatoires.*
- Ainsi se forment les usages sur lesquels l'employeur ne peut que difficilement revenir.

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- La Cour de cassation rappelle régulièrement que :
 - *ces avantages collectifs ne s'incorporent pas au contrat de travail,*
 - *et disparaissent donc en cas de dénonciation valide.*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

A. Le salaire différencié

- Face à ce risque, le juriste d'entreprise doit rédiger en termes précis les conditions d'octroi de l'avantage pour :
 - *éviter les dérapages*
 - *attirer l'attention des dirigeants sur les conséquences potentielles de leurs décisions.*
- Le reste est affaire de volonté et... de contingences.

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

B. Les régimes internes de protection sociale complémentaire

- La modicité des garanties :
 - *des régimes obligatoire, légal (Sécurité sociale)*
 - *et conventionnel (régimes complémentaires),*
 - *particulièrement dans certains domaines (invalidité, décès ...)*
 - *et pour certaines catégories (cadres dirigeants),*
- a créé un marché pour les régimes d'entreprise.

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

B. Les régimes internes de protection sociale complémentaire

- Les règles juridiques applicables à ces opérations varient selon :
 - *le statut de l'organisme assureur (compagnie d'assurances, institution de prévoyance ou mutuelle),*
 - *le caractère facultatif ou obligatoire du régime,*
 - *le contenu des obligations de l'entreprise (régimes à cotisations définies ou à prestations définies)....*

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

B. Les régimes internes de protection sociale complémentaire

- Ces régimes sécurisants de rémunération différée :
 - *sont très motivants pour les salariés et pour l'entreprise.*
 - *assurent une rentabilité nette très supérieure à celle d'une augmentation de salaire.*
- La flexibilité de tels engagements est souvent faible, voire nulle, alors qu'ils portent sur des montants qui peuvent être considérables...

§ 2 : La sophistication des modes de rémunérations

C. Association des salariés aux résultats

- La finalité de ces mesures est complexe.
- Il s'agit de :
 - *développer une épargne longue ;*
 - *motiver les collaborateurs ;*
 - *les faire adhérer à la stratégie particulièrement pour ses cadres dirigeants et supérieurs.*

C. Association des salariés aux résultats

1. La participation

- Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.
- Les salariés se partagent une fraction des bénéfices dénommée « réserve spéciale de participation ».
- Les droits correspondants sont indisponibles pendant cinq ans.
- Entreprise et salariés bénéficient d'une exonération totale de prélèvements.

C. Association des salariés aux résultats

2. L'intéressement

- **Système facultatif.**
- **Les entreprises choisissent librement :**
 - *le critère (intéressement aux résultats, à la productivité ...),*
 - *la formule de calcul*
 - *et le cadre (entreprise, établissement, atelier ...).*

C. Association des salariés aux résultats

2. L'intéressement

- **L'intéressement :**

- *doit faire l'objet d'un accord pour une durée de trois ans,*
- *ne doit pas se substituer à des éléments de salaire déjà existants dans l'entreprise,*
- *doit préserver un caractère collectif et aléatoire.*

- **Comme la participation, l'intéressement bénéficie d'avantages fiscaux et sociaux pour l'entreprise et pour les salariés.**

C. Association des salariés aux résultats

3. Le plan d'épargne d'entreprise (PEE)

- Système d'épargne collective ouvrant aux salariés d'une entreprise la possibilité de participer à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.
- Chaque salarié est libre d'y participer ou non.
- Les versements annuels du salarié peuvent faire l'objet d'un abondement de l'entreprise.

C. Association des salariés aux résultats

3. Le plan d'épargne d'entreprise (PEE)

- Ces sommes étant indisponibles pendant cinq ans,
 - *les revenus et gains en capital sont exonérés d'impôt sur le revenu*
 - *mais soumis à la CSG et à CRDS.*
- C'est donc un placement intéressant,
 - *encore plus s'il fait l'objet d'un abondement significatif par l'entreprise.*

C. Association des salariés aux résultats

4. Les plans d'achat et d'options d'achat d'actions

- Ouvrent aux salariés la possibilité d'acheter un certain nombre d'actions de l'entreprise :

- *soit immédiatement à un prix réduit (plan d'achat),*
- *soit dans le futur à un prix d'ores et déjà fixé (plan d'options).*
 - Formule utilisée pour :
 - *associer les membres de l'équipe de direction aux répercussions positives de leur gestion,*
 - *les fidéliser ainsi par leur succès même,*
 - *mais les encourager aussi à concentrer toute leur attention sur le court terme : le cours boursier.*

Conclusion

- Dans certaines entreprises, l'accumulation de ces mécanismes d'épargne fait de la collectivité du personnel l'un des plus gros actionnaires (11% chez Air France),
 - *ce qui s'intègre souvent dans une stratégie d'autocontrôle (anti-OPA),*
 - *mais lui fait courir de gros risques en cas de déconfiture (licenciement plus perte de capital) ;*

Conclusion

- Qu'il s'agisse :
 - *d'intéresser les salariés à la bonne gestion de l'entreprise,*
 - *de construire un système de protection sociale complémentaire ou une politique de salaires différenciés,*
- il n'y a pas de prêt-à-porter réglementaire et l'imagination est reine ;
- l'entreprise aura donc tout intérêt à élaborer la solution la mieux appropriée à ses besoins et à ses possibilités.