

LES FICHES OUTILS

RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

Les augmentations du salaire de base facilitent la maîtrise de la masse salariale et stimulent la motivation et la rétention des salariés dans l'entreprise. Ce double bénéfice est ajusté en fonction des priorités à accorder, soit à la stratégie globale et à la situation financière de l'entreprise, soit aux besoins en ressources humaines sur le moyen ou le long terme.

Nous avons regroupé ces augmentations en trois catégories distinctes: les augmentations du salaire de qualification, les augmentations liées au mérite et celles liées aux compétences. Pour chacune d'entre elles, nous présenterons les principes de mise en œuvre et les objectifs.

1. Les augmentations du salaire de qualification

1.1. Les augmentations liées à l'ancienneté

Principe on.

Les augmentations

La méthode de calcul de cette augmentation est déterminée par les conventions collectives ou, à défaut, peut résulter d'un accord d'entreprise. Cette gratification est une augmentation pérenne du salaire de base et constitue ainsi un critère d'évolution dans la structure salariale.

N.B : Elle peut également prendre la forme d'une prime annuelle.

Objectifs

L'augmentation liée à l'ancienneté permet d'éviter un fort taux de roulement et donc de fidéliser les salariés. Cependant, certaines primes ont pour base le salaire de qualification, ce qui nous amène à craindre l'apparition d'une spirale inflationniste dans les entreprises qui usent et abusent de ce type

d'augmentation ns du salaire de

1.2. Les augmentations dites « collectives »

Principe

Une augmentation collective du salaire de base se calcule en fonction d'un pourcentage d'augmentation du salaire de base fixé dans la politique salariale de l'entreprise et s'applique à l'ensemble des salariés de l'entreprise (une distinction peut néanmoins être faite entre cadres et non cadres).

Objectifs

Cette pratique a pour double objectif de conserver la cohérence interne et d'adapter les salaires de base en fonction de l'inflation, pour maintenir constant le pouvoir d'achat des salariés.

N.B : Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à abandonner les augmentations collectives au profit de l'optimisation de leur système de rémunération individualisé. Or, la non utilisation des augmentations collectives peut nuire au travail d'équipe. Il est donc important d'impulser un regain d'intérêt vers ce type d'augmentation.

1.3. Les augmentations dans le cadre d'une promotion

Principe

Objectif

Lors d'une promotion, le nouvel emploi proposé au salarié est d'un niveau supérieur à celui qu'il occupait précédemment dans la structure salariale. Le salarié change alors de classe d'emploi ou d'échelon. Il va donc progresser au sein de la structure et obtenir ainsi une augmentation de son salaire de base. L'objectif est, ici, de maintenir l'équité interne et externe des rémunérations.

2. Les augmentations liées au mérite

2.1. Les augmentations individuelles liées à la performance

Principe

L'augmentation du salaire de base en fonction de la performance d'un salarié est le résultat du management par objectif. Ce système est fondé sur la fixation individualisée d'objectifs annuels, établis d'un commun accord entre le salarié et le supérieur hiérarchique. L'évaluation portera sur le travail produit et l'augmentation dépendra des résultats obtenus.

Afin de déterminer au mieux le pourcentage d'augmentation de chacun, il est conseillé de construire une grille échelonnant les niveaux de performance.

Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 2

Pour justifier la relativité d'une augmentation par rapport à l'atteinte d'un de ces niveaux, il serait alors légitime que seuls les salariés ayant performé soient récompensés. Rappelons à cet effet une des composantes du modèle de Porter et Lawler (1968). Celle-ci démontre que la rémunération extrinsèque est source de satisfaction puis de motivation (par effet de rétroaction) lorsque chaque salarié a le sentiment que l'attribution des rémunérations est équitable (équité entre l'effort et les contributions fournis et la récompense attribuée).

Ce système peut donc avoir des effets favorables sur la motivation des salariés, à condition toutefois de respecter certains principes majeurs, en plus du sentiment d'équité que nous venons d'aborder :

- L'aspect législatif : l'entreprise doit pouvoir justifier des écarts de salaire entre deux salariés évoluant sur des postes similaires. Cette notion fait référence à l'arrêt Ponsolle (cours cass. 1996): « à travail égal, salaire égal ».

- L'attractivité de la récompense : l'augmentation offerte au salarié doit être attractive pour ce dernier. Référence est faite ici à la théorie des attentes de Vroom et plus précisément à la valence (l'attrait qu'un salarié porte à la récompense offerte).

- La pertinence de l'évaluation : les évaluations réalisées par les managers doivent se compléter d'un retour constructif sur le travail effectué par les salariés durant l'année, faute de quoi les salariés n'auront pas d'explications à leurs erreurs et n'obtiendront donc pas de pistes pour s'orienter vers une performance maximale.

Objectif

Ce système, en récompensant à sa juste valeur les efforts de chaque salarié, augmente en théorie le sentiment d'équité.

De manière générale, le système de quota qui vise à ne récompenser que les meilleurs dégrade le climat social, car il peut provoquer l'insatisfaction et la démotivation des salariés qui n'ont pas été augmentés, et ce malgré leurs efforts et leurs contributions. (Théorie de l'équité d'Adams, 1963).

Dans ces situations, la rémunération au mérite individuel peut impacter négativement les performances collectives. Enfin, comme nous l'avons vu dans les principes, si les feedbacks ne sont pas constructifs ou si les méthodes d'évaluation sont jugées inadaptées, on peut craindre une dégradation des relations entre managers et salariés.

Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 3

2.2. Les augmentations dites mixtes

Principe

Les augmentations mixtes constituent aujourd'hui la forme la plus utilisée de l'augmentation au mérite en France. Elles comprennent une part d'augmentation individuelle et une part d'augmentation collective. En pratique, la part individuelle est déterminée en fonction des performances du salarié tandis que la part collective est établie dans le cadre de la politique salariale annuelle (ceci en fonction de la position du salarié dans la structure salariale).

Pour résumer, cette pratique allie les deux systèmes présentés précédemment: une augmentation individuelle liée à la performance du salarié et une augmentation dite collective du salaire de qualification.

Objectif

Ce système permet, dans un premier temps, de motiver les salariés à performer dans leur emploi par l'attrait d'une augmentation individuelle. Ensuite, il garantit le maintien du pouvoir d'achat de tous les salariés dans le temps.

3. Les augmentations liées aux compétences

Principe

La loi Borloo de 2005 portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences contribue au développement de cette pratique mise en place au début des années 1990. Elle se compose d'un système de rémunération par objectif mais également au mérite, qui rémunère les compétences acquises par les salariés lors de formations (interne ou externe) sur une période donnée ou de prise en charge de nouvelles tâches. Cette rétribution peut prendre la forme d'une augmentation du salaire de base (promotion ou évolution dans la classe d'emploi) ou d'une prime ponctuelle.

La mise en place de ce système est permise par accord collectif (accord d'établissement, de groupe ou de branche) et implique la création d'un référentiel des compétences et de grilles d'évaluation et de rémunération des compétences.

Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 4

Le référentiel a pour objectif de recenser les compétences existantes au sein de la structure et de mettre en valeur le niveau des compétences demandées à chaque individu en fonction des enjeux globaux de l'entreprise. Pour être valable, le référentiel doit être exhaustif et évolutif.

On dénombre deux types de référentiels :

- les référentiels additifs : axés sur les tâches données aux salariés, ils permettent d'évaluer la contribution individuelle de chaque salarié sur chacune d'entre elles (ex : « doit savoir mettre à jour un logiciel »). - les référentiels synthétiques : centrés sur les capacités productives que le salarié doit développer, elles comparent les compétences obtenues aux résultats attendus (ex: « être capable d'anticiper un incident »).

La grille de rémunération des compétences fournit au gestionnaire un outil de calcul pertinent pour justifier l'écart des gratifications obtenues. Elle est subdivisée en plusieurs échelons (ex : apprentissage, développement, maîtrise) qui facilite l'évaluation du niveau de maîtrise de chaque compétence d'un individu dans son emploi.

Cette grille peut être intégrée dans le système de rémunération de l'entreprise de trois façons différentes :

- Cohabitation des modèles de qualification et de compétence : le premier détermine le salaire de base et le second permet de rémunérer l'acquisition de compétences par le biais d'un système de rémunération variable. La gratification peut ici être offerte sous forme de prime ponctuelle ou s'ajouter définitivement au salaire de base, en remplaçant la prime d'ancienneté.

- Un système basé uniquement sur les compétences : il associe augmentations mixtes du salaire de base et primes ponctuelles. Les augmentations individuelles sont déterminées en fonction des performances et des compétences du salarié, tandis que les primes ponctuelles sont attribuées pour l'acquisition de compétences optionnelles. Quant aux augmentations collectives, elles sont décidées dans la politique salariale annuelle.

- Cohabitation du modèle de compétence et d'individualisation « pure » :

Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 5

les augmentations du salaire de base se font au cas par cas et sont déterminées en fonction de la performance et des compétences de chaque salarié dans son emploi.

Pour s'assurer du bon établissement du référentiel de compétences et de la grille de rémunération, le gestionnaire doit compléter ce binôme d'un système d'évaluation. L'évaluateur, qui aura préalablement fixé des objectifs clairs en termes d'acquisition de compétences au salarié à l'aide du référentiel, évaluera les progrès de chacun. Afin d'éviter d'éventuels biais dans l'évaluation entraînés par des managers maladroits, l'évaluation sera également validée par le n+2 du salarié. De plus, pour renforcer la légitimité de l'évaluation aux yeux des salariés, celle-ci doit prendre la forme d'un entretien individuel comme dans tout système de management par objectif et occuper une place similaire à l'évaluation des performances.

N.B : En plus de l'indispensable équité des récompenses, les processus de décisions d'attribution des récompenses obtenues doivent être perçus comme juste par les salariés (notion de justice procédurale).

Objectifs

L'objectif des augmentations liées aux compétences est d'une part de valoriser les salariés en les incitant à développer leurs compétences, d'autre part de concilier les intérêts des salariés à ceux de l'employeur, dans le but final d'accroître la performance globale de l'entreprise.

La mise en place d'un tel système permet donc à la fois d'augmenter les compétences et savoirs d'une organisation, mais également d'offrir aux salariés la possibilité de maintenir leur employabilité en acquérant de nouvelles compétences tout au long de leur vie professionnelle.

Conclusion

Pour conclure, ces augmentations répondent en partie aux enjeux d'attraction, de motivation et de rétention des salariés dans l'entreprise. La rémunération variable et la rémunération différée de court et moyen termes sont deux autres variables à exploiter afin de répondre aux enjeux évoqués. Il est indispensable que ces pratiques soient constamment maîtrisées et simulées avant leurs attributions. En effet, les augmentations sont irrévocables une fois

Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 6

Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page 7

attribuées et peuvent donc conduire à une spirale inflationniste de la masse salariale si leurs conditions n'ont pas été correctement définies lors de leur mise en place.

Fiche réalisée par :

Jean-Baptiste Dubourg *jb.dubourg@gmail.com*

Bibliographie :

Ouvrages :

- LATTES Jean-Michel, LEMISTRE Philippe, ROUSSEL Patrice, Individualisation des salaires et rémunération des compétences, Economica, 2007.
- PERETTI Jean-Marie, ROUSSEL Patrice, et al., Les rémunérations, Vuibert, 2000.
- ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail, Paris, Economica, 1996.
- SAINT-ONGE Sylvie, THERIAULT Roland, Gestion de la rémunération, Gaëtan Morin, 2006.

Cours :

- Cours de Management des Ressources Humaines, Professeur Patrice Roussel.
- Cours de Management des Rémunérations, Professeur Patrice Roussel.