

# La rémunération au service du professionnalisme

# Sommaire

## I - Les composantes de la rémunération

- Les composantes du salaire différé et des avantages divers
- La composante du salaire direct

## II - La problématique du salaire direct

## III – Optimiser la masse salariale, c'est d'abord l'orienter

Exemples d'orientation : élever le niveau de professionnalisme, encourager le travail d'équipe

## IV – Application : dispositif destiné à élever le niveau de professionnalisme.

Qu'est ce que le professionnalisme ?

Les outils salariaux et managériaux susceptibles d'encourager le niveau du professionnalisme :

- Une grille de qualification
- Une grille de rémunération de la qualification
- Une grille de rémunération de la performance
- Un entretien d'évaluation de la performance
- Un système d'augmentation de la performance

# Sommaire

\* Jouer sur tous les leviers pour élever le niveau de professionnalisme

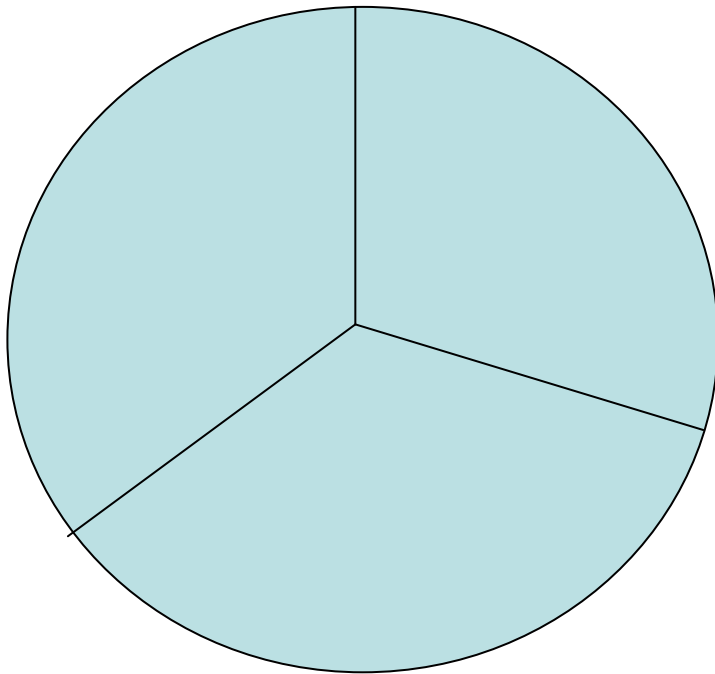
## V – Autres questions à propos de la rémunération

- Faut-il maintenir les augmentations générales ?
- Faut-il un système différent pour les cadres ?
- Exemple de dispositifs d'augmentation
- Qui doit fixer l'augmentation ?
- Quel doit être le rôle de la DRH ?

## VI - Ne pas négliger les autres facteurs de motivation

# I Les composantes de la rémunération

# Les composantes de la rémunération



## Le salaire direct

Salaire de base, primes fixes, ancienneté, 13<sup>ème</sup> 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....

# La composante du salaire différé et des avantages divers

## Selon une enquête récente, 4 avantages se détachent

Les grands dispositifs de rémunération en place pour les DRH, en 2008

- **Prévoyance santé / vie** : **96%**
- **Epargne salariale** : **85%**
- **Intéressement** : **66%**
- **CET ( compte épargne temps )** : **44%**
  
- **Salaire variable** : **65%**
  
- Epargne retraite : 28%
- Cesu : 20%
- Supplément de participation ou intéressement : 18%
- Actionnariat collectif : 16%
- Rémunération cafeteria : 14%
- Actions gratuites : 9%
- Services de proximité : 6%

Enquête Cegos salaires cadres 2008, réalisée auprès de 161 entreprises et 600 cadres . Les Echos du 9 décembre 2009 . En % des entreprises sondées

# La composante du salaire direct

## Selon une enquête récente, le salaire direct fixe reste l'élément de rémunération préféré des cadres

### Dispositifs de rémunération les plus motivants, pour les cadres

- **Salaire fixe : 40,6**
  - Salaire variable : 11,3
  - Avantages en nature : 5
- } 57 %
- 
- Protection sociale ( mutuelle / assurance ) : 8,2
  - Epargne salariale ( intéressement , PEE ) : 7,3
  - Epargne retraite ( Perco, retraite par capitalisation ) : 4,7
  - Actionnariat collectif : 2
- } 22,2 %
- 
- Acquisition de compétence / employabilité : 5,4
  - Carrières proposées : 6,4
  - Conditions de travail et qualité du management : 9,1
- } 20,8 %

Enquête Cegos salaires cadres 2008, réalisée auprès de 161 entreprises et 600 cadres . Les Echos du 9 décembre 2009

## II – La problématique du salaire direct

# Une problématique économique

Pour l'entreprise, le salaire est d'abord une problématique économique.

D'autant que le salaire constitue souvent le premier poste de coût !

L'équation à poser est donc la suivante :

Quel coût salarial me permet de rester économiquement compétitif ?

Comparer les ratios suivants avec les autres organismes comparables :

*Nombre de logements / effectif*

*Masse salariale / effectif*

# Une problématique de gestion

Pour les dirigeants de l'entreprise, le salaire est ensuite une problématique de gestion, exprimée ainsi :

Comment puis je utiliser la masse salariale, de manière optimale ?

### III

Optimiser la masse salariale, c'est  
d'abord bien l'orienter

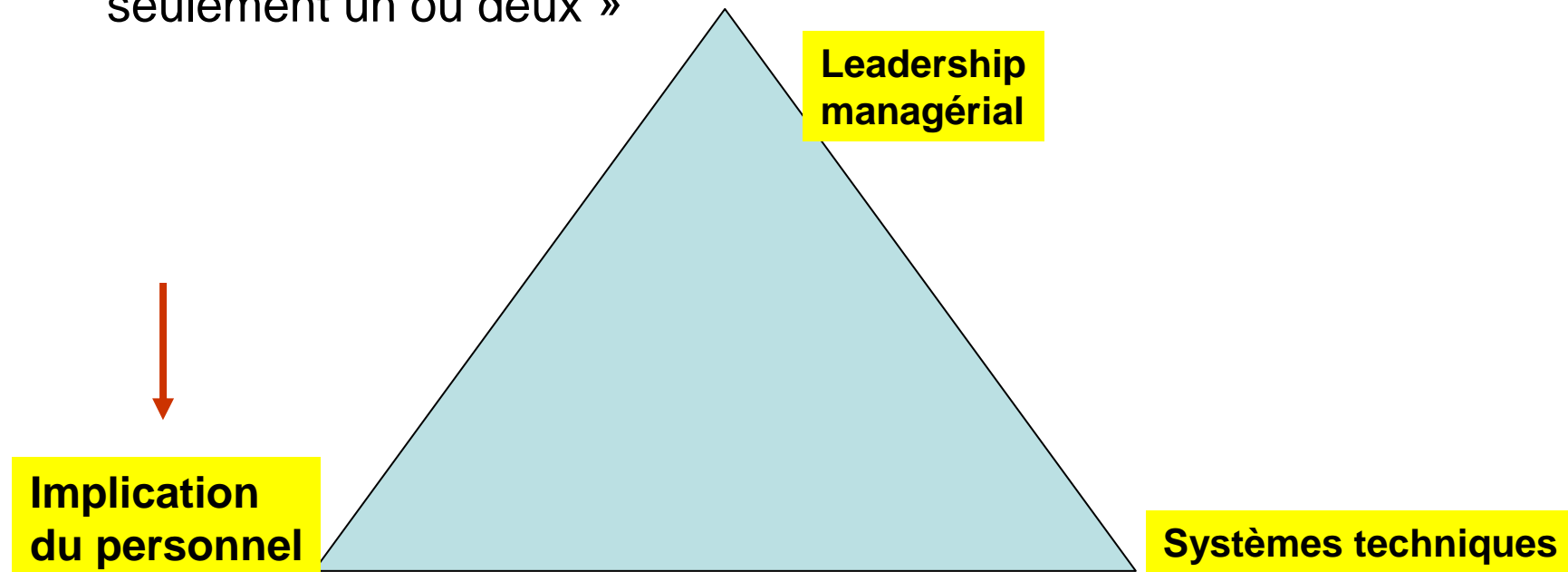
## 1<sup>er</sup> exemple d'orientation de la masse salariale

- Pousser vers plus de professionnalisme
- L'objectif de toute politique de rémunération consiste à agir de sorte que le facteur humain soit **conduit à donner son meilleur**.
- Par exemple, en le poussant à se comporter de manière professionnelle.
- L'implication du personnel, ou la qualité de son engagement, est l'un des 3 piliers de toute politique de qualité totale.

# Le total quality management ( TQM )

David Gregerson vice président de Quality carrier corp

« le Total Quality Management est un triangle équilatéral , les entreprises doivent travailler dans les trois angles : le leadership managérial , l'implication des employés , les systèmes techniques . Le problème c'est que les entreprises ne réalisent pas les trois, mais seulement un ou deux »



## 2ème exemple d'orientation de la politique salariale

- Encourager le travail d'équipe

On prêche en permanence la nécessité de savoir travailler en équipe, mais cette exigence, ne trouvant pas sa sanction, risque de rester une antienne vertueuse.

Par ailleurs la gestion par objectifs a accru l'individualisme.

La difficulté de prendre en compte le travail collectif est toujours la difficulté de le mesurer à une échelle où elle a du sens : l'agence ou le service.

Or, les agences de Logirem sont gérées de manière analytique comme des centres de profit. Les services , au travers des budgets, peuvent se voir attribuer des objectifs collectifs d'économie.

# Qu'est ce que le professionnalisme ?

- Être professionnel, c'est :
  - faire bien .....compétence
  - du premier coup.....compétence
  - tout de suite, ou à temps.....énergie, réactivité, responsabilité
  - tout le temps.....fiabilité, autonomie, responsabilité
  - avec le sourire.....relationnel
  - avec les autres.....coopération

Alors que le compétent sait faire, le professionnel , lui,  
s'engage à faire !

## IV – Application : dispositif salarial destiné à élever le niveau de professionnalisme.

## Les outils du dispositif destiné à encourager le professionnalisme

- 1 – Une grille de qualification hiérarchisant les emplois selon leur niveau de complexité et de responsabilité
- 2 - Une grille de rémunération de la qualification qui permet de rémunérer le niveau de qualification et de responsabilité de chaque salarié, titulaire d'un emploi coté dans la grille conventionnelle de classification des emplois.  
C'est le salaire du poste .
- 3 – Une grille dite de rémunération de la performance qui permet de vérifier si le salarié est bien classé dans le groupe de salaire qui correspond à son niveau d'activité, observé dans la durée.  
C'est le salaire de la manière de tenir le poste
- 4 - Un entretien d'évaluation qui permet de mesurer l'activité déployée sur la période et l'intégration des critères du professionnalisme dans l'évaluation.
- 5 - Un système d'augmentation qui permet de rémunérer l'activité sur la période, de manière proportionnelle à l'activité déployée.

# 1 - Une grille de qualification

Exemple de grille de rémunération de la qualification	Niveau de complexité des tâches	Niveau de responsabilité	Classement final
Niveau 1	Faible	Faible	C'est le résultat de la cotation d'où sont issus les groupes de qualification
Niveau 2	Moyen -	faible	
Niveau 3	Moyen +	Fort	
Niveau 4	Elevé -	Moyen	
Niveau 5	Elevé +	Fort	

## 2 - Une grille de rémunération de la qualification

Minima conventionnels et salaires réels

Grille de rémunération de base	Niveau de complexité des tâches	Niveau de responsabilité	Classement final	<b>Salaire Minimum conventionnel</b>	<b>Salaire réel constaté dans le groupe de qualification</b>
Niveau 1					
Niveau 2					
Niveau 3					
Niveau 4					
Niveau 5					

15/12/2008 Jean Bretin 21

Mais ces grilles ne permettent pas de faire la différence entre les salariés performants et les autres.

Elles ne rémunèrent pas la **manière de tenir le poste**

Elles permettent seulement de vérifier si les salariés ,classés dans le même groupe de qualification, sont bien rémunérés au dessus des minima conventionnels.

## 3 - Une grille de rémunération de la performance

### Justification de la grille de rémunération de la performance


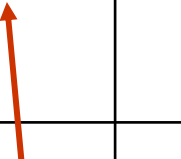

- La grille de rémunération de la qualification rémunère au même niveau tous les titulaires d'un poste appartenant au même groupe de qualification ( 9 groupes ), quel que soit le niveau d'activité déployé dans ce poste.

A poste égal, salaire égal

- La grille 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.

# Exemple de grille de rémunération de la performance

	Salaire des minima conventionnels	Salaires réels de qualification	A Activité excellente	B Activité > normale	C Activité normale	D Activité < normale	E Activité insuffisante
1 – chargé d'activité opérationnelle							
2 – Chargé d'activité technique			 <p>Rémunération fonction des niveaux de performance constatés sur une certaine continuité.</p>				
3 – Chargé d'activité qualifié			De X euros à x euros				
4 – Responsable d'activité opérationnelle							
5 – Responsable d'activité technique - projet				 <p>Chaque niveau contient une fourchette de salaire</p>			
6 – Responsable d'unité – Expert			 <p>Les salaires réels de qualification correspondent <b>aux salaires réels</b> des salariés classés dans le groupe de qualification</p>				
7 – Directeur d'activité							
8 – Directeur de département							
9 – Dirigeant d'entreprise							

## Mise en route de la grille de rémunération de la performance

- Lors de la mise en route de cette grille de rémunération de la performance, on classe les salariés en fonction de leur salaire réel actuel ( salaire de base hors primes ) dans la fourchette de salaires ABCDE correspondante.
- Il est alors aisé de constater quels salariés sont classés dans un niveau de performance adéquat ou inadéquat , compte tenu du niveau observé de leur activité sur une certaine durée .
- Les salariés classés dans une fourchette de salaire inférieure à leur niveau d'activité feront l'objet d'un relèvement progressif
- Les salariés classés dans une fourchette supérieure à leur niveau d'activité feront l'objet d'un blocage de leur augmentation annuelle :
  - Blocage total si leur appréciation est – ou --
  - Blocage partiel, si leur appréciation est = ( on maintient l'augmentation générale ou le pouvoir d'achat , dans ce cas )Si un salarié travaille bien ( + ou ++ ) mais est rémunéré au-delà de sa classe d'appartenance, on peut lui accorder une prime égale à l'augmentation qu'on lui aurait accordée, si son salaire était dans la fourchette indiquée.

## 4 - Un système d'appréciation de l'activité sur une période donnée



C'est l'objet de l'entretien annuel.

- Le but premier de l'entretien annuel consiste à évaluer avec le salarié son niveau d'activité sur la période écoulée.
- Le niveau de la rémunération n'est pas l'objet de cet entretien mais il doit y avoir une corrélation entre le niveau d'activité apprécié par la responsable et la rémunération.

5 - Un système d'augmentation qui permet de rémunérer l'activité sur la période, de manière proportionnelle à l'activité déployée.

Beaucoup de systèmes existent  
Le plus simple , qui permet également de favoriser les salaires plus faibles, est la matrice présentée ci après.

# Une matrice de rémunération

Classe de salaire  Niveau de performance 	Classe 1 De.....à Salaire le plus faible	Classe 2 De.....à	Classe 3 De .....à	Classe 4 De.....à Salaire le plus élevé
A				
B	<p><b>Principes</b>  L'augmentation la plus élevée est accordée au salarié qui a le niveau de performance le plus élevé ( A ) 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 ( E ) et le salaire le plus élevé ( classe 4 )</p>			
C				
D	<p>Cette matrice donne une prime aux salaires les moins élevés</p>			
E				

# Jouer sur tous les leviers, pour élever le niveau de professionnalisme

Le management est GLOBAL

Les orientations managériales seront d'autant plus efficaces qu'elles sauront joindre la rémunération à d'autres leviers tels que :

- des programmes d'intégration des nouveaux
- des programmes de formation, destinés à introduire et renforcer la culture du professionnalisme

V  
Autres questions à propos de la  
rémunération

## Autres questions à propos de la rémunération

- Faut-il maintenir un principe d'augmentations générales
- Doit-on adopter le même système de rémunération pour les cadres et les non cadres ?
- Qui doit fixer l'augmentation ?
- Quel est le rôle de la DRH dans le processus ?

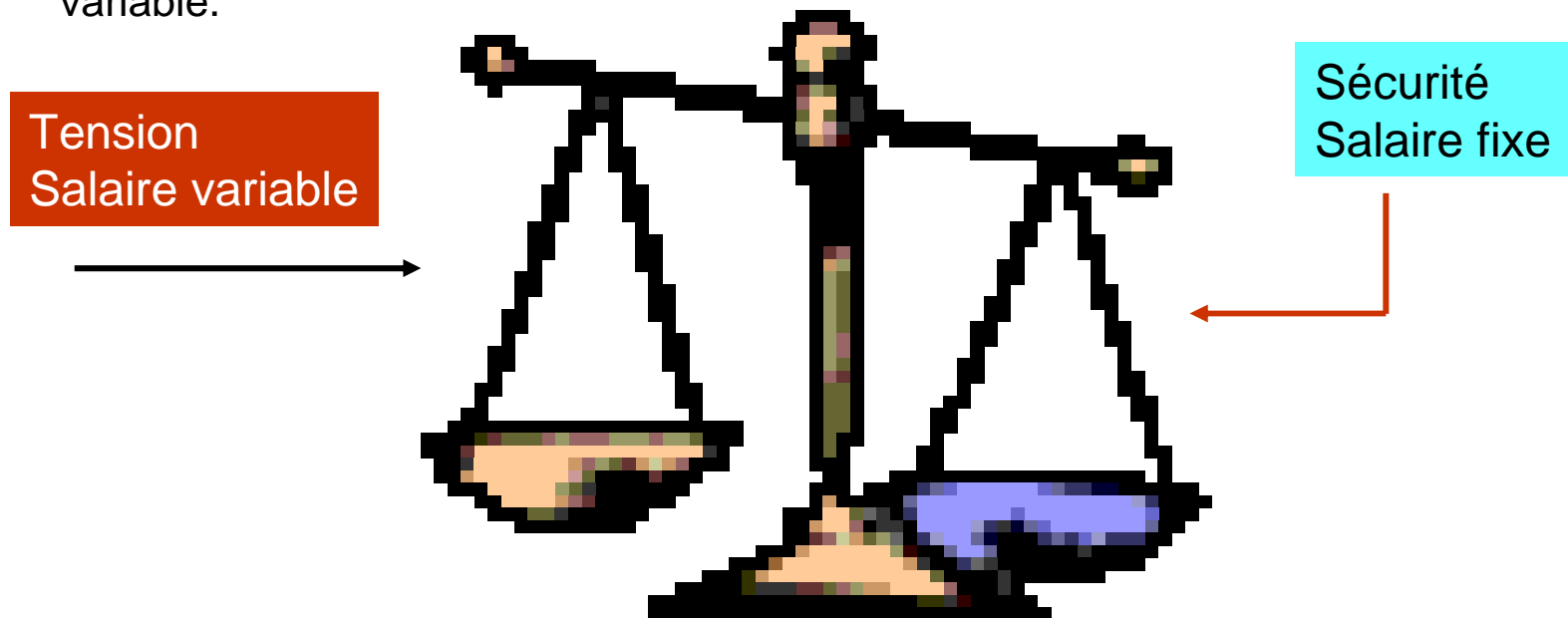
## 5-1- Faut il maintenir les augmentations générales

Le meilleur résultat, avec les hommes, est toujours obtenu en ménageant un équilibre entre tension et sécurité

Par ailleurs, les latins ne sont pas des anglo-saxons. Ils ne donnent pas plus, par goût du challenge, mais par amour du don.

Après être passés du tout collectif au tout variable, le fixe est en train de se réinstaller.

Contractuellement, le salarié n'a pas négocié un travail variable contre un salaire variable.



## 5-2- Faut il pratiquer une rémunération distincte pour les cadres et les non cadres ?

- Beaucoup d'entreprises le font
- Mais l'avenir, c'est aller vers la suppression progressive du statut cadre.
- Les agents d'encadrement sont déjà 265 chez Logirem et les « exécutants » sont devenus minoritaires ( 146 )  
Comment se sentent ils dans cette position ?
- Unifier le système de rémunération , c'est **considérer** plus les non cadres et **rassurer** les cadres.
- Car les non cadres bénéficient, en général, d'une partie d'augmentation fixe.

# Exemples de dispositifs

## Exemple de dispositif salarial combinant pouvoir d'achat, travail collectif et performance individuelle

Un Dispositif à 3 étages : dans ce système, on combine le maintien du pouvoir d'achat ( 1<sup>er</sup> étage ), la contribution générée par un travail d'équipe ( agence ou service ), c'est le deuxième étage de la fusée, et la performance individuelle ( 3<sup>ème</sup> étage )

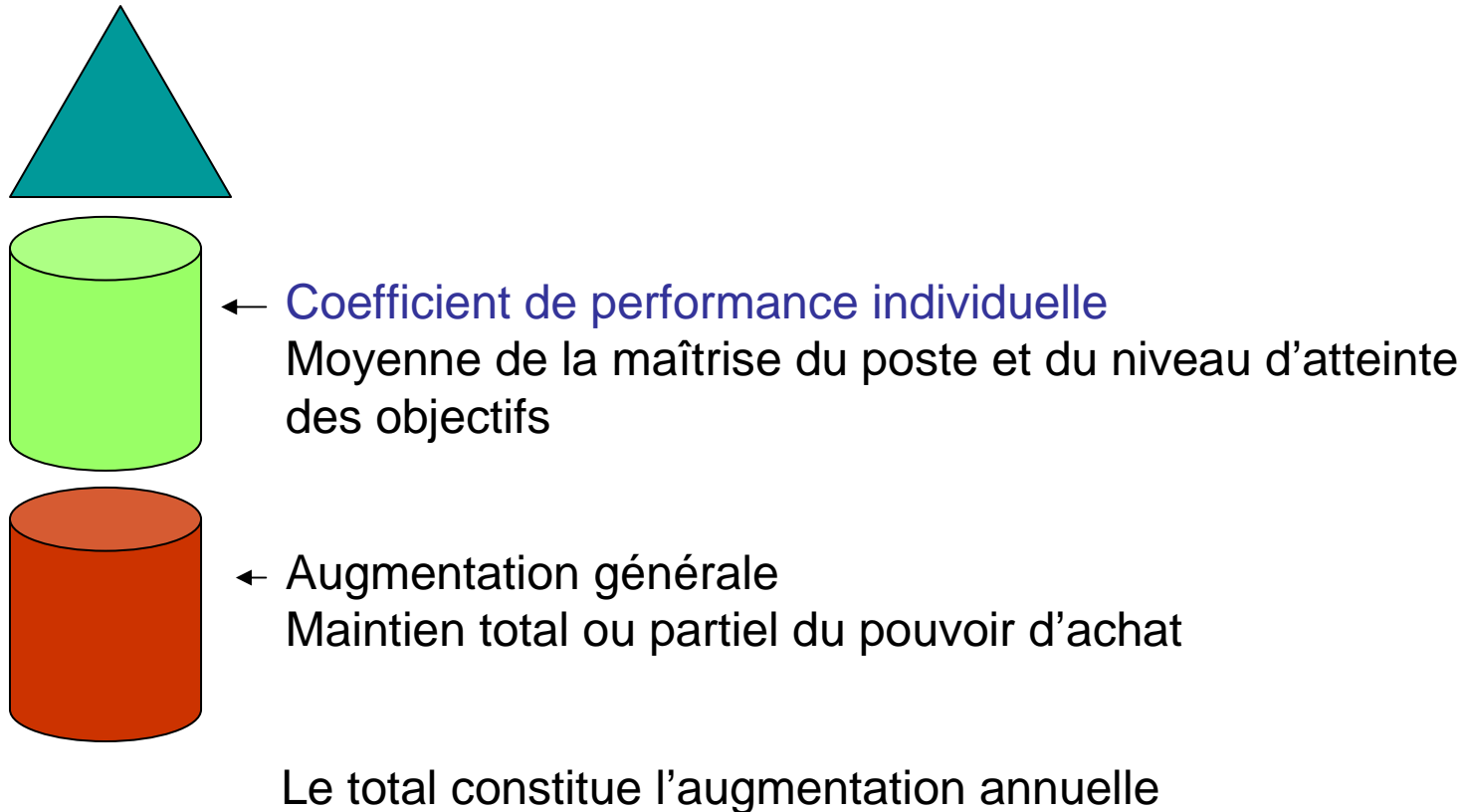


3<sup>ème</sup> étage : performance individuelle  
fonction des résultats de l'évaluation annuelle ( prime )

2<sup>ème</sup> étage : performance collective,  
fonction des résultats de l'unité agence ou service ( partie variable )

1<sup>er</sup> étage : inflation / pouvoir d'achat  
fonction des possibilités économiques de l'entreprise ( partie fixe )

# Une combinaison augmentation générale , rémunération de la performance



## Exemple de coefficient de performance individuelle, issu de l'entretien d'appréciation

Maîtrise du poste

A	B	C	D	E
1,2	1,10	1,00	0,5	0

Atteinte des objectifs

A	B	C	D	E
1,2	1,1	1,00	0,5	0

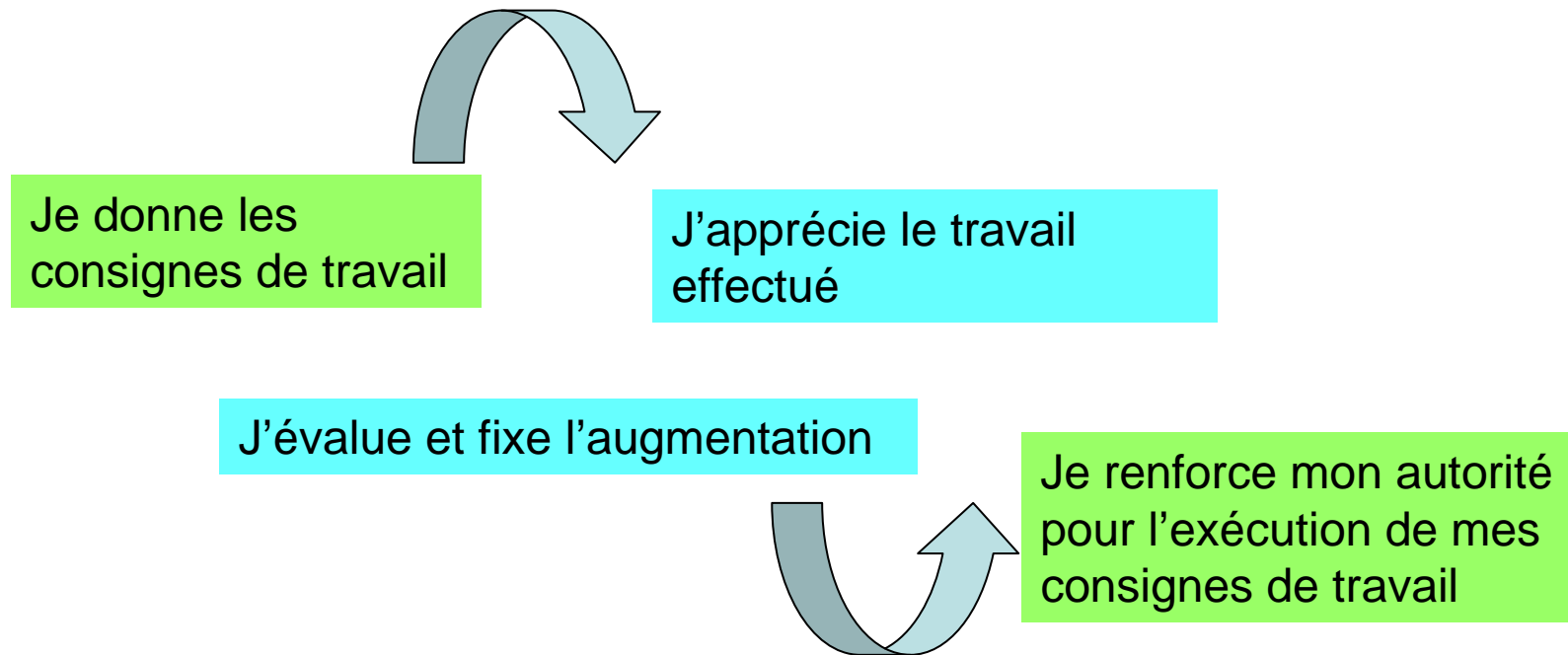
Coefficient de performance individuelle :  
 $1,10 + 0,5 = 1,6 / 2 = 0,8$  %, appliqué sur la rémunération de base

## 5-3- 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.

## Qui fixe l'augmentation ?

- Ne pas interrompre la boucle vertueuse



## 5-4- 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 )

## VI

Ne pas négliger les facteurs de motivation  
autres que la rémunération

## 6-1- Relativité du salaire dans une politique de motivation

- Selon Herzberg, le salaire n'est pas un facteur de satisfaction mais un facteur d'insatisfaction. Pour lui, les facteurs de reconnaissance sont essentiellement psychologiques.
- En deux mots, « *je ne travaillerai sans doute pas mieux si je suis augmenté, mais je travaillerai sûrement moins si je ne le suis pas* »
- De plus, la rémunération est plus corrélée avec les attentes d'un individu en milieu de carrière, qu'en début ou fin de carrière
- Dans l'échelle des besoins de Maslow, Le salaire et la sécurité de l'emploi ne sont que des besoins élémentaires, bien après l'appartenance , l'estime ou la réalisation de soi.
- Conclusion : Une entreprise ne doit pas faire reposer toute sa politique de motivation sur le salaire et avantages associés. Elle doit aussi travailler à répondre aux facteurs de satisfaction.

## 6-2- Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon Herzberg

- Facteurs de satisfaction  
**Motivation intrinsèque**

- La réalisation de soi
- La reconnaissance
- Le travail
- La responsabilité
- L'avancement
- La croissance

- Facteurs d'insatisfaction  
**Motivation extrinsèque**

- L'organisation de l'entreprise
- La surveillance
- les conditions de travail
- Les relations humaines
- Le salaire
- La sécurité de l'emploi
- La vie personnelle

Les fondements de la théorie de Herzberg sont aujourd'hui contestés. Néanmoins, Il faut en retenir que tous les facteurs cités par lui contribuent à la motivation du salarié come facteurs intrinsèques ou extrinsèques.

## 6-3- Penser aux facteurs de satisfaction autres que le salaire ( 1 )

- **La réalisation de soi** : C'est permettre à un individu de pouvoir utiliser ses talents, dans le contexte professionnel ( si c'est son choix ) .  
Lui permettre d'identifier ces talents ( bilan professionnel ) et tracer des parcours de mobilité professionnelle qui vont lui permettre de les exprimer, doit être une mission essentielle de la DRH.
- **La reconnaissance**. La reconnaissance objective est l'assurance de percevoir un salaire en rapport avec le travail effectué.  
Ceci suppose un système d'évaluation des compétences et performances bien étudié.  
La reconnaissance subjective, passe par la capacité de l'encadrement à féliciter et encourager.  
( voir la pratique du « one minute management » )

## 6-4- Penser aux facteurs de satisfaction autres que le salaire ( 2 )

### Le contenu du travail et le niveau des responsabilités

Le contenu du travail et le niveau des responsabilités accordés doivent être réévalués :

A – En vérifiant auprès des salariés si leur travail les satisfait  
( voir l'organisation d'une enquête de satisfaction )

B – En diversifiant et en enrichissant le contenu des postes  
Voir la politique de rotation des postes et d'enrichissement des tâches  
L' opac de Lille change ses gardiens de poste tous les 3 ans.  
Le recrutement est l'occasion de réévaluer le contenu des postes et d'aboutir éventuellement à les enrichir ( analyse qualitative )

C – En vérifiant la marge d'autonomie laissée au salarié.  
Voir le contenu des définitions de poste : prévoir une rubrique définissant ce que **peut faire** le salarié seul et ses marges de manœuvre.

## 6-5- Penser aux facteurs de satisfaction autres que le salaire ( 3 )

- Les possibilités de promotion et d'avancement

Les postes à pourvoir doivent faire l'objet d'une large communication interne ( annonces affichées )

La procédure de promotion interne doit être accessible et connue de tous

Des « people review » animées par la DRH , avec l'encadrement en appui, censées faire un point tous les 3 ans sur le déroulement de carrière, doivent être organisées

La mise en place d'une GPEC, définie comme un **P**lan de **R**emplacem**e**nt **P**rogrammé ( PRP ), jouant sur les départ certains connus de manière certaine , est un plus évident pour la mise en place des parcours de mobilité et de promotion interne.