



LES RÉMUNÉRATIONS... COMMENT ÇA MARCHE ?

COMMENT SE FABRIQUE
UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS

WEBINAIRE N° 1
15 FÉVRIER 2019



INTRODUCTION



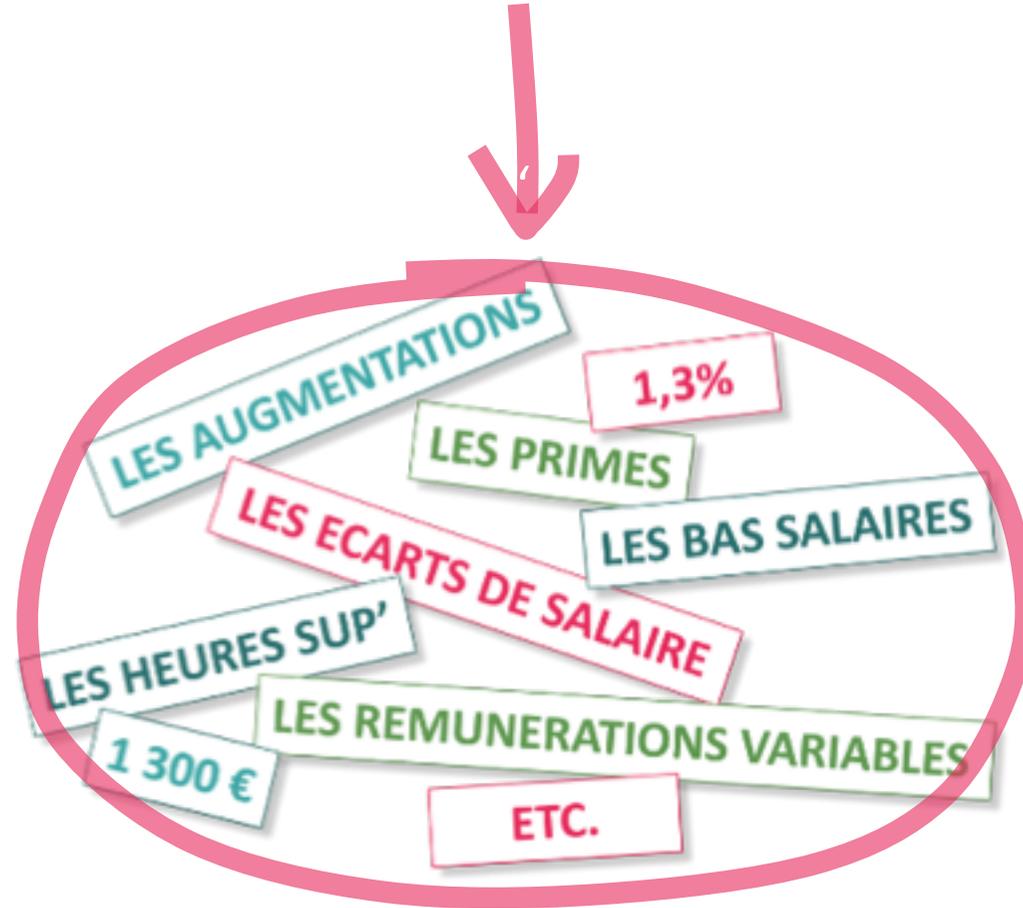
ÇA, C'EST CE QUE PRODUIT
LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE VOTRE ENTREPRISE

MAIS...

CE QUI SE PASSE
AVANT



?



VOUS INTÉRESSE AUSSI



CE QUI SE PASSE AVANT

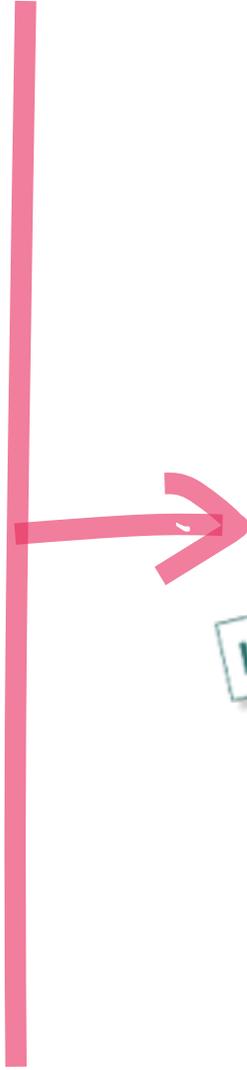
LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE
DE RÉMUNÉRATIONS

LE « MARCHÉ »
DES RÉMUNÉRATIONS

LA RECONNAISSANCE
DE LA « PERFORMANCE »

LES PROCESSUS DE GESTION
DES RÉMUNÉRATIONS

LES MARGES ÉCONOMIQUES
DE L'ENTREPRISE



ALLONS VOIR COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?

POUR L'EMPLOYEUR...

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION N'EST JAMAIS UN JEU DE HASARD !



ELLE A DES OBJECTIFS



ELLE EST OUTILLÉE



ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

CONNAÎTRE ET COMPRENDRE

LES OBJECTIFS DE LA DIRECTION

LES OUTILS ET MOYENS
QU'ELLE MET EN ŒUVRE

LES CONTEXTES INTERNES ET EXTERNES

C'EST VOUS PERMETTRE

**DE MIEUX PESER
SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

DE MIEUX LA NÉGOCIER

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE A DES OBJECTIFS

QU'ATTEND CONCRÈTEMENT VOTRE DIRECTION DE SA POLITIQUE SALARIALE ?

DE LA PAIX SOCIALE ?

ETRE ATTRACTIF ?

RECONNAÎTRE LES PERFORMANCES ?

GARANTIR LE POUVOIR D'ACHAT ?

FLEXIBILISER LA MASSE SALARIALE ?

PARTAGER LES RÉSULTATS ?

FIDÉLISER ?

MAIS PEUT-ÊTRE PAS TOUT LE MONDE...

RESPECTER L'ÉGALITÉ SALARIALE ?

AUTRE CHOSE ?

TOUT ÇA À LA FOIS ?

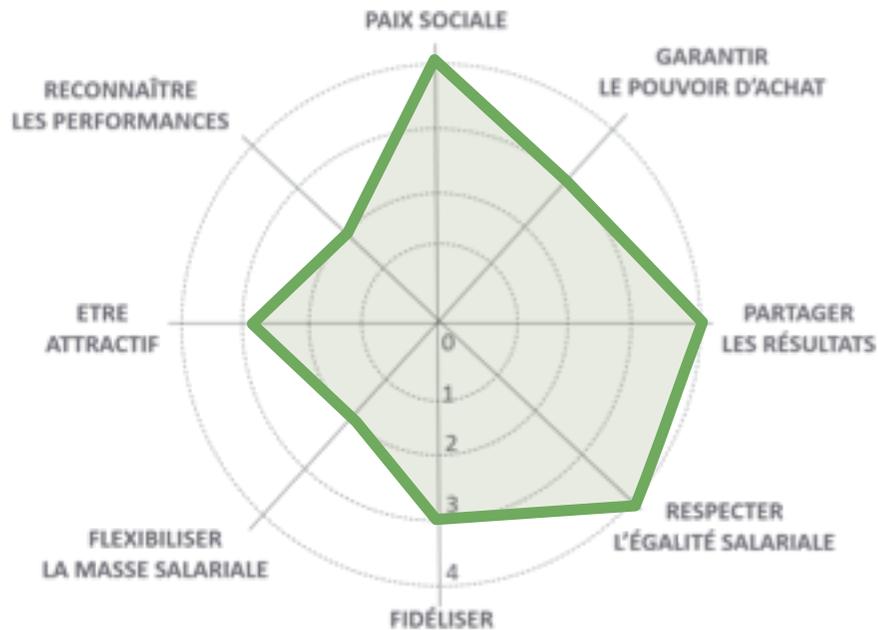
COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



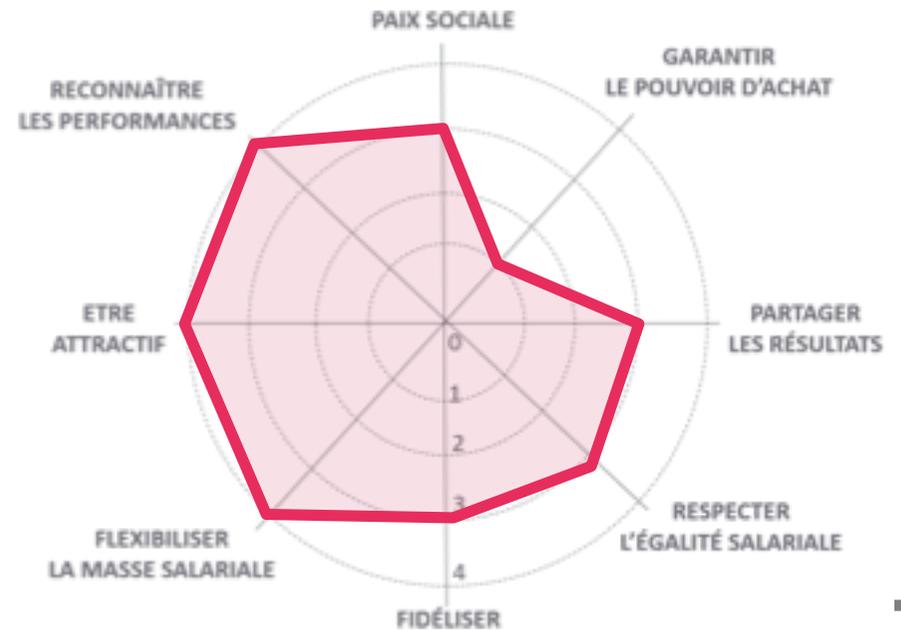
ELLE A DES OBJECTIFS

0 = non souhaité 1 = Marginal 2 = Secondaire 3 = Important mais non prioritaire 4 = Impératif et non négociable

DES OBJECTIFS PLUTÔT PROTECTEURS ET COLLECTIFS



DES OBJECTIFS PLUS INCITATIFS ET INDIVIDUELS



ON Y VOIT DÉJÀ PLUS CLAIR

SUR LES OBJECTIFS DE CES DEUX DIRECTIONS ET DE LEURS POLITIQUES SALARIALES



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

DES OBJECTIFS PLUTÔT PROTECTEURS ET COLLECTIFS

DES PRIMES COLLECTIVES
OU D'ÉQUIPES

NEGOCIER
L'AMÉLIORATION
DES DISPOSITIFS
CONVENTIONNELS

DES COUVERTURES
PRÉVOYANCE

RECONNAÎTRE
LES PERFORMANCES

ETRE
ATTRACTIF

FLEXIBILISER
LA MASSE SALARIALE

PAIX SOCIALE

DE LA NÉGOCIATION
ET DES ACCORDS COLLECTIFS

GARANTIR
LE POUVOIR D'ACHAT

DE L'AUGMENTATION
GÉNÉRALE

DES MINIMA
D'AUGMENTATIONS

PARTAGER
LES RÉSULTATS

PARTICIPATION
INTÉRESSEMENT

RESPECTER
L'ÉGALITÉ SALARIALE

DES ENVELOPPES
DE RATTRAPAGE

FIDÉLISER

DES INDICATEURS
DE SUIVI

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

DES OBJECTIFS PLUS INCITATIFS ET INDIVIDUELS

DES SALAIRES ET DES VARIABLES
NÉGOCIÉS AU CAS PAR CAS
DÈS LE CONTRAT DE TRAVAIL

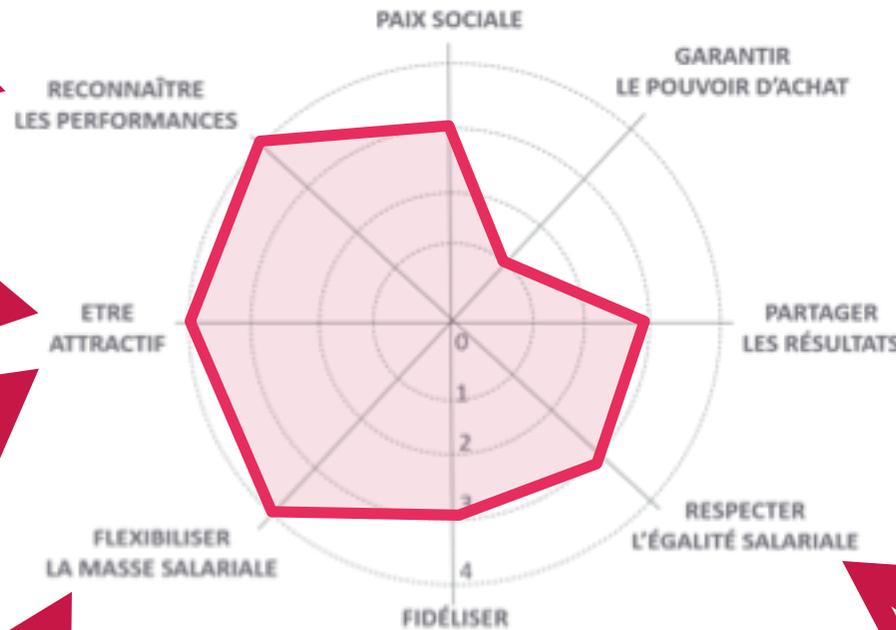
DES PRIMES ET DES BONUS
INDIVIDUELS

DES ENQUÊTES SALARIALES

DES AVANTAGES EN NATURE

UNE FORTE PROPORTION
DE RÉMUNÉRATIONS VARIABLES

DES RÉMUNÉRATIONS DIFFÉRÉES



STOCK OPTIONS
DISTRIBUTION D' ACTIONS

POUR LES « TALENTS »

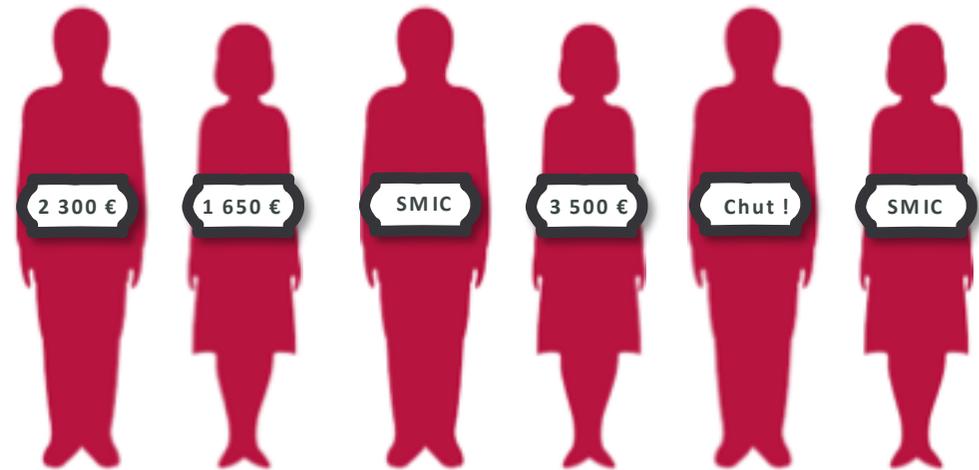


COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

**LE MARCHÉ DES RÉMUNÉRATIONS
LES ENQUÊTES DE RÉMUNÉRATION**



LA NOTION DE MARCHÉ DES RÉMUNÉRATIONS EST SOUVENT OPPOSÉE PAR LES DIRECTIONS POUR JUSTIFIER DES DIFFÉRENCES SALARIALES.

MAIS ELLES RESTENT TRÈS DISCRÈTES SUR LES ENQUÊTES SALARIALES AUXQUELLES ELLES PARTICIPENT OU PARFOIS QU'ELLES COMMANDENT.

**PUISQUE LE MARCHÉ EST STRUCTURANT DANS LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION...
... L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DEVRAIT LOGIQUEMENT ÊTRE PORTÉE
À LA CONNAISSANCE DES ÉLUS ET DES NÉGOCIATEURS.**

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



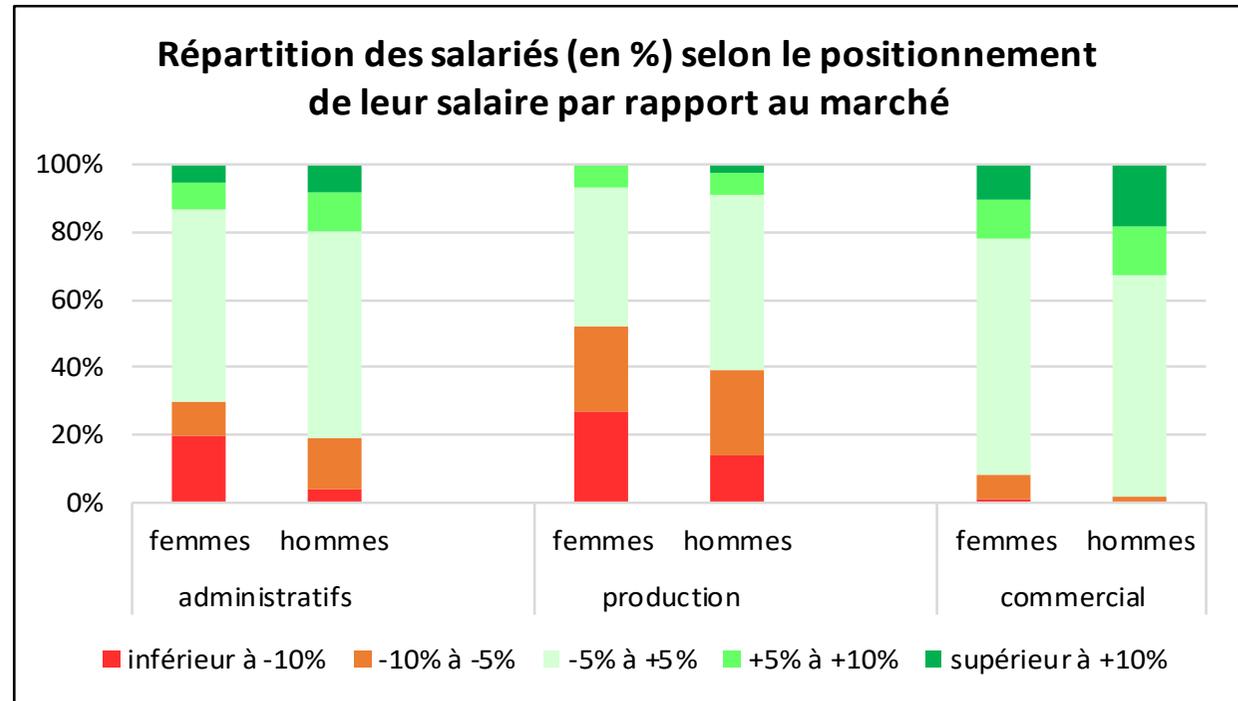
ELLE EST OUTILLÉE

DEMANDEZ À VOIR...

LES RÉSULTATS DES ENQUÊTES SALARIALES MENÉES PAR LA DIRECTION,

C'EST-À-DIRE LES POSITIONNEMENTS PAR RAPPORT AU MARCHÉ DES RÉMUNÉRATIONS PAR GROUPES QUI VOUS INTÉRESSENT :

ÂGES, SEXES, MÉTIERS, NIVEAUX DE CLASSIFICATION, ETC.



AFIN DE VOUS PERMETTRE D'ÉMETTRE UN AVIS OU DE NÉGOCIER QUELS SALARIÉS DEVRONT ÊTRE PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS OU DE RATTRAPAGE SALARIAL



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

OU TOUT AU MOINS...

DEMANDEZ UNE INFORMATION TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE...

- QUEL CABINET A RÉALISÉ L'ENQUÊTE ?
UN CABINET RÉPUTÉ ? UNE SOCIÉTÉ DE RECRUTEMENT SE FONDANT SUR SES SEULES OBSERVATIONS ?
- AVEC QUELLES ENTREPRISES LE BENCHMARK EST-IL RÉALISÉ ? DE QUELS EFFECTIFS ?
S'AGIT-IL D'ENTREPRISES VRAIMENT COMPARABLES À LA VÔTRE ?
- QUELLES RÉMUNÉRATIONS SONT COMPARÉES (FIXE, VARIABLE, ...)
*LES COMPARAISONS SALARIALES PORTENT-ELLES SUR TOUS LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATIONS ?
LES COMPARAISONS SONT-ELLES GLOBALES OU DÉTAILLÉES PAR TYPE DE RÉMUNÉRATION ?*
- LES COMPARAISONS SONT-ELLES FAITES PAR MÉTIER ? PAR NIVEAU DE CLASSIFICATION ?
PARCE QUE DES COMPARAISONS TROP GÉNÉRALES OU GLOBALES NE SERONT PAS EXPLOITABLES
- LES COMPARAISONS TIENNENT-ELLES COMPTE...
*DES ÂGES ? DES ANCIENNETÉS ? DES FORMATIONS INITIALES ?
QUI PEUVENT EXPLIQUER VOIRE JUSTIFIER DES DIFFÉRENCES SALARIALES*

VOUS POURREZ ALORS APPRÉCIER LA QUALITÉ ET LA PERTINENCE DES BENCHMARK SALARIAUX

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LA NOTION DE PERFORMANCE



OU



OU



?

LA PERFORMANCE N'EST PAS UN GROS MOT...

TOUT LE MONDE A ENVIE D'ÊTRE PERFORMANT DANS UN COLLECTIF PERFORMANT.

- MAIS LA NOTION DE PERFORMANCE DANS L'ENTREPRISE N'EST PAS TOUJOURS CLAIRE, ET PEUT ÊTRE TRÈS SUBJECTIVE
- ELLE EST RAREMENT DISCUTÉE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX.
- LA NOTION DE « PERFORMANCE » EST GÉNÉRALEMENT IMPOSÉE PAR LA DIRECTION.

VOUS AVEZ LE DROIT D'EN DÉBATTRE AVEC ELLE.

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LA NOTION DE PERFORMANCE

EN DISCUTER...

C'EST NE PAS LAISSER IMPOSER AUX SALARIÉ.E.S

*UNE EXIGENCE DE « PERFORMANCE »
POUVANT LES METTRE EN DIFFICULTÉ*

S'AGIT-IL ?

- D'ATTEINDRE/DÉPASSER UN RÉSULTAT FIXÉ À L'AVANCE ?
(FAIRE SON TRAVAIL, ATTEINDRE DES OBJECTIFS, ...)

ÇA, C'EST GÉNÉRALEMENT LA DÉFINITION DE L'EMPLOYEUR.

OU BIEN...

- FAIRE DES PROGRÈS SANS TOUJOURS ATTEINDRE LES OBJECTIFS ?
- FAIRE DES EFFORTS ?
- LAISSER TOMBER UN MOMENT SON BOULOT POUR AIDER LE PETIT CAMARADE ?

EN REVANCHE...

- RESPECTER LES « VALEURS » DE L'ENTREPRISE,
- ÊTRE POSITIF, CONSTRUCTIF, OUVERT, ACTEUR, MOTIVÉ, ÊTRE UN « POTENTIEL », ETC.

... EST-CE VRAIMENT DE LA PERFORMANCE, OU EST-CE TOUT AUTRE CHOSE ?

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LE PÉRIMÈTRE DE LA PERFORMANCE

LE PÉRIMÈTRE DE LA « PERFORMANCE » ÉVALUÉE
AURA UN IMPACT
SUR LA RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS

LES OBJECTIFS INDIVIDUELS ET ANNUELS

ILS CONSTITUENT SOUVENT LE SEUL PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION ANNUELLE.

SONT-ILS TOUJOURS ATTEIGNABLES, MESURABLES, ADAPTÉS À CHACUN ?

VOUS POUVEZ NÉGOCIER QUE LA DIRECTION VOUS RENDENT COMPTE DE LA QUALITÉ DES OBJECTIFS.

LES OBJECTIFS PERMANENTS

CE SONT LES TÂCHES ET LES RESPONSABILITÉS QUI FIGURENT DANS LA DESCRIPTION DE FONCTION.

ILS SONT LES GRANDS OUBLIÉS DE LA GESTION PAR OBJECTIFS.

VOUS POUVEZ NÉGOCIER QUE L'ÉVALUATION ANNUELLE PRENNE EN COMPTE LA TENUE DE LA FONCTION.

LE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES TECHNIQUE

IL PASSE PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE, MAIS PAS TOUJOURS.

POUR BEAUCOUP DE SALARIÉS L'ACTUALISATION DES COMPÉTENCES CONSTITUE UN VRAI EFFORT.

POURQUOI CELA NE RENTRERAIT-IL PAS DANS LE PÉRIMÈTRE DE LA PERFORMANCE À ÉVALUER ?

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE

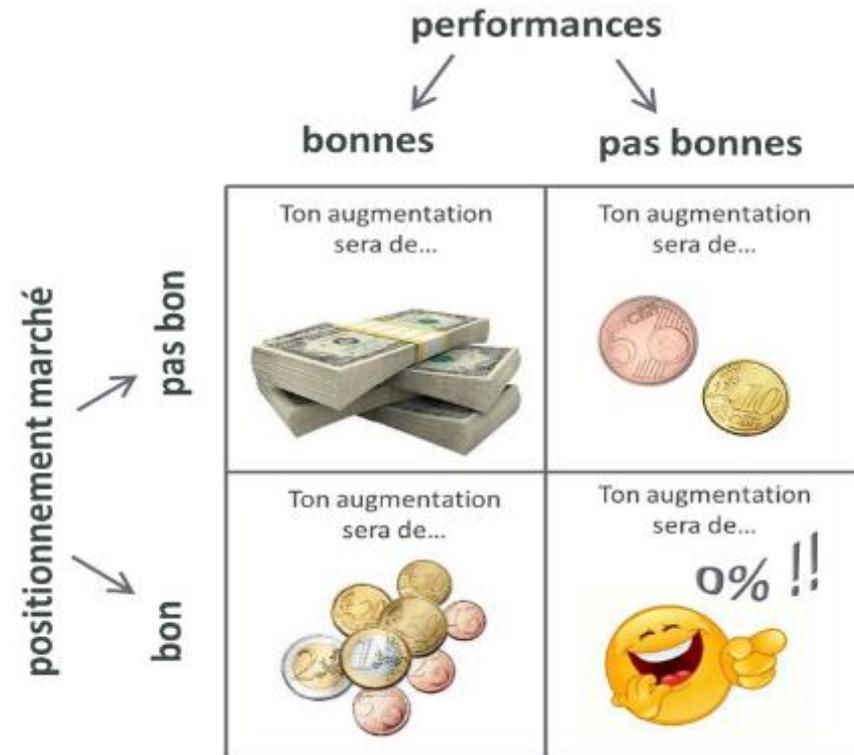
LES MATRICES D'AUGMENTATIONS

PLUS OU MOINS FORMELLES,
PLUS OU MOINS OFFICIELLES...

ELLES VISENT À RECOMMANDER
DES NIVEAUX D'AUGMENTATIONS

À LA FOIS EN FONCTION
DE LA PERFORMANCE

ET DU POSITIONNEMENT PAR RAPPORT
AU MARCHÉ DES RÉMUNÉRATIONS
OU À UNE CATÉGORIE DE SALARIÉS



VOUS POUVEZ DEMANDER À VOTRE DIRECTION :

- UN BILAN, SOUS MÊME FORME, DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES PAR GROUPE (SEXE, ÂGE, ANCIENNETÉ, MÉTIERS, ETC.)



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LES PROCESSUS DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

DE PLUS EN PLUS SOUVENT, DANS BEAUCOUP D'ENTREPRISES,
LE MANAGER EST DEvenu L'ACTEUR PRINCIPAL DE LA GESTION RH,
... ET DONC, DES RÉMUNÉRATIONS.

LA FONCTION RH SE CONTENTE ALORS
DE DONNER DES RÈGLES DE BONNES PRATIQUES
EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES
ET DE VÉRIFIER QUE LES BUDGETS NE SONT PAS DÉPASSÉS.

EST-CE SUFFISANT ?

**NOUS ALLONS VOUS PRÉSENTER
3 EXEMPLES
QUI DÉMONTRENT
QUE NON**



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LES PROCESSUS DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

EXEMPLE 1 : LE FAUX ÉGALITARISME

DANS CETTE ENTREPRISE, POUR CETTE ANNÉE, IL A ÉTÉ NÉGOCIÉ (OU DÉCIDÉ) DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES REPRÉSENTANT **2%** DE LA MASSE SALARIALE.

POUR NE PAS FAIRE DE JALOUX, CHAQUE MANAGER DISPOSE DONC D'UNE ENVELOPPE DE **2%** DES SALAIRES DE SON ÉQUIPE.

- MONSIEUR X DIRIGE UNE ÉQUIPE DE 50 PERSONNES : DES JEUNES ET DES MOINS JEUNES, CERTAINS TRÈS BIEN PAYÉS, DES PERSONNES TRÈS « PERFORMANTES » ET D'AUTRES SANS DOUTE UN PEU MOINS.

MONSIEUR X DISPOSERA DE MARGES DE DÉCISIONS QUI LUI PERMETTRONT D'ACCORDER DE FORTES AUGMENTATIONS À CEUX QUI EN ONT BESOIN (IL N'AUGMENTERA PAS TOUT LE MONDE).

- MADAME Y À 5 PERSONNES DANS SON ÉQUIPE, JEUNES, PAS TRÈS PAYÉS ET « PERFORMANTS » POUR RECONNAÎTRE JUSTEMENT LES « PERFORMANCES » DE TOUS ELLE NE POURRA PAS DONNER PLUS DE 2% À CHACUN.

LE MODE D'ALLOCATION DES ENVELOPPES D'AUGMENTATIONS, APPAREMMENT ÉGALITAIRE, CRÉÉE EN FAIT DES INÉGALITÉS DANS LES CHANCES D'AUGMENTATIONS SELON LA STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DANS LAQUELLE CHACUN TRAVAIL.

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LES PROCESSUS DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

EXEMPLE 2 : LA CONFUSION DES ENVELOPPES D'AUGMENTATIONS

POUR CETTE ANNÉE, IL A ÉTÉ NÉGOCIÉ (OU DÉCIDÉ)
DEUX TYPES D'AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES :

- D'UNE PART 2% POUR LA RECONNAISSANCE DES « PERFORMANCES »,
- D'AUTRE PART 0,2% POUR DES RATTRAPAGES DE SALAIRES ENTRE HOMMES ET FEMMES.

LES DEUX ENVELOPPES SONT À LA DISPOSITION DES MANAGERS QUI DÉCIDE DE COMMENT ET À QUI LES ATTRIBUER.

LE RÉSULTAT (PLUSIEURS FOIS CONSTATÉ DANS NOS MISSIONS) EST QUE LORSQU'UNE FEMME A BÉNÉFICIÉ D'UNE AUGMENTATION AU TITRE DU RATTRAPAGE, ELLE PERD TOUTE CHANCE DE BÉNÉFICIER AUSSI D'UNE AUGMENTATION SUR « PERFORMANCE ».

ET... LES ÉCARTS HOMMES-FEMMES ONT AUGMENTÉ.

L'ERREUR ICI, DANS LE PROCESSUS, A ÉTÉ DE CONFIER LES DEUX ENVELOPPES AUX MANAGERS.
LA FONCTION RH AURAIT DU ALLOUER ELLE-MÊME LES AUGMENTATIONS RATTRAPAGE.

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LES PROCESSUS DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

EXEMPLE 3 : LA PRISE DE RISQUE... SANCTIONNÉE

UN SALARIÉ A PRIS LE RISQUE D'UNE MOBILITÉ FONCTIONNELLE EN CHANGEANT DE FONCTION ET DE SERVICE APRÈS S'ÊTRE FORMÉ...

... ET EN ESPÉRANT QUE L'ENTREPRISE LUI EN SAURA GRÉ.

BEN NON ! PAS D'AUGMENTATION INDIVIDUELLE...

LES ENVELOPPES D'AUGMENTATIONS ÉTAIENT CONFIÉES À CHAQUE CHEF DE SERVICE.

- *LE CHEF DE SERVICE QUITTÉ N'AVAIT AUCUNE ENVIE D'UTILISER SON BUDGET POUR QUELQU'UN QUI N'ÉTAIT PLUS DANS L'ÉQUIPE.*
- *LE CHEF DE SERVICE REJOINT NE VOYAIT PAS POURQUOI IL AUGMENTERAIT QUELQU'UN QU'IL NE CONNAÎT PAS AU TITRE D'UNE « PERFORMANCE » DANS UN AUTRE SERVICE QUE LE SIEN*

LA DIRECTION RH AURAIT PU FACILEMENT PRÉVOIR LA RÉACTION DE CHAQUE MANAGER.

IL AURAIT FALLU QU'ELLE GARDE À SA MAIN UNE PARTIE DU BUDGET GLOBAL D'AUGMENTATIONS AFIN DE GÉRER CE TYPE DE SITUATION.

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE EST OUTILLÉE

LES PROCESSUS DE GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

CE QU'IL FAUT RETENIR :

DANS LES 3 EXEMPLES PRÉCÉDENTS, CE SONT LES PROCESSUS D'ALLOCATION ET D'ATTRIBUTION DES ENVELOPPES D'AUGMENTATIONS QUI ONT LAISSÉ PASSER OU GÉNÉRÉ DES INÉGALITÉS.

LA FONCTION RH N'A PAS JOUÉ SON RÔLE DE RÉGULATEUR, D'ANIMATEUR ET D'ARBITRAGE ET A LAISSÉ LA FONCTION MANAGÉRIALE SE DÉBROUILLER.

POUR LES ÉLUS, NÉGOCIER DES MONTANTS, DES TAUX, ETC. C'EST BIEN.

VOUS POUVEZ AUSSI NÉGOCIER LES PROCESSUS DE GESTION ET D'ATTRIBUTION DES AUGMENTATIONS ET DES PRIMES.

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

DES CONTEXTES ÉCONOMIQUES PROPRES À L'ENTREPRISE



EXCELLENT
FAVORABLE
MITIGÉ
INCERTAIN
DÉGRADÉ
TRÈS MAUVAIS



MAIS IL NE SUFFIT PAS QUE LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE SOIT BONNE POUR QUE L'EMPLOYEUR DEVIENNE PRODIGE

QUAND LES CHARGES DE PERSONNEL REPRÉSENTENT 80% DES COÛTS DE PRODUCTION, TOUTE AUGMENTATION AURA UN IMPACT NON NÉGLIGEABLE SUR LES MARGES

SI LES EXIGENCES DE RENTABILITÉ SONT QUASI-CONTRACTUELLES (LBO, EMPRUNTS AVEC COVENANTS) ELLES PÈSERONT D'AVANTAGE SUR LES SALAIRES

LE TRAVAIL DE L'EXPERT SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE VOTRE ENTREPRISE VOUS PERMET D'Y VOIR PLUS CLAIR SUR LES LIENS ENTRE CETTE SITUATION ÉCONOMIQUE ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

DES CONTEXTES ÉCONOMIQUES PROPRES À L'ENTREPRISE

SELON LES RÉSULTATS D'UN SERVICE, D'UNE B.U., ...
LES CHOIX D'ATTRIBUTIONS D'AUGMENTATION OU DU TAUX PEUVENT ÊTRE DIFFÉRENTS.

LA RÉMUNÉRATION, C'EST AUSSI UN INVESTISSEMENT SUR LES SALARIÉS.

SI L'ON NE FAIT PAS D'INVESTISSEMENTS MATÉRIELS, FINANCIERS, HUMAINS
DANS UN SECTEUR DE L'ENTREPRISE, IL Y A PEU DE CHANCE QUE L'ON Y FASSE DES
INVESTISSEMENTS SALARIAUX.

CE QUI PEUT CONDUIRE À DE RÉELLES INÉGALITÉS SALARIALES D'UN SALARIÉ À L'AUTRE,
SELON QU'IL SE TROUVE DANS LE BON OU LE MAUVAIS ENDROIT DE L'ENTREPRISE.

**LÀ ENCORE, VOTRE EXPERT PEUT METTRE EN ÉVIDENCE LES LIENS ENTRE...
LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE
ET LA POLITIQUE SOCIALE DE VOTRE ENTREPRISE.**

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

DES CONTEXTES ÉCONOMIQUES PROPRES À L'ENTREPRISE

L'INCERTITUDE SUR L'ACTIVITÉ À VENIR, SUR LES RÉSULTATS À VENIR VA CONDUIRE L'EMPLOYEUR À « FLEXIBILISER » SA MASSE SALARIALE.

- S'IL DONNE 100 € D'AUGMENTATION, IL NE PEUT PLUS LES RETIRER.
ET CES 100 EUROS PÈSERONT INDÉFINIMENT SUR TOUS LES DÉPENSES ASSISES SUR LA MASSE SALARIALE (CERTAINES PRIMES D'ANCIENNETÉ, BUDGET DU CE, ...)
- IL PRÉFÈRERA ALORS DONNER 100 € EN PRIME ET, EN CAS DE DIFFICULTÉS, NE PAS LA DONNER L'ANNÉE SUIVANTE.

DERRIÈRE UN DISCOURS OFFICIEL SUR LA MOTIVATION PAR LA RÉMUNÉRATION VARIABLE, IL Y A SOUVENT UN OBJECTIF PREMIER DE FLEXIBILITÉ DE LA MASSE SALARIALE

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

DES CONTEXTES SOCIAUX ET RH PROPRES À L'ENTREPRISE

GESTION DE LA « PERFORMANCE » OU PAS, L'EMPLOYEUR CIBLERA SA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION VERS...

- CEUX ET CELLES QU'IL VEUT RECRUTER. SI LEURS COMPÉTENCES SONT RARES ET CHÈRES, CELA NÉCESSITERA UN BUDGET QUI NÉCESSITERA DE LIMITER LES ÉVOLUTIONS DE SALAIRES POUR LES SALARIÉS DÉJÀ PRÉSENTS DANS L'ENTREPRISE.
- CEUX ET CELLES QU'IL VEUT RETENIR ET QUI BÉNÉFICIERONT DES MEILLEURS ÉVOLUTIONS DE SALAIRES ET DES PLUS HAUTS VARIABLES.

LES SALARIÉS MÊME PERFORMANTS DONT L'EMPLOYEUR PENSE QU'ILS NE PARTIRONT PAS (*SALARIÉS ÂGÉS, PEU QUALIFIÉS, ...*) SERONT ALORS MOINS BIEN SERVIS.

**DERRIÈRE UN DISCOURS OFFICIEL SUR LA RECONNAISSANCE DE LA « PERFORMANCE »,
IL Y A SOUVENT UNE SIMPLE GESTION DE RISQUES**

COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



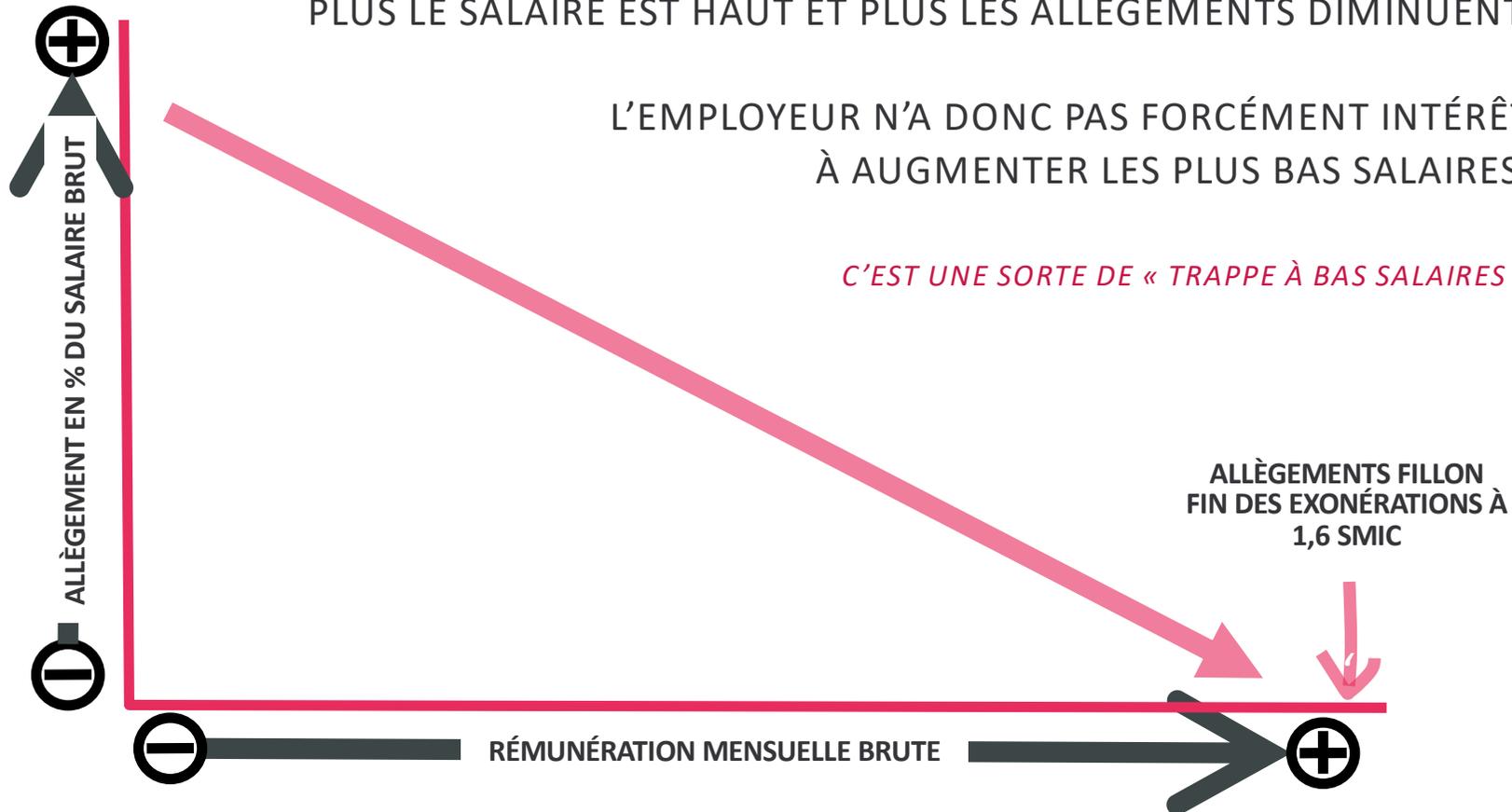
ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

LES ALLÈGEMENTS DE COTISATIONS PATRONALES

PLUS LE SALAIRE EST HAUT ET PLUS LES ALLÈGEMENTS DIMINUENT.

L'EMPLOYEUR N'A DONC PAS FORCÉMENT INTÉRÊT
À AUGMENTER LES PLUS BAS SALAIRES.

C'EST UNE SORTE DE « TRAPPE À BAS SALAIRES »



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?



ELLE S'INSCRIT DANS DES CONTEXTES

L'ACTUALITÉ 2019
AURA UN IMPACT
SUR LES POLITIQUES
DES EMPLOYEURS

LA PRIME MACRON
(PEPA)
1 000 € MAXI



FACULTATIVE
DÉFISCALISÉE ET DÉSOCIALISÉE
POUR LES SALAIRES LES PLUS BAS

MAIS...
UN PLUS ?
OU SERA COMPENSÉE
DANS LES AUGMENTATIONS ?

LA REVALORISATION
DU SMIC AU 1^{ER} JANVIER 2019
+1,5%



SURCÔT SALARIAL
MAIS...
LE COEFFICIENT
DE RÉDUCTION FILLON
AUGMENTE AVEC LE SMIC

COTISATIONS RÉDUITES
HEURES SUP' ET COMPLÉMENTAIRES
PLAFOND 11,31%



AVANTAGE
POUR CERTAINS SALARIÉS
MAIS...
AU DÉTRIMENT
DES RECRUTEMENTS ?



COMMENT SE FABRIQUE UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS ?

POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'ACTUALITÉ...

L'ACTUALITÉ 2019 AURA UN IMPACT
SUR LES POLITIQUES DES EMPLOYEURS

LA FICHE PRATIQUE

2019

DE SYNDEX

DISPONIBLE SUR SYNDEX.FR

Les fiches pratiques
Syndex
Janvier 2019



Négocier les rémunérations en 2019

2018 a été riche en « nouveautés » qui s'appliqueront en 2019 : prime Macron, modifications des règles en matière d'exonération de charges, sans compter le prélèvement à la source. Les négociations 2019 se dérouleront donc dans un contexte d'autant plus tendu que les questions de pouvoir d'achat refont surface. Cette fiche vous donne les points de repère sur cette actualité pour engager vos négociations.

#1 QUELLES ÉVOLUTIONS EN 2018 ET 2019 ?

#1.1. ÉVOLUTION DU SMIC

Après une progression de 1,2 % en 2018 légèrement au-dessus de l'inflation, le SMIC s'établit depuis le 1^{er} janvier 2019 à 10,03 € bruts (1 521,25 € bruts mensuels pour un temps complet 35 heures). Avec +1,5 %, il ne bénéficie d'aucun « coup de pouce », au contraire, puisque l'inflation est un peu supérieure (avec une accélération au second semestre : l'indice des produits alimentaires progresse même de 2,7 % en 2018).

#1.2. LES TENDANCES OBSERVÉES EN 2018

Comme en 2017, les évolutions observées en France ont été plus favorables pour les cadres, dont les augmentations (y compris promotions) se situent en moyenne autour de 2,5 % contre 2,2 % pour les non-cadres (source: Etude rémunérations 2018 Deloitte).

#1.3. LA PRIME D'ACTIVITÉ ÉVOLUE, UNE OPPORTUNITÉ POUR LES EMPLOYEURS DE LIMITER LES AUGMENTATIONS, ALORS QU'ELLE EST CONDITIONNELLE ?

Créée le 1^{er} janvier 2016, la prime d'activité est un complément de revenu mensuel versé, sous condition de ressources, aux actifs (salariés, indépendants, apprentis, fonctionnaires) de plus de 18 ans résidant en France.

En 2019, la prime d'activité est revalorisée pour les travailleurs des secteurs privé et public disposant d'un revenu modeste. Son montant, calculé en fonction de la composition et des ressources du foyer, varie d'un bénéficiaire à l'autre. La revalorisation exceptionnelle de la prime d'activité de 90 euros porte sur la bonification individuelle de la prime d'activité. Elle est accordée lorsque les revenus professionnels mensuels perçus à compter d'octobre 2018 sont supérieurs à 0,5 SMIC. Elle sera versée à partir du 5 février 2019 aux bénéficiaires qui en auront formulé la demande avant le 31 janvier 2019.

La prime cible les travailleurs aux revenus modestes, avec des plafonds qui dépendent de la situation familiale (1,3 Smic pour un célibataire sans enfant).

#1.4. OÙ EN EST-ON DES MESURES EN FAVEUR DU POUVOIR D'ACHAT ?



Baisses des cotisations en 2018

Si la CSG déductible a augmenté en janvier 2018 (de 7,50 à 9,20 % ; +1,7 point), la baisse des cotisations maladie de 0,75 point (de 2,25 à 1,50 %) et la suppression en deux temps des cotisations d'assurance chômage (de 2,40 à 0,95 %, avant disparition en octobre 2018) ont permis une légère progression du pouvoir d'achat en 2018.

Les mesures prises pour 2019

Côté salariés, outre la disparition en année pleine des cotisations chômage, l'unification des régimes de retraite cadres et non cadres s'accompagne d'une modification de la structure des taux de cotisations. La retraite complémentaire tranche A progresse de 0,05 point (de 3,50 à 3,55 %), tandis que le taux sur la tranche B augmente 0,84 point (de 7,80 à 8,64 %).





CE QUI SE JOUE
APRÈS



LES EFFETS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DES POLITIQUES SALARIALES



LE POUVOIR D'ACHAT

LES INÉGALITÉS
SALARIALES

LA COHÉSION SOCIALE
OU LE « CHACUN POUR SOI »

LES CONDITIONS DE TRAVAIL
ET LA SANTÉ AU TRAVAIL

MAIS ÇA...

C'EST LE SUJET DU SECOND WEBINAIRE

**QUELS EFFETS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS
DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION ?**

MARDI 19 FÉVRIER À 12H00

INSCRIVEZ-VOUS !





CONSEILLER ET ACCOMPAGNER LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

CABINET D'EXPERTISE
POUR LES CE ET LES CHSCT

contact@svndex.fr // www.svndex.fr //  // 