Chapitre 14 Rémunérer les collaborateurs

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Rémunérer les collaborateurs | Les différentes composantes d’un système de rémunération ; les contraintes légales liées à la rémunération ; le coût de la rémunération ; le bulletin de paie |

Missions

**Mission 1 Comprendre les composantes d’un système de rémunération**

1. Calculez la rémunération des 3 guides conseil.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Fixe** | **Contribution au temps de travail de l’équipe** | **Commission sur CA** | **Prime sur carte** | **Prime sur progression de tickets** | **Prime sur NAC** | **Salaire brut** |
| **Karim** | 1 601,53 € | 18,62 % | 104,26 € | 75,00 € | 63,33 € | 0 | 1 844,12 € |
| **Antoine** | 1 089,87 € | 12,77 % | 71,51 € | 64,50 € | 63,33 € | 0 | 1 289,21 € |
| **Stella** | 1 709,21 € | 18,62 % | 104,26 € | 33,00 € | 63,33 € | 0 | 1 909,80 € |

Antoine :

Fixe : 10,48 € × 151,66 × $\frac{24}{35}$

Contribution au temps de travail : l’équipe est composée de 6 guides conseils (mise en situation p. 145) dont 4 à 35 heures et 2 à 24 heures, soit 188 heures hebdomadaires.

La contribution d’Antoine est de$\frac{24}{188}$ soit 12,77 %.

Commission sur CA = 0,20 % × 280 000 × 12,77 % = 71,51 €

Prime sur carte : 1,40 × 43 = 64,50 €

Prime sur progression tickets : 380/6 = 63,33 €

Prime sur NAC = 0 car l’objectif n’est pas atteint

2. Identifiez dans le système de rémunération ce qui relève de la rémunération individuelle et ce qui relève de la rémunération collective.

|  |  |
| --- | --- |
| **Rémunération individuelle** | **Rémunération collective** |
| * Fixe
* Prime sur carte de fidélité
 | * Commission sur CA
* Prime sur progression du nombre de tickets
* Prime sur NAC
 |

3. Rédigez un document à l’attention des guides conseil expliquant en quoi le système de rémunération répond aux objectifs de l’enseigne.

*Le guide devra faire apparaître les objectifs de l’enseigne et les relier aux éléments du nouveau système de rémunération mis en place.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Les objectifs de l’enseigne** | **Les éléments du système de rémunération** |
| Valoriser la compétence | Fixe tenant compte de la formation et de l’ancienneté |
| Valoriser la performance | Commission |
| Orienter l’activité des guides conseil | Primes sur objectifs |
| Maintenir la qualité de la relation client | Les primes collectives sont favorisées par rapport aux primes individuelles. |
| Favoriser le travail en équipe | Primes collectives (progression du nombre de tickets, NAC) |
| Augmenter le montant des rémunérations | Rémunération des missions transversales |

**Mission 2 Vérifier la conformité de la rémunération avec la législation**

4. Concevez un diaporama pour présenter les principales contraintes légales en matière de rémunération.

*Pour le corrigé, télécharger le fichier PowerPoint GP\_MCO\_BLOC4\_CH14\_Q4 disponible sur le site des éditions Foucher.*

La rémunération doit respecter la loi (le droit social), la convention collective applicable dans l’entreprise (commerce de détail non alimentaire), les accords d’entreprise.

Les entreprises ont pour obligation de remédier aux inégalités constatées entre les hommes et les femmes en matière d’écarts de rémunération et aux inégalités d’une façon générale en matière de conditions de travail et d’emploi.

La part fixe se calcule en fonction du niveau défini par la classification de la convention collective, elle prend en compte la compétence du salarié, son ancienneté.

5. Ajoutez des diapositives pour expliquer l’évolution en matière de hiérarchie des normes.

La hiérarchie des normes avant la loi El Khomri était la suivante : Constitution/convention internationale/lois/règlements/conventions et accords collectifs/règlement intérieur/contrat de travail.

La loi fixait des règles générales qui garantissaient des droits minimaux aux salariés.

La convention collective pouvait fixer des règles différentes à condition qu’elles soient plus favorables aux salariés.

De même, l’accord d’entreprise pouvait lui aussi fixer des règles différentes, si et uniquement si elles amélioraient la protection du salarié. En cas de conflits entre les différents textes (normes), c’est la norme la plus favorable qui l’emportait.

Depuis la loi travail (El Khomri) et les ordonnances Macron, l’entreprise devient le lieu privilégié de la négociation collective où s’élaborent les règles régissant les rapports entre les salariés et l’employeur. La convention de branche peut prévoir des règles différentes de la loi y compris si ces règles sont moins favorables aux salariés. De même, l’accord d’entreprise peut prévoir des règles moins favorables que celles de l’accord de branche.

**Mission 3 Calculer le coût de la rémunération**

6. Concevez un diaporama présentant la structure d’un bulletin de salaire, ainsi que les étapes de calcul permettant de calculer le salaire net à partir du salaire brut.

*Pour le corrigé, télécharger le fichier PowerPoint GP\_MCO\_BLOC4\_CH14\_Q6 disponible sur le site des éditions Foucher.*

**Étapes de calcul :**

* Salaire de base = Nombre d’heures × Taux horaire
* Salaire brut = Salaire de base + Majorations (heures supplémentaires, primes, commissions…)

Salaire net = Salaire brut – Cotisations salariales sur le salaire brut

* Salaire versé au salarié = Salaire net – (CSG et CRDS imposables) – Retenue à la source de l’IR



Poste et horaires effectués

Prélèvement à la source

Calcul des cotisations salariales

Du salaire de base

au salaire brut

Net à payer

Calendrier des heures de travail effectuées

Calcul des cotisations patronales

En-tête : identification du salarié et de l’entreprise

7. Justifiez pour le salarié l’intérêt des mentions légales suivantes : la convention collective applicable, le nombre d’heures de travail effectuées dont les heures supplémentaires ainsi que le montant net à payer avant impôt sur le revenu et montant de l’impôt sur le revenu prélevé à la source.

* La convention collective applicable : elle définit, hors accord d’entreprise, les minimas sociaux.
* Le nombre d’heures de travail effectuées dont les heures supplémentaires permet de distinguer les heures à taux normal et les heures majorées.
* Le montant net à payer avant impôt sur le revenu et le montant de l'impôt sur le revenu prélevé à la source permettent de mesurer l’impact de l’impôt sur le salaire perçu par le salarié.
* Le taux d’imposition peut être soit un taux personnalisé, soit un taux neutre (ou non personnalisé).

8. Déterminez le coût de la rémunération de Victoria Germain pour l’unité commerciale.

Coût salarial pour l’entreprise = Salaire brut + Cotisations patronales sur le salaire brut

2 330,98 + 896,14 = 3 227,12 €

Entraînement

**Exercice 1**

1. Identifiez les objectifs du système actuel de rémunération.

Ce système incite les vendeurs à développer leurs ventes en privilégiant les produits à forte marge.

La commission est en effet calculée à partir du chiffre d’affaires, mais elle est en plus modulée en fonction du taux de marque réalisé.

2. Calculez la commission d’un vendeur et son salaire brut mensuel.

Taux de marque du mois : $\frac{20 400}{40 000}=0,51$ soit 51 %

Indice de réalisation du taux de marque : $\frac{51}{54}=0,94$

La commission du vendeur :

Commission = CA × 0,6 % × 0,94 soit 40 000 × 0,006 × 0,94 = 225,60 €

Salaire but : SMIC + commission = 1 498,47+225,60 = 1 724,07 €

3. Présentez des actions managériales permettant de favoriser l’implication des vendeurs.

Les vendeurs seront plus impliqués grâce à :

* des réunions pour présenter et expliquer en détail les indicateurs ;
* des briefings quotidiens pour annoncer les objectifs du jour, les résultats de la veille, féliciter les meilleurs éléments et dynamiser l’équipe ;
* des challenges pour orienter l’action des vendeurs et les stimuler : challenge du ticket le plus élevé, du meilleur NAC, à l’occasion d’une promotion…

4. Proposez des éléments de rémunération (collectifs ou individuels) susceptibles d’influencer de manière durable ou ponctuelle cette implication.

L’implication des vendeurs doit porter sur la performance sans négliger la qualité de service à la clientèle.

Les éléments suivants de rémunération peuvent être proposés :

* prime sur objectif lors de challenge (individuel et ponctuel) ;
* prime sur objectif relatif au niveau de satisfaction de la clientèle (durable et collectif).

En plus des enquêtes de satisfaction ponctuelles, des baromètres de satisfaction permanents comme le Net Promoteur Score peuvent être utilisés.

**Exercice 2**

1. Calculez le salaire brut mensuel de Gabriel.

Le salaire brut d’un contrat de professionnalisation est égal à 65 % du SMIC : 0,65 × 1 498,47 = 974 €.

2. Citez les avantages et les limites pour l’UC de recourir à ce type de contrat.

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Limites** |
| Coût inférieur | Salarié avec une expérience limitée |
| Moyen de tester les capacités professionnelles | Salarié peu qualifié |
| Possibilité de garder l’alternant à l’issue de la période de formation. | Aménagement du temps de présence dans l’entreprise, l’alternant doit suivre une formation en dehors de l’entreprise. |
| L’alternant doit être suivi par un tuteur qui doit lui consacrer du temps pour acquérir les compétences du diplôme préparé. |

**Exercice 3**

1. Présentez les objectifs de cette structure de rémunération.

Le fixe est faible et pousse les vendeurs à développer le CA.

La commission est progressive, par tranche et incite les vendeurs à dépasser les paliers des tranches de CA.

La prime permet de sensibiliser les vendeurs à l’importance de l’accueil pour accrocher de nouveaux clients.

2. Calculez le salaire brut de Samuel, qui a réalisé un CA mensuel de 47 642 € et a acquis 3 nouveaux clients.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fixe mensuel : 450 €** | **Prime par nouveau client : 76 × 3 = 228 €** | **Total** |
| **Commissions par tranche** | 450,00 + 228,00 + 1 500,00 + 1 050,00 + 264,20 = 3 492,20 € |
| CA **≤** 30 000 € | 5 % | 5 % × 30 000 = 1 500,00 € |
| 30 000 < CA **≤** 45 000 | 7 % | 15 000 × 0,07 = 1 050,00 € |
| CA > 45 000 | 10 % | 47 642 – 45 000 = 2 642,00 €2 642 × 0,1 = 264,20 € |

3. Proposez un nouvel élément de rémunération susceptible de développer la cohésion de votre équipe.

Une prime collective favoriserait la cohésion de l’équipe et pourrait porter sur la qualité de service ou l’atteinte de l’objectif de CA global.

**Exercice 4**

1. Citez les différents éléments qui structurent la rémunération d’un responsable de rayon. Présentez les objectifs de chacun.

|  |  |
| --- | --- |
| **Composantes de la rémunération d’un responsable de rayon** | **Objectifs** |
| Fixe | Assurer un revenu minimum |
| Mois supplémentaire | Fidéliser le salarié |
| Prime | Stimuler et orienter l’activité des salariés |
| Participation (dispositif d’épargne salariale) | Impliquer les salariés en redistribuant une partie des bénéfices réalisés | Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés |
| Intéressement (dispositif d’épargne salariale) | Associer les salariés à la réussite de l’entreprise | Facultatif |

2. Justifiez les écarts entre le mensuel brut d’un responsable de rayon chez Ikea par rapport à celui d’un responsable chez Conforama.

Conforama accorde le statut de cadre à ses chefs de rayon, alors que chez Ikéa, les chefs de rayon sont agents de maîtrise. Le niveau de rémunération n’est donc pas le même.

*Remarque : la comparaison avec Carrefour est difficile car les secteurs d’activité sont différents et, de ce fait, les conventions collectives applicables diffèrent.*

3. Calculez le poids en pourcentage que représente la partie variable par rapport à la rémunération globale dans les 3 enseignes pour un débutant. Commentez.

|  |  |
| --- | --- |
| **Enseigne** | **Poids de la partie variable** |
| Ikea | $$\frac{4 625}{24 050+4 625}=0,1613 soit 16,13 \%$$ |
| Conforama | $$\frac{4 715}{31 365}=0,1503 soit 15,03 \%$$ |
| Carrefour | $$\frac{5 962}{36 931}=0,1614 soit 16,14 \%$$ |

Le poids de la partie variable chez Ikea et Carrefour est presque identique.

Pour les entreprises relevant de la même convention collective, un écart de près de 1 point est constaté.

La rémunération globale annuelle est plus importante chez Carrefour qui propose le fixe et le variable les plus élevés à un débutant.

4. Calculez le taux d’évolution de la rémunération annuelle entre un débutant et le salaire moyen dans chaque enseigne. Sélectionnez l’enseigne qui propose la rémunération la plus attractive.

|  |  |
| --- | --- |
| **Enseigne** | **Taux d’évolution entre le salaire d’un débutant et le salaire moyen** |
| Ikea | $$\frac{\left(28 675+5 500\right)-(24 050+4 625)}{(24 050+4 625)}=0,1918 soit+19,18 \%$$ |
| Conforama | $$\frac{\left(31 980+5 585\right)-(26 650+4 715)}{(26 650+4 715)}=0,1977 soit+19,77 \%$$ |
| Carrefour | $$\frac{(39 150+7 585)-(30 969+5 962)}{(30 969+5 962)}=0,2655 soit+26,55 \%$$ |

Carrefour se démarque des deux autres enseignes, tant au niveau de rémunération que de sa progression.

5. Listez les autres critères qui peuvent peser dans votre choix d’enseigne.

D’autres éléments de la rémunération peuvent influer sur le choix (avantages en nature, plan épargne retraite, mutuelle d’entreprise…).

D’autres critères, hors rémunération, pèsent également dans le choix de l’enseigne :

* les valeurs revendiquées par l’enseigne ;
* les conditions de travail : horaires, éloignement ;
* les possibilités d’évolution de carrière ;
* le climat social ;
* etc.

**Exercice 5**

1. Calculez le coût salarial d’un vendeur dans le système actuel et dans le système envisagé.

* Système actuel de rémunération

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Élément** | **Détail des calculs** | **Montant** |
| Fixe |  | 14 000 |
| Commission | 5 % × 200 000 | 10 000 |
| Charges patronales | 40 % × (14 000+10 000) | 9 600 |
| Remboursement de frais | 800 × 12 | 9 600 |
| **Total** |  | **43** **200** |

* Nouveau système de rémunération envisagé

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Élément** | **Détail des calculs** | **Montant** |
| Fixe |  | 8 000 |
| Commission | 8,5 % × 200 000 | 17 000 |
| Charges patronales | 40 % × (8 000 + 17 000) | 10 000 |
| Remboursement de frais | 800 × 12 | 9 600 |
| **Total** |  | **44** **600** |

2. Calculez en pourcentage le poids du coût salarial par rapport au chiffre d’affaires.

Système actuel $\frac{43 200}{200 000}$ = 0,216 soit 21,6 %

Nouveau système $\frac{44 600}{200 000}$ = 0,223 soit 22,3 %

3. Citez les avantages et les limites de ce nouveau système de rémunération pour le salarié d’une part et pour votre unité commerciale d’autre part.

* Pour le salarié

La nouvelle rémunération brute moyenne lui permet de gagner 83,33 € de plus par mois pour un CA moyen de 200 000 €.

En revanche, son fixe diminue de plus de 40 % ce qui, en cas de baisse de l’activité, peut le pénaliser.

* Pour l’unité commerciale

Le salaire est désormais plus incitatif, la part variable étant plus élevée. De plus, en cas de baisse de l’activité, le coût salarial diminue de manière plus importante.

En revanche, à ce niveau d’activité, le poids du coût salarial est plus important.

**Exercice 6**

1. Représentez graphiquement la nouvelle échelle des salaires.

2. Calculez l’évolution entre le premier et le dernier salaire de chaque catégorie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Catégories** | **Niveau/échelon** | **Salaire minimum de base** |  |
| Employés | II/1 | 1 525 € | +10,56 % |
| II/2 | 1 542 € |
| III/1 | 1 567 € |
| III/2 | 1 591 € |
| IV/1 | 1 618 € |
| IV/2 | 1 686 € |
| Agents de maîtrise | V/1 | 1 743 € | +4,25 % |
| V/2 | 1 817 € |
| Cadres | VI | 2 094 € | +71,20 % |
| VII | 2 719 € |
| VIII | 3 585 € |

3. Calculez l’évolution entre le dernier échelon de la catégorie et le premier de la suivante.

Le passage de la catégorie employé à celle d’agent de maîtrise représente une progression de salaire de +3,38 %.

Le passage de la catégorie agent de maîtrise à celle de cadre représente une progression de salaire de +15,24 %.

4. Rédigez les commentaires des résultats obtenus.

La catégorie « employés » se divise en quatre niveaux avec deux échelons à chaque niveau, ce qui permet une perspective de progression de salaires, même si celle-ci est relativement lente.

Le passage à la catégorie supérieure entraîne une progression de salaire de seulement 3,38 %.

La catégorie agent de maîtrise ne comporte qu’un seul niveau et deux échelons. La progression de salaire est limitée (+ 4,25 %) et le passage à la catégorie cadre permet une progression beaucoup plus marquée de +15,24 %, qui va de pair avec les responsabilités et le temps de présence accru.

La catégorie cadre présente trois niveaux, la progression entre le premier et le dernier niveau est très importante : +71,2 %. Elle permet de fidéliser les salariés dans l’entreprise.