

*Gestion de la rémunération et performance
de l'entreprise.*

Problématique :

*Dans quelle mesure la gestion de la
rémunération contribue au développement
continu de la performance au sein de
l'entreprise ?*

Plan :

Introduction

I : cadre conceptuel de la gestion des rémunérations

- 1) Rémunération
- 2) Performance

II : le système des rémunérations

- 1) Les objectifs d'un système de rémunération
- 2) Les critères et les axes pour établir une politique de rémunération
- 3) Les limites actuelles de nombreux systèmes de rémunération

III : la rémunération et son caractère motivant

- 1) Différents forme de la rémunération
- 2) Rémunération comme facteur de motivation

IV : l'impact de la gestion de la rémunération sur la performance globale

- 1) Augmentation du salaire en fonction des performances
- 2) Rémunération fixe et variable

Conclusion

Introduction :

Qui : rémunération

Pourquoi : performance

Comment : impact de la rémunération sur la performance de l'entreprise

Dans le contexte actuel de l'internationalisation des activités et des tensions observées sur le marché du travail, les entreprises doivent impérativement innover dans leurs politiques de

rémunération pour attirer et surtout retenir les talents dont elles ont besoin. Cette capacité à innover se traduit par une complexité croissante des systèmes de rémunération qui comportent des formes multiples : rémunération directe ou globale, rémunération immédiate ou différée, rémunération flexible. Il est donc crucial pour l'entreprise de pouvoir concevoir, construire et mettre en œuvre des politiques de rémunération susceptibles de répondre aux défis stratégiques actuels.

I : cadre conceptuel de la gestion des rémunérations

1) Rémunération :

Somme d'argent versée par l'employeur au salarié en paiement d'un travail effectué.

2) Performance

C'est l'atteinte continue des cibles définies autour de l'intention stratégique, créer la performance c'est créer le contexte pour que les personnes qui composent l'organisation puissent et veuillent réaliser et atteindre des cibles

Est donc performance de l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout

II : le système des rémunérations

1) Les objectifs d'un système de rémunération

Les attentes des 2 parties ne sont pas les mêmes, ainsi si pour le travailleur la rémunération doit permettre la satisfaction de tout ses besoins et de ceux de toutes les personnes qui sont à sa charge car pour la plus part des travailleurs la rémunération constitue la principale source de revenu, le salaire doit être stable, il doit être juste et surtout transparent c'est-à-dire on doit savoir facilement et simplement comment il a été déterminé.

Pour les responsables de l'entreprise la rémunération doit être incitative pour motiver davantage les travailleurs à fin qu'ils améliorent la qualité du produit et qu'il augmente la productivité du travail

Les 3 grands objectifs que doit poursuivre un bon système de rémunération sont :

- Au niveau du recrutement par l'intégration au sein de l'entreprise des personnes de qualité en nombre suffisant
- Maintenir un certain degré de stabilité au sein des salariés de l'entreprise
- Offrir aux employés des conditions de rémunération propres à susciter leur motivation au travail

L'entreprise peut fixer à son système de rémunération des objectifs propres à lui permettre un déploiement efficace de sa stratégie :

- le renforcement chez les salariés du sentiment d'appartenance et la reconnaissance des efforts collectifs, avec une perception d'équité, d'équilibre et de cohérence,
- la motivation des salariés, l'encouragement à la performance, à l'obtention de résultats et à la progression individuelle,
- la compétitivité et la flexibilité permettant l'adaptation et la réactivité aux différents contextes, tant internes qu'externes, et à leurs évolutions rapides

2) Les critères et les axes pour établir une politique de rémunération :

Une politique de rémunération s'aborde sous différents angles qui impliquent la mise en œuvre d'outils différents. En effet, la rémunération doit être abordée sous l'angle social sous l'angle économique et sous l'angle managérial.

- La rémunération sous l'angle social

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- équité interne : existence d'une classification et d'une échelle des salaires
- récompense de la performance, du mérite : mise en œuvre de l'individualisation des salaires
- partage des bénéfices de l'entreprise : existence d'une formule de participation
- implication des hommes : existence de systèmes de récompense de la performance d'équipe et de la performance individuelle (prime d'équipe, bonus, augmentations individuelles)
- climat social : implication dans des négociations annuelles
- gestion des carrières : mesure des capacités, analyse des potentiels
- La rémunération sous l'angle économique

Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- fidélisation des salariés occupant des postes clés : suivi d'enquêtes de salaire pour s'assurer de l'équité externe
- coût pour l'entreprise : pilotage et suivi de la masse salariale
- La rémunération sous l'angle managériale

En plus des enjeux économiques et sociaux, l'entreprise doit répondre à un enjeu essentiel qui est :

- l'optimisation de ressources humaines
- l'élaboration d'une politique salariale

Les axes de la politique de rémunération :

La rémunération doit répondre à une combinaison de contraintes :

- Compétitivité externe : Une bonne politique de rémunération est celle qui valorise le personnel en préservant la pérennité de l'entreprise, attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux
- Équité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance. l'équilibre des rémunérations repose sur le sentiment de justice et d'équité (eu égard aux niveaux de responsabilité de chacun), le caractère incitatif de la rémunération. La rémunération est un levier qui doit inciter les salariés à améliorer leur performance.
- Équilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale

3) Les limites actuelles de nombreux systèmes de rémunération :

La rémunération à la performance vise à différencier le salaire versé selon le degré de Contribution des individus au succès de l'entreprise. Elle s'oppose en particulier aux systèmes Basés sur l'ancienneté ou sur des caractéristiques personnelles, telles qu'on les trouve dans les administrations notamment, ainsi que dans certaines conventions collectives: selon le niveau de formation et l'âge est fixé un niveau de rémunération de base, qui évolue au gré de l'ancienneté ou d'éventuelles promotions dans des niveaux de fonction supérieurs. Une telle politique se révèle évidemment très peu incitative pour la motivation des collaborateurs, le niveau de performances n'influençant ni la sécurité de l'emploi ni la rémunération. Ceci se traduit par la perte des meilleurs éléments au profit d'autres entreprises, par un niveau de performances globalement bas et par des coûts fixes très élevés.

Par ailleurs, nombreux sont les systèmes qui valorisent uniquement les fonctions d'encadrement, et trop peu les fonctions de spécialistes. Or, actuellement, on a très souvent nommé les meilleurs spécialistes cadres, ce qui se révèle souvent désastreux: difficulté à s'imposer; peu de capacité à diriger et motiver les collaborateurs; concentration de ses efforts

sur la tâche plus que sur le management, précisément au moment où les collaborateurs ressentent une insécurité, de l'inquiétude et ont besoin d'un encadrement de qualité. Face à ces lacunes manifestes, les systèmes de rémunération à la performance ou au mérite se développent très rapidement

III : la rémunération et son caractère motivant

1) Différents forme de la rémunération

La rémunération globale comprend le salaire de base, les compléments de salaire, les suppléments de salaire ainsi que les périphériques.

- Le salaire de base du salarié. Librement négocié au moment de l'embauche, il se calcule en brut, c'est à dire sur des montants non encore imposés par les différentes charges patronales ou salariales pesant sur les entreprises.

- Les compléments de salaire

Ils sont constitués des éléments suivants :

- légaux (congés payés, congés familiaux, indemnisation de la maladie pour un temps et sous certaines conditions)
 - conventionnels en espèces (congés supplémentaires, prime d'ancienneté, primes de sujétion et de responsabilité, gratifications)
 - conventionnels en nature (voiture et logement de fonction, téléphone et ordinateur utilisables en dehors des heures normales de travail).
- Les suppléments de salaire

Ils sont constitués des éléments suivants :

- en espèce (mutuelle, prévoyance, retraite, prêts, chèques : restaurant, transport, vacances)
- en nature (assistance juridique, conseils).

- Les périphériques de salaire

Ils sont constitués des éléments suivants :

- Intéressement : Outil de motivation, l'intéressement permet d'impliquer fortement les salariés dans le développement de l'entreprise, d'associer financièrement le personnel à l'amélioration des performances de l'entreprise.
- participation aux bénéfices
- plans d'épargne : plan d'épargne d'entreprise (PEE) est un système d'épargne collectif fiscalement et financièrement avantageux qui permet aux salariés de participer à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

2) Rémunération comme facteur de motivation

Vous voulez des employés motivé ?rémunérez votre personnel en conséquence.

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés. Même si la composante salariale n'en est pas le seul outil, elle y contribue fortement et ceci au travers des nombreux modes de rémunération qui peuvent avoir une action sur cette motivation.

Pour motiver leurs collaborateurs, les entreprises utilisent de nombreux outils de motivation au premier rang desquels la rémunération variable à objectif atteint constitue le dispositif le plus connu.

La politique de rémunération doit donc être stimulante et motivante. Elle doit permettre à la fois :

- la réalisation des priorités et des objectifs de l'entreprise,
- la satisfaction des attentes des salariés,
- l'adaptation à l'environnement économique.

IV : l'impact de la gestion de la rémunération sur la performance globale

Les salaires représentent souvent le plus gros poste de dépenses d'une entreprise. C'est pourquoi, **en liant la rémunération à la performance**, elle dispose d'un moyen efficace pour motiver ses collaborateurs, susciter des initiatives contribuant à son succès

Les primes et incitations encouragent les salariés à s'impliquer et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise. Mais il faut que cette relation entre rétribution et performance soit correctement gérée et clairement expliquée. Un manque de visibilité sur les coûts engendrés au fil du temps peut se traduire par une perte de revenu. De même, un déficit de communication peut nuire au moral et à la motivation des collaborateurs.

Les systèmes de rémunération à la performance se subdivisent en deux catégories.

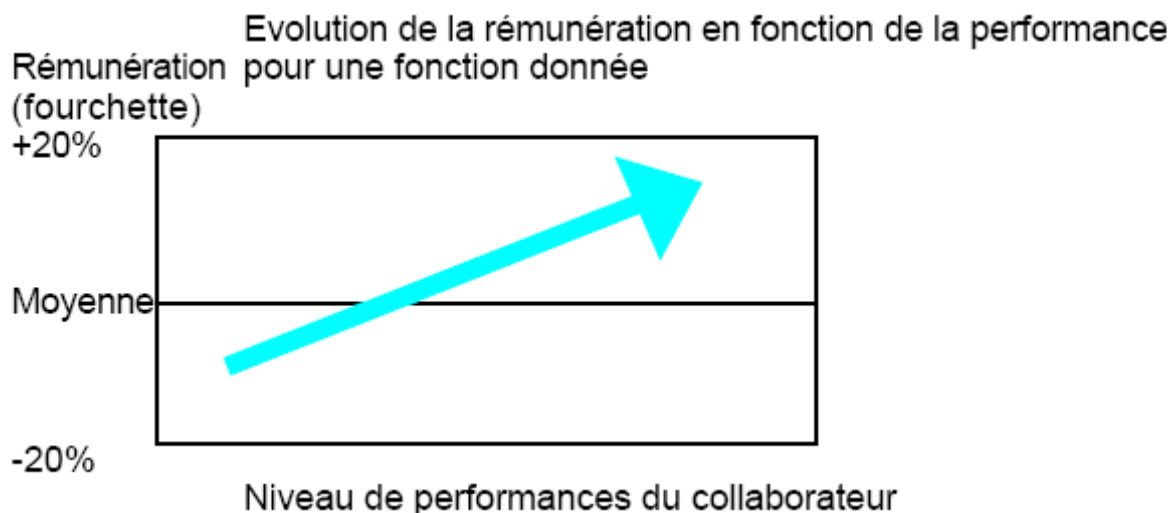
1) Augmentation du salaire en fonction des performances

Le premier assure une continuité de la rémunération, mais avec des augmentations qui varient selon les performances et vise à corriger progressivement les inégalités de traitement. Le système ne peut s'appuyer que sur des évaluations de fonction précises, définissant une structure de rémunération, qui comprennent des moyennes par fonction, avec des fourchettes de variation associées. Ces fourchettes permettent aux collaborateurs d'évoluer au sein de la fourchette en fonction des performances accomplies et des compétences démontrées. Ceci permet de différencier significativement les augmentations entre des collaborateurs à potentiel, peu payés et performants qu'il s'agit de ne pas perdre, et d'autres qui sont déjà sur le déclin et avec une rémunération élevée.

L'objectivité de son utilisation présuppose des « contrats d'objectifs » précis, c'est-à-dire un accord préalable sur les responsabilités à assumer et les objectifs à atteindre, ainsi que leur positionnement clair dans une fonction évaluée correctement et tenant compte du marché. Dans ce contexte, il sera possible de noter la performance du collaborateur par rapport à quelque chose de clairement défini, donc d'assurer une base relativement objective à la rémunération.

Ce système est largement répandu actuellement. Le schéma ci-dessous décrit de manière simple le concept de ce système de rémunération. Les collaborateurs trop payés voient en général leur rémunération stagner, mais non diminuer. La réelle limite de ces systèmes est leur manque de flexibilité vers le bas en cas de mauvaises performances: on n'augmente plus guère les salaires, mais il n'y a pas de diminution des charges sans réduction des effectifs. Les

salaires ne sont donc pas réellement flexibles et visent à une certaine continuité dans la relation de travail avec le collaborateur.



2) Rémunération fixe et variable, tenant compte des responsabilités assumées et des objectifs fixés.

Le second système part du principe qu'il y a une relation entre la rémunération et l'engagement des collaborateurs, et qu'une rémunération incitative valorisant les contributions à l'atteinte des objectifs définis, va motiver les collaborateurs, donc faciliter l'atteinte de ces objectifs. En effet, il est certain que la fixation d'objectifs, et l'attention qui y est accordée, orientera les comportements et actions des collaborateurs. Un bon système de rémunération variable s'appuie lui aussi sur une structure clairement définie au niveau du salaire de base, qui est destiné à récompenser les responsabilités de base de la fonction, et du salaire variable, qui est destiné à récompenser les contributions au développement des affaires, de l'entreprise, ...

Il convient donc que l'entreprise possède un système bien maîtrisé de fixation d'objectifs, tenant compte également de points de repère marché, de manière à anticiper les inévitables phénomènes d'amplification qui peuvent se produire

Conclusion

Les spécialistes de la rémunération seront peu impliqués dans la détection et le développement des salariés, ces deux étapes étant souvent laissées aux spécialistes du développement organisationnel. Par contre, lorsque vient le temps d'attirer et de fidéliser les salariés, la mise en place de programmes de rémunération globale compétitifs, créatifs et alignés sur les objectifs de l'entreprise devient le nerf de la guerre.