

Optimisation d'une politique de rémunération

Objectifs de la formation

- Utiliser la politique de rémunération comme outil de gestion des ressources humaines,
- Identifier différents systèmes de rémunération ,en fonction des finalités attendues,
- Présenter (synthétiquement) les systèmes d'intéressement et de participation.

Objectifs pédagogiques

- A la fin de la formation, les participants :
 - Ont compris comment utiliser la rémunération à des fins RH.
 - Ont les moyens de choisir le système de rémunération qui leur semble le plus adapté.
 - Ont des informations synthétiques pour éclairer leur comité de direction sur les systèmes d'intéressement et de participation.

Sommaire

Partie I : La politique de rémunération, outil de gestion des ressources humaines

- La rémunération, outil managérial.
- Les composantes de la rémunération.
- Quel système de rémunération ?
- Les caractéristiques d'un système de rémunération adapté.

Partie II : les systèmes de rémunération possibles en fonction des finalités attendues.

- Les finalités : sécuriser, encourager la performance individuelle, la performance d'équipe.
- Les réponses possibles en terme d'outils salariaux.
Evolution du salaire fixe, matrice, coefficient de performance individuel, dispositif combiné, grille de salaire « à la performance ».

Partie III : Intéressement et participation.

- L'intéressement : bénéficiaires, conclusion des accords, caractéristiques, mode de calcul, mode de distribution, versement, utilisation des sommes, abondement, avantages, intérêt managérial, exemples.
- La participation : généralités, calcul de la réserve, critères de répartition, blocage / dérogations, intérêt managérial.
- Les trois composantes de l'épargne salariale.

Questions diverses autour des salaires :

Rôle de la DRH, du bon usage des primes....

Annexes.

Partie I

La politique de rémunération
outil de gestion des Ressources Humaines

La rémunération, outil managérial.

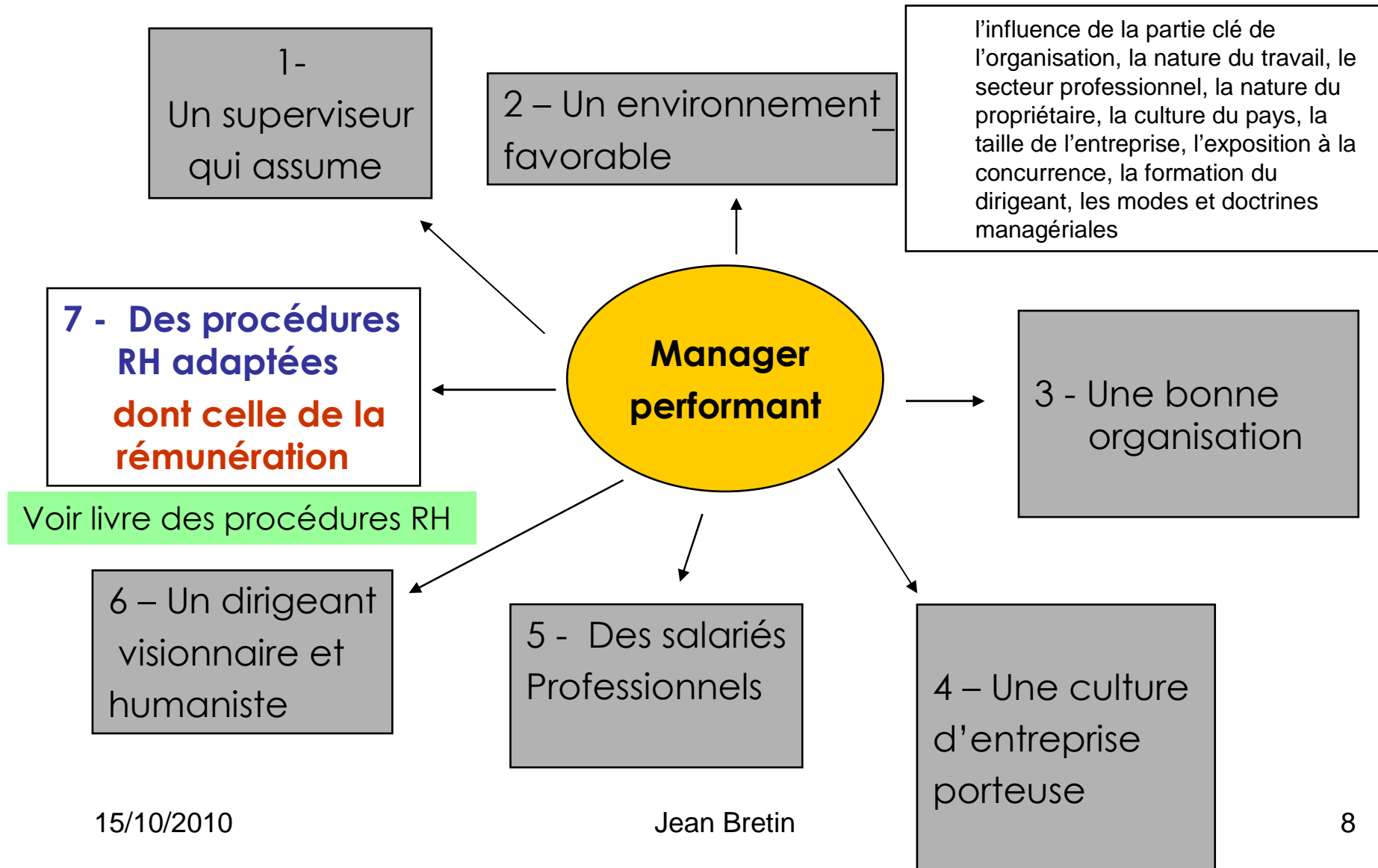
Les composantes de la rémunération.

Quel système de rémunération ?

Les caractéristiques d'un système de
rémunération adapté.

Quels sont les déterminants d'un management de qualité ?

La rémunération, outil managérial



Les composantes de la rémunération

Le salaire direct

Salaire de base, primes fixes, ancienneté, 13^{ème} mois, les primes variables individuelles (bonus, commissions, primes de résultat..) Les primes variables collectives ..

Le salaire différé

Les périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne
Stock options
Les périphériques statutaires : retraites, complément de retraite, compte épargne temps, assurance vie, assurances complémentaires, prévoyance

Les avantages divers

Frais de déplacement, logement, transports, voitures de société, bourses d'études, prêts, avantages du CE....

Les composantes de la rémunération

- **Le salaire direct** : salaire de base, primes fixes : ancienneté, 13ème mois, primes variables individuelles (bonus, commissions, primes de résultat , part variable collective.
- **Le salaire différé** :
 - périphériques légaux : intéressement, participation, plan d'épargne, stock option.
 - périphériques statutaires : retraites, compléments de retraite, compte épargne temps, assurances vie, assurances complémentaires ,prévoyance
- **Les avantages ou autres périphériques**
 - *Frais de déplacement, logement, transports collectifs, voitures de société.*
 - *Bourses d'études, prêts, avantages du CE*

Quel système de rémunération adopter ?

Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

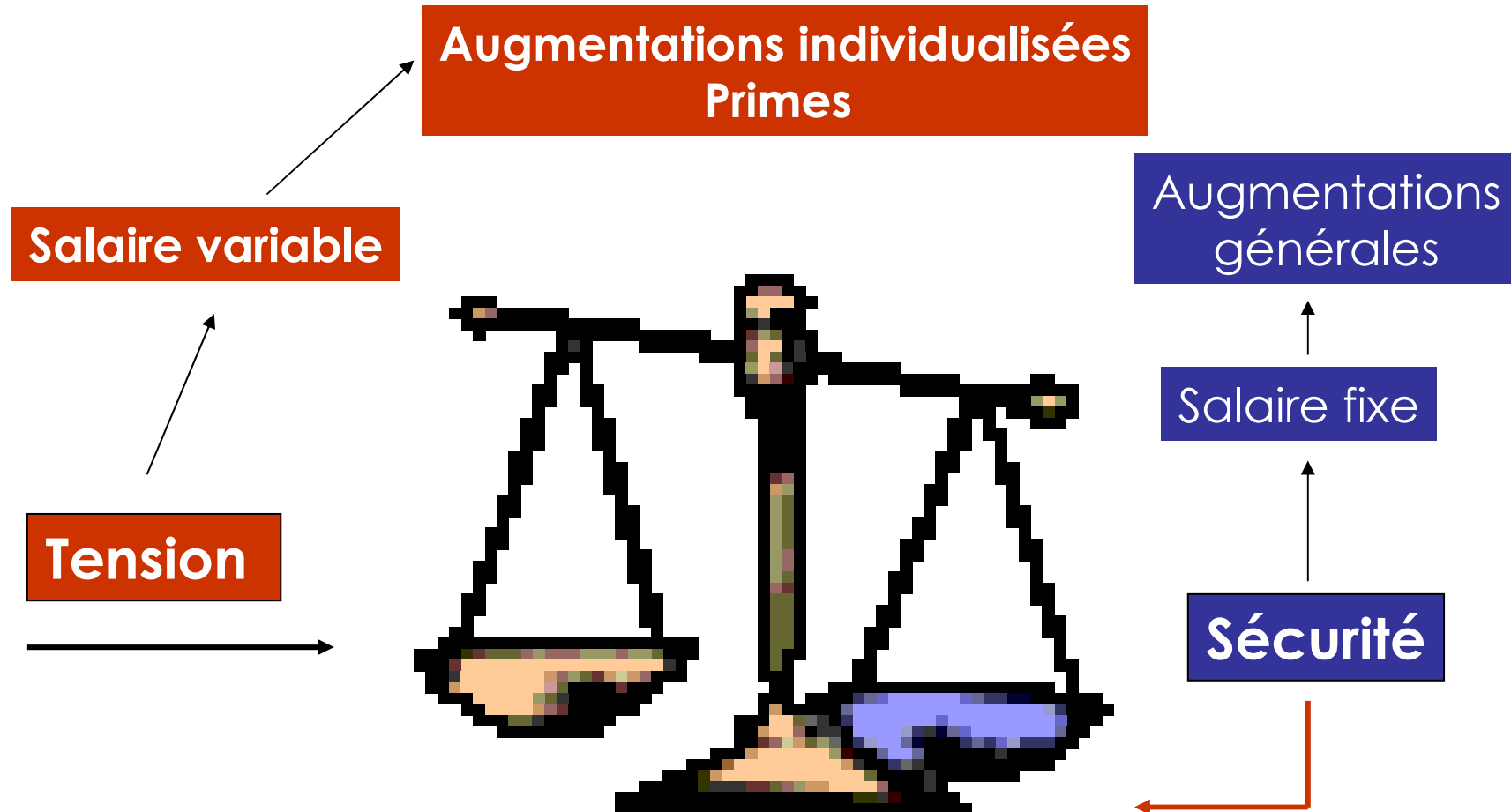
- 1 - Assure les conditions de la performance individuelle.
- 2 - Renforce la motivation.
- 3 - Est « concurrentiel ».

Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

- 4 - Soutient les objectifs RH de l'entreprise.
- 5 - Est « juste ».
- 6 - Est suffisamment souple, pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

1 – Un système de rémunération adapté assure les conditions de la performance

- Il a été reconnu que l'individu se comporte, le mieux, au travail,
- quand on respecte un équilibre...
- entre tension et sécurité.



Trop de tension =
performance
long terme amoindrie.

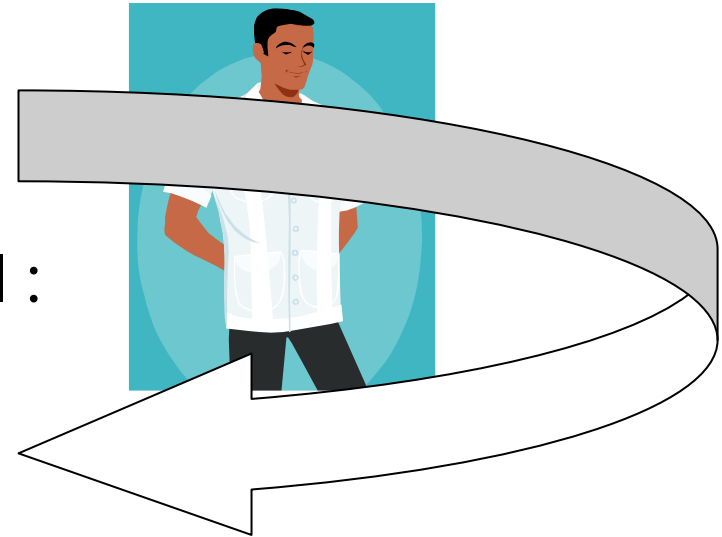
Trop de sécurité =
performance moyenne.

Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

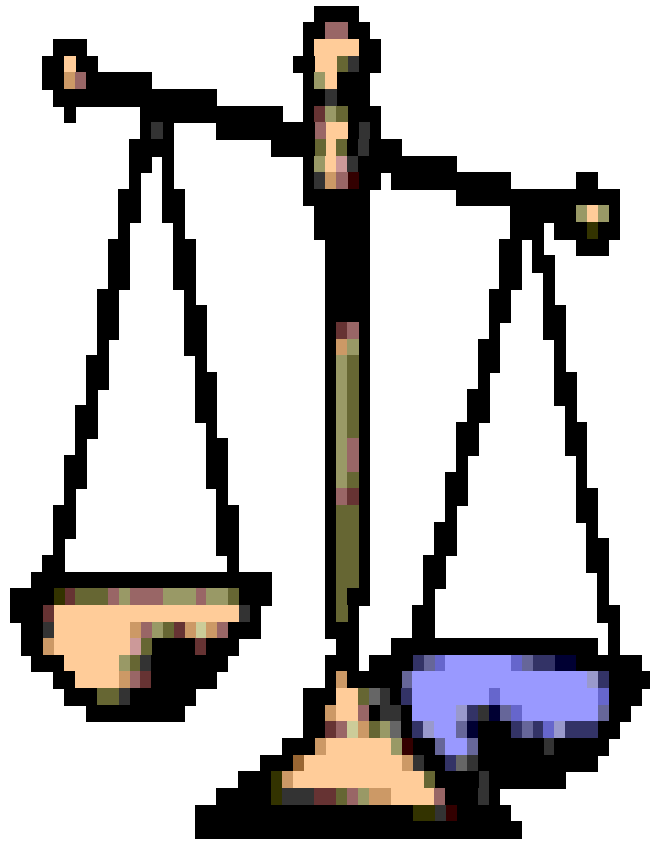
- 1 - Assure les conditions de la performance.
- 2 - Renforce la motivation.
- 3 - Est « concurrentiel ».
- 4 - Soutient les grands objectifs RH de l'entreprise.
- 5 - Est « juste ».
- 6 - Est suffisamment souple pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

Définition de la Motivation

- La motivation est la résultante de la relation qui s'établit entre
- les buts , désirs , projets , valeurs d'un individu
- et son environnement de travail :
 - nature du travail ,
 - qualité de la relation hiérarchique ,
 - ambiance de travail ,
 - conditions de travail ,
 - **Rémunération** ,
 - perspectives offertes , possibilités de perfectionnement ,
 - culture de travail de l'entreprise,valeurs



- La rémunération,
 - après l'ambiance de travail
 - et les possibilités de carrière,
 - fait partie des éléments qui influent le plus sur la motivation.
-
- La rémunération est, aussi, symbole de reconnaissance,
Elle constitue , de manière tangible,
la mesure du poids de mes actions,
évalué par mon responsable.



Chaque salarié possède dans la tête une balance indéréglable qui équilibre régulièrement le travail qu'il fournit, par rapport au salaire qu'il reçoit, **même si**, sa perception du travail qu'il produit est « erronée » !

C'est le rôle de *l'entretien de revue salariale* que d'expliciter le positionnement salarial de l'intéressé

Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

- 1- Assure les conditions de la performance.
- 2 - Renforce la motivation.
- 3 - Est « concurrentiel ».
- 4 - Soutient les objectifs RH de l'entreprise.
- 5 - Est « juste ».
- 6 - Est suffisamment souple pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

3 – Est concurrentiel :

Un **avantage compétitif**

Ou avantage concurrentiel,
est tout ce qui permet,
à une organisation,
de surpasser la concurrence.

Pourquoi être concurrentiel
par rapport au marché du travail ?

3 -1- Pour attirer des gens de qualité !

Avant de donner envie aux gens de rester
Encore faut il trouver les moyens de
les faire entrer !

Comment donner envie aux gens de rester ! Hormis le salaire...

- Importance de la qualité de l'organisation
 - Clarté des rôles : qui fait quoi ?
 - Rapidité du processus décisionnel
 - Attention à ne pas rechercher le consensus maximal
 - Attention à la multiplication des réunions
 - Clarté et simplicité des procédures
 - Marges de manœuvre des responsables hiérarchiques : *qui peut quoi (dans définition de fonction)*
 - Capacité de l'organisation à résister aux pressions institutionnelles

Comment savoir si on est concurrentiels sur le marché du travail ?

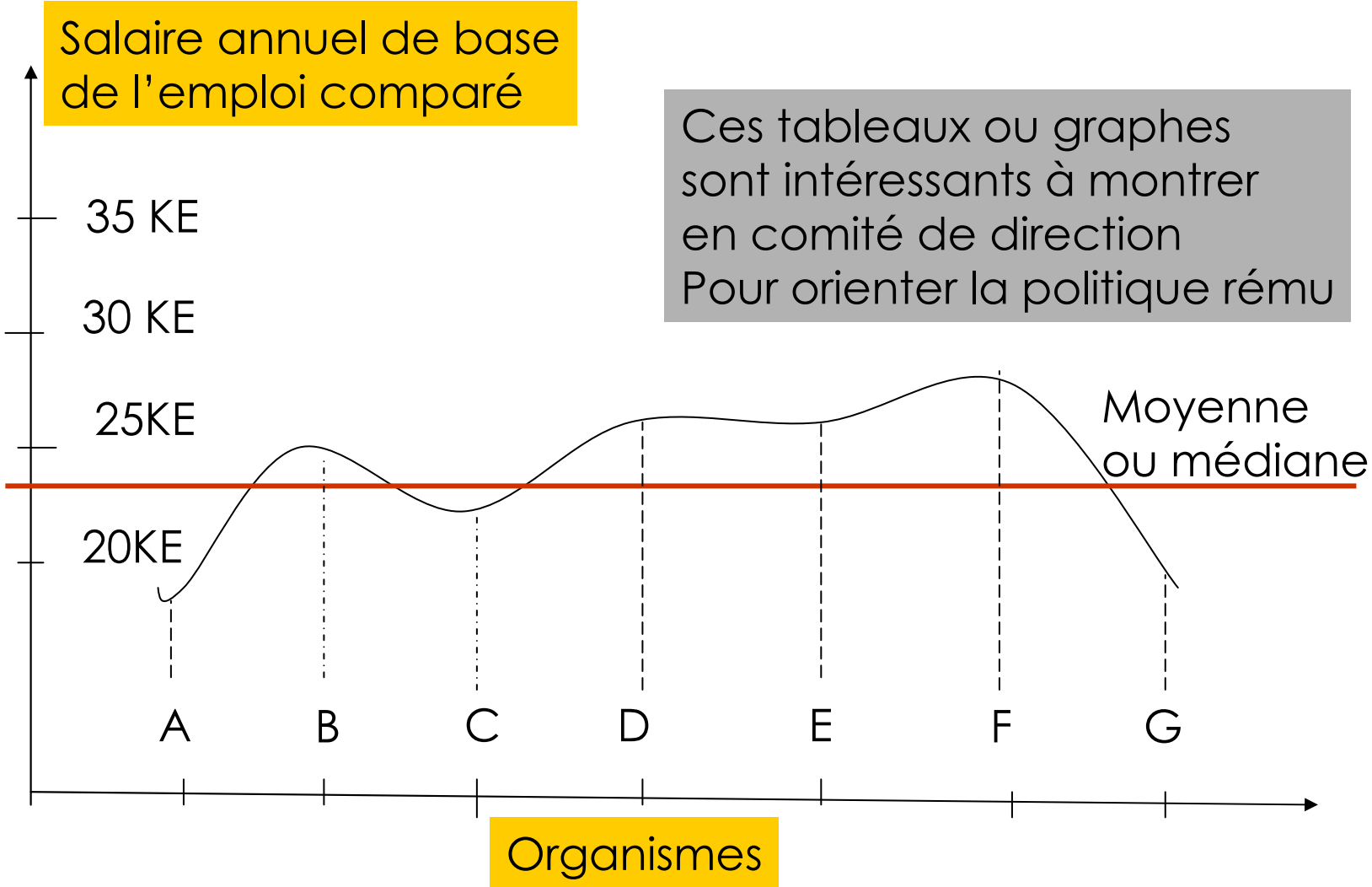
En réalisant des enquêtes de salaire comparatives :

- Dans le même secteur d'activité,
(quel que soit le statut juridique de l'organisme)
- Dans d'autres activités économiques, du même bassin d'emploi , pour les emplois transversaux : secrétaires, informaticiens..
- Le salaire de comparaison est le salaire de base (dit de qualification) et, accessoirement, le salaire brut (revenu)

Exemple de tableau comparatif des salaires de base, par emploi

	Secrétaire	Informaticien	Responsable de site	Chef d'agence	Comptable qualifié
Organisme A					
Organisme B					
Entreprise C					
OrganismeD					
Entreprise E					

On peut aussi exprimer la comparaison par graphe
(ici, pour un emploi)



3 – 2 : Le DRH doit aussi veiller à ce que son
coût de main d'œuvre,
soit concurrentiel

En l'absence de concurrence, gérer
l'argent le mieux possible est, in fine
,servir un logement à plus de gens !

Pour beaucoup d'entreprises, et
organismes,
le salaire constitue souvent,
le premier poste de coût !

Opportunité de comparer les ratios suivants

Voir données
bilan social
Rému par catégorie

- ❑ *Masse salariale / effectif*
- ❑ *Nombre de salariés , par grande fonction,
par emploi.*

L'importance de toujours ramener un élément de salaire, à son objet

	Objet	Élément de rétribution
Salaire de base	Etre capable de tenir le poste, dans des conditions normales	Salaire de base ou salaire de qualification ou salaire du poste
Prime Ancienneté	Fidéliser	Prime d'ancienneté
Prime vacances	Social : Tenir compte des charges du ménage	Prime de vacances
Prime conditions de travail	Assurer une contrepartie à de mauvaises conditions de travail , non améliorables	Prime conditions de travail ou insalubrité

Beaucoup de primes perdurent, ou font l'objet de litiges, alors que leur objet a disparu, ou a été grandement modifié.

Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

- 1 - Assure les conditions de la performance.
- 2 - Renforce la motivation.
- 3 - Est « concurrentiel ».
- 4 - Soutient les grands objectifs RH de l'entreprise.
- 5 - Est « juste ».
- 6 - Est suffisamment souple pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

4 – Un système de rémunération adapté soutient les objectifs RH de l'entreprise

Quels sont
les objectifs RH de l'entreprise,
que le système de rémunération doit soutenir
?

- a) la mobilité,
- b) la polyvalence,
- c) l'expérience ,
- d) la qualification,
- e) la prise de responsabilité,
l'initiative, l'engagement ...

4-1- Un système salarial adapté favorise la mobilité

- Une incitation salariale doit récompenser les salariés mobiles :
- Prime de mobilité
- Dédommagements divers
(déménagement, installation, recherche de logement, voyages retour au domicile...)

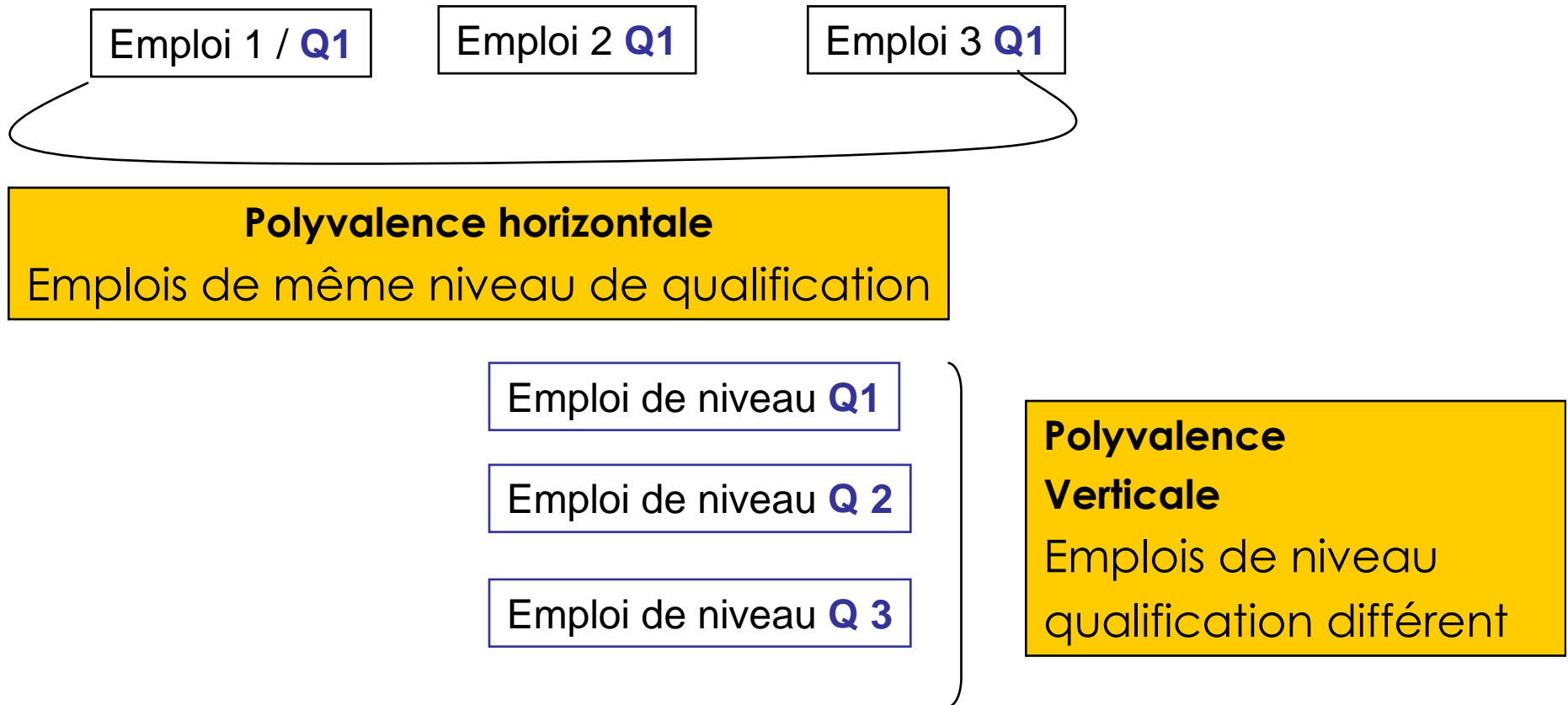
4-2- Un système salarial adapté favorise la polyvalence

- Peu de conventions collectives prévoient de rémunérer la polyvalence.
- Les syndicats n'y poussent pas.
- Et pourtant, elle n'a que des avantages :
 - Apporte de la souplesse à l'organisation
 - Permet des remplacements faciles
 - Assure une continuité dans le service ou la production
 - Redonne de l'intérêt au travail

On distingue :

La polyvalence verticale
La polyvalence horizontale

Les « deux » polyvalences



La rémunération de la polyvalence

- Accorder des **points** supplémentaires de **qualification** aux salariés polyvalents.
- Créer une **prime** de polyvalence.
- Fixer le salaire du « polyvalent », en lui accordant la **moyenne de rémunération** des emplois occupés par lui.

4-3- Un système de rémunération adapté favorise l'expérience

Par expérience, on entend le plus souvent « ancienneté dans le poste » .

- Si expérience = uniquement le fait d'avoir « vieilli » dans un poste,
- sans avoir à affronter de situations nouvelles ou évolutives.....
- Il ne faut pas favoriser « l'expérience ».
- La qualification du salarié n'évolue pas, dans un poste routinier, aux contours strictement définis et encadrés.

4-3- Favorise l'expérience

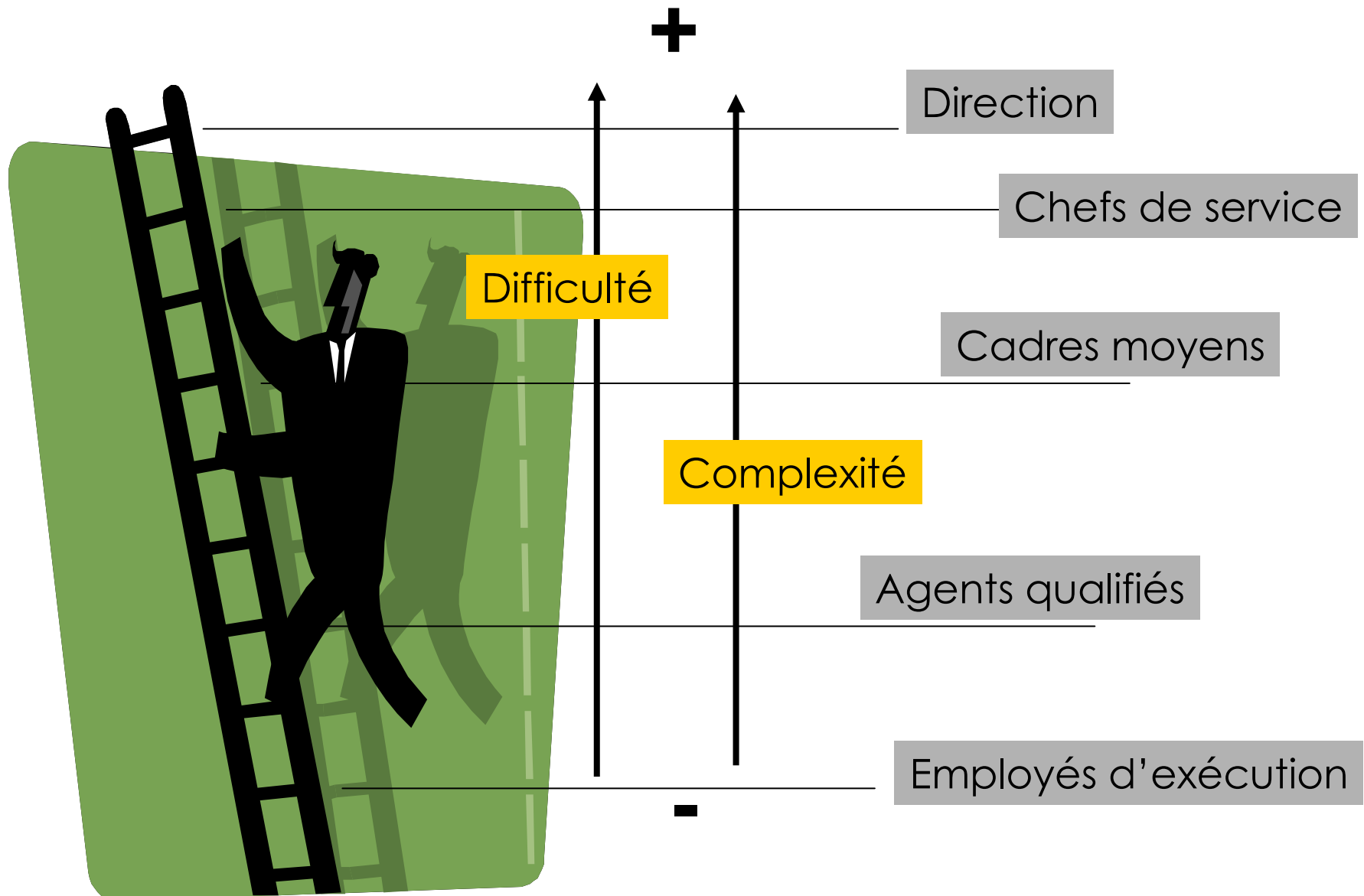
- Si, par expérience(ancienneté dans le poste) il faut entendre :
 - le moyen d'accroître sa qualification,
 - du fait de la multiplicité des situations, que le salarié a eu à connaître, dans la durée, dans le poste,
- il faut favoriser l'expérience.

Mais, un examen devrait permettre de « valider » cet accroissement de qualification .

4-4- Un système de rémunération adapté favorise la qualification

- Tout le monde est d'accord sur ce point :
le salaire doit être proportionnel, à la qualification du poste tenu.

- C'est le niveau de complexité et/ou de responsabilité d'un poste.



Attention :

Le salarié non diplômé,
doit toucher le même salaire,
que le salarié diplômé,
qui tient le même poste que lui.



Ne pas confondre
Travail effectué
et potentiel

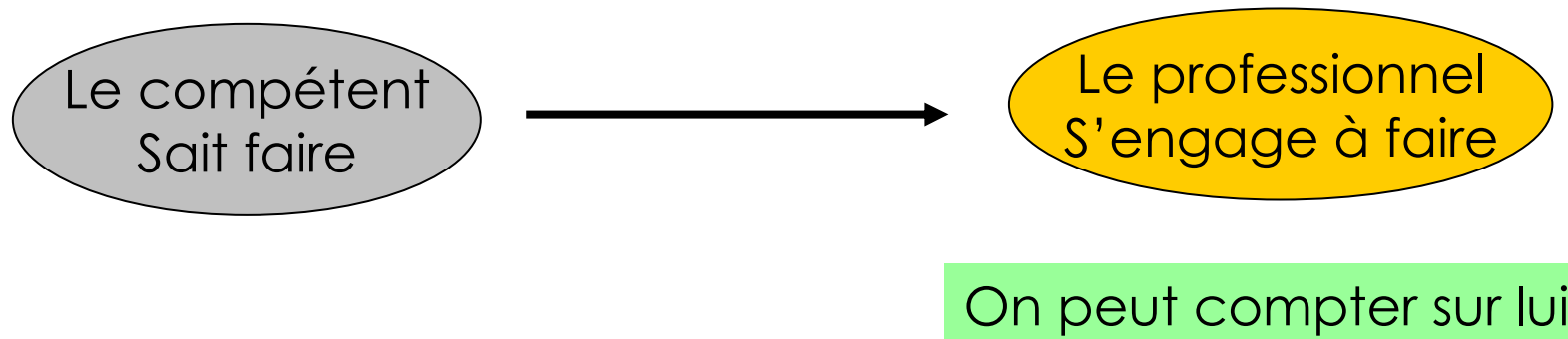
4-5- Le système de rémunération doit favoriser la prise de responsabilité, l'initiative, l'engagement

OUI, mais comment ?

- L'évaluation annuelle, en théorie, ne doit évaluer que ce qui est objectif , donc ce qui peut être « mesuré ».
- Mais, le comportement au travail de l'individu, observable, mais difficilement mesurable,
- est aussi important que le mesurable

- Il faut donc fixer des critères d'évaluation
- prenant en compte le comportement au travail ,
- comme par exemple :
 - la capacité d'initiative,
 - le sens des responsabilités,
 - le sens du travail en équipe,
 - le relationnel...

- N'oublions pas que la vraie différence entre un salarié compétent
- et un salarié professionnel,
- est **I'ENGAGEMENT** ,
- facteur qualitatif !



4-6- Est-ce qu'un système de rémunération doit favoriser les diplômés ?

- Est-ce que la détention d'un diplôme doit donner lieu « **automatiquement** » à un statut , à une classification, à une rémunération .
...**même** si l'intéressé ne maîtrise pas encore le savoir faire du poste ?

4-6- Favorise les diplômes ?

- Favoriser les diplômes est une attitude bien française.

C'est le savoir faire et les compétences prouvées,
diplôme ou non,
qu'il faut encourager,
Ainsi que l'esprit d'initiative et de responsabilité

- Les conventions collectives font une grave erreur, selon nous, en fixant des niveaux de rémunération minima, par niveau de diplôme.

- Cette manière de faire n'encourage pas la mobilité sociale dans notre pays ,
- En conditionnant l'accès à l'emploi,
- Au diplôme détenu,
- Plus qu'au savoir faire possédé !

Problème : l'appréciation ne retient pas, en théorie, les objectifs non mesurables comme la prise de responsabilité, l'initiative, l'engagement

- Comment faire ?
- Le qualitatif d'un individu peut être pris en compte dans le système de rémunération
- en intégrant les valeurs du professionnalisme dans la procédure d'évaluation.
- Voir en annexe, un prototype d'imprimé d'évaluation.

Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

- 1 - Assure les conditions de la performance.
- 2 - Renforce la motivation.
- 3 - Est « concurrentiel ».
- 4 - Soutient les grands objectifs RH de l'entreprise.
- 5 - Est « juste ».
- 6 - Est suffisamment souple pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

5 – un système de rémunération adapté est juste

C'est quoi, un système de
rémunération « juste » ?

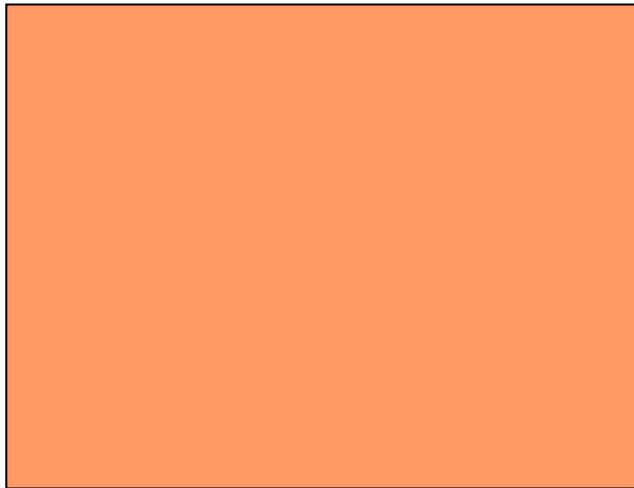
- Un système de rémunération « juste » :
- rémunère chaque emploi,
- en fonction de sa complexité et de l'étendue de ses responsabilités,
- analysées,
- **relativement** aux autres emplois.
- **Mais**, tient aussi compte
- de la **manière**
- dont le poste est tenu.

Un salaire juste ?

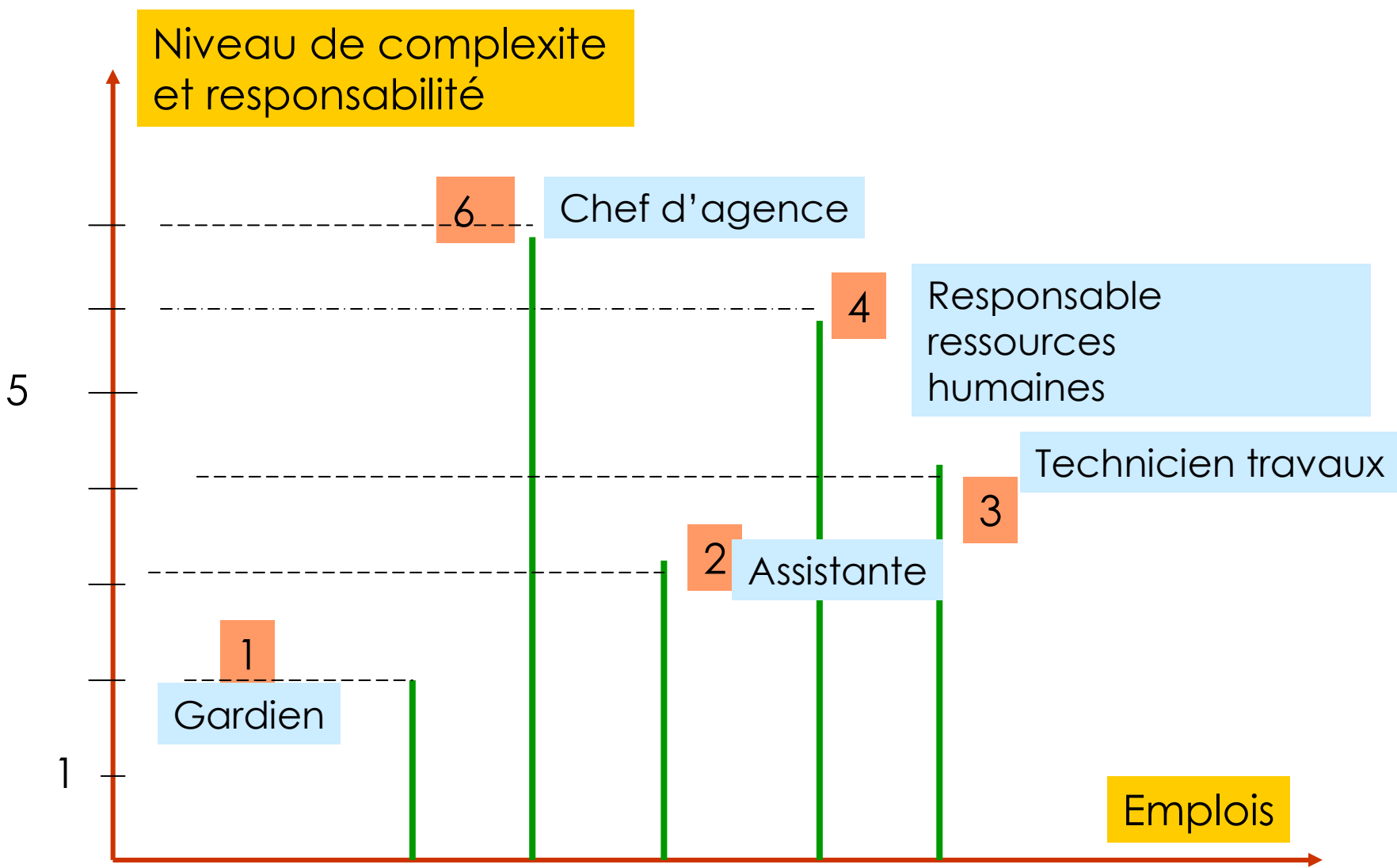
Sens du service client
Coopération
Rapidité / réactivité
professionnalisme



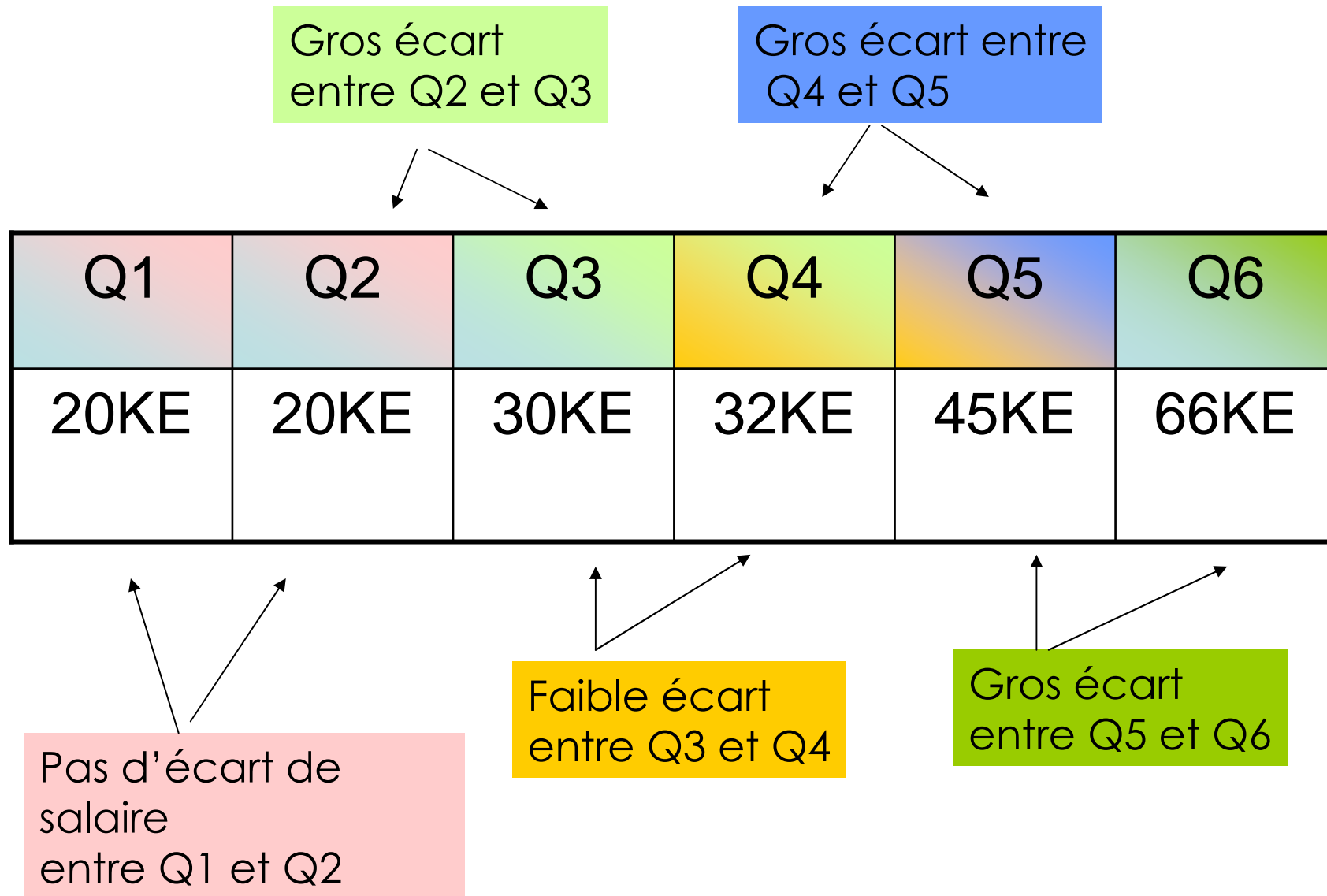
Manière dont le poste est tenu



Complexité
et responsabilité du poste
comparées aux autres postes



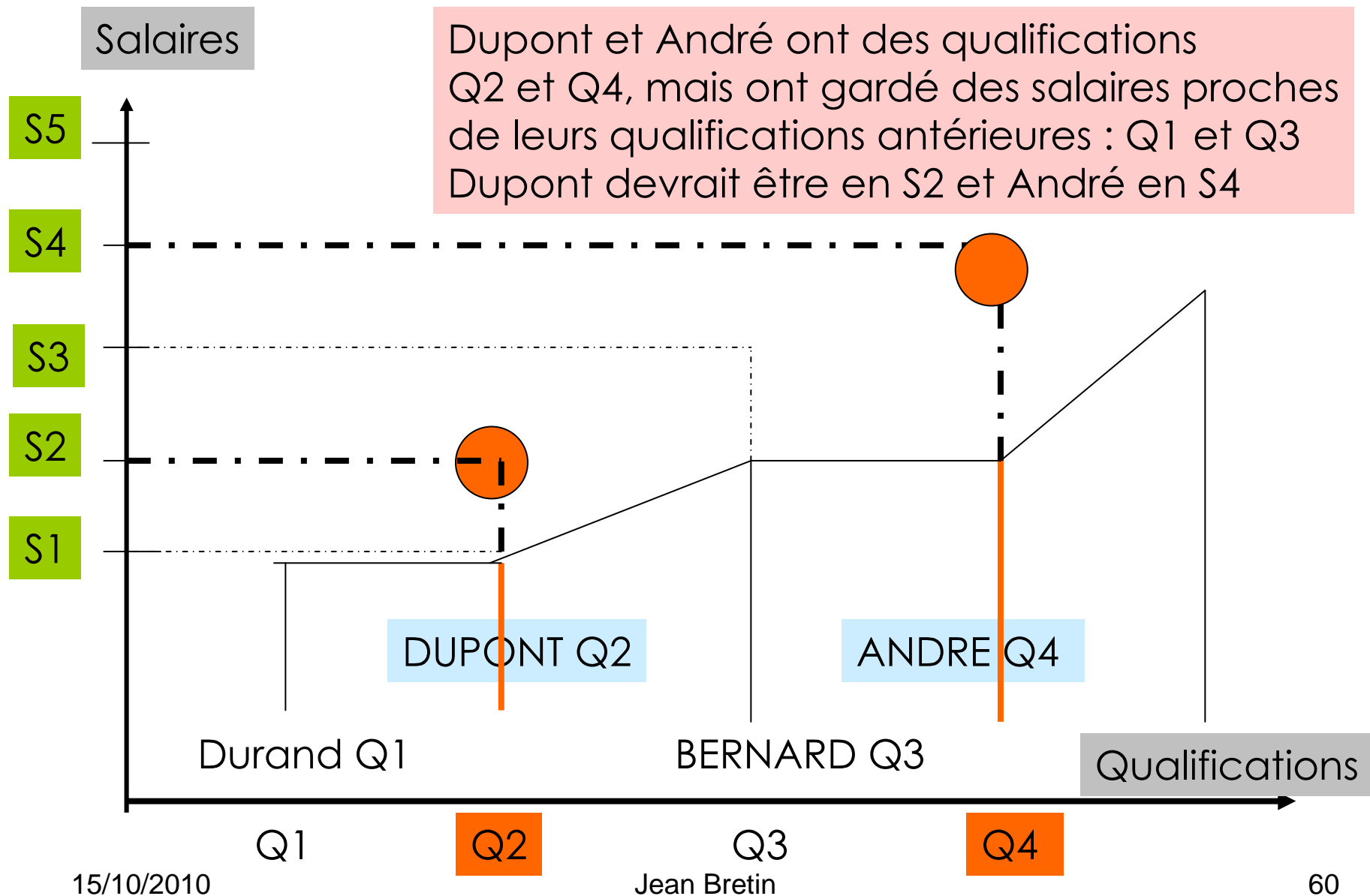
Avez-vous penser
à examiner
l'adéquation
niveaux de salaire / niveaux de
qualification,
dans votre organisation ?



Avertissement

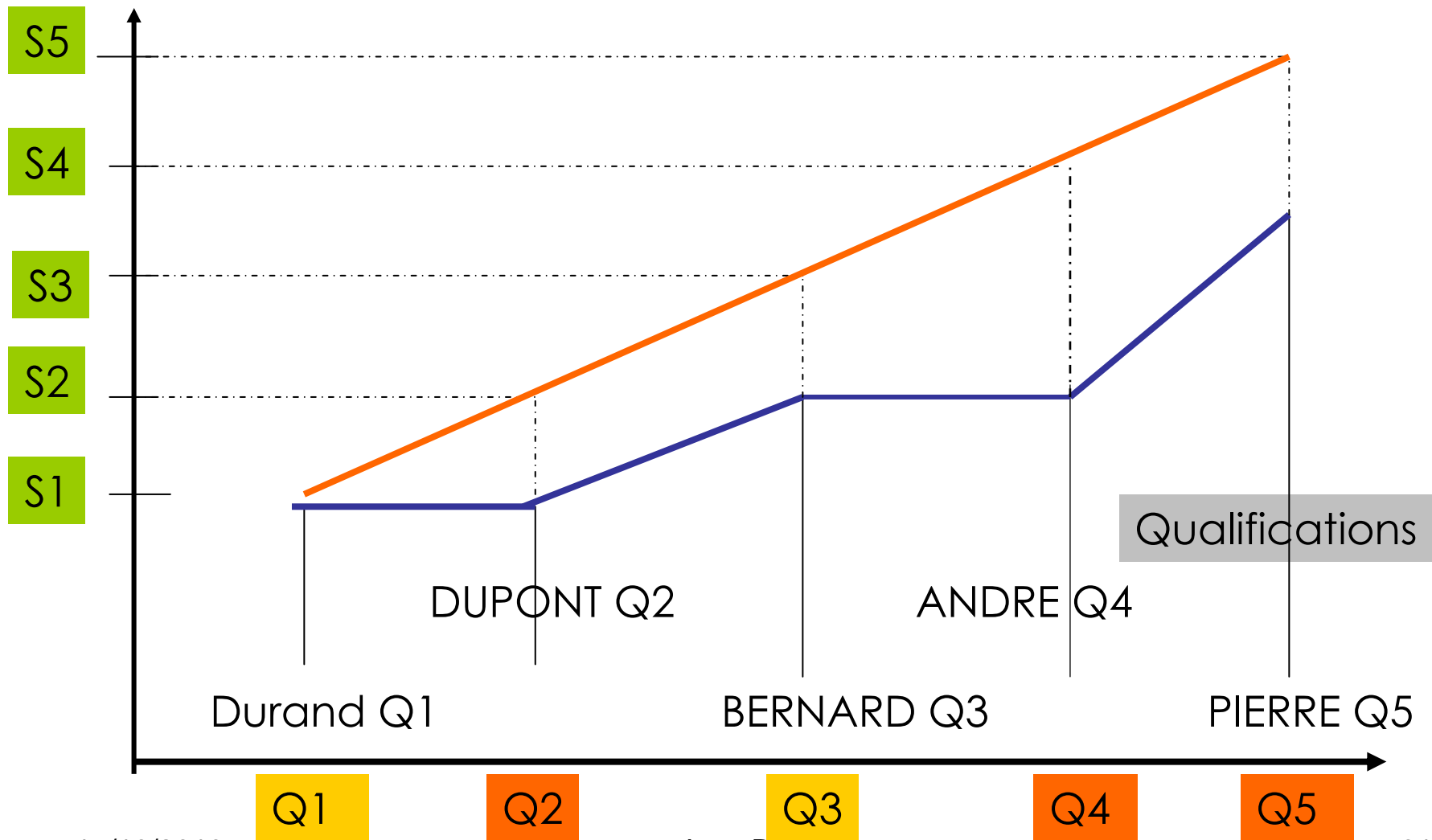
- Souvent, sous la poussée syndicale, et parfois de la hiérarchie directe, il se produit un phénomène d'**inflation** des qualifications (syndrome de l'armée mexicaine)
- Par contre, les salaires ne « suivent pas »
- En conséquence, on obtient une grille de salaire, qui n'est **pas du tout homogène**, avec les qualifications des intéressés.
- Ex: des assistantes de direction possédant la qualification C2N2, mais rémunérées au prix d'un C1N2

La désynchronisation qualification / salaire



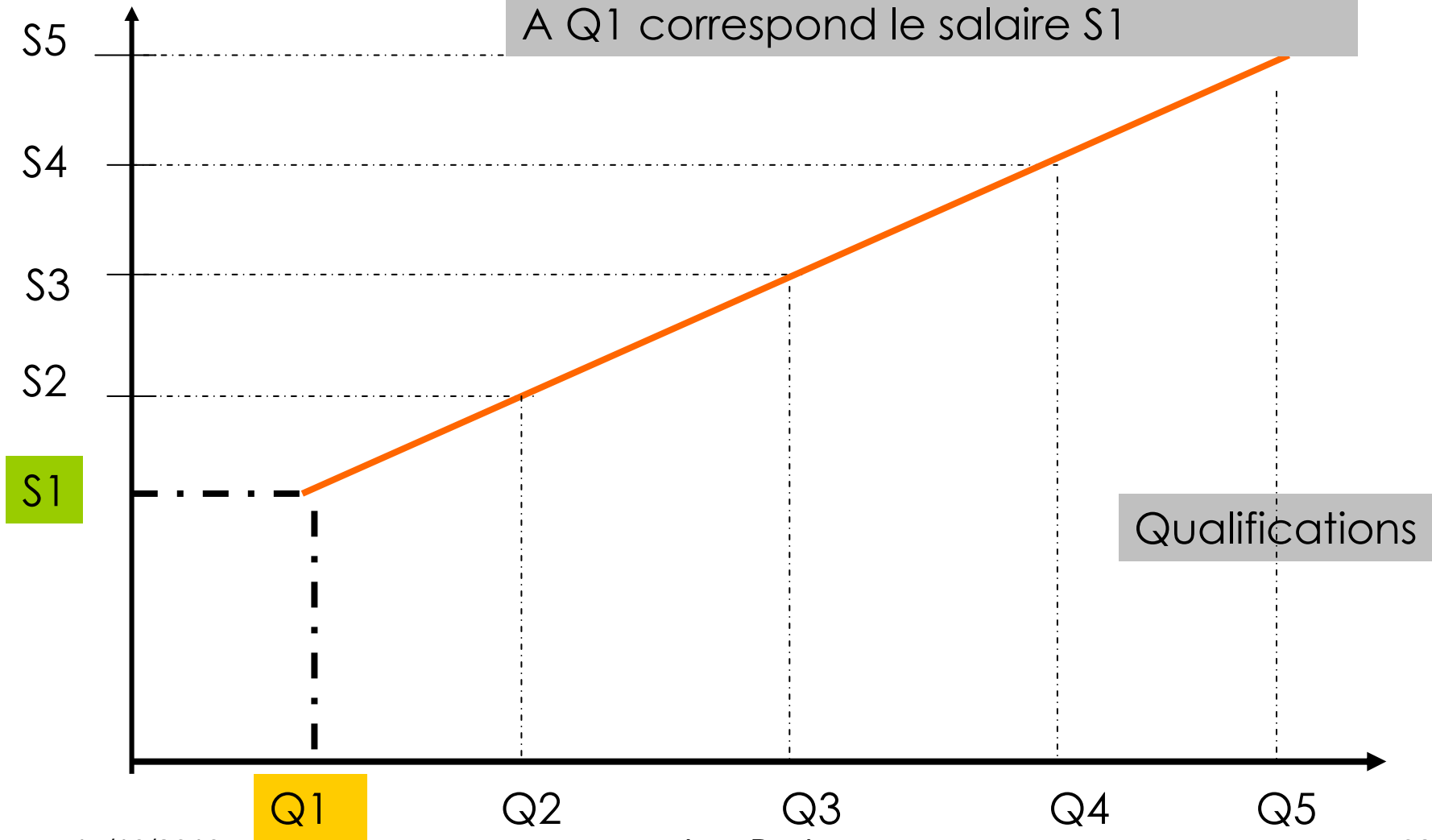
Salaires

La courbe des salaires devrait, théoriquement, suivre la ligne orange, Et non la ligne bleue



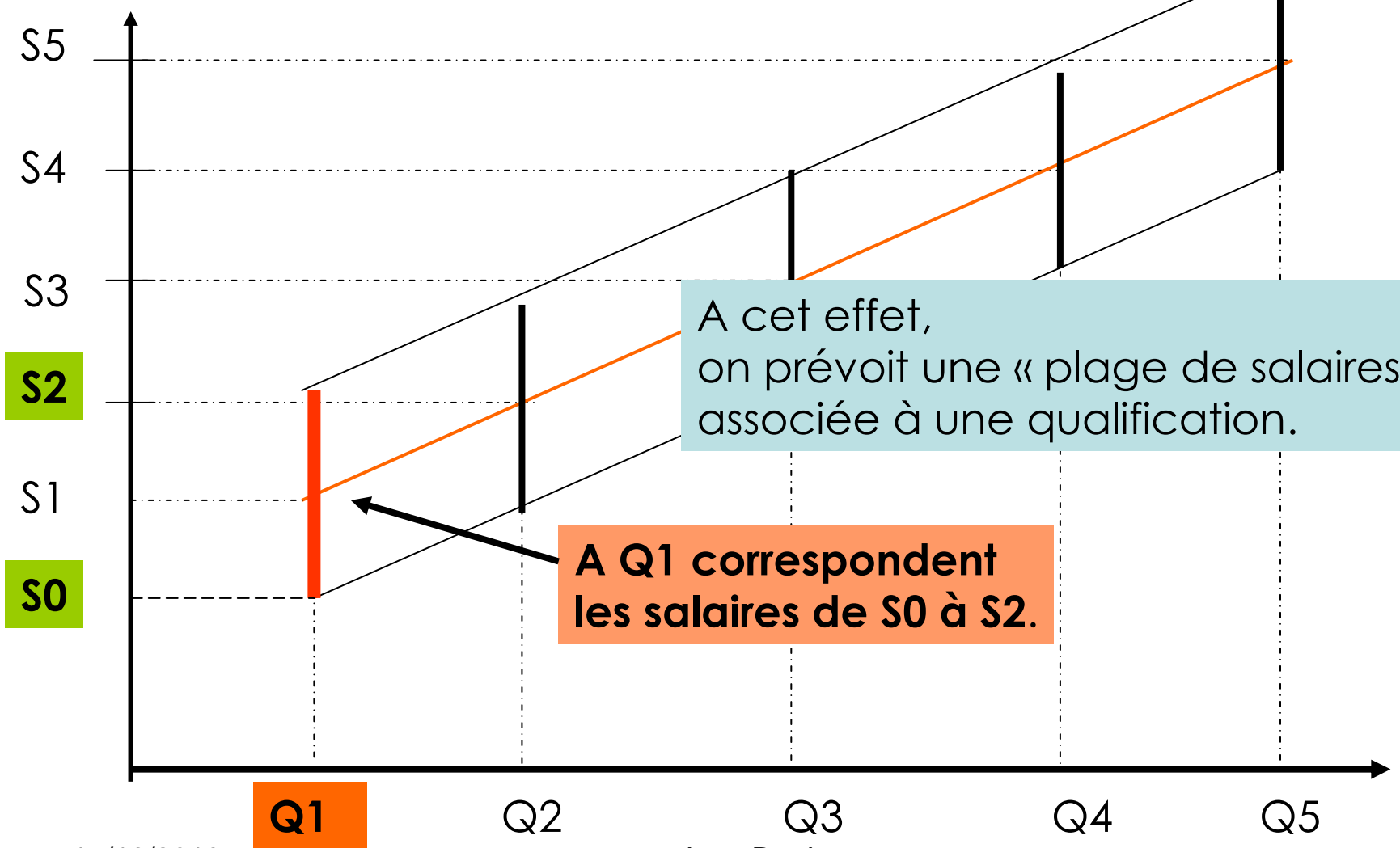
Salaires

Remarque : la courbe , construite ainsi, ne prévoit « qu'un » salaire, pour « une qualification »
A Q1 correspond le salaire S1



Salaires

En réalité, à « une qualification » devraient correspondre plusieurs salaires possibles, de manière à tenir compte de la manière de servir

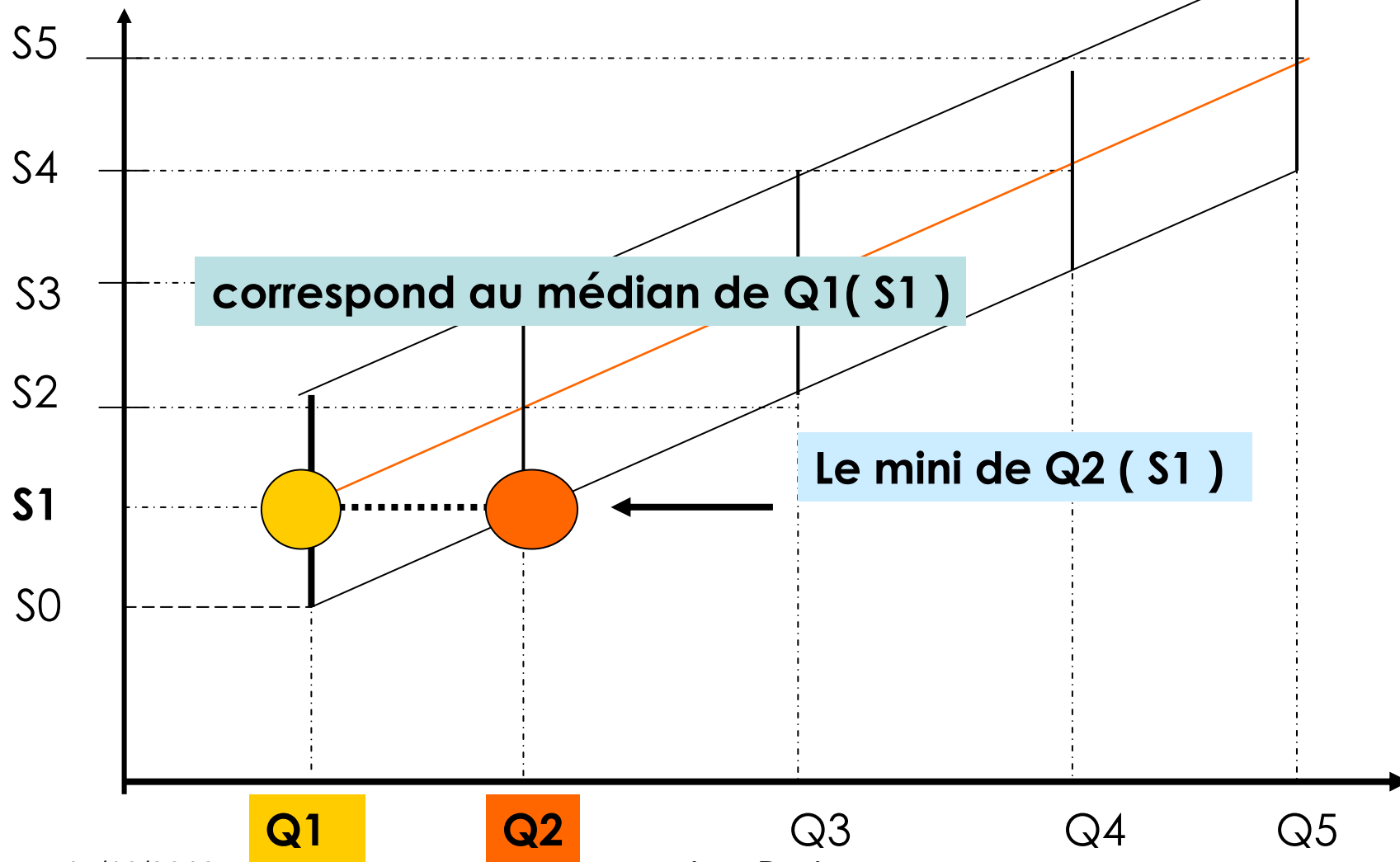


A cet effet, on prévoit une « plage de salaires », associée à une qualification.

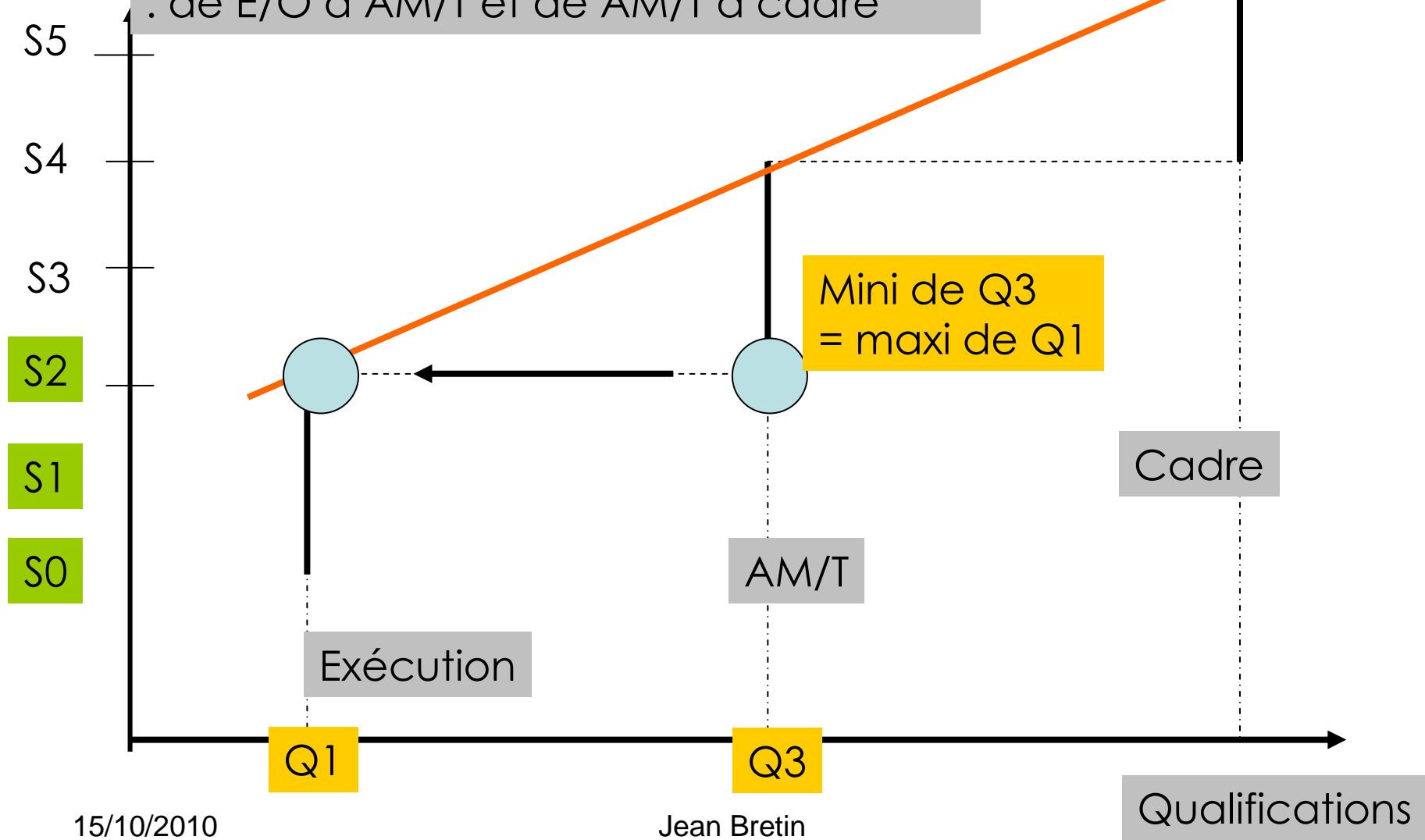
A Q1 correspondent les salaires de S0 à S2.

En théorie, l'amplitude de chaque plage est définie
Selon le principe,
que le mini de la plage supérieure,
correspond au salaire médian de la plage inférieure

Salaires



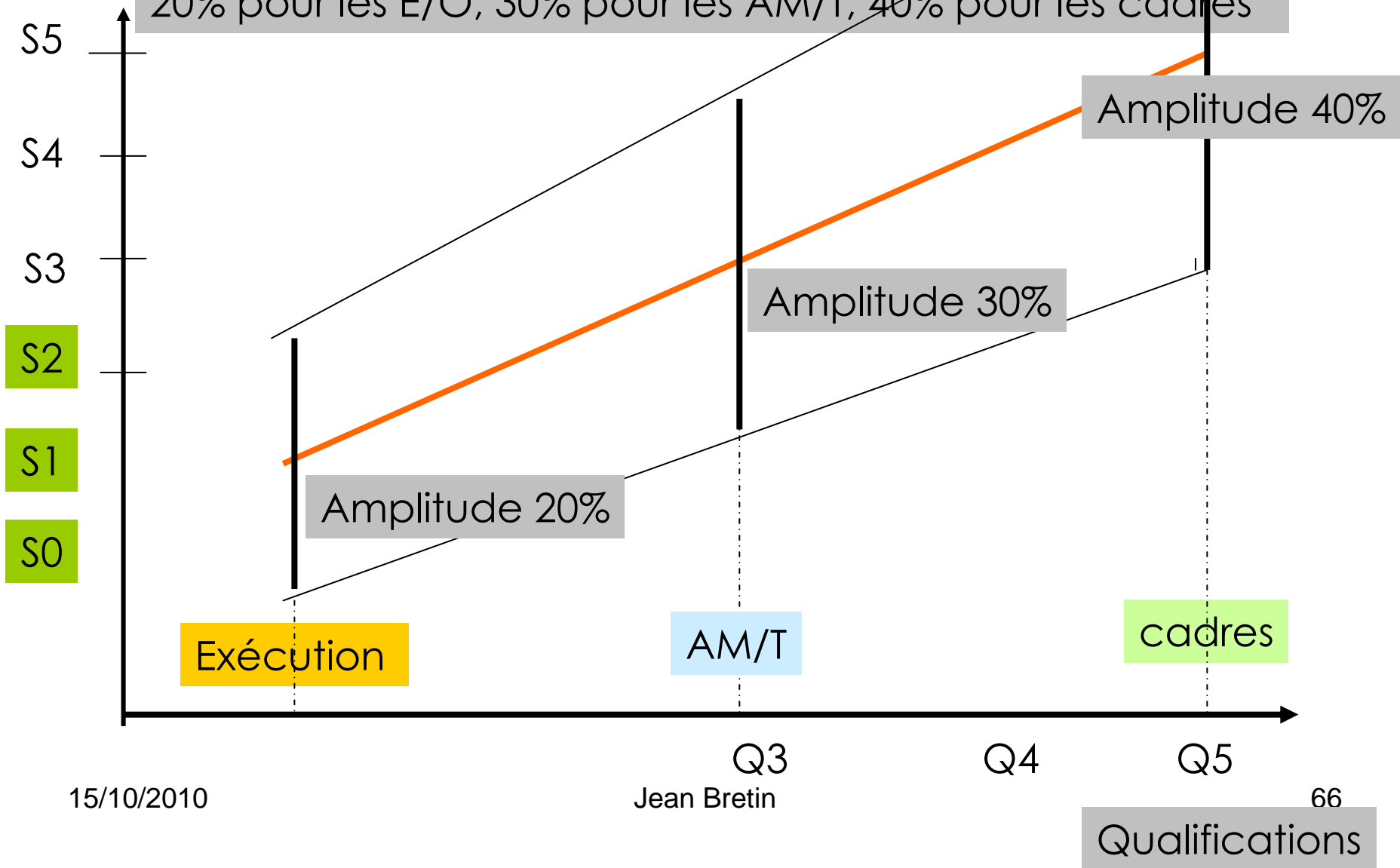
Si l'on change de catégorie, en théorie,
le mini du niveau supérieur est au maxi
du niveau précédent
: de E/O à AM/T et de AM/T à cadre



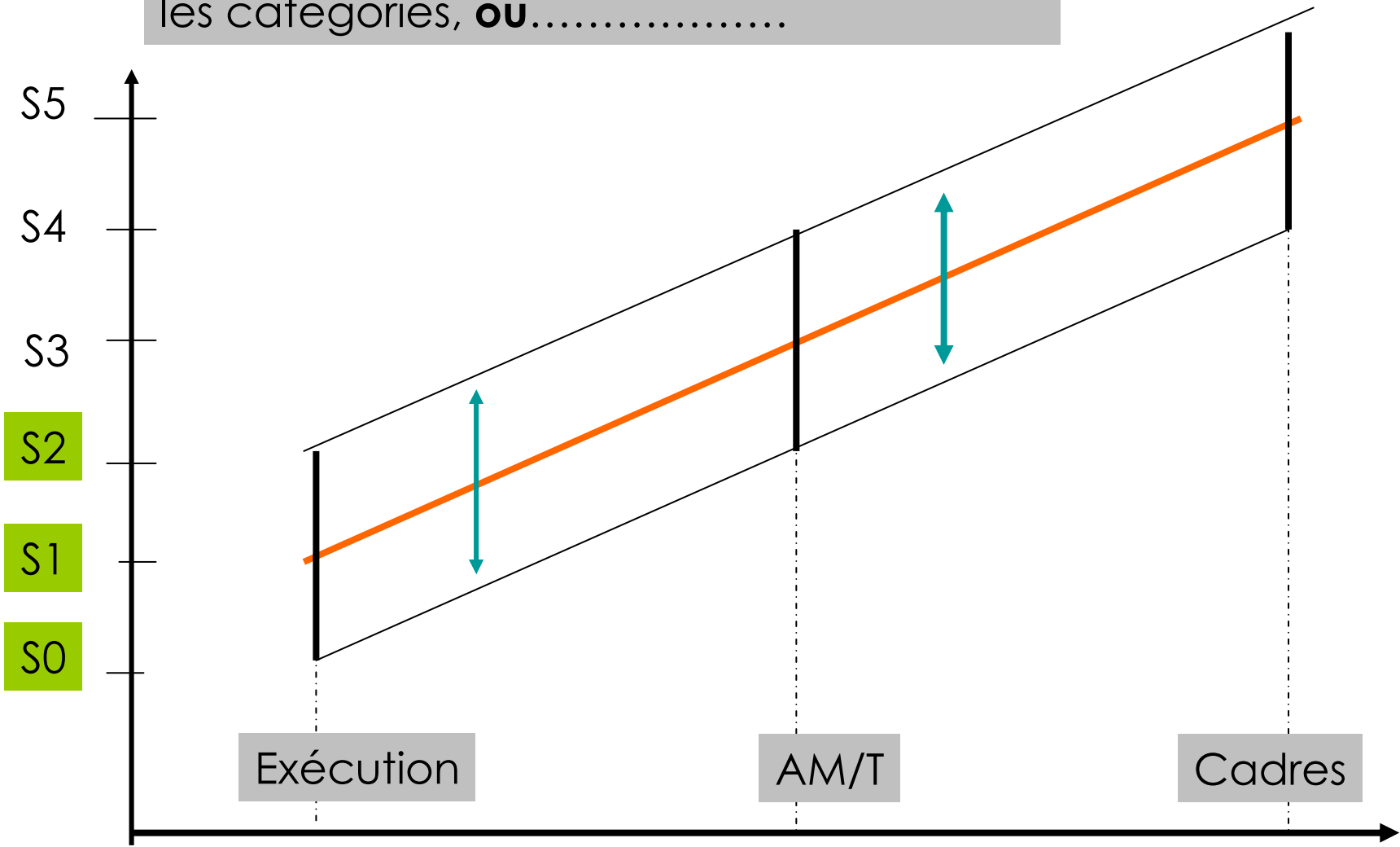
15/10/2010

Jean Bretin

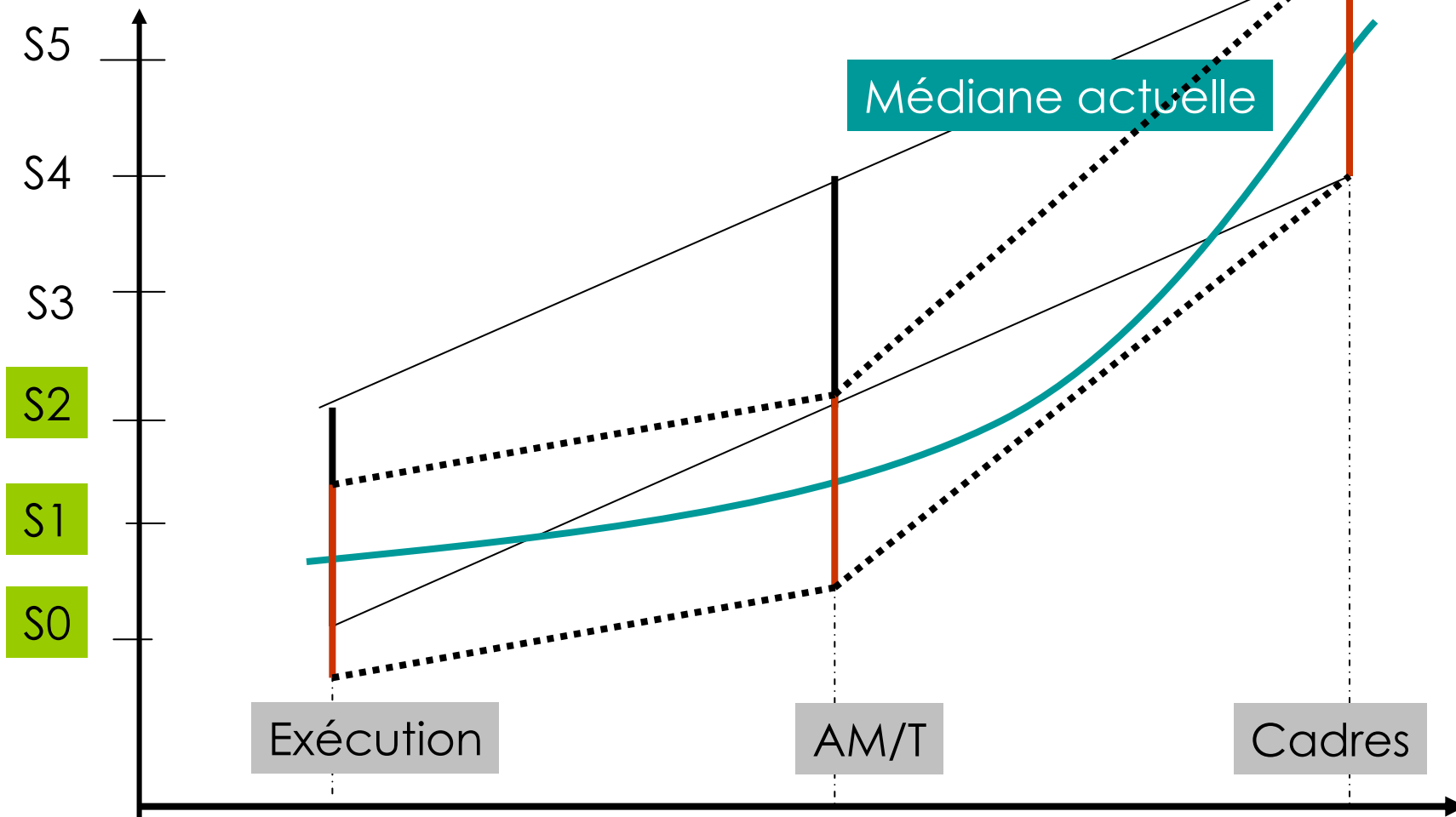
En théorie, l'amplitude est différente selon
Les catégories de personnel :
Exécution, AM/T et cadres
20% pour les E/O, 30% pour les AM/T, 40% pour les cadres



En pratique, on triche un peu....
on prend la même amplitude pour toutes
les catégories, **OU**.....



.....on se cale sur les médianes « actuelles » de chaque catégorie, pour dessiner les valeurs mini/maxi de chaque amplitude.



Caractéristiques d'un système de rémunération adapté

- 1 - Assure les conditions de la performance.
- 2 - renforce la motivation.
- 3 - Est « concurrentiel ».
- 4 - Soutient les objectifs RH de l'entreprise.
- 5 - Est « juste ».
- 6 - Est suffisamment souple, pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise.

7 – Un système de rémunération adapté est suffisamment souple pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise :

Qu'est ce que cela signifie ?

7 - Est suffisamment souple pour tenir compte de la situation économique de l'entreprise :

- Ceci signifie...
- qu'une partie du salaire...
- doit incorporer **une partie variable**,
- fonction non seulement des performances individuelles...
- mais aussi, de la santé économique de l'entreprise.
- Comment faire ? On le verra dans la partie III.

FIN DE LA PARTIE I

Partie II

Identifier différents systèmes de rémunération, en fonction des finalités attendues.

Sommaire

Partie I : La politique de rémunération, outil de gestion des ressources humaines

Partie II : les systèmes de rémunération possibles en fonction des finalités attendues.

- Les finalités : sécuriser, encourager la performance individuelle, la performance d'équipe.
- Les réponses possibles en terme d'outils salariaux.

Evolution du salaire fixe, matrice, coefficient de performance individuel, dispositif combiné, grille de qualification « à la performance ».

❖ Les finalités :

sécuriser, encourager la performance individuelle, encourager la performance d'équipe.

❖ Les réponses possibles, en terme d'outils salariaux :

- évolution du salaire fixe,
- matrice,
- coefficient de performance individuel,
- dispositif combiné,
- grille ou guide de qualification « à la performance ».

Finalités attendues du système salarial

A- Rassurer et respecter le contrat

B - Inciter à la performance individuelle.

C -Inciter au travail d'équipe.

Première finalité :
Rassurer et respecter le contrat

- **Rassurer**, c'est donner l'assurance au personnel , que le salaire évoluera , au moins, de la valeur de l'inflation.
- Sauf catastrophe économique.
- L'aspect « contractuel » de cet engagement, consiste à maintenir la valeur de la rémunération établie, lors de la signature du contrat de travail...
- en « **euros constants** » .

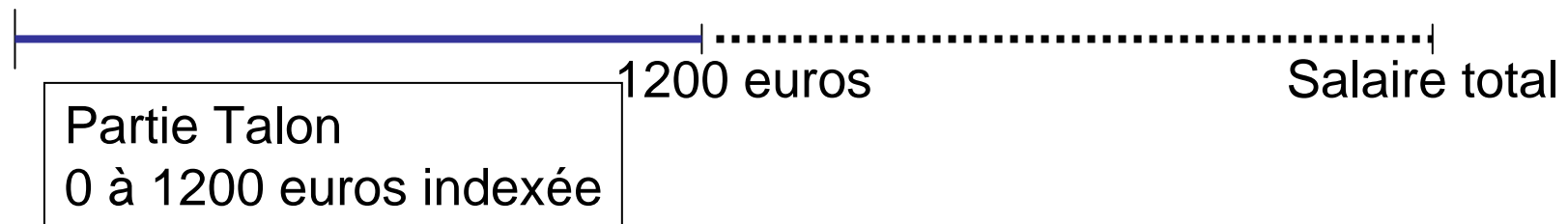
Il s'agit de maintenir la partie fixe de la rémunération fixée à l'embauche.

Comment faire évoluer le salaire fixe ?

Formules d'évolution du salaire fixe

- Un % d'augmentation
 - fixé annuellement,
 - le plus souvent après négociation,
 - élève le montant de tous les salaires
 - d'un certain pourcentage ,
 - **quel que soit** le niveau de performance de l'intéressé sur la dernière période.
-
- Cette augmentation peut se faire, en une, ou plusieurs fois.
 - Elle tient le plus souvent compte de l'évolution du coût de la vie et de la santé économique de l'entreprise.
 - Cette augmentation peut aussi découler d'une augmentation de la valeur d'un point de qualification.

- On peut moduler cette augmentation en fixant une partie talon et en désindexant la deuxième partie du salaire :



- L'évolution annuelle du salaire fixe, a été couramment pratiquée, dans les entreprises, jusqu'aux années 80.
- Dans le privé, elle a quasiment disparu pour le personnel cadre, mais subsiste souvent , en tout ou partie, pour le personnel AM/T et employé/ouvrier.

Pourquoi les syndicats privilégient ils le
salaire fixe ?

- Les syndicats privilégient la formule du salaire fixe .
 - Parce qu'elle leur donne un rôle plus important dans la négociation collective.
 - Parce qu'ils contestent le jugement, « à la tête de pipe », du chef , utilisé dans la formule du salaire variable.
 - Parce qu'ils contestent l'individualisation du salaire, au nom du principe :

A travail égal, salaire égal.

A travail égal , salaire égal

- Êtes vous d'accord avec ce principe ?
- S'il signifie « salaire égal, à poste égal »
C'est OK...
- S'il signifie que tout le monde mérite « pareil », parce que tout le monde travaille « pareil »
- C'est NON !
- Parce que personne ne travaille pareil !
- On verra par la suite, comment répondre à ces différents objectifs.

Deuxième finalité du dispositif salarial :
inciter à la performance individuelle

A- Rassurer et respecter le contrat

B - Inciter à la performance
individuelle.

C -Inciter au travail d'équipe.

trois exemples de dispositifs :

- Une matrice.
- Un coefficient de performance, appliqué sur le salaire individuel.
- une grille de rémunération « à la performance »

La matrice d'augmentation est un
outil salarial simple, efficace
ettransparent

Domage qu'il soit si peu utilisé , en France !

Exemple de matrice de rémunération

		Classes de salaire			
		Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
		15 à 20KE	21 à 26KE	27 à 32 KE	33 à 38 KE
Niveaux de Performance	Classe de salaire				
	Niveau de performance				
	5 Excellent	3,5 %	3,25 %	3 %	2,50 %
	4 Supérieur à la normale	2,5 %	2,25%	2 %	1,50 %
	3 Activité normale	2 %	1,75 %	1,5 %	1,00 %
	2 Inférieur à la normale	1 %	0,75 %	0,5 %	-
1 Très insuffisant	*	*	*	*	
15/10/2010		Jean Bretin			87

La matrice peut être sophistiquée,
pour répondre à divers objectifs.

Un objectif de réduction des écarts de salaire, par exemple

Dans la matrice présentée, on a ordonné les valeurs d'augmentation, de sorte que ce soient **les salaires les plus faibles**, qui bénéficient de la plus forte augmentation.

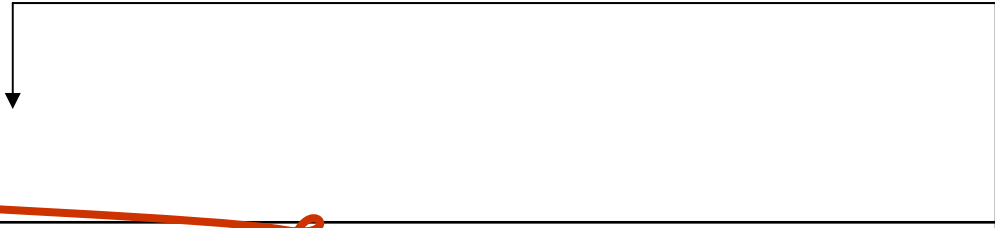
Exemple de matrice de rémunération

Classes de salaire

Classe de salaire	Classe 1 15 à 20KE	Classe2 21 à 26KE	Classe 3 27 à 32 KE	Classe 4 33 à 38 KE
5 Excellent	3,5 %	3,25 %	3 %	2,50 %
4 Supérieur à la normale	↑ 2,5 %	2,25%	2 %	1,50 %
3 Activité normale	<p>Principe L'augmentation la plus élevée est accordée au salarié qui a le niveau de performance le plus élevé (5) et le salaire le plus faible (classe 1) L'augmentation la moins élevée est accordée au salarié qui a le niveau de performance le plus faible (1) et le salaire le plus élevé (classe 4)</p>			
2 Inférieur à la normale				
1 Très insuffisant	*	*	*	*
	Jean Bretin			90

Niveaux de Performance

15/10/2010



MATRICE D'AUGMENTATION « contingentée »

Effect	Appréciation					
		< 85%	85 - 95%	Référence	105 - 115%	> 115%
5%	A	9% - 11%	7% - 9%	6% - 8%	4% - 6%	1% - 3%
20%	B	6% - 8%	5% - 7%	3% - 5%	1% - 3%	0,0%
50%	C	3% - 5%	2% - 3%	1% - 2%	0,0%	0,0%
5%	D	0% - 2%	0% - 0%	0% - 0%	0% - 0%	0% - 0%

Deuxième outil d'incitation à la performance individuelle :

Un coefficient de performance individuel, issu de l'exercice d'appréciation annuel.

Deux outils :

- Une matrice.
- Un coefficient de performance, appliqué sur le salaire individuel.

Il suffit de valoriser les appréciations de l'appréciation annuelle

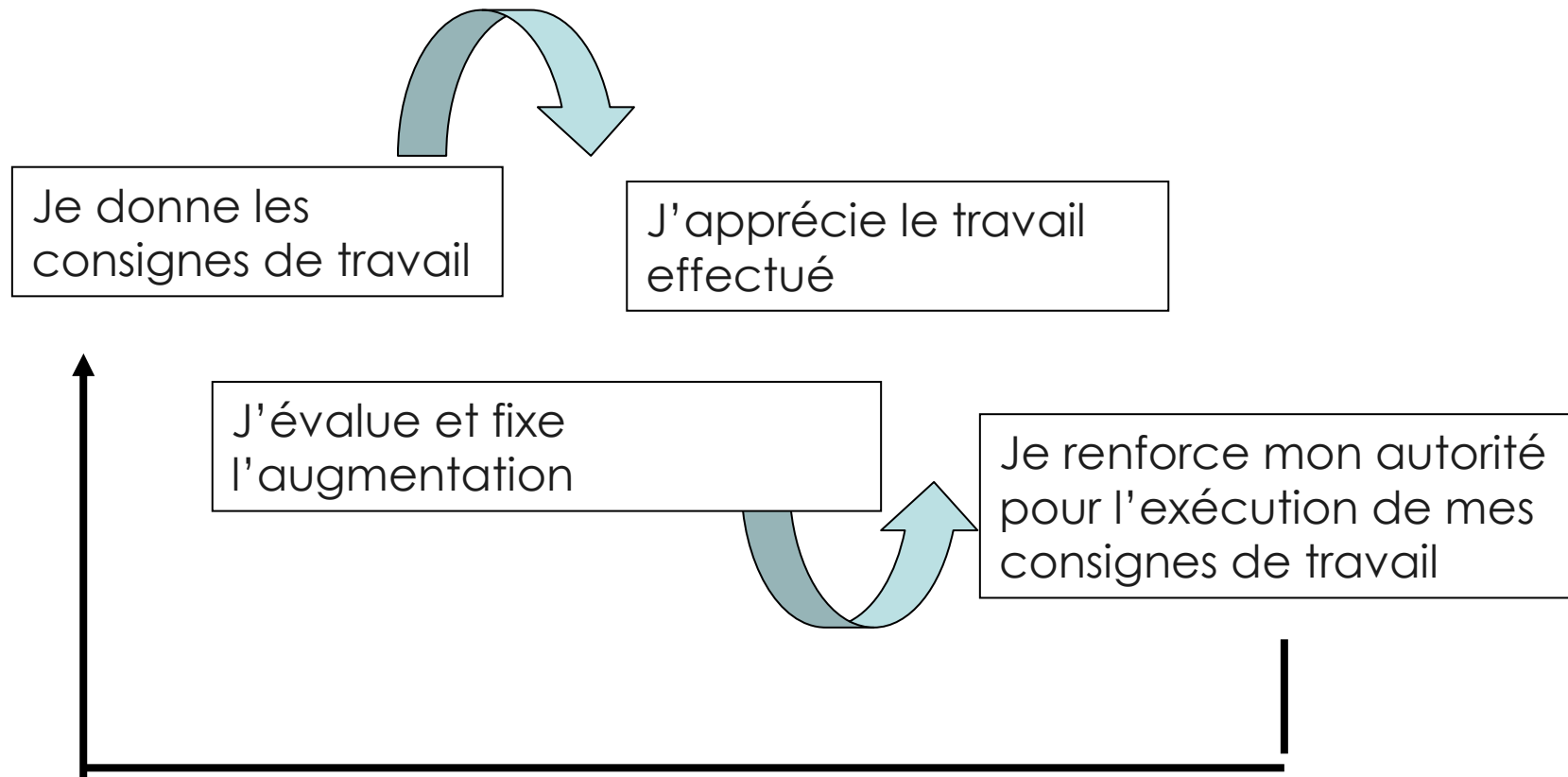
Appréciation globale de synthèse —————→ figurant sur l'imprimé d'appréciation	A	B	C	D	E
	++	+	=	-	--
Taux d'augmentation retenus (en %) —————→	1,2	1,1	1	0,5	0
Niveau de maîtrise du poste		X			
Niveau de professionnalisme			X		
Niveau d'atteinte des objectifs		X			
Appréciation globale		xxx			

Augmentation appliquée en % sur le salaire de base : **1,07%**
 (1,1 + 1,00 + 1,1 = 3,2 : 3 = 1,07)

Qui doit fixer l'augmentation ?

- C'est celui qui donne les consignes de travail qui est en mesure d'apprécier leur degré de réalisation.
- C'est celui qui apprécie la réalisation qui doit évaluer l'activité du salarié sur l'année.
- C'est celui qui évalue l'activité sur l'année, qui fixe l'augmentation, et qui, en retour, reçoit les moyens de se faire obéir quand il donne des consignes de travail.

- Ne pas interrompre la boucle vertueuse

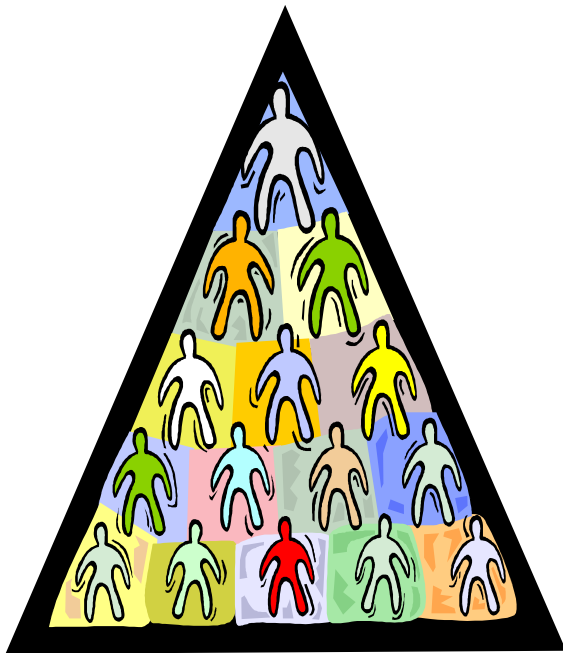


Rôle de la DRH dans cette boucle vertueuse

- Le rôle de la DRH est de fournir aux décideurs hiérarchiques de l'augmentation, des éléments d'appréciation :
- Niveau concurrentiel des salaires , pour la DG, au travers d'enquêtes de salaire nationales, locales et professionnelles
- Position de la rémunération de l'intéressé, pour le hiérarchique :
 - par rapport aux mini/ moyen/maxi des salariés occupant le même emploi
 - par rapport aux mini/moyen/maxi des salariés travaillant dans un même niveau de qualification
 - par rapport aux personnes de même ancienneté (ratio salaire / âge)

De la nécessité d'avoir une organisation adéquate

- Ceci implique une organisation où chaque responsable n'ait..
- Pas plus de 15 salariés à évaluer .
- Instaurer des team leaders, si nécessaire, pour éviter multiplier les niveaux hiérarchiques



15/10/2010

Équipe
de 15

Jean Bre

Team
leaders
Statut E/O

CD2
CD1
C2
C1
AM/T2
AM/T1

97

Troisième outil d'incitation à la
performance individuelle :
Une grille de rémunération
« à la performance »

Pourquoi construire un guide de
rémunération « à la performance » ?

- La grille de qualification « **standard** »
- rémunère, (mini conventionnels)
- au même niveau,
- tous les titulaires d'un poste,
- appartenant au même groupe de qualification ,
- quel que soit le niveau d'activité déployé dans ce poste.

A poste égal, salaire égal

- Le guide de rémunération « à la performance » permet de rémunérer,
- selon leur niveau d'activité (ou mérite),
- les salariés appartenant,
- à un même groupe de qualification.

A activité inégale, salaire inégal.

Comment construire une grille de qualification « à la performance » ?

- 1 – Prendre une grille de qualification.
- 2 – Associer, à chaque niveau de classification, des fourchettes de salaire, correspondant à des niveaux de performance.
- 3 – Disposer d'un système d'appréciation de la performance, corrélé avec la grille de salaire.
- 4 – Savoir faire fonctionner cet ensemble.

Comment construire une grille de qualification « à la performance » ?

- 1 – Disposer d'une grille de qualification.
- 2 – Associer, à chaque niveau de qualification, des fourchettes de salaire, correspondant à des niveaux de performance.
- 3 – Disposer d'un système d'appréciation de la performance, corrélé avec la grille de salaire.
- 4 – Savoir faire fonctionner cet ensemble.

Grille de qualification,
assortie de fourchettes de rémunérations,
selon le niveau
de performance de l'intéressé

Niveau de qualification	Minimum conventionnel	A Excellent	B > normale	C Normal	D < normale	E Insuffisant
I - 1		<p>5 fourchettes de salaire Pour 5 niveaux de performance dans « chaque » groupe de qualification.</p>				
I - 2 II - 1 II - 2 III - 1 III - 2 IV - 1 IV - 2						

Guide de qualification à la performance

Niveaux de qualification	salaires Minima Conventionnels	A Activité excellente	B Activité > normale	C Activité normale	D Activité < normale
1 - 1					
1 - 2		de x euros à x euros			
2 - 1					
2 - 2					
3 - 1			Chaque niveau contient une fourchette de salaire		
3 - 2					
4 - 1					
4 - 2					

Exemple de construction d'un guide de rému à la performance Pour un niveau de qualification donné

E/O	Activité excellente	Activité supérieure à la normale	Activité normale	Activité inférieure à la normale	Activité insuffisante ou adaptation		
I-1-195							
Salaire minimum conventionnel 1051,2							
1051 mini 1093 = mini + 4% 1137 = mini + 8% 1182 = mini + 12% 1229 = mini + 16% 1314 = Maxi	1230 à 1314 6,82%	1183 à 1229	1138 à 1182	1094 à 1137	1051 euros à 1093 euros		

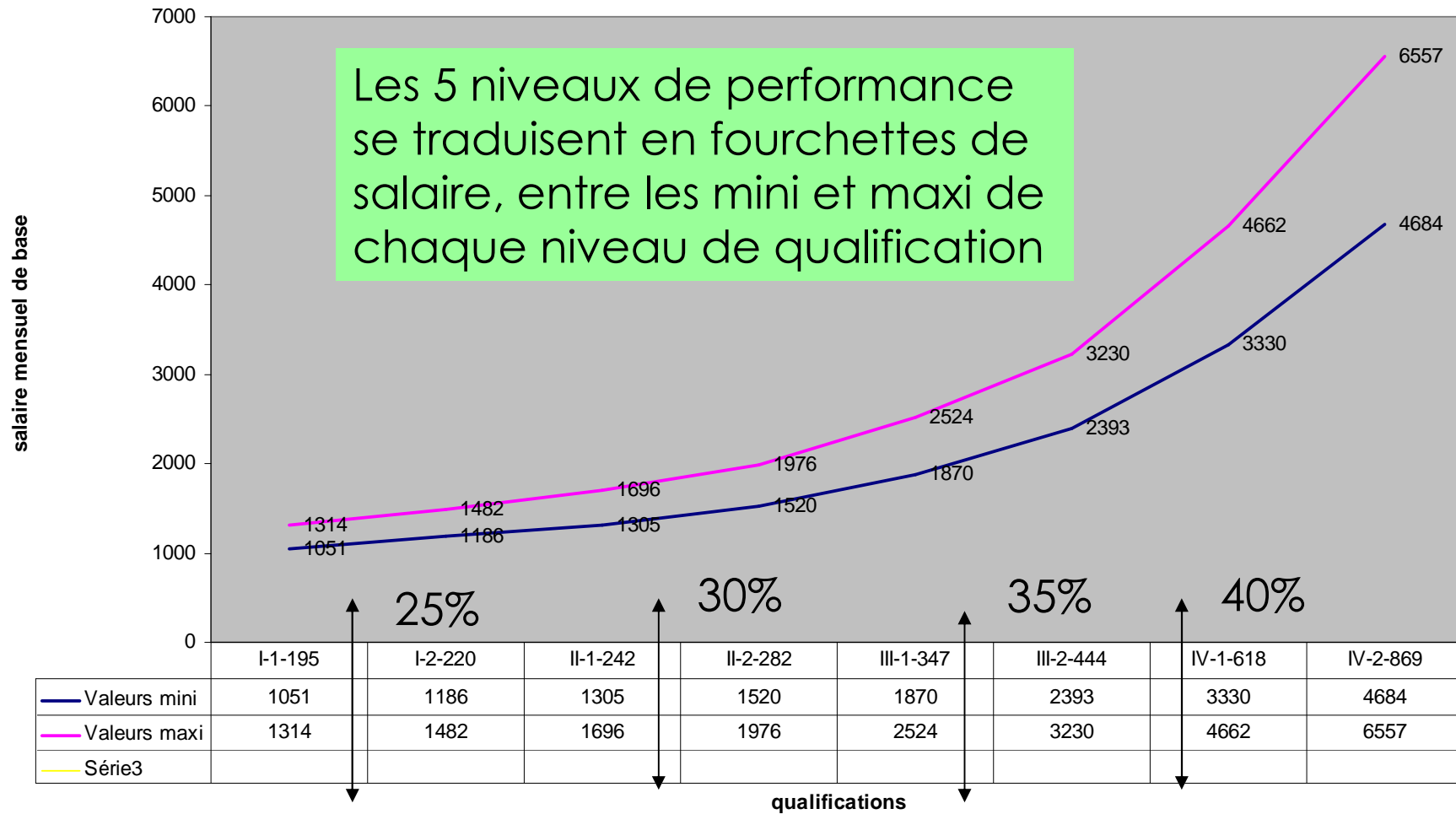
Ecart mini/maxi = 227 euros ou 21,6%

Pas entre chaque niveau de performance : 4%

Une grille de compromis

Création de plages de salaire à partir des mini de la grille conventionnelle

Proposition de grille de salaires



Comment construire une guide de rémunération « à la performance » ?

- 1 – Disposer d'une grille de qualification.
- 2 – Associer, à chaque niveau de classification, des fourchettes de salaire, correspondant à des niveaux de performance.
- 3 – Disposer d'un système d'appréciation de la performance, corrélé avec la grille de salaire.
- 4 – Savoir faire fonctionner cet ensemble.

Imprimé d'évaluation

Bilan de la période écoulée

IV - Appréciation globale portant sur la période écoulée

	Activité Excellente	Activité ➤ Normale	Activité Normale	Activité < Normale	Activité Insuffisante ou Adaptation
Niveau de maîtrise du poste					
Niveau de professionnalisme					

Niveau d'atteinte des objectifs :	Dépassé	Atteint	Pas atteint
1:.....			
2:.....			
3:.....			

Appréciation globale de la résultante	Supérieure à la normale	Normale	Insuffisante
---	-------------------------	---------	--------------

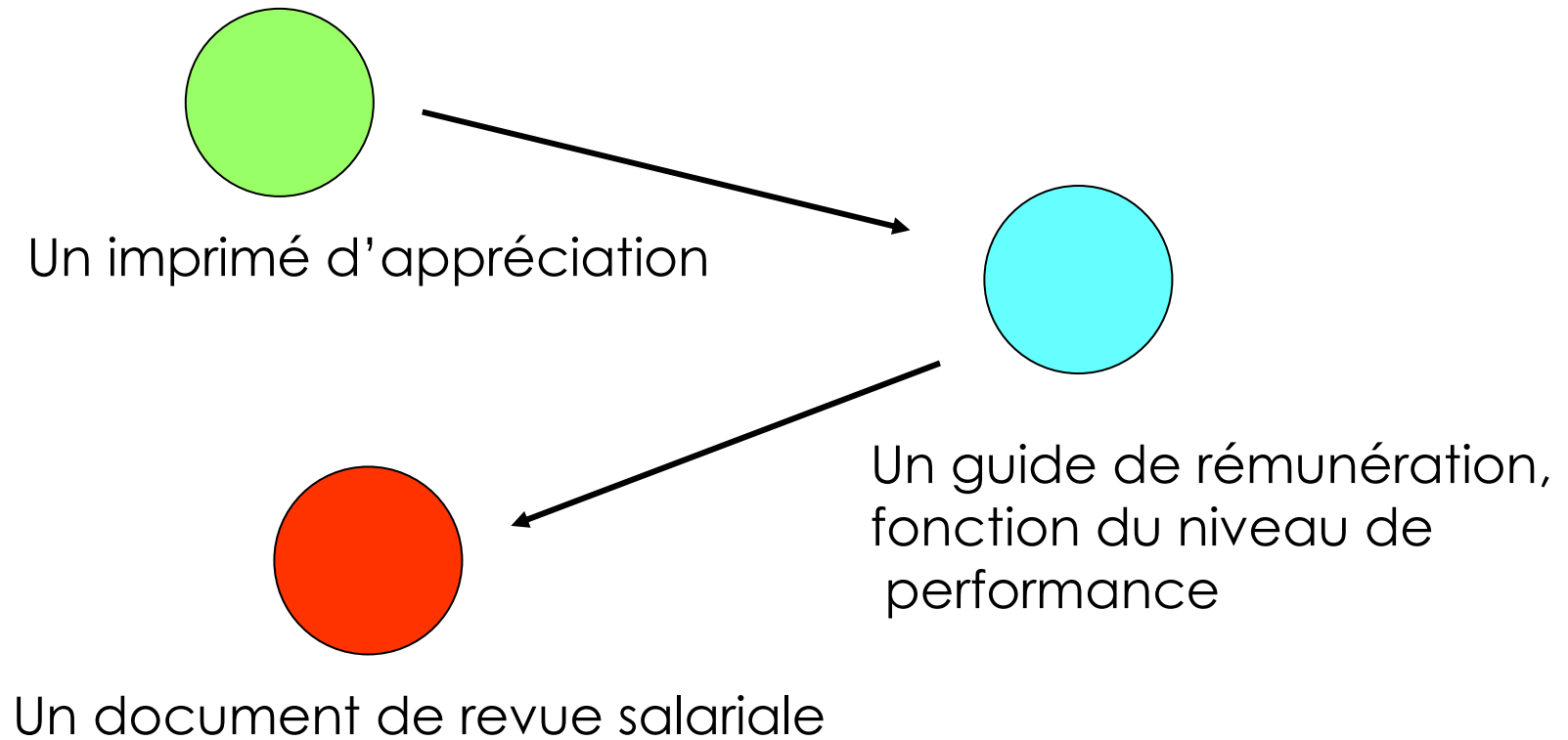
Comment construire un guide de rémunération « à la performance » ?

- 1 – Disposer d'une grille de qualification.
- 2 – Associer, à chaque niveau de classification, des fourchettes de salaire, correspondant à des niveaux de performance.
- 3 – Disposer d'un système d'appréciation de la performance, corrélé avec la grille de salaire.
- 4 – Savoir faire fonctionner cet ensemble voir mise en place et formation de l'encadrement

Précautions de mise en place

- Parler de « guide » de rémunération, plutôt que de grille.
- Lui donner un caractère « indicatif » et non obligatoire.
- Former l'encadrement à l'utilisation de la nouvelle grille d'évaluation et à l'utilisation du guide de rémunération.

Ces 3 éléments permettent de mettre en place une
bonne corrélation évaluation/salaire



Imprimé de revue salariale

- Nom Période concernée par l'évaluation.....
- Responsable hiérarchiqueEmploi occupé
- Groupe de qualification:.....
- Salaire actuel, base + ancienneté (en milliers d'euros)
Par mois.....par an.....
- Augmentation proposée : en montant.....en % du salaire de base + ancienneté.....
- Nouveau salaire mensuelAnnuel
- Date d'effet de l'augmentation:
- Prime éventuellement accordée, en complément , ou en remplacement :
- Niveau de performance, servant **d'indication** à l'augmentation proposée :
(entourer l'expression concernée)
Activité insuffisante / normale/ supérieure à la normale
- Date de la précédente augmentation.....montant en eurosen %
- Visa de l'approbateur autorisé :

Fiche de positionnement salarial

• Nom.....emploi.....Agence/service.....Direction.....

Statut FPT

Statut OPH

Décision concernant votre situation salariale

1 – Il n'est pas prévu de modification

2 – Les modifications suivantes sont prévues :

Changement de classification

Augmentation de salaire

Attribution d'une gratification

Situation actuelle	situation proposée	date d'application

Raisons à l'origine de la décision prise :

- Une augmentation de votre niveau de compétence ou de responsabilité
- Un effort particulier
- Un niveau d'activité supérieur à la normale
- Le souci de maintenir votre niveau de motivation
- Un ratio salaire/âge < au ratio moyen des salariés occupant le même emploi que vous
- Une enveloppe budgétaire insuffisante
- Aucun de ces cas

Votre ratio salaire /âge.....
 le ratio salaire/âge des salariés de
 votre catégorie :.....
 Date de la dernière augmentation :
 - Année
 - Pourcentage ou montant.....

Date :.....Nom de l'évaluateur.....

Signature.....

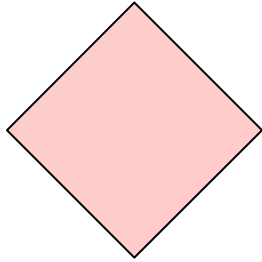
Nom de l'ordonnateur:.....

Date.....Signature.....

Troisième finalité du système de
rémunération
Inciter au travail d'équipe

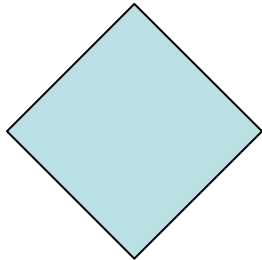
- A- Rassurer et respecter le contrat
- B - Inciter à la performance individuelle.
- C -Inciter au travail d'équipe.

Comment peut on inciter
au « travail d'équipe » ?.



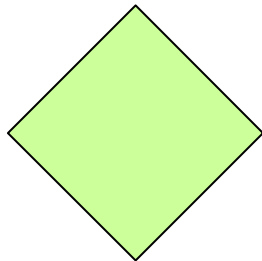
Responsabiliser

- Faire élaborer une charte des droits et devoirs des salariés
- Utiliser le budget comme outil de responsabilisation
- Promouvoir sans relâche la professionnalisation : la fiche des tâches incontournables par emploi
- Utiliser les ressources du management par projet



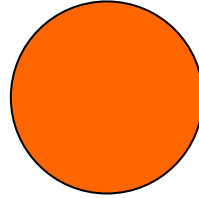
Mieux utiliser l'intelligence collective

- Le Projet d'agence (objectifs collectifs annuels)
- Les groupes de travail (partager les questions)



Entretenir la motivation

- Enveloppe d'augmentations individuelles (AI)
- Parcours de mobilité professionnelle
- Comparaison des aires de compétences
- Mobilité / Travail à distance



Une incitation financière concernant
l'équipe

La prime d'équipe

Disposez vous de primes d'équipe, actuellement ?

La Prime d'équipe

- La prime d'équipe exige la possibilité de retenir des indicateurs, **rendant vraiment compte** du travail d'équipe.
- L'institution de centres de profit (de centres de responsabilité ou de coût), à chaque fois qu'il est possible, constitue un environnement organisationnel facilitant.

Exemple de prime d'équipe

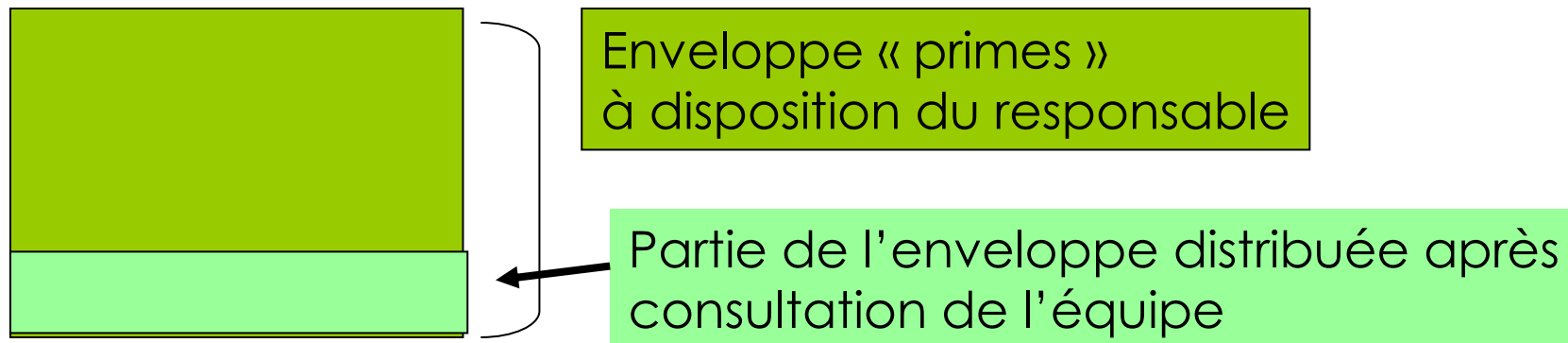
Suivi mensuel du réalisé par l'équipe commerciale

	Objectif	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Coût vacance Objectif Annuel	Objectif mensuel												
	Objectif cumulé												
	Réalisé mensuel												
	Réalisé cumulé												
	Ecart cumulé												
Taux de salariés entrants Objectif Annuel													
Taux de prélèvement automatique Objectif Annuel													
Taux d'endettement des locataires entrants Objectif Annuel													
Taux de satisfaction des locataires entrants Objectif Annuel													

Les résultats peuvent donner lieu à attribution d'une prime d'équipe ou d'un nombre de points donnant droit à un voyage

Variantes de distribution de la prime

- Si vous disposez d'une enveloppe « primes »
- Le responsable peut choisir d'en distribuer une partie,
- en demandant aux membres de l'équipe,
 - 1 - quel salarié mériterait , selon eux, d'être récompensé.
Par exemple, pour son sens de la coopération.
 - 2 – Le responsable pourrait aussi leur demander s'ils ne préféreraient pas qu'une partie de l'enveloppe primes, puisse servir à conforter l'esprit d'équipe : voyage en commun, par exemple.

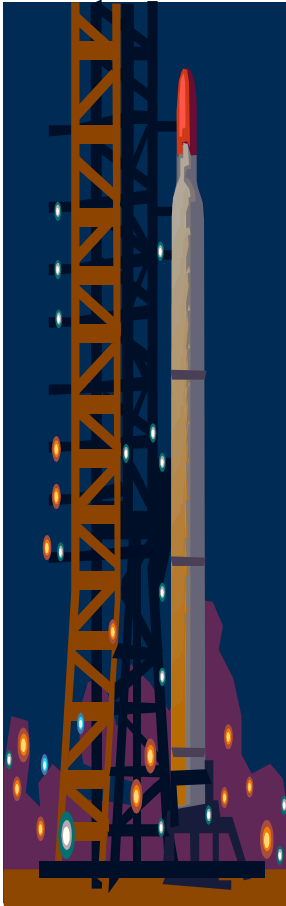


Est il possible d'avoir un système salarial
qui concilie ces 3 finalités :
Sécurisation, performance individuelle ,
performance d'équipe,
en même temps ?



le dispositif « à 3 étages »

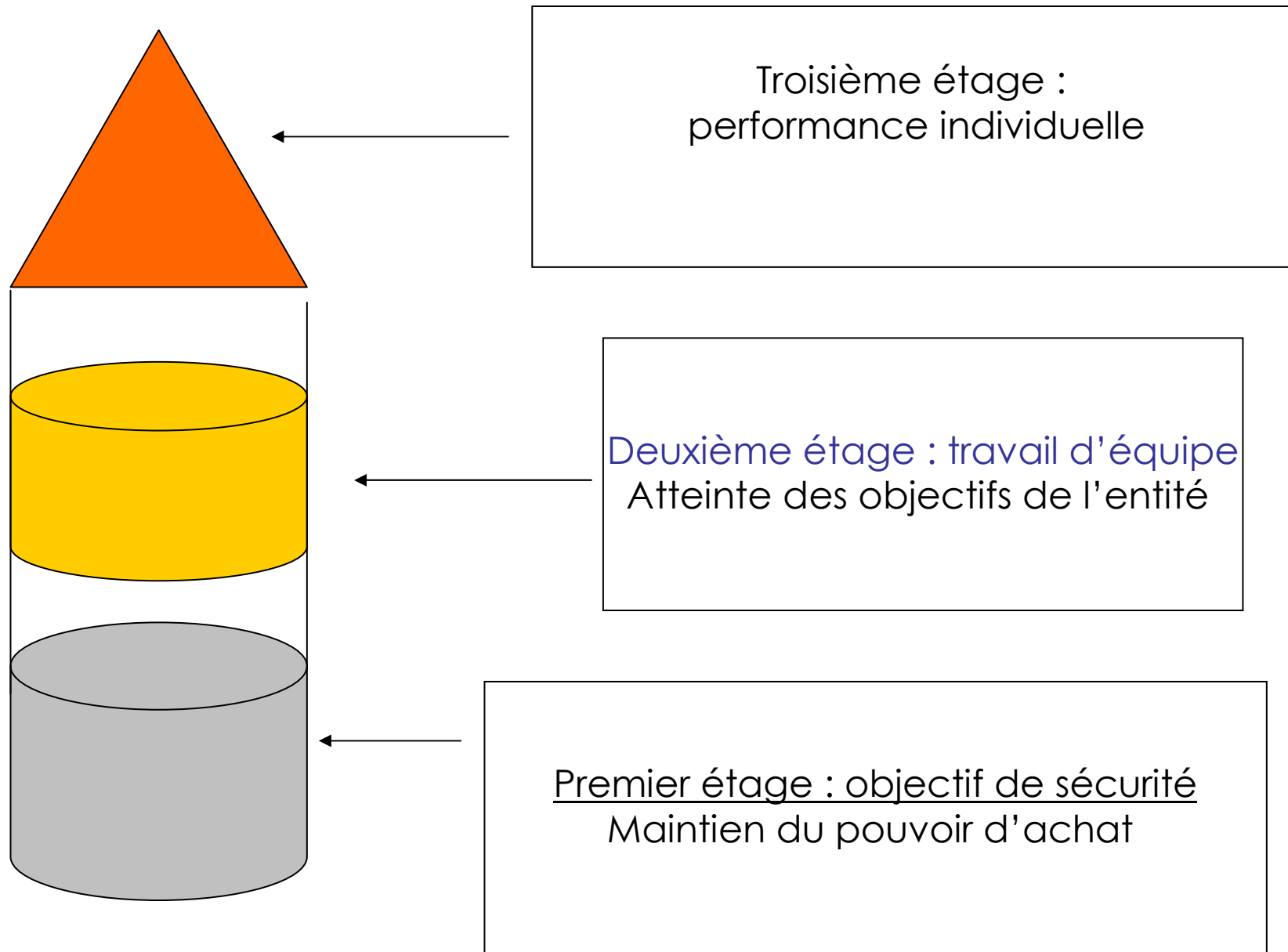
Un dispositif salarial à 3 étages



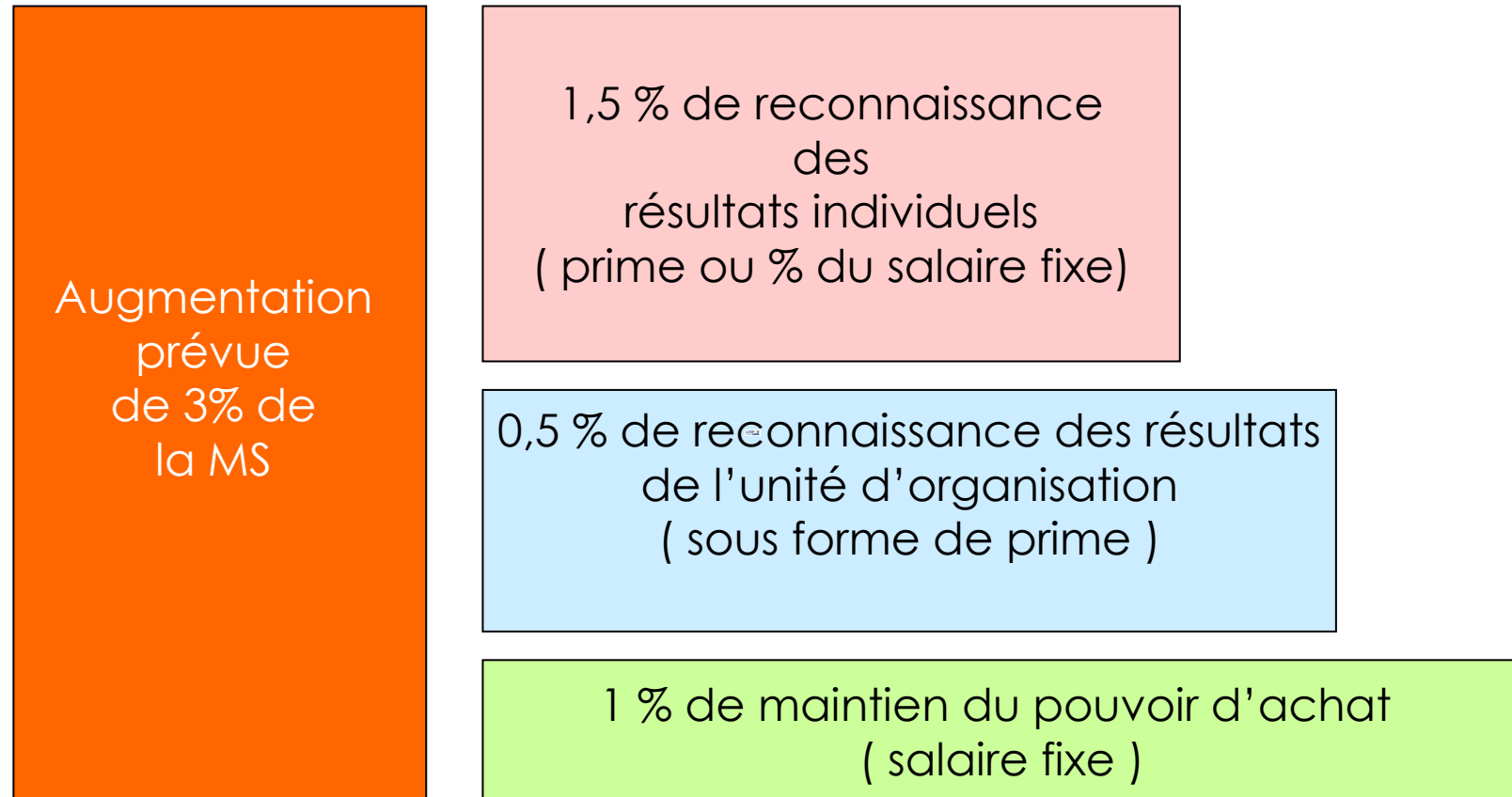
3^{ème} étage : performance individuelle
fonction des résultats de l'évaluation annuelle

2^{ème} étage : performance collective,
fonction des résultats de l'unité : agence ou service

1^{er} étage : inflation / pouvoir d'achat
fonction des possibilités économiques de l'entreprise



Exemple de répartition pour un budget de 3%



Au-delà du salaire
La reconnaissance de la performance, est
à replacer, en perspective

La reconnaissance de la performance, est replacer en perspective

