



**Réunion de l'Association Nationale des Directeurs de
Ressources Humaines - Groupe Midi-Pyrénées**

Mardi 31 Janvier 2012 - ESC Toulouse

**Les nouvelles tendances des politiques
de rémunération**



**Compte rendu des étudiants du Master Management International des
Ressources Humaines de l'IAE Toulouse :**

Charlotte Dérudet (charlotte.derudet@iae-toulouse.fr)

Violaine Lalba (violaine.lalba@iae-toulouse.fr)

Sophie Lartigue (sophie.lartigue@iae-toulouse.fr)

Charlotte Noël (charlotte.noel@iae-toulouse.fr)

Lucy Steel (lucy.steel@iae-toulouse.fr)

Préambule:

La réunion mensuelle de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) - Groupe Midi-Pyrénées s'est déroulée le mardi 31 Janvier 2012 à l'ESC Toulouse avec près de 80 participants. Cette réunion avait pour objectif de débattre sur les tendances actuelles en matière de politique de rémunération ainsi que sur les risques associés à la gestion de la rémunération.

Après avoir accueilli l'audience et formuler ses vœux, le président de l'ANDRH, Monsieur Gilles Souyris, a laissé successivement la parole à Sofia KETTANI & Isabelle VILLEDIEU, conseillères en politique de rémunération au cabinet Towers-Watson, puis à Maître Benoît Dubourdiou du cabinet d'avocats Camille et associés.

1. « Les nouvelles tendances de politiques de rémunération » par Sofia KETTANI & Isabelle VILLEDIEU

1.1. Présentation du Cabinet et des intervenantes



Le cabinet de conseil Towers Watson est né de la fusion de deux cabinets : Towers Perrin et Watson Wyatt. C'est l'un des cabinets les plus importants sur le marché mondial du conseil, constitué de 14 000 collaborateurs répartis sur 34 pays (dont 190 se trouvant à Paris). L'entreprise cherche à aider ses

clients à améliorer leur performance dans les domaines du capital humain, financier, et dans la gestion du risque. Elle propose notamment des solutions en matière d'avantages sociaux, gestion des talents, rémunération, et plus encore dans toutes activités liées à ces domaines. Globalement, le cabinet traite l'ensemble des problématiques de ressources humaines, sauf celles liées au recrutement et outplacement.

On peut tout de même distinguer trois grands segments d'activités au niveau mondial :

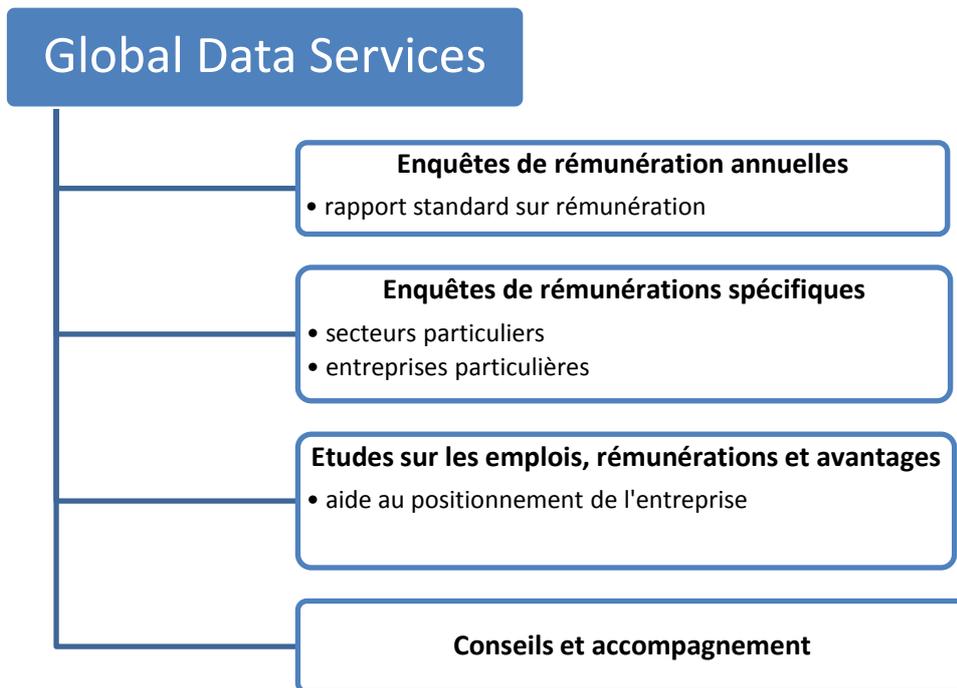
- ✓ **Retraite et avantages sociaux** : design, gestion, plan d'épargne et de prévoyance, système d'informations
- ✓ **Gestion des risques et conseil financier** pour les compagnies d'assurance, aussi courtier en assurance. Placement et stratégie financière, réassurance, logiciels de modélisation financière.
- ✓ **L'accompagnement sur les outils et les processus RH** avec différents thèmes : projets de réflexion et de design de politiques de rémunération, activité d'enquête de rémunération, problématique de gestion des compétences, rémunération des dirigeants, les gestions de carrières. Accompagnement sur les changements, enquête d'opinion interne auprès des salariés

L'objectif principal est de conseiller les entreprises de manière à ce que ces dernières prennent les bonnes décisions, pour ensuite les aider à la mise en œuvre de solutions adéquates.

La présentation a été tenue par deux conseillers de Towers Watson:

- ✓ **Sofia Kettani** : spécialisée dans le conseil en rémunération. Elle a intégré Towers Watson en Janvier 2011. Son expérience passée a été dans la mobilité internationale et les systèmes d'information RH, ainsi que le recrutement et la gestion administrative du personnel.
- ✓ **Isabelle Villedieu** : également spécialisée dans la rémunération, elle a intégré l'entreprise en Septembre 2011. Elle provient d'un parcours généraliste, où elle a pratiqué tous les types d'activités des ressources humaines, pour ensuite se développer plus particulièrement dans la politique de rémunération dans un grand groupe industriel.

L'offre Globale de Towers Watson est :



Ces services sont présentés sous forme de statistiques effectuées sur un panel de 35 000 entreprises dans la base de données du cabinet, ce qui rassemble neuf millions de données individuelles.

Towers Watson effectue également des enquêtes sectorielles dont les six secteurs principaux sont :

- Private equity
- Energie
- Services financiers
- High tech
- Média
- Industrie pharmaceutique

Cependant, d'autres enquêtes sur d'autres secteurs d'activités sont aussi élaborées par le cabinet, par exemple l'automobile, la télécommunication, le luxe, et d'autres encore.

Towers Watson utilise une pratique appelée Global Grade. C'est une méthode d'évaluation des postes, c'est-à-dire qu'elle mesure la contribution d'un poste à une organisation.

Cette analyse s'effectue à différents niveaux :

- ✓ Au niveau global : il s'agit de positionner l'entreprise en termes de taille sur le marché (comparaison à ses concurrents) : nombre d'employés, chiffre d'affaires, périmètre géographique, structure, etc. Cette comparaison s'effectue en fonction de la complexité et diversité de l'entreprise.
- ✓ Au niveau des postes : il s'agit de positionner le poste au niveau de responsabilité

1.2. Le paysage des rémunérations depuis une dizaine d'années :

Le salaire de base est l'élément central de rémunération dans la mesure où il est celui le plus marquant pour le salarié. Depuis une dizaine d'années, la tendance est à une augmentation du salaire de base de plus en plus individualisée et sélective. En d'autres termes, elle serait davantage fonction de la performance du salarié afin de respecter l'équité interne.

D'un autre côté, la rémunération variable – dans ce cas, les primes/bonus – tend à se généraliser à l'ensemble des salariés. Ainsi, elle ne concerne plus seulement les niveaux hiérarchiques les plus élevés mais aussi des niveaux de plus en plus bas. Il s'agit à la fois d'objectifs collectifs et individuels.

Concernant la prime d'intéressement à long terme, on constate une augmentation du montant de l'enveloppe (ou pourcentage) consacré à cet effet. Cet outil, initialement utilisé pour stimuler les efforts des salariés et associer leur performance aux résultats de l'entreprise, prend une nouvelle tournure. En effet, il sert désormais à alimenter la gestion des talents en tant qu'outil d'attractivité de l'entreprise sur ses marchés, et de rétention des hauts potentiels. A l'heure où les rémunérations tendent à devenir de plus en plus individualisées, la prime d'intéressement récompense une performance collective et vise à renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à leur organisation.

Enfin, depuis 2009, le montant des enveloppes consacrées aux augmentations salariales toutes catégories socioprofessionnelles confondues, augmente mais reste néanmoins limité à l'évolution des prix à la consommation.

1.3. Les perspectives 2012 en termes de rémunération

Le panel de cette enquête annuelle proposée par Towers Watson comprend près de 400 entreprises de tout secteur afin de représenter un marché général. Qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de PME, il n'y a pas de type d'entreprise sur-représenté. Bien que la taille de l'entreprise définisse les stratégies, structures et outils de rémunération utilisés, Towers Watson constate que le secteur d'activité de l'entreprise est aussi un critère déterminant. A titre d'exemple, malgré la taille limitée des sociétés de High Tech, où les PME sont nombreuses, les politiques de rémunérations sont volontairement agressives et privilégient la concurrence et les salaires fortement individualisés.

Suite aux difficultés économiques actuelles, les entreprises souhaitent maintenir une politique de rigueur salariale. Cependant, seulement 1% d'entre elles prévoient un gel des salaires et 2% un report des augmentations salariales de quelques mois.

L'individualisation des salaires continue à prendre une part de plus en plus importante dans les politiques de rémunération. C'est notamment le cas pour beaucoup de grandes entreprises qui seraient plus structurées que les PME en termes de politique de rémunération. 87% des entreprises ont tendance à privilégier les « top performers » et seulement 10% d'entre elles versent les salaires de façon homogène. En observant la rémunération variable des salariés, on constate que les bonus, considérés comme la part variable individuelle, représenteraient 30% du salaire d'un haut dirigeant contre 25% pour la direction des ventes, 15% pour les cadres intermédiaires et 10% pour les professionnels¹. Plus le niveau de responsabilité est élevé et plus cette part variable augmente.

Cependant, les entreprises n'utilisent pas uniquement les bonus dans la rémunération variable. Elles se servent également de variable collective avec l'intéressement et la participation.

Il faut savoir que plus d'un tiers des entreprises ont déjà un plan d'intéressement. En 2010, elles auraient versé des montants équivalents à 1 047 € en moyenne. Ce dernier ne se base plus uniquement sur les résultats financiers de l'entreprise mais sur des critères plus diversifiés en lien avec la qualité ou la productivité. Il est utilisé pour refléter la santé de l'entreprise et comme dispositif d'épargne salariale. D'ailleurs, c'est un réel outil de partage des résultats sur lequel l'entreprise oublie souvent de communiquer.

La participation quant à elle ne laisse place qu'à peu de créativité. Les entreprises se contentent de suivre la formule proposée par le législateur. En 2010, les entreprises ont distribué des montants inférieurs ou égaux à 1 972 € (valeur médiane) au titre de la participation.

« Des petits outils de rémunération », notamment dans la partie variable, peuvent aussi être utilisés. Il ne s'agit pas d'une récompense monétaire mais plus d'un programme de reconnaissance pour une population spécifique comme des vendeurs par exemple. Le plus performant de l'année pourra gagner un voyage, une place de concert ou encore déjeuner avec le numéro un des opérations.

1.4. Les écarts de rémunérations

Même si cela n'est pas étonnant, on constate que les rémunérations proposées pour un même poste entre Paris et la Province ne sont pas les mêmes. Comment faire pour attirer des salariés « parisiens » et retenir les meilleurs ? C'est une problématique importante pour les recruteurs. En effet, l'écart de rémunérations peut avoir des conséquences : les « parisiens » ne veulent pas diminuer leur salaire pour travailler en province et les « provinciaux » cherchent à avoir un salaire plus élevé. Un manager gagne donc 14% de plus à Paris sur son salaire de base et 17% de plus sur sa rémunération totale. Pour les professionnels, l'écart est plus faible : le salaire de base reste plus élevé de 5% à Paris et de 7% sur la rémunération totale. Cet écart peut s'expliquer par la différence de niveau de vie entre capitale et province. Le recruteur doit donc le prendre en compte.

Quant à la question « les femmes sont-elles moins bien payées que les hommes », d'après une analyse en cours de Towers Watson, il n'y aurait que très peu d'écart entre les

¹ On parle de « professionnels » pour désigner les « non-cadres ».

rémunérations des hommes et des femmes. On assisterait même au phénomène inverse : les femmes sont souvent mieux rémunérées que les hommes dans les filières où elles sont sous représentées. Par contre, dans certaines filières où elles sont surreprésentées le problème se pose avec des écarts plus importants en faveur des hommes.

1.5. Les leviers d'engagement

Le cabinet Towers Watson s'est basé sur des enquêtes d'engagement afin de déterminer les leviers d'engagement des salariés en France. Ces leviers permettent d'attirer et de retenir les salariés.

Il existe plusieurs niveaux sur lesquels l'entreprise peut travailler pour engager davantage ses salariés. Il apparaît que le niveau de rémunération influe sur l'attraction et la rétention des employés mais pas du tout sur le niveau d'engagement. L'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes. L'engagement est une notion qui va au-delà de la motivation. Il se compose de trois déterminants :

- ✓ Rationnelle : croire dans les objectifs et les valeurs de l'entreprise
- ✓ Emotionnelle : sentiment d'appartenance, fierté, attachement
- ✓ Comportementale : donner le meilleur de soi-même ; contribution individuelle à la réussite de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, le niveau d'engagement est un vrai indicateur de suivi de la performance.

Chaque année Towers Watson interroge 250 000 salariés en France et 5 millions dans le monde pour déterminer ce niveau d'engagement.

Selon les données de 2008 et 2010, la crise n'a pas eu un impact majeur sur l'engagement, car 57% des salariés sont engagés dans leur entreprise en 2008 contre 56% en 2010.

Les entreprises ont tout intérêt à suivre le niveau d'engagement des salariés car il a été démontré qu'il existe une corrélation forte entre l'engagement des salariés et la performance / les résultats positifs de l'entreprise.

L'engagement se mesure par le biais de divers items, comme :

- L'utilisation au maximum de ses compétences et capacités
- Savoir comment mon unité contribue au succès de mon entreprise
- Motiver pour aider l'entreprise à réussir
- Fier de travailler dans l'entreprise
- Recommander l'entreprise à un ami
- Motiver pour faire des efforts

Quant aux leviers d'engagement, la rémunération n'a pas d'impact positif sur l'engagement ; il existe d'autres leviers de l'engagement à prendre en compte comme le leadership, l'image, la clarté des objectifs, la diversité ou encore le développement de carrière.

Un panel de salariés a été interrogé pour connaître les raisons qui les attirent, retiennent vers leur entreprise et ce qui les engage envers ces dernières. Ces leviers ont été classés par ordre croissant d'importance pour les salariés. Le tableau ci-dessus représente l'importance accordée par les salariés aux différents types de leviers suivant un ordre croissant.

	Leviers d'attraction	Leviers de rétention	Leviers d'engagement
1	Rémunération	Rémunération	Leadership
2	Travail stimulant	Développement de carrière	Image
3	Lieu de travail pratique	Leadership	Clarté des objectifs
4	Développement de carrière	Autonomie	Développement de carrière
5	Qualité des personnes avec qui je travaille	Stress, équilibre vie privée/vie professionnelle	Autonomie
6	Horaires souples	Evaluation	Valeurs
7	Santé financière de l'entreprise	Responsable hiérarchique	Diversité
8	Opportunités de développement des compétences	Conditions de travail	Stratégie et direction
9	Autonomie	Image	Orientation client
10	Secteur d'activité	Avantages sociaux	Gestion du changement

D'après le panel interrogé, les 3 premiers leviers d'attraction d'une entreprise sont, dans l'ordre croissant, la rémunération, le travail stimulant et le lieu de travail pratique.

Le panel interrogé considère la rémunération, le développement de carrière et le leadership comme les leviers de rétention les plus importants.

D'après le panel interrogé, alors que le premier levier d'attraction et de rétention cité est la rémunération, celle-ci n'est pas un levier d'engagement. A l'inverse, le leadership, puis la clarté des objectifs et le développement de carrière apparaissent comme étant les trois premiers leviers d'engagement des salariés.

De manière générale, le salaire brut est un levier d'attraction pour tous les salariés. Toutefois, des différences sont à noter entre les trois générations de salariés, à savoir la génération Y, X et les baby-boomers. Le tableau suivant illustre ces divergences et les classent selon l'ordre d'importance pour chaque génération.

Leviers d'attraction	Génération Y (Moins de 30 ans)	Génération X (30 à 46 ans)	Baby-boomers (47 à 64 ans)
Salaire de base compétitif	1	1	1
Travail stimulant	2	2	3
Un lieu de travail pratique	3	3	2
Opportunités de carrière	4	6	4
Qualités des personnes avec lesquelles je travaille	5	5	6
Horaires souples	6	4	/
Solidité financière de l'entreprise	/	7	5

Les leviers d'attraction diffèrent selon les trois générations. Toutefois, la plupart des leviers d'attraction sont communs aux trois générations, seul leur degré d'importance varie. Les trois premiers leviers, à savoir le salaire de base, un travail stimulant et un lieu de travail pratique se retrouvent dans les trois premiers leviers d'attraction de chaque génération.

Pour la génération Y, les opportunités de carrière sont plus importantes que pour les autres générations. La solidité financière de l'entreprise est un levier d'attraction pour la génération X et les baby-boomers, alors qu'elle n'est pas citée dans les 10 premiers leviers pour la génération Y. Les attentes de chaque génération peuvent expliquer des leviers d'attraction légèrement divergents.

Nous remarquerons que les avantages sociaux compétitifs ne sont pas en tête des leviers d'attraction.

Questions et commentaires de l'audience :

- ❖ *Avez-vous fait une distinction dans le lien entre satisfaction et les différents éléments de la rémunération (dont part fixe/part variable)?*

Non car les entreprises clientes n'en ont pas fait la demande. Il serait toutefois intéressant de faire un zoom sur le lien entre satisfaction et les éléments de la rémunération, afin de savoir quels éléments peuvent influencer la satisfaction des salariés.

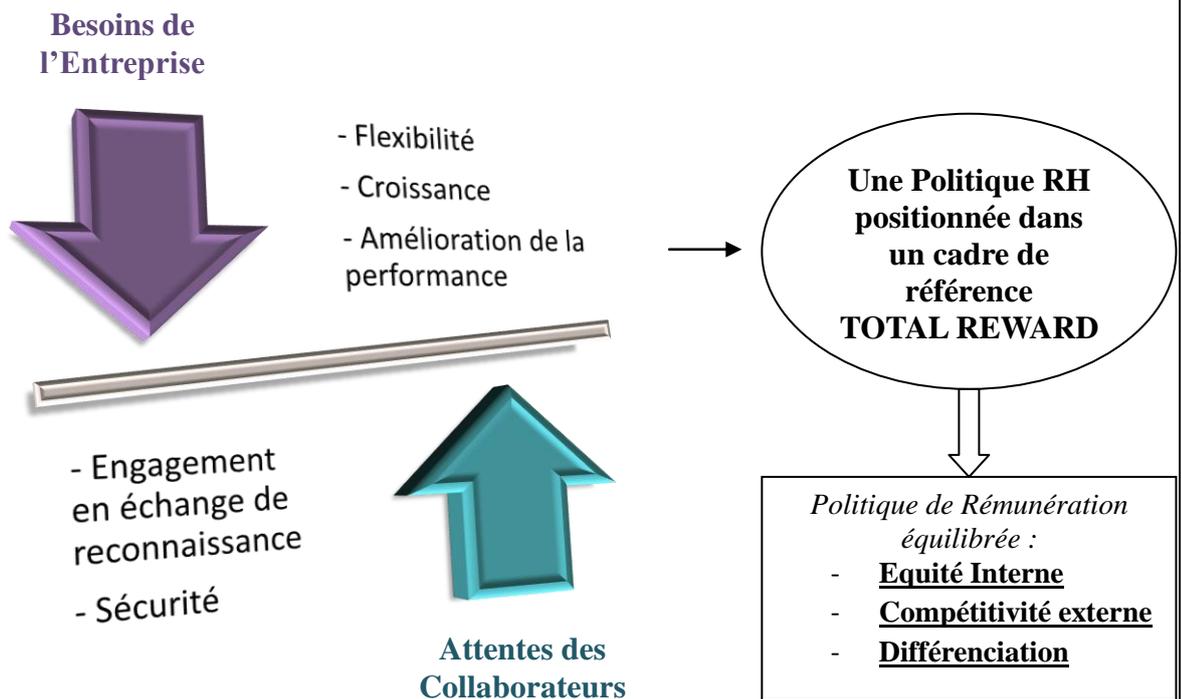
- ❖ *Le problème d'équité est soulevé via le désengagement des salariés.*

Le désengagement vient souvent du niveau d'équité interne et non de la compétitivité du salaire. Les salariés n'acceptent pas de ne pas être traités équitablement. Ils acceptent de ne pas avoir des rémunérations au niveau du marché, mais ils n'acceptent pas l'iniquité, notamment au niveau de leur rémunération, au sein même de l'entreprise, avec leurs collègues. Il est délicat pour l'entreprise de mesurer l'équité, de savoir quels outils utilisés pour se comparer au marché.

1.6. Le deal à l'épreuve de la crise

La crise financière actuelle soulève de nouveaux défis en matière de gestion des rémunérations. Face à la conjoncture économique, les entreprises se doivent d'évaluer la mesure dans laquelle leur programme de rémunération globale est efficace mais également d'évaluer sa cohérence avec les pratiques du marché.

Le contexte économique incertain renforce une des difficultés majeure en termes de politique de rémunération : la capacité d'une entreprise à lier les intérêts et volontés des salariés avec ses propres besoins en termes de flexibilité et d'adaptation. Le schéma ci-dessous relève ce clivage et cette difficulté à établir une politique de rémunération équilibrée qui prend en compte les attentes des différentes parties prenantes.



L'un des principaux constats est le fait que les attentes des salariés sont éloignées de ce que les entreprises sont capables de leur apporter.

Une approche plus large consisterait à remettre en question le concept du « contrat social » conclu entre l'entreprise et le salarié qui correspond à un engagement mutuel. Celui-ci dépasse la notion de rémunération au sens pur. Les salariés prennent en compte au delà d'une rémunération attractive, leur possibilité d'évolution et de carrières ou encore leur environnement de travail. Il s'agit alors d'une rémunération au sens plus large du terme : c'est le modèle de rétribution globale ou de « Total Reward ».

Le contexte de crise économique rend nécessaire de réinventer ce contrat employeur/salarié de manière pragmatique dans un monde compétitif. La principale difficulté pour les entreprises est de répondre aux exigences des collaborateurs en termes de sécurité et de clarté tout en évoluant dans un environnement économique incertain.

Le sentiment d'équité ne doit pas seulement être perçu en interne, les entreprises ont besoin de se positionner par rapport à leur marché de référence afin maintenir leur attractivité et leur compétitivité. Ici encore le contexte de crise rend difficile d'obtenir une vision claire de son positionnement sur le long terme.

2. L'égalité de traitement : un impératif incontournable de la politique de rémunération par Maître Benoît DUBOURDIEU (Avocat, Cabinet Camille & Associés, Toulouse)



Comme souligné précédemment, la rémunération est source d'émotion en entreprise. Ainsi, il est important pour l'employeur, et donc pour les gestionnaires en ressources humaines, d'assurer une bonne lisibilité et visibilité sur la politique de rémunération exercée. Cette dernière devient problématique dès lors que ses employés éprouvent un sentiment d'iniquité interne et externe.

De ce fait, tout employeur doit se prémunir et minimiser les risques légaux qui pèsent sur la gestion des rémunérations en entreprise. Pour cela, il doit appliquer le principe légal « à travail égal, salaire égal » faisant référence à l'arrêt Ponsolle (Cass. soc. 29/10/1996, société Delzongle c/ Ponsolle). La jurisprudence attribue à ce principe la valeur d'une règle impérative qui vient limiter la liberté de fixation des rémunérations et le pouvoir de direction de l'employeur: « l'employeur est tenu d'assurer l'égalité de rémunération entre tous les salariés de l'un ou l'autre sexe, pour autant que les salariés en cause soient placés dans une situation identique ». Autrement dit, tout employeur doit assurer une égalité de traitement : entre les salariés à Contrat à Durée Indéterminée et ceux sous Contrat à Durée Déterminée ; entre salariés à temps plein et à temps partiel ; entre les hommes et les femmes.

En revanche, il existe des exceptions à ce principe. En effet, la jurisprudence conçoit l'existence d'inégalités salariales, en faveur d'une individualisation des salaires, pour autant qu'elles soient justifiables par des critères : objectifs et pertinents, matériellement vérifiables, étrangers à tout motif discriminatoire illicite (sexe, origine ethnique, religion, handicap, âge, orientation sexuelle, etc.), et en dernier état, dont la raison est proportionnée à l'objectif poursuivi.

Avant de préciser les exceptions acceptées par la jurisprudence, Maître Dubourdieu souligne les limites de la notion d'égalité à « travail égal » ou « situation égale ». En effet, la jurisprudence s'accorde à dire que malgré une situation de travail identique, le statut de salarié du privé ou de fonctionnaire peut justifier d'une inégalité de traitement. De même, des salariés travaillant dans une même entreprise mais dans des établissements différents, et donc soumis à des conventions collectives d'établissement différentes, peuvent également justifier d'une inégalité de traitement malgré un travail égal.

Parmi les exceptions justifiables, les points suivants sont régulièrement controversés et nécessitent l'intervention de la jurisprudence :

- Une inégalité justifiée par la situation de travail proprement dite :

De manière générale, les qualités professionnelles du salarié peuvent justifier d'une inégalité salariale à condition toujours qu'elles respectent les critères justifiables énoncés précédemment. Ainsi, une différence de rémunération peut être justifiée par une différence en termes de qualité de travail, d'expérience (acquise dans et hors de l'entreprise actuelle) et d'ancienneté (soit par une différence dans le salaire de base ou par le versement d'une prime mais pas les deux à la fois).

Enfin le diplôme peut légitimer une disparité de rémunération à condition qu'il justifie d'une

expertise requise afin d'effectuer un travail de valeur supérieure. Or la valeur du travail peut s'avérer difficile à apprécier et le niveau de diplôme exigé sur un poste peut facilement s'avérer injustifié.

Différemment, il est ordonné que les critères de justification doivent être étrangers à tout motif discriminatoire illicite. Or, il existe des inégalités justifiées par une différence de situation de recrutement comme en témoignage l'arrêt Synchrotron (Cass. soc., 17 avr. 2008, n° 06-45.270) qui légitime la discrimination lorsqu'elle répond à une exigence professionnelle déterminante.

- Une inégalité justifiée par des contraintes économiques :

Ce principe est à prendre avec prudence. Par exemple, peut-on dire qu'il est légitime d'appliquer une rémunération moins favorable à un salarié dont le travail est égal à celui de ses collègues qui, avant la réorganisation du service, occupaient des postes à plus hautes responsabilités ? De plus, pendant combien de temps l'employeur peut-il laisser durer cette situation ?

- Une inégalité justifiée par une décision unilatérale de l'employeur et/ou l'application d'accords collectifs:

Une fois encore, l'écart doit être objectif et justifiable. La jurisprudence a notamment montré que la seule différence de catégorie professionnelle ne saurait en elle-même justifier, pour l'attribution d'un avantage, une différence de traitement entre les salariés placés dans une situation identique au regard dudit avantage, cette différence devant reposer sur des raisons objectives dont le juge doit contrôler la réalité et la pertinence. » (Cass. soc. 20 février 2008, no 05-45.601). A titre d'exemple, l'attribution de tickets restaurant uniquement à la population cadre est totalement injustifiée (Cass. soc. 20 février 2008 n° 05-45.601) tout comme la distribution de davantage de jours de congés pour les cadres au détriment des salariés non cadres au sein d'une même entreprise (Cass. soc. 1er juillet 2009 n° 07-42.675).

Toutefois, la jurisprudence accorde une part de flexibilité à ces principes puisque la catégorie professionnelle peut être un critère pertinent pour fonder une différence de traitement dès lors que cette différence de traitement permet de prendre en compte la spécificité de l'emploi des bénéficiaires de l'avantage (arrêts du 8 juin 2008). Cette flexibilité permet à l'employeur d'appliquer des différences d'indemnités de licenciement et de préavis (Cass. soc. 8 juin 2011 n° 10-11.933) ou encore dans le calcul de la prime d'ancienneté (Cass. soc. 8 juin 2011 n° 10-14.725) selon la catégorie professionnelle.

- Les avantages individuels acquis² dans le cas d'un transfert d'entreprise (cession, fusion, scission)

La jurisprudence tolère un maintien des avantages individuels acquis en cas de remise en cause des accords collectifs suite à une situation de transfert d'entreprise sans que cette situation enfreigne le principe « à travail égal, salaire égal ». Cependant, les critères énoncés dans ces écrits doivent être remplis et la situation doit être limitée dans le temps dans l'attente de l'entrée en vigueur d'un nouvel accord.

² « Les avantages individuels acquis recouvrent les droits dont le salarié bénéficiait à titre personnel au jour de la remise en cause de l'accord (13e mois, etc.), ce qui exclut les droits éventuels. Ne relèvent donc pas des avantages acquis les droits liés à la rupture du contrat tels que le montant de l'indemnité de départ à la retraite par exemple [Cass. soc., 8 nov. 2006, n° 04-41.296], le salarié n'en ayant jamais bénéficié. De même, sont exclues les dispositions collectives par nature, telles les conditions de travail [Cass. soc., 1er juin 2005, n° 04-19.994], la durée du travail ou l'indemnisation des arrêts maladie [Circ. DRT n° 15, 25 oct. 1983] ».

3. Commentaires de l'audience :



Témoignage de représentants d'Airbus : Daniel Salvador, directeur emploi, formation et compétences d'Airbus SAS, et Cornelia Thieme, Responsable Centre d'Expertise Rémunérations et Organisations.

Dans un groupe international comme Airbus, la question des risques légaux associés à l'égalité de traitement et à la gestion des politiques de rémunération est d'autant plus pertinente lorsque l'on considère la population des expatriés. Par exemple, concernant le système de cotisation sociale et de sécurité sociale, il faut s'assurer que l'employé expatrié puisse cotiser dans son pays d'origine tout en bénéficiant d'une sécurité sociale dans son pays d'accueil. De même, concernant la question de l'égalité du salaire de base, comment gérer les écarts de salaire entre employés de nationalité différente et travaillant dans des entités différentes (exemple : comparaison salaires employés allemands et français). L'innovation et l'apport de solutions originales sont donc des enjeux importants en termes de rémunération et d'égalité de traitement.

Depuis quelques années, Airbus a opté pour une politique de rémunération mix basée à la fois sur la performance individuelle, liée aux objectifs individuels, et sur la performance collective, associée aux résultats financiers globaux de l'entreprise. Cette combinaison vise à développer le sentiment d'appartenance à un groupe au-delà de la performance individuelle. Dans cette optique, le groupe sélectionne des critères et des objectifs tangibles, sur lesquels les salariés peuvent s'identifier (Cf. critères choisis dans le calcul de l'intéressement).

Par ailleurs, il existe d'autres types de rétribution, non monétaires, appelées « on the spot awards » pour les collaborateurs qui vont au-delà de leurs objectifs comme des voyages, prestations bien être, places de concert, etc.

Par ailleurs, certaines primes font l'objet de questionnements tels que l'application généralisée d'une prime de présentisme actuellement en place en Angleterre. Pour le moment, le sujet reste sensible et non négociable notamment en France.