

PROGRAMME

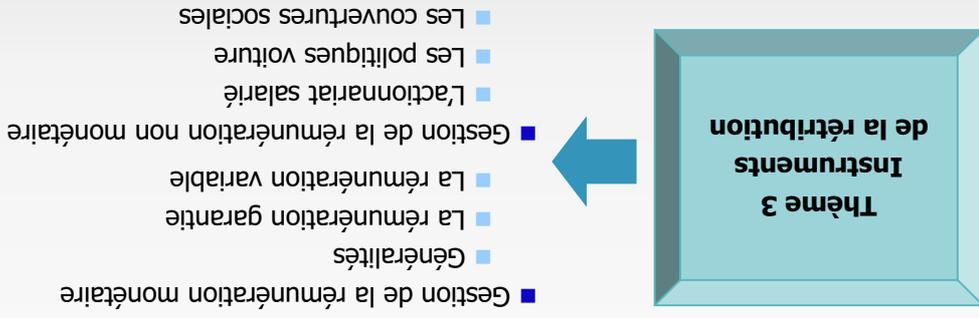
Thème 1 Politiques et pratiques de rétribution

- La dynamique de globalisation
- L'évolution des politiques et des pratiques de rétribution
- L'ancrage stratégique de la rétribution
- L'engagement durable des salariés
- Les effets de la crise actuelle
- Le concept de rétribution globale
- Les dernières tendances

Thème 2 Bases techniques de la rétribution

- Les packages de rétribution
- Les trois équilibres à respecter
- La gestion des emplois
- Le marché des rémunérations
- La communication autour de la rémunération

PROGRAMME



3

EVALUATION

3 X 6 heures

- Analyse de textes
 - 2 textes
- Synthèse de la conférence de Mr ROBIN sur la politique de rémunération du Groupe Entrepose
- Partiel
 - Questions de compréhension & Exercices
- Participation

4

Dans les entreprises les spécialistes des rémunérations sont :

- Sur le plan de la gestion administrative
 - « Le responsable de l'administration et de la paie »
- Sur le plan des politiques, processus et analyses techniques
 - « Le Comp. & Ben. Manager »
- Sur le plan des relations avec les partenaires sociaux
 - « Le responsable des relations sociales »
- Sur le plan de la stratégie et de la ligne politique
 - « Le Directeur des Ressources Humaines »

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Un axe majeur d'évolution depuis les années 90

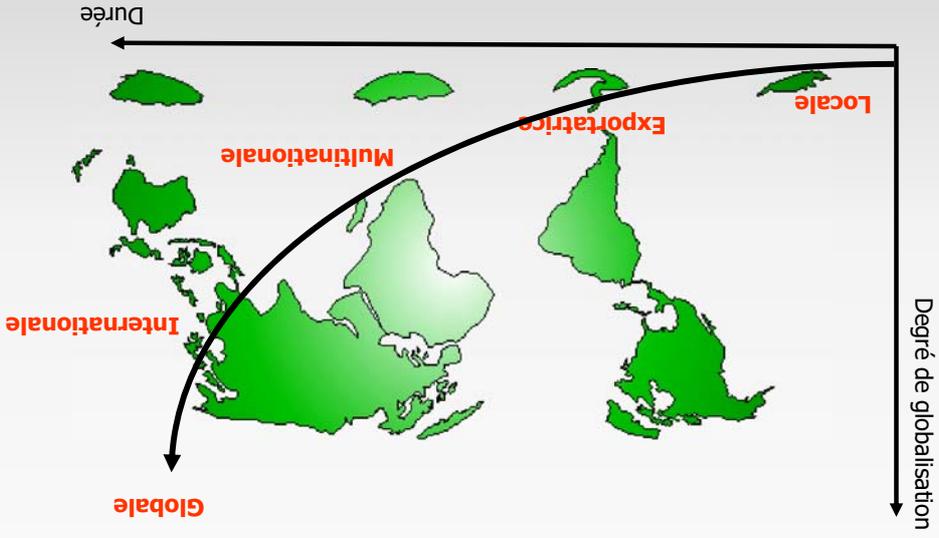


- Une impulsion forte initiée dans les entreprises anglo-saxonnes au travers des recommandations des grands cabinets de conseil en stratégie
- D'abord nécessitée par l'internationalisation des affaires (le besoin d'accompagner ses clients là où ils se développent en apportant des services de proximité),...
- ...elle s'est ensuite appliquée à toutes les fonctions de l'entreprise pour un besoin d'harmonisation des pratiques

7

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Une évolution qui prend du temps



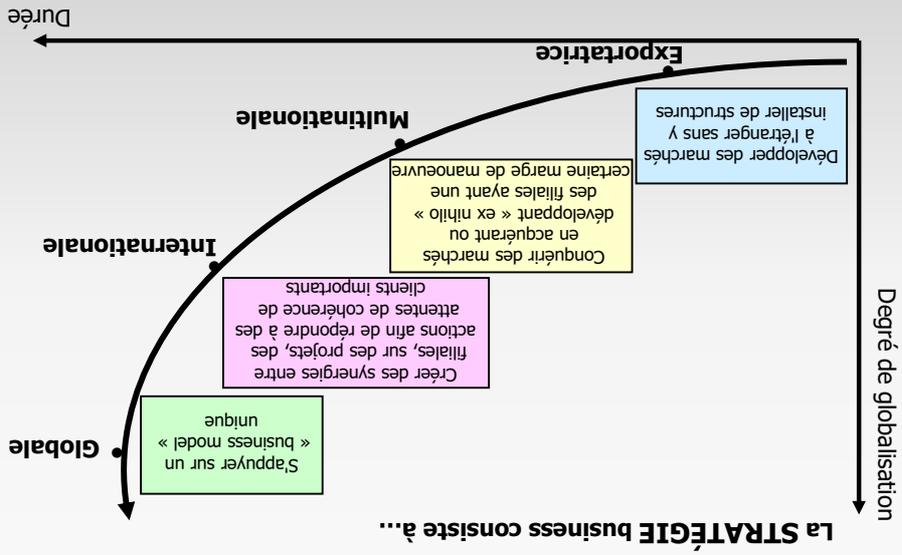
Trois vecteurs :

1. L'étendue géographique
2. La réciprocity des échanges (activités offshore, nearshore, délocalisations)
3. Les parts de marchés locales : leader sur chacun de ses marchés (chaque ligne de business dans chaque pays)

8

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

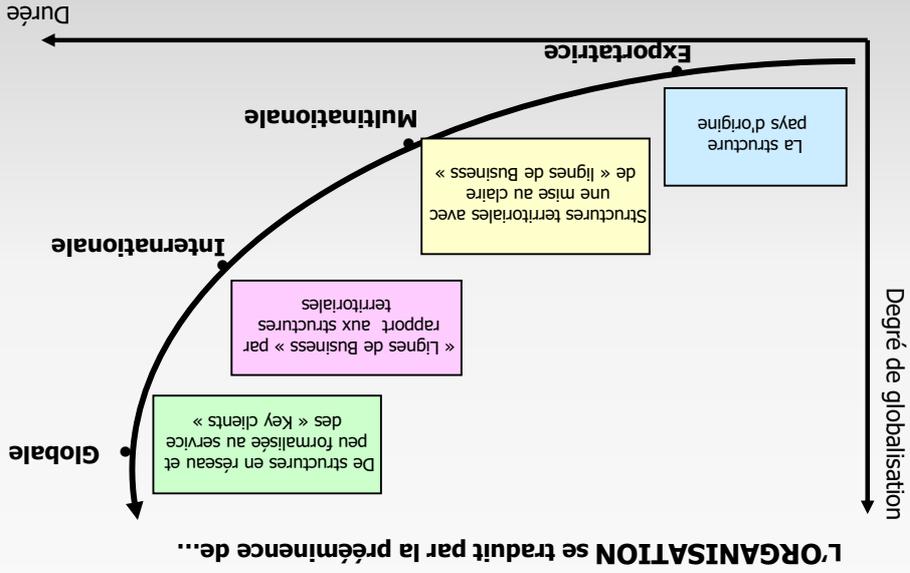
Caractéristiques des entreprises



9

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Caractéristiques des entreprises

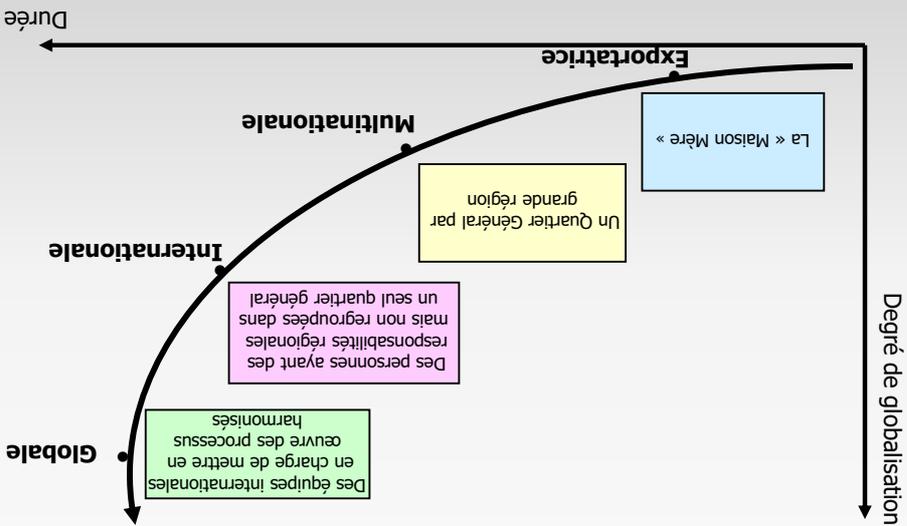


10

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Caractéristiques des entreprises

Les activités sont SUIVIES et GÉRÉES par...

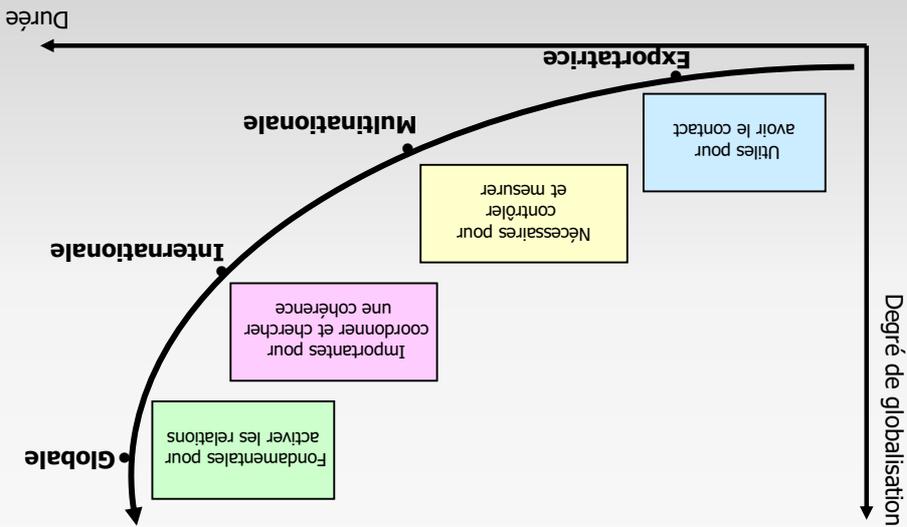


11

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Caractéristiques des entreprises

Les technologies de COMMUNICATION sont...



12

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Pourquoi les entreprises vont vers la globalisation ?

- Une volonté des dirigeants dès la création de leur entreprise
Cas de « Business Object » car le marché qu'ils voulaient conquérir n'était pas assez large à l'échelon français seulement
- Une nécessité brutalement apparue suite à des rachats d'entreprise
Cas de Sita qui aujourd'hui est partie intégrante de Veolia environnement
- Le souhait d'apporter une réponse globale à des clients eux-mêmes globaux
Ligne directrice d'IBM ces 20 dernières années
- Le désir des dirigeants d'impulser une culture forte
Cas de Hewlett Packard avec le « HP Way »
- La crédibilité vis-à-vis du marché financier
Cas de Gemplus devenu aujourd'hui Gemalto

13

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Une évolution qui n'est pas facile

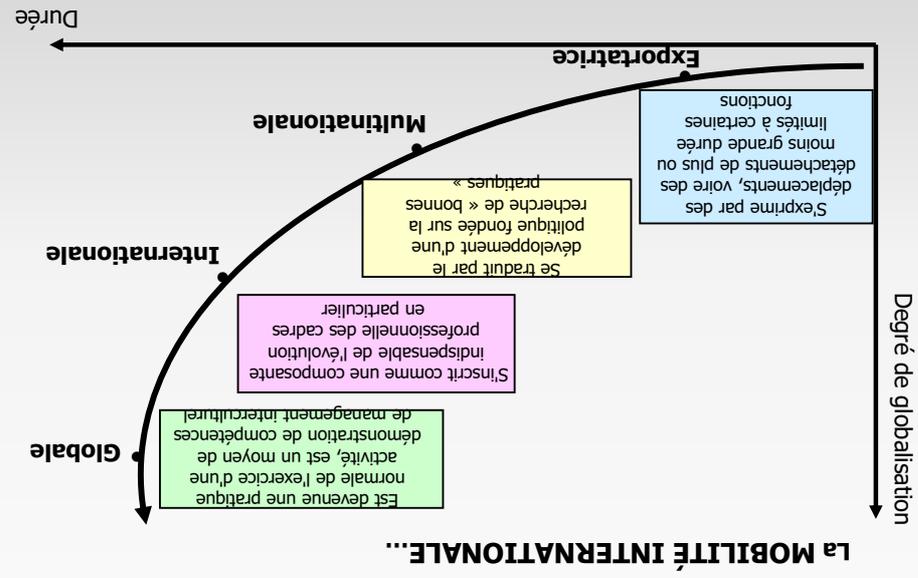
- « Notre principale difficulté est de faire adhérer les personnels locaux aux valeurs globales de notre groupe »
– Groupe Accor
- « A l'exception de quelques entreprises, la plupart des grands groupes sont dominés par la culture de la Maison Mère »
– Mc Kinsey
- « The global executive may be a myth »
– Financial Times

14

14

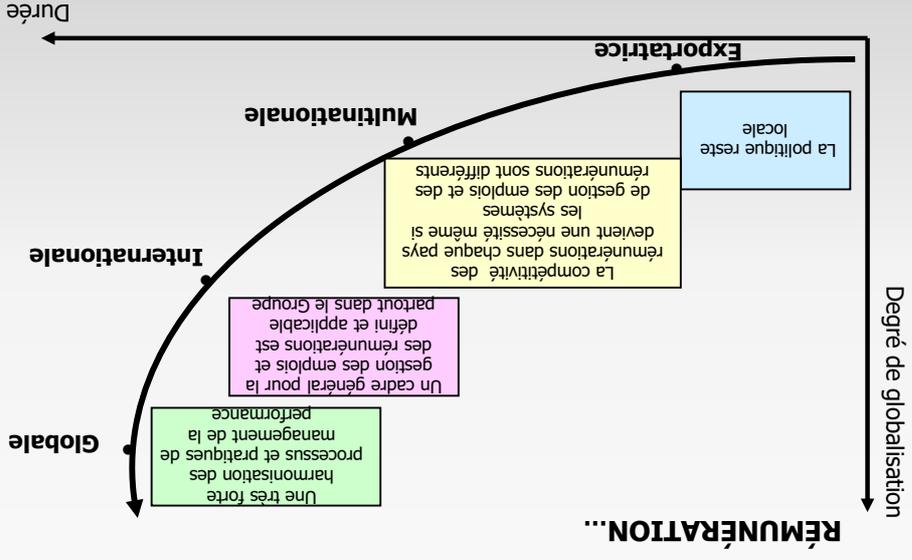
CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

En matière de Ressources Humaines



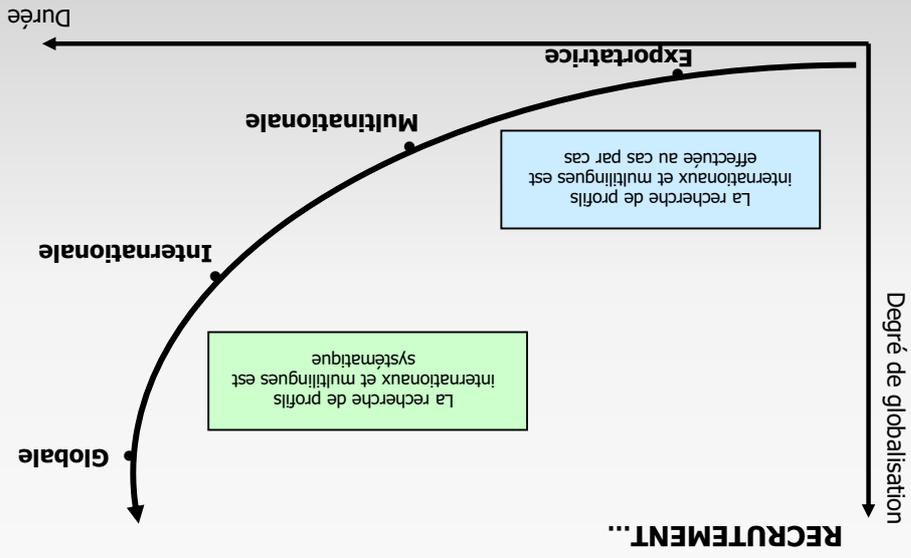
CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

En matière de Ressources Humaines



CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

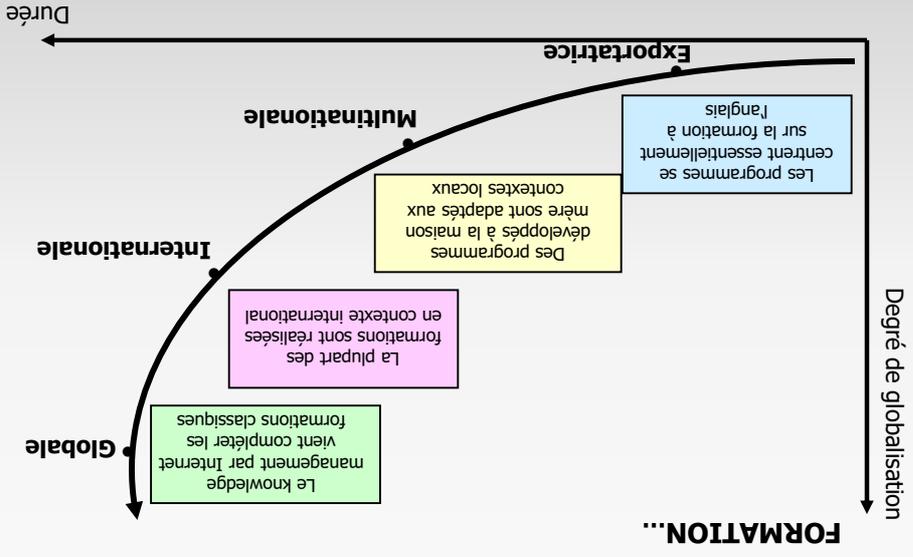
En matière de Ressources Humaines



17

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

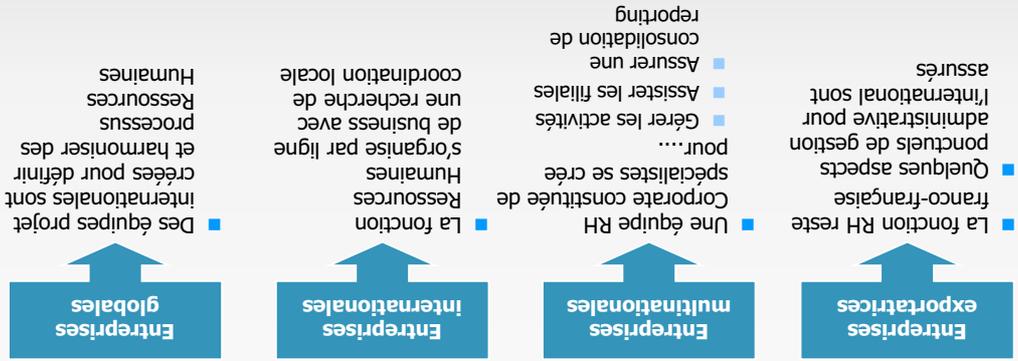
En matière de Ressources Humaines



18

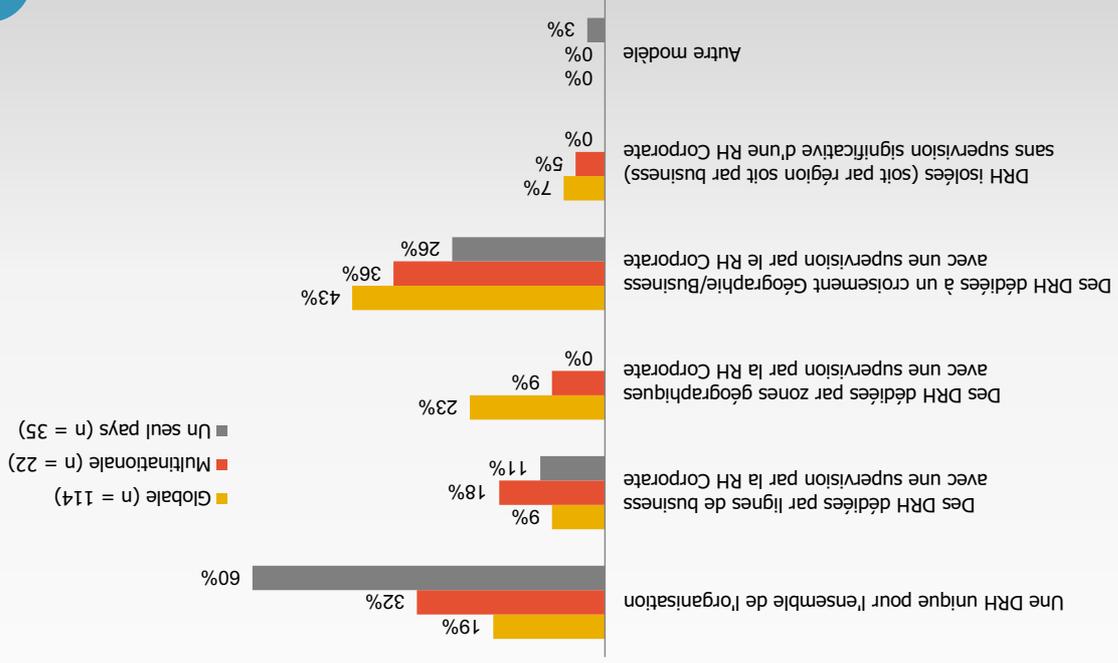
CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Organisation de la fonction Ressources Humaines



L'intégration des différences culturelles (management de la diversité) devient essentielle à l'efficacité de la fonction Ressources Humaines

MODÈLE D'ORGANISATION DES FONCTIONS RH



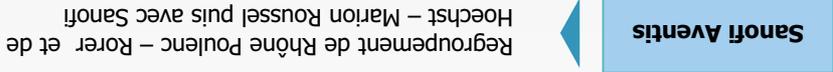
CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION



21

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Quelques exemples d'entreprises



Vers un mode de gestion R.H. international

- La structure Corporate est constituée de personnels de multi-nationalités
- Chez Aventis bien que située en France, la langue d'expression a été l'anglais jusqu'à la fusion avec Sanofi
- Un plan d'achat d'actions mondial destiné au personnel a été lancé en 2000 et renouvelé plusieurs fois ensuite
- Une communication Corporate, mais adaptée aux diversités culturelles, a garanti le succès d'une souscription forte

22

- La mise en place d'outils pour harmoniser la gestion des R.H., après toute acquisition d'entreprise**
- Mise en place dès 1991 d'un système d'évaluation et de classification des emplois ayant notamment comme finalité de servir de support à la gestion de la mobilité des cadres, y compris à l'international
 - Etude des positionnements marché des rémunérations et avantages sociaux dans tous les pays où LVMH est présent, et définition en conséquence de règles « Corporate » applicables

De nombreuses marques de notoriété mondiale dans le monde du luxe

LVMH

Quelques exemples d'entreprises

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

- Vers un mode de gestion R.H. multinational**
- Création d'une fonction Compensation & Benefits au niveau Groupe il y a 8 ans
 - Celle-ci a engagé sans tarder une étude des niveaux marché de rémunération (en commençant par les cadres supérieurs) dans l'ensemble des pays où Thalès est présent
 - Clarification progressive d'une stratégie Ressources Humaines Groupe
 - Une volonté d'harmoniser les pratiques de rémunération qui s'est développée difficilement

Ex. : Thomson CSF

Thalès

Quelques exemples d'entreprises

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

- En 2000 - 2001 mise au point et lancement d'un « Leadership profile » destiné au développement des compétences des managers
- Depuis 2002, développement de divers projets compétence permettant par métier de comprendre les emplois et de savoir qui fait et sait faire quoi dans chaque pays mais avec beaucoup de difficultés

Une construction progressive d'une approche internationale des compétences

Des produits très variés dans des marchés différents

Lafarge

Quelques exemples d'entreprises

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

- En 1998 / 1999 réalisation d'une étude auprès de l'ensemble des salariés en France et à l'étranger pour créer une « image Groupe »
- Puis en 2000, mise au point d'un référentiel de « compétences de Leadership » pour servir de fondement aux décisions de gestion des hauts potentiels, en particulier dans une optique de mobilité internationale

Une approche d'abord culturelle de l'internationalisation

Pôle « aménagement de la maison » du Groupe Auchan

Leroy Merlin

Quelques exemples d'entreprises

CHEMINEMENT VERS LA GLOBALISATION

Finalemment cette évolution ...



- Est-ce une bonne chose ?
- Quels avantages ?
- Quels inconvénients ?

Atelier

Dans cette dynamique de globalisation, comment concilier :

✓ la cohérence du déploiement des politiques RH Groupe

✓ l'écoute du terrain, le respect des spécificités locales, l'autonomie

4 sous-groupes :

1. Comment développer la cohérence
2. Comment valoriser les pratiques de terrain
3. Comment introduire des pratiques innovantes
4. Comment concilier ces trois exigences

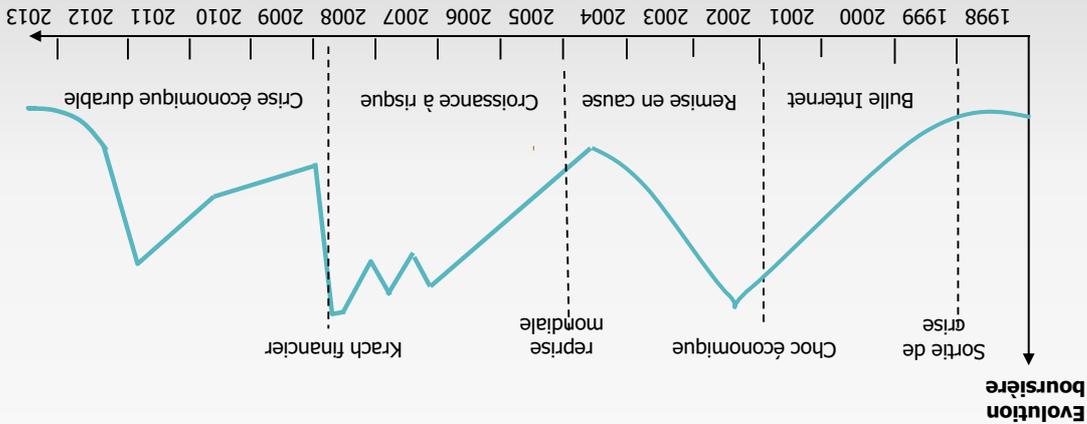
EVOLUTION DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION

Chapitre 2

30

EVOLUTION DES PRATIQUES ET POLITIQUES DE RÉTRIBUTION

Une économie fluctuante depuis plus de 10 ans ■ ■ ■



... Les Responsables de rémunérations ont dû s'adapter à ces évolutions

31

Depuis 1998, 15 années de croissance économique mondiale dont nous avons aussi profité en France et dont nos grands groupes mondialisés ont beaucoup profité

Une croissance éclip­sée en 2002 et 2003 par l'explosion de la « Bulle Internet » avant une dégradation durable depuis 2008



Durant cette période, les grands groupes français ont profité d'environnements économiques plus favorables dans les pays émergents tout en résistant dans les pays matures en concentrant leurs efforts sur la réduction des coûts.

Ils ont progressivement développé leurs politiques et pratiques de rémunération sur des modèles très similaires, ... avec suivisme parfois

Des pratiques RH largement partagées



En matière de rémunérations ...

Beaucoup de slogans, d'efforts de communication
Parfois de la pédagogie pour professionnaliser le management,
en renforçant considérablement le rôle des managers

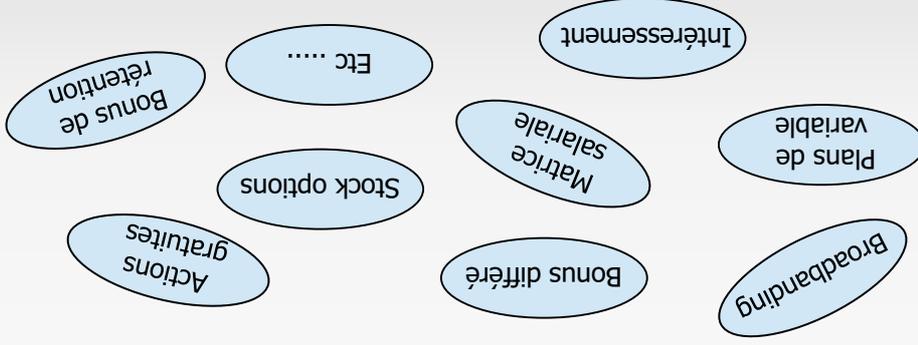


Mais aussi.....

Des effets de mode,
Des réalités assez éloignées des discours

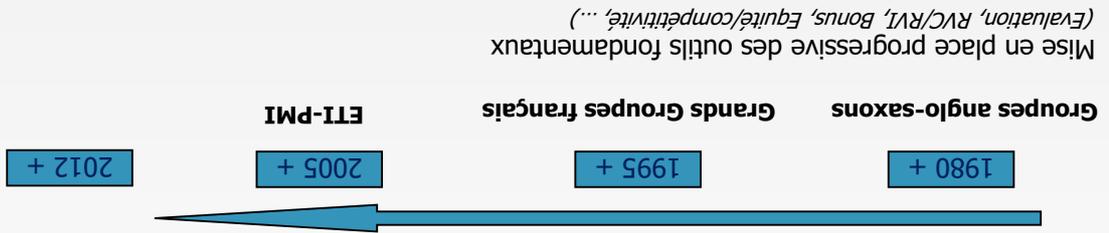
Des systèmes qui souffrent de fortes dérives par rapport à l'esprit qui a prévalu à leur conception
Une non prise en considération des spécificités historiques, culturelle, organisationnelles :
des systèmes inadaptés plaqués dans un environnement non préparé

***En matière de rémunérations, un ensemble de techniques
qui s'est fortement enrichi et complexifié au fil du temps***



Une approche plus **globale** de la rémunération

**« Payer la performance » ...
Des pratiques qui se développent progressivement**

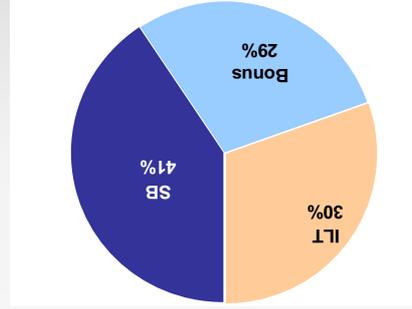


Segmentation
Différenciation
Rétroaction (focus sur les éléments non monétaires)

EXEMPLES DE STRUCTURES DE RÉMUNÉRATION

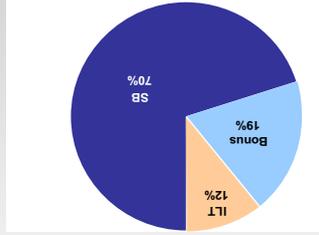
Grands groupes du CAC 40

Pour les membres
des COMEX

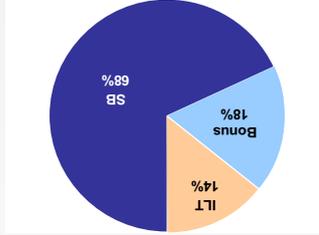


SB : Salaire de base
Bonus : Bonus cible
LIT : LTI valorisés

Niveau N-3



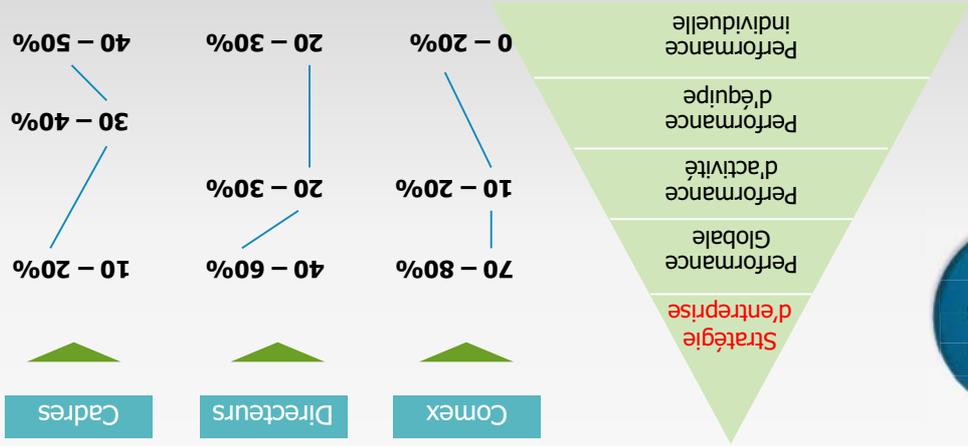
Niveau N-2



Un poids différencié pour la rémunération variable selon les niveaux de responsabilité

EXEMPLES DE STRUCTURES DE RÉMUNÉRATION

Une assiette de calcul composite pour la Rémunération Variable Individuelle



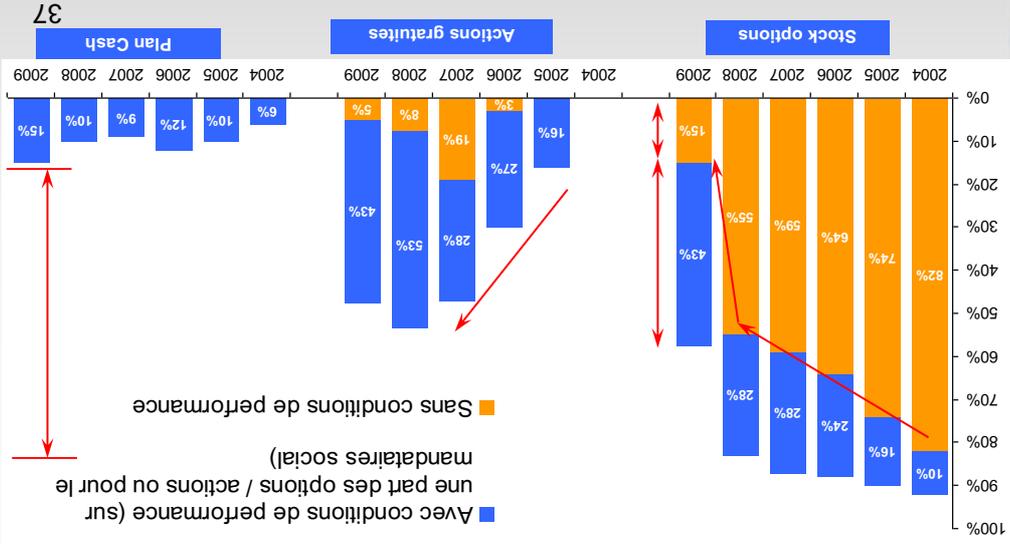
Pourquoi créer ces mix ?

- Sur quoi chacun a-t-il prise ?
- Plus de sécurité
- Plus de cohésion
- Un lissage des pointes de performance

38

EXEMPLES DE STRUCTURES DE RÉMUNÉRATION

LTI : Evolution du mix dans les grands groupes du CAC 40

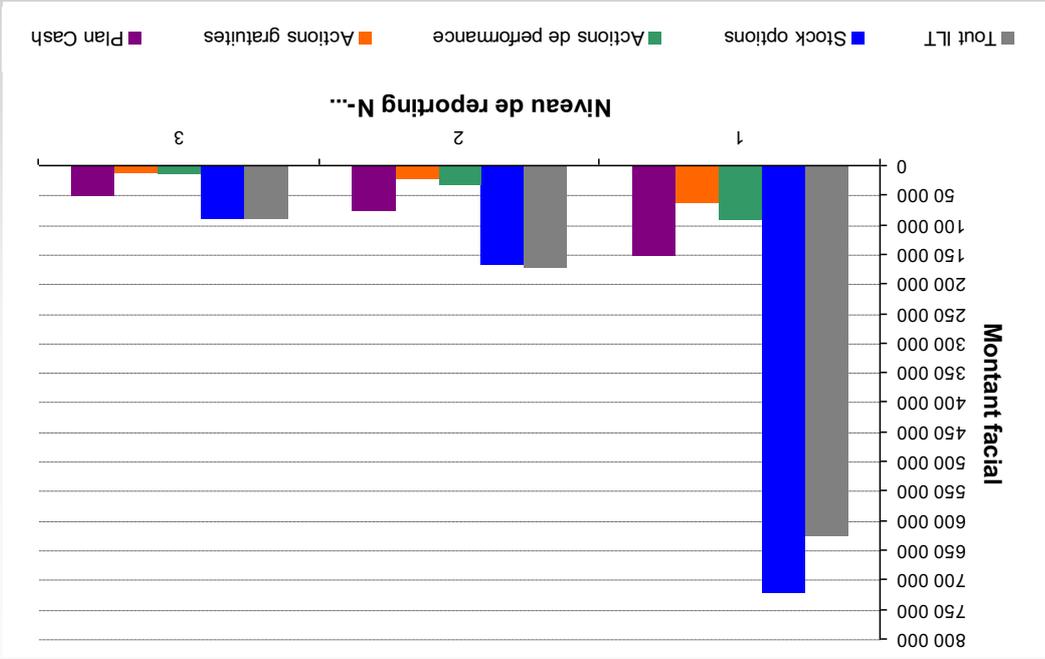


Qu'ob servez-vous ?

- Au cours des dernières années :
- Nouveau cadre légal et fiscal rendant les stock-options beaucoup moins attractives
- Réglementation européenne limitant le montant des bonus et réglementant les modalités de versement (Norme CRD IV)
- Généralisation des versements différés et prévalence de la « performance à terme »
- Regain d'intérêt pour les plans cash

39

MONTANTS EN JEU : ATTRIBUTION EN VALEUR FACIALE



40

EXEMPLE DE STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION D'AXA

- **Henri de Castries :**
 - « La rémunération individuelle résulte de différents facteurs, la **compétence individuelle** mais aussi la **comparaison internationale et l'acceptabilité des niveaux de rémunération selon les pays**. Pour avoir de bons collaborateurs dans certains pays, il faut ainsi les payer plus que l'on ne le fait en France »

- **Objectif de la politique affichée (*)**

- Faire converger les intérêts de nos collaborateurs avec ceux de nos actionnaires
- Faire évoluer l'enveloppe des rémunérations en parallèle avec la performance financière de la société
- * Part fixe entre le quartile inférieur et la médiane du marché
- * Part variable permettant d'atteindre le 3ème quartile du marché pour une très bonne performance
- Récompenser la performance individuelle et collective
- * Groupe, Entité, Individu
- * Court terme, Moyen terme, Long terme
- Etre compétitif par rapport aux marchés nationaux et internationaux
- Attirer, motiver, faire travailler ensemble et fidéliser les meilleurs talents qui, par leur capacité à donner à nos clients un service de qualité au moindre coût, contribuent à la valorisation d'AXA

(*) Présentation aux actionnaires

41

QUE DOIT-ON RÉTRIBUER ?

- La contribution, la valeur ajoutée, le niveau de responsabilité

- Conditions de travail difficiles

- Récompenses liées aux niveaux de responsabilité
- La performance (collective, individuelle)

- Les accomplissements exceptionnels

- Le risque de départ – le niveau d'engagement

- L'acquisition de nouvelles compétences

- Le potentiel

- L'arrivée de nouveaux embauchés

- La performance de l'entreprise à long terme

Qu'est-ce qui est le plus courant ?

Pourquoi verse-t-on un salaire ?

◀ Salaire de base

◀ Indemnités liées au poste / primes

◀ Indemnités de fonction

◀ Bonus / Prime de performance

◀ Primes exceptionnelles

◀ Bonus de rétention

◀ Indemnités réservées aux experts

◀ Matrices d'augmentation distinctes

◀ Welcome bonus

◀ LTI, bonus différés, actions

SYNTHÈSE DES ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Lesquelles
ont le plus
d'impact
aujourd'hui ?

1. Disparition progressive des augmentations générales
2. Modération salariale sur les augmentations individuelles (effet crise)
3. Décisions salariales « catégorielles », au bénéfice de cibles segmentées (fonctions clés / pivotal roles)
4. Individualisation accrue
5. Vigilance accrue sur les conditions d'équité et de compétitivité
6. Distribution de cash au détriment de la distribution d'actions
7. Promotion de la performance collective et à long terme (pour palier certaines dérives)
8. Accentuation de la différenciation en lien direct avec la gestion des talents
9. Intégration renforcée des pratiques de rémunération à la gestion des emplois en amont et à la gestion des carrières et de la mobilité en aval
10. Enrichissement du spectre des leviers de reconnaissance et de rétribution

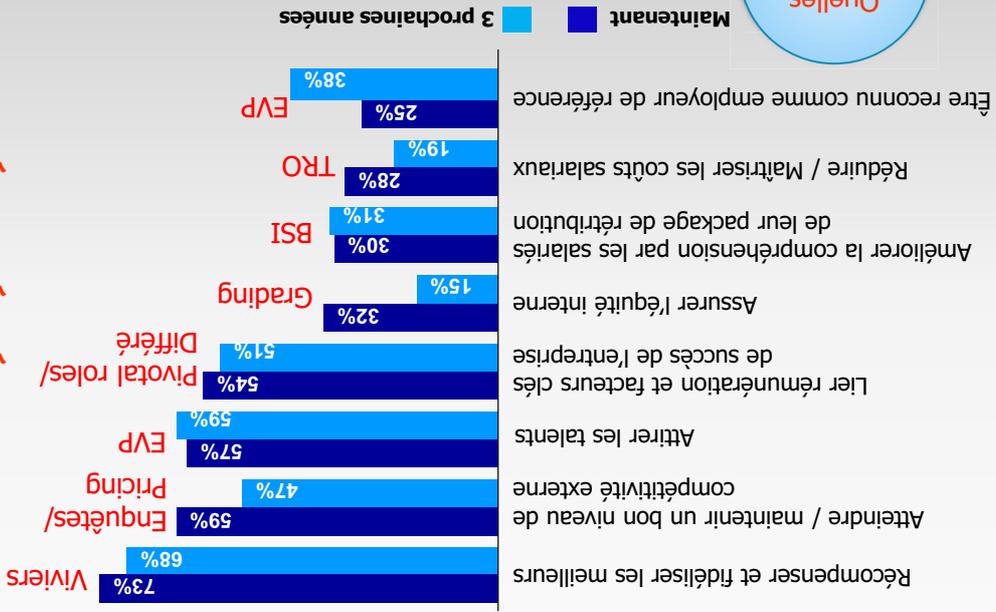
ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES ET POLITIQUES DE RÉTRIBUTION DANS LES ENTREPRISES EUROPÉENNES, AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

Quelle est pour votre entreprise l'enjeu le plus important en matière de rétribution pour les trois prochaines années ?

1. Garantir la compétitivité externe
2. Attirer les meilleurs talents
3. Récensurer et fidéliser les meilleurs
4. Lier la rémunération et les facteurs clés de succès de l'entreprise
5. Réduire / maîtriser les coûts salariaux
6. Orienter une plus grande partie de l'investissement rétributif sur les talents et les collaborateurs en charge d'une mission critique / clé pour l'entreprise

ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES ET POLITIQUES DE RÉTRIBUTION DANS LES ENTREPRISES EUROPÉENNES, AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

Inversion / Confirmation
de tendance très récente



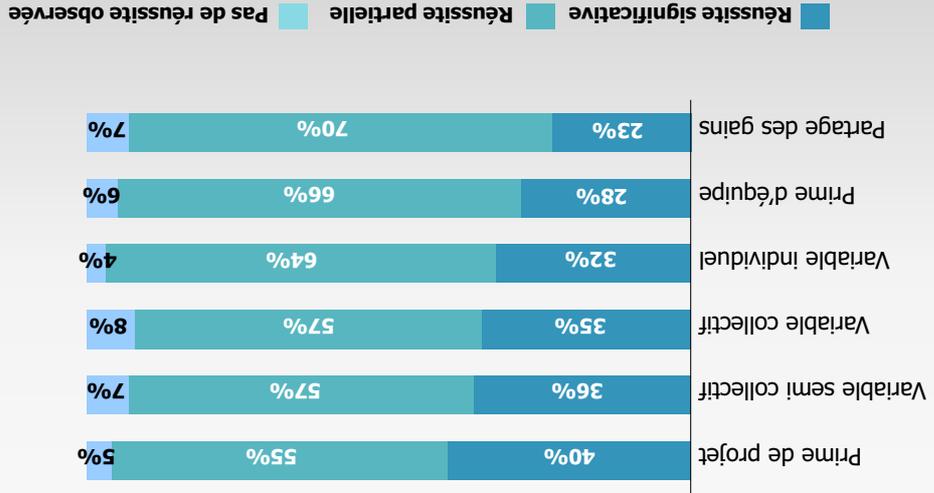
Quelles tendances actuelles ?

Quelles solutions ?

MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES DE RÉTRIBUTION

De quelle manière mettez-vous en œuvre votre stratégie de rétribution ?

1. En repensant la manière de rétribuer les « top performers »
2. En s'assurant que les objectifs de performance sont calibrés de manière appropriée et différenciée au sein de l'organisation
3. En personnalisant les programmes de rétribution pour les talents en charge de missions critiques pour l'entreprise
4. En mettant l'accent sur la rémunération variable
5. En développant / créant une approche « d'excellence » du management de la performance
6. En proposant davantage d'opportunités de formation et de développement professionnel



Quel est la perception de leur succès ?

LES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE



Éléments de rétribution

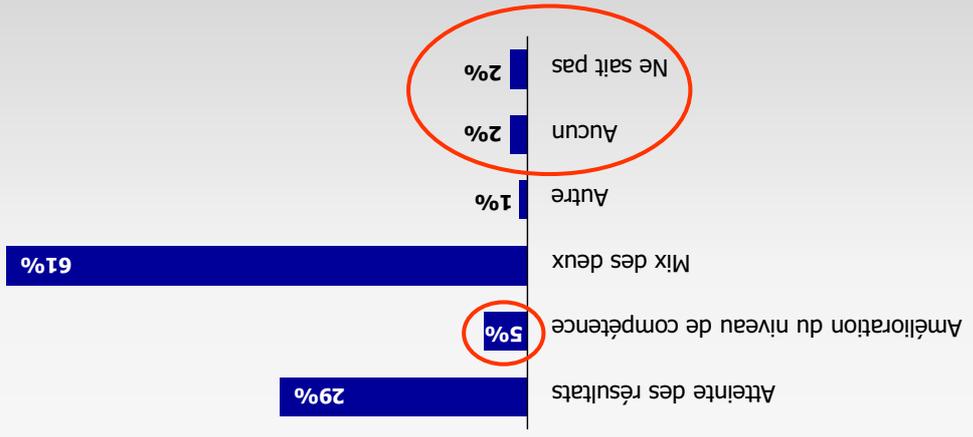
Qu'en pensez-vous ? (Intérêt / Risques)

RECONNAISSANCE DES « TOP PERFORMERS »

LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE...

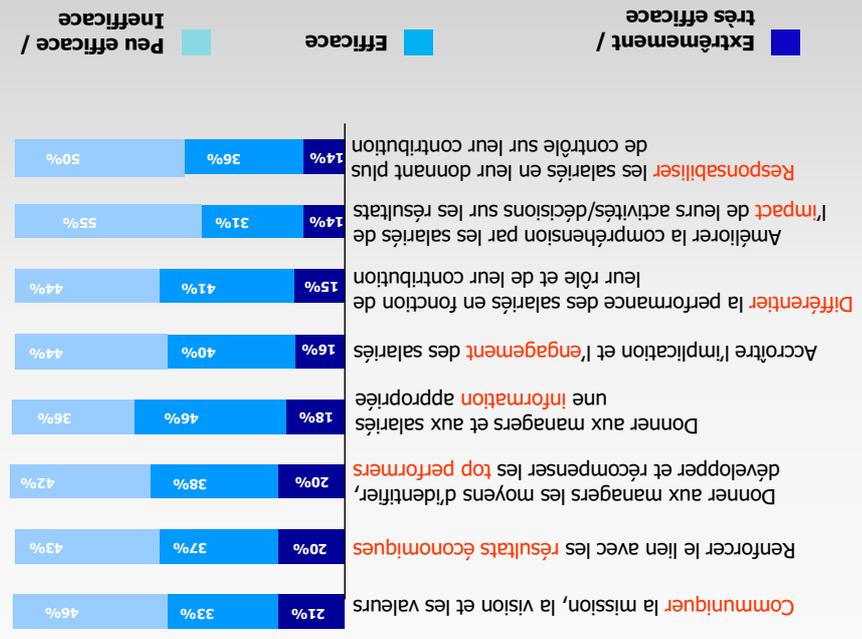
Quels autres enjeux ?

... quelles attentes de la part des entreprises ?



LE SYSTEME DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE...

Est un moyen efficace de...



LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

Niveau des rémunérations

- Les rémunérations doivent être positionnées par rapport au marché et être compétitives
- Les plages salariales doivent tenir compte des compétences
- Les évolutions salariales doivent être sélectives

Des crédos qui sont devenus questionnables

- Que signifie le marché si des baisses volontaires ou imposées de salaire sont mises en place ?
- La gestion des compétences plutôt un mythe qu'une réalité ?
- Quel sens à la sélectivité si les marges budgétaires sont nulles ou très limitées ?

Votre avis
sur ces
question-
nements

52

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

Niveau des rémunérations

- Les rémunérations doivent être positionnées par rapport au marché et être compétitives
- Les plages salariales doivent tenir compte des compétences
- Les évolutions salariales doivent être sélectives

Des crédos qui sont devenus questionnables

- Que signifie le marché si des baisses volontaires ou imposées de salaire sont mises en place ?
- Quel panel représentatif ? Quelle stratégie de rétribution pour accompagner NOS priorités stratégiques spécifiques ?
- La gestion des compétences plutôt un mythe qu'une réalité ?
- Ont-elles formalisées (référentiel, profils) ?
- Quel rôle est dévolu aux managers ? Quel soutien reçoivent-ils ?
- Quel sens à la sélectivité si les marges budgétaires sont nulles ou très limitées ?
- Sur quels leviers de rétribution / reconnaissance agir si les budgets sont très restreints ?

53

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

La gestion des talents

- Les talents sont une ressource à préserver, car difficile à trouver
- Ils doivent bénéficier de tous les efforts pour les mobiliser
- Leur rémunération doit être attractive
- Leur performance doit être stimulée et fortement reconnue

• Des efforts, un investissement considérable concentré sur très peu de personnes

• Mais a-t-on réellement clarifié qui sont les talents, et sait-on réellement bien les identifier ?

• Un abandon des « piliers » que l'entreprise ne considère pas ou moins ?

Votre avis sur ces questionnements

54

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

La gestion des talents

- Les talents sont une ressource à préserver, car difficile à trouver
- Ils doivent bénéficier de tous les efforts pour les mobiliser
- Leur rémunération doit être attractive
- Leur performance doit être stimulée et fortement reconnue

• Des efforts, un investissement considérable concentré sur très peu de personnes

→ Valable si ces « leaders » entraînent toutes les équipes derrière eux

• Mais a-t-on réellement clarifié qui sont les talents, et sait-on réellement bien les identifier ?

→ Importance de la définition et des protocoles de détection et de calibrage, de la formation des managers et de la vision globale et consolidée des Talent Managers

• Un abandon des « piliers » que l'entreprise ne considère pas ou moins ?
→ Des viviers différents et des investissements ciblés sur les besoins de chacun

55

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

Management de la performance

- Les résultats doivent progresser d'une année à l'autre
- Les objectifs doivent être atteignables et dépassables
- La sur-performance doit être recherchée
- La sous-performance sera sanctionnée
- La performance doit être suivie et mesurée au plus près

Une dynamique qui s'inscrit dans une économie en croissance
Le réalisme peut-il conduire à des objectifs à la baisse ?
La pression des managers devient excessive dans une vision
à trop court terme de la performance

Votre avis
sur ces
question-
nements

56

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

Management de la performance

- Les résultats doivent progresser d'une année à l'autre
- Les objectifs doivent être atteignables et dépassables
- La sur-performance doit être recherchée
- La sous-performance sera sanctionnée
- La performance doit être suivie et mesurée au plus près

Une dynamique qui s'inscrit dans une économie en croissance
→ Travailler autant le qualitatif que le quantitatif – Chercher les activités
(éventuellement nouvelles) créatrices de valeur
Le réalisme peut-il conduire à des objectifs à la baisse ?
← Culturellement difficile à admettre : plus d'indulgence sur les résultats non atteints

La pression des managers devient excessive dans une vision
à trop court terme de la performance
→ Focaliser leur valeur ajoutée sur l'optimisation des processus et la valorisation de la
créativité plutôt que sur leur capacité à faire respecter les consignes

57

LES DOGMES DE LA RÉMUNÉRATION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

La rémunération variable

- La sur-performance individuelle doit être rémunérée fortement
- Les résultats se mesurent mécaniquement avec des indicateurs quantitatifs (on mesure le « quoi »)

Des affirmations moins évidentes aujourd'hui

- Qu'est ce que la sur-performance ?
- La rémunération des traders n'est elle pas l'expression ultime de la logique du « quoi » ?
- La mesure du « comment » n'est-elle pas aussi importante ?

Votre avis
sur ces
question-
nements

58

LES DOGMES DE LA RÉMUNÉRATION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

La rémunération variable

- La sur-performance individuelle doit être rémunérée fortement
- Les résultats se mesurent mécaniquement avec des indicateurs quantitatifs (on mesure le « quoi »)

Des affirmations moins évidentes aujourd'hui

- Qu'est ce que la sur-performance ?
← Quel est son impact sur la création de valeur; en fonction de la conjoncture et des priorités stratégiques (alignement ?).
« Faire plus pour faire plus ou plutôt faire » « mieux avec moins ».
- La rémunération des traders n'est elle pas l'expression ultime de la logique du « quoi » ?
← Une autonomie opérationnelle excessive, une absence de garde-fous et une éthique floue, une complexité rare, une pression du résultat combinée à l'appât du gain
- La mesure du « comment » n'est-elle pas aussi importante ?
← Une combinaison indispensable entre la mesure du quoi et du comment dans le but de révéler des compétences (savoir-faire et savoir-être) à développer

59

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

Les Long Term Incentives (LTI)

- Les LTI sont source de fidélisation des talents
- Ils doivent orienter l'action des dirigeants vers le long terme
- Leur valorisation doit permettre des gains substantiels à terme

Une logique maintenant questionable

- L'irrationalité des marchés ne prend-elle pas le dessus ?
- Les entreprises ne sont-elles pas de plus en plus confrontées à une demande de performance à très court terme ?

Votre avis
sur ces
question-
nements

09

LES DOGMES DE LA RÉTRIBUTION

Quelques points communément admis depuis longtemps....

Les Long Term Incentives (LTI)

- Les LTI sont source de fidélisation des talents
- Ils doivent orienter l'action des dirigeants vers le long terme
- Leur valorisation doit permettre des gains substantiels à terme

Une logique maintenant questionable

- L'irrationalité des marchés ne prend-elle pas le dessus ?
- Les actionnaire et les marchés font partie des stakeholders à satisfaire. La difficulté de la tâche est de concilier des exigences contradictoires et de convaincre les marchés du bien fondé d'une stratégie à moyen/long terme ... ou de quitter la bourse
- Les entreprises ne sont-elles pas de plus en plus confrontées à une demande de performance à très court terme ?
- La stratégie de rétribution des Dirigeants doit manager ces 2 horizons : de la performance économique à court terme pour dégager une capacité d'investissement à plus long terme. Sans incitation à se projeter dans une performance à moyen terme, le court terme reprend naturellement le dessus

61

Chapitre 3

L'ANCRAGE STRATÉGIQUE DE LA RÉTRIBUTION

62

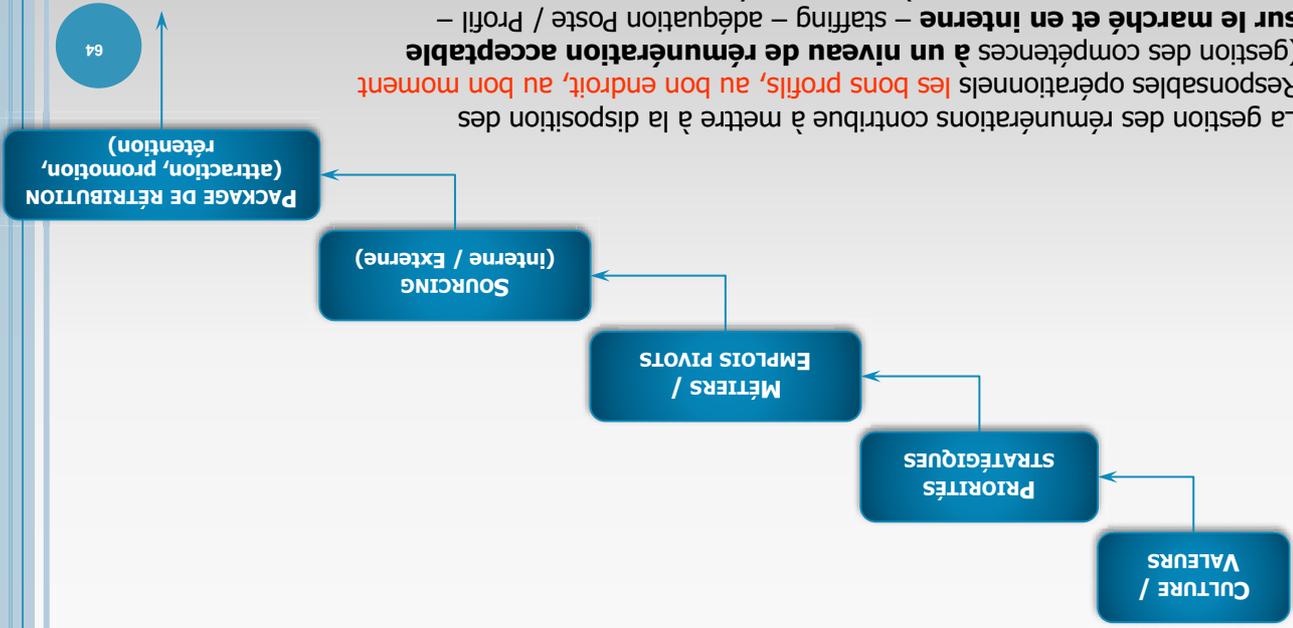
LA FINALITÉ STRATÉGIQUE DES POLITIQUES DE RÉTRIBUTION

- Trouver un équilibre juste entre **CONTRIBUTION & RETRIBUTION**
- Garantir la **cohérence** des augmentations individuelles au regard de la contribution apportée
- Être **attractif** sur le marché de l'emploi pour réussir à convaincre les détenteurs de compétences critiques pour la mise en œuvre de la stratégie business (au travers d'un **package de rétribution riche et diversifié**)
- Valoriser les expertises et les comportements **en ligne** avec les valeurs, avec les priorités stratégiques et avec les objectifs de performance (financières, opérationnelles, technologiques, humaines)
- Garantir l'**équité** interne des rétributions distribuées au regard des niveaux de responsabilité, des niveaux de performances et d'expertise
- Garantir la **fluidité** des mouvements internes, sans obstacles liés aux niveaux de rémunération (homogénéité des packages appliqués)
- Apporter une **reconnaissance** pécuniaire des contributions, performances, réalisations, expertises exceptionnelles

63

L'ANCRAGE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS

- La gestion des rémunérations est un puissant levier par lequel il devient possible de promouvoir une culture de performance tout en optimisant le poids de la Masse Salariale.



- La gestion des rémunérations contribue à mettre à la disposition des Responsables opérationnels **les bons profils, au bon endroit, au bon moment** (gestion des compétences à un niveau de rémunération acceptable **sur le marché et en interne** – staffing – adéquation Poste / Profil – timing dans la gestion des carrières / mobilité)

Dispositif de mobilisation, de développement, de soutien, de reconnaissance

POLITIQUES ET PRATIQUES DE RÉTRIBUTION

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DURABLE DES SALARIÉS

Chapitre 4

LA RÉMUNÉRATION, FACTEUR DE MOTIVATION ?

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

L'engagement des salariés ...



- Pourquoi est-ce important ?
- Comment cela se matérialise-t-il ?

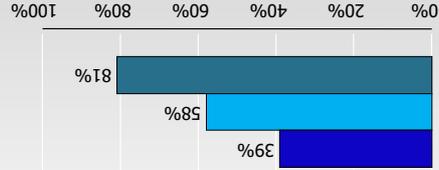
66

LA RÉMUNÉRATION, FACTEUR DE MOTIVATION : LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

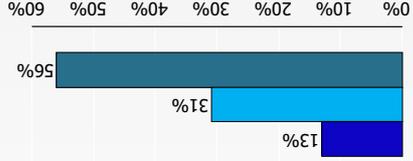
Pourquoi l'engagement importe de plus en plus aux entreprises ?

- Des salariés engagés :**
- Sont plus susceptibles de rester dans leur entreprise
 - Se sentent plus à même d'avoir une influence positive en terme de qualité, de maîtrise des coûts et de service client
 - Produisent de meilleurs résultats et sont plus performants

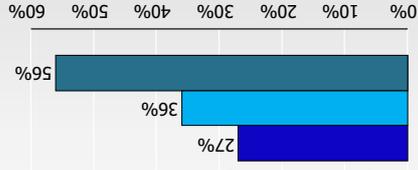
Impact sur la qualité du travail produit



Impact sur la rentabilité de l'entreprise



Impact sur la qualité du service clients



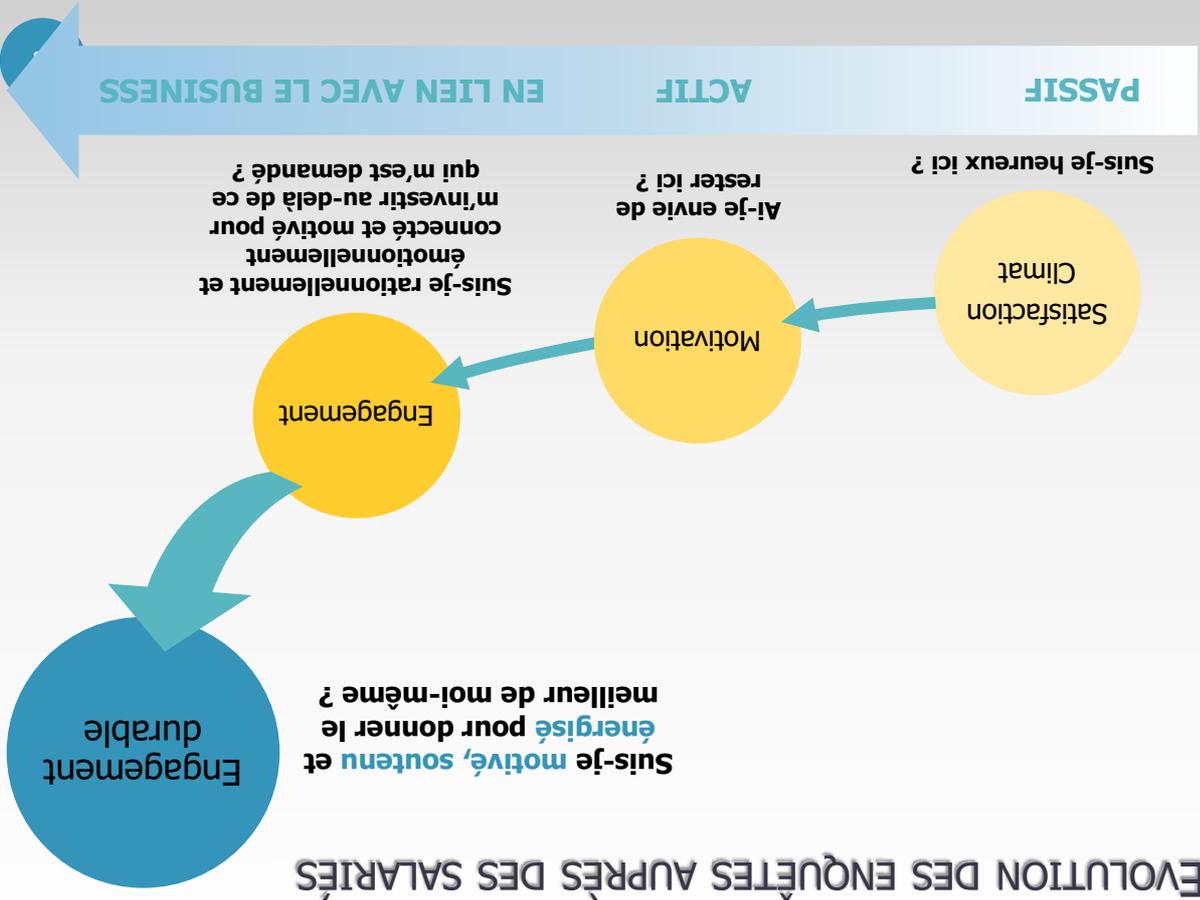
- Fortement engagé
- Modérément engagé
- Faiblement engagé

67

Stimuler	Faciliter	Engager
<ul style="list-style-type: none"> • Nourrir le dynamisme nécessaire au travail • Etre soutenu par ses collègues et son management • Se sentir enthousiaste et épanoui au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Lever les obstacles pour faciliter le travail au quotidien • Offrir les ressources nécessaires pour atteindre et dépasser ses objectifs • Mettre en capacité de faire face efficacement aux défis 	<ul style="list-style-type: none"> • Adhérer aux objectifs de l'entreprise • Se sentir appartenir à l'entreprise • Etre prêt à consentir à plus d'efforts pour la réussite de l'entreprise

- des efforts soutenus pour atteindre les objectifs (**engager**) ...
 - dans des environnements qui favorisent la productivité (**faciliter**) ...
 - tout en garantissant un équilibre et un bien-être personnel (**stimuler**).
- L'engagement durable, c'est donc...** l'intensité du lien qui unit les salariés à leur entreprise
L'engagement durable, se traduit par...

UN MODELE D'ENGAGEMENT DURABLE



EVOLUTION DES ENQUÊTES AUPRES DES SALARIÉS

LES PRINCIPALES DIMENSIONS STRUCTURANTES DES ENQUÊTES D'ENGAGEMENT

1. La gestion de carrière / de la mobilité

2. La formation

3. La communication interne

4. L'empowerment

5. L'encadrement direct

6. Le leadership

7. Les modes de fonctionnement (efficacité, processus de décision...)

8. La Responsabilité Sociale et Environnementale

Quels sont les leviers d'engagement les plus critiques ?

9. L'évaluation, la gestion des objectifs et de la performance

10. La rémunération / les avantages sociaux

11. La coopération / les relations au travail

12. Les conditions de travail / moyens et ressources

13. L'orientation client

14. L'image concurrentielle

15. La diversité / l'égalité des chances

1. La gestion de carrière

2. La formation

3. La communication interne

4. L'empowerment

5. L'encadrement direct

6. Le leadership

7. Les modes de fonctionnement (efficacité, processus de décision...)

8. La Responsabilité Sociale et Environnementale

9. L'évaluation, la gestion des objectifs et de la performance

10. La rémunération / les avantages sociaux

11. La coopération / les relations au travail

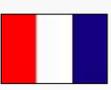
12. Les conditions de travail / moyens et ressources

13. L'orientation client

14. L'image concurrentielle

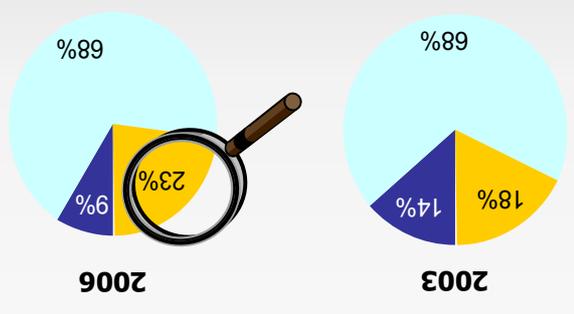
15. La diversité / l'égalité des chances

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS



Evolution de l'engagement des salariés en France Enquêtes Towers Perrin

Fortement engagé (dark blue)
Modérément engagé (light blue)
Faiblement engagé (yellow)



Après plusieurs années de crise, en France le taux de désengagement des salariés s'accroît, y compris chez les top performers, hauts potentiels, génération Y, ... (la volonté de se dépasser pour l'entreprise s'érousse)

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Quels critères mettez-vous en avant pour choisir votre employeur ?

ATTRACTION	RETENTION	ENGAGEMENT
Recruter les bons profils	Fidéliser les meilleurs	Encourager et préserver l'effort / l'investissement exceptionnels
1. Réputation de l'entreprise	1. Equipe et collègues	1. Opportunités de développement des compétences
2. Salaire de base compétitif	2. Environnement de travail	2. Réputation de l'entreprise
3. Travail stimulant	3. Travail stimulant	3. Opportunité d'implication
4. Opportunités de progression de carrière	4. Opportunités de progression de carrière	4. Orientation / satisfaction clients
5. Opportunités de développement des compétences	5. Opportunités de développement des compétences	5. Equité et cohérence de rétribution

Des pratiques de rémunération très peu présentes, parce que la rémunération n'est pas un levier d'engagement très puissant. Les véritables leviers d'engagement se situent plus dans les autres dimensions de la rétribution
Rémunération = facteur de désengagement

A quoi seriez-vous le plus sensible vous, aujourd'hui et pourquoi ?

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

A l'échelle mondiale, cinq leviers – évolutifs – d'attraction, de fidélisation et d'engagement durable

	Attirer	Fidéliser	Engager durablement
1	Salaire	Salaire	Leadership
2	Sécurité de l'emploi ↓	Opportunités de carrière	Stress, équilibre et charge de travail
3	Opportunités de carrière	Relations avec son manager ↓	Clarté des objectifs
4	Un lieu de travail proche et facile d'accès ↓	Confiance en la Direction Générale ↓	L'encadrement direct ↓
5	Possibilités de formation et de développement	Un stress au travail régulé	Image de l'entreprise ↓

74

LES LEVIERS D'ENGAGEMENT SOUS D'AUTRES CIEUX



Attraction	Rétention	Engagement
Salaire de base / rémunération	Opportunités de carrières	Communication
Opportunités de carrières	Relations avec mon manager	Responsabilisation
Opportunités de formation & Développement	Flexibilité des avantages sociaux	Stress, équilibre et charge de travail
Localisation du site de travail	Primes à long terme	Fixation des objectifs
Sécurité de l'emploi	Environnement de travail	Management
Attraction <td>Rétention <td>Engagement </td></td>	Rétention <td>Engagement </td>	Engagement
Sécurité de l'emploi	Stress, équilibre et charge de travail	Salaire de base / rémunération
Opportunités de carrières	Fixation des objectifs	Opportunités de carrières
Opportunités de formation et développement	Gestion de la performance	Salaire de base / rémunération
Opportunités de formation et développement	Communication	Retraite et avantages sociaux
Réputation de bon employeur	Management	Localisation du site de travail
Attraction <td>Rétention <td>Engagement </td></td>	Rétention <td>Engagement </td>	Engagement
Sécurité de l'emploi	Stress, équilibre et charge de travail	Salaire de base / rémunération
Opportunités de carrières	Fixation des objectifs	Opportunités de carrières
Opportunités de formation et développement	Gestion de la performance	Salaire de base / rémunération
Opportunités de formation et développement	Communication	Retraite et avantages sociaux
Réputation de bon employeur	Management	Localisation du site de travail

75

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Au travers des enquêtes d'engagement mondiales les plus récentes, quatre segments distincts de salariés se dessinent :

Les Engagés Durablement (35%) : les salariés ayant des perceptions favorables sur les trois facteurs de l'engagement durable i.e. volonté de se dépasser, accompagnement professionnel qui favorise l'efficacité personnelle, environnement qui favorise l'équilibre personnel

Les Délaisés (22%) : les salariés qui démontrent un engagement au sens traditionnel, mais que sentent peu soutenus et travaillent dans un environnement dénué d'énergie

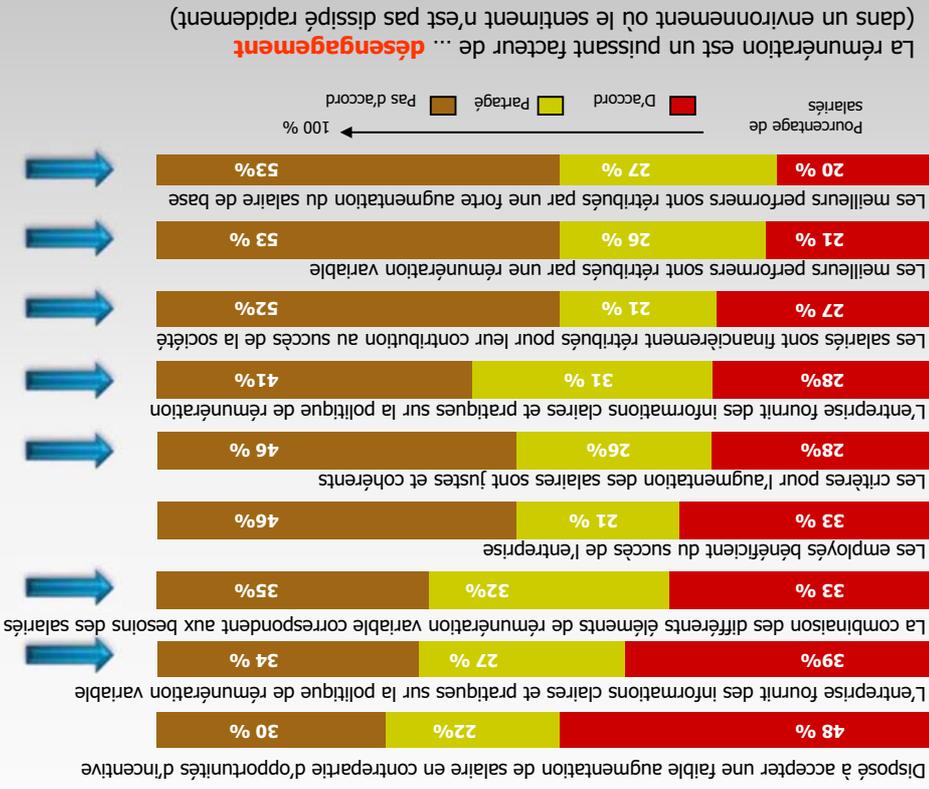
Les Détachés (17%) : les salariés qui sont démotivés même s'ils se sentent soutenus, et / ou travaillent dans un milieu irrigué d'une forte énergie collective

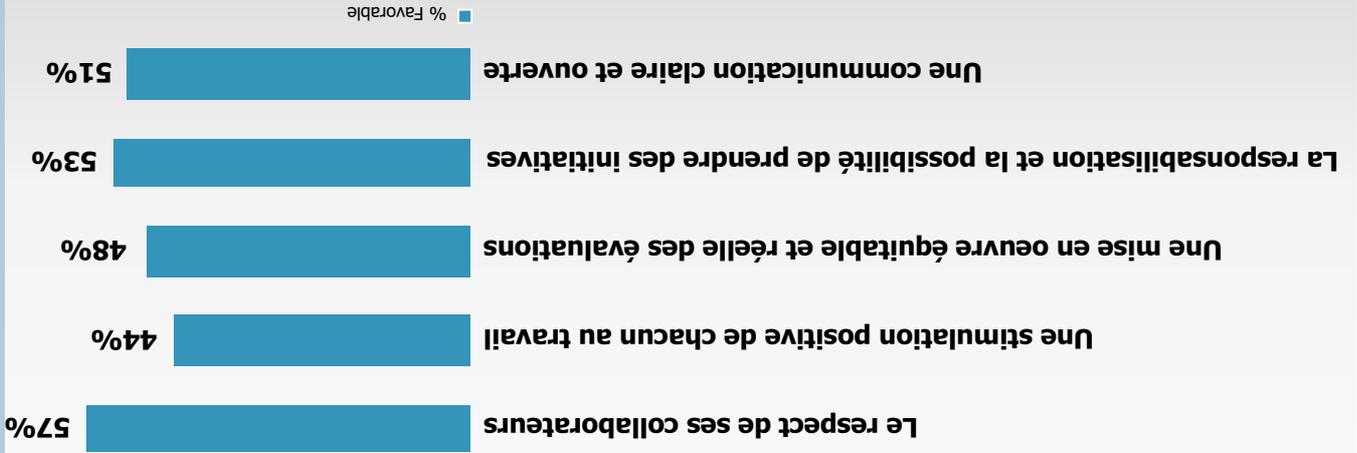
Les Désengagés Chroniques (26%) : les salariés qui ont noté peu favorablement les trois aspects de l'engagement durable et qui ne sont ni motivés ni soutenus ni encouragés

76

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Les principales raisons du manque d'engagement des salariés

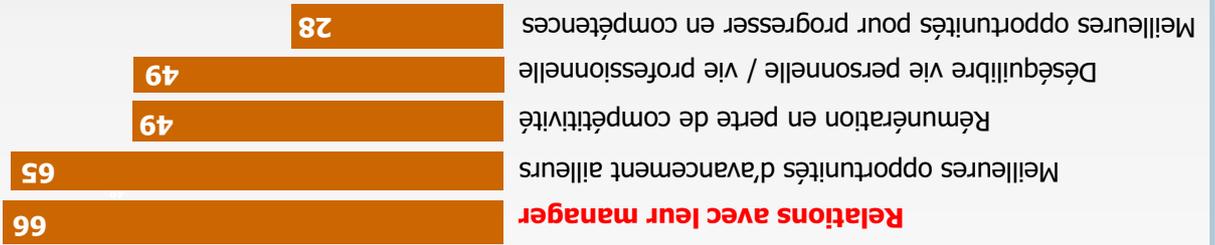




Les attentes des salariés vis à vis de leur management

Quelles sont les attentes-salariés à l'égard de leur manager ?

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS



5 raisons principales qui amènent les salariés à quitter leur entreprise

Pour quelles raisons on quitte un employeur ?

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Les managers Un rôle primordial



LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

La gestion du choc démographique en France comme ailleurs

Les jeunes diplômés
<ul style="list-style-type: none">■ Embauches■ 2012 (230 000)■ 2013 (210 000 au lieu des 170 000 prévues)■ 2014 (prévisions à hauteur de 200 000 embauches)■ Les attrails■ Notoriété de l'entreprise■ Evolutions professionnelles■ Secteur d'activité■ Une stabilité des barèmes d'embauche■ Des perspectives encourageantes chez les employeurs historiques (McDonald, GDFsuez, SNCF, La Poste, Carrefour...)■ Une nette décélération dans la banque, les SSII, l'audit-conseil■ Des efforts d'intégration sous diverses formes (3/4 des entreprises)■ Enveloppe spécifique d'augmentation pour les 3 premières années (2/3 des entreprises)

88

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

La gestion du choc démographique en France comme ailleurs

Les seniors
<ul style="list-style-type: none">■ De nombreuses enquêtes et simulations en entreprises sur les variations démographiques et les vagues considérables de départs (avec un risque majeur de perte sèche de compétences)■ Un nouveau cadre réglementaire à la fois coercitif et incitatif avec les contrats de génération, dans un contexte de report de la date de départ■ Des accords a minima et in extremis (10/09/2013) pour la légalité. Réflexions embryonnaires sur le rôle des seniors en entreprise (retard culturel considérable par rapport d'autres pays européens)



Un enjeu considérable avec l'allongement de la durée du travail mais des initiatives qui se heurtent à des freins culturels majeurs, en France

81

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Trois sources de préoccupation et d'investissement ressortent dans les groupes internationaux

- **Monitoring de la performance (pour une excellence dans l'exécution)**
 - Mieux lier la **rémunération aux facteurs clés de succès** de l'entreprise, aux activités créatrices de valeur et fortement différenciatrices par rapport aux concurrents
 - Revoir les processus de déclinaison, de fixation, de calibrage et d'évaluation des **objectifs**
- **Attirer et gérer les talents**
 - Préparer des **rémunérations attractives** et accroître la **sélectivité** dans les révisions salariales
 - Proposer des programmes de développement et de reconnaissance **spécifiques**
- **Management des personnes**
 - Evaluer, former et coacher les **managers** pour renforcer l'**équité** (évaluations et révisions salariales)
 - Mettre en main les outils de rémunération et de développement des **compétences**

82

De nouvelles pistes pour renforcer l'engagement durable des collaborateurs et en particulier des meilleurs talents

DEAL EXISTANT

LA QUESTION DE L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS



83

LES EFFETS DE LA CRISE DEPUIS 2008

Chapitre 5

84

LES EFFETS DE LA CRISE DEPUIS 2008

- Quels-sont les effets majeurs de la crise ?
- Quelles en sont les causes ?
- Les entreprises n'en exagèrent-elles pas les effets pour pouvoir prendre des mesures « d'assainissement » qui ne se justifient pas ?
- Les écarts de rémunération qui se sont creusés entre les Dirigeants et le reste des salariés sont-ils justifiés ?



85

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Rappel des circonstances en 2008

- Une crise d'abord **financière** venue des Etats Unis
- Les Subprimes
- La liquidation de Lehmann Brothers
- La Chute du dollar
- Une **contagion** mondiale dans le système bancaire
- Les actifs toxiques !!!
- Mais aussi la spéculation non régulée
- Des conséquences dramatiques sur l'**économie**
- Accès au crédit plus difficile
- Perspectives pour les entreprises floues à très inquiétantes

Une situation exceptionnelle et nouvelle par sa brutalité ...
et sa durabilité

(éclaircie sur le front de l'emploi non prévue en France avant 2016)

86

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Quelques données générales en France : en 2009, en entrée de crise

- Le PIB a baissé en 2009 en France de 2,2%
- Une perspective difficilement acceptée par nos « politiques »
- Quelques signes d'amélioration au second semestre
- Une inflation faible (1,55%)
- Un vrai retournement par rapport à 2008 (+ 3,6% en juillet)
- Un risque déflationniste évité
- Un taux de chômage en progression
- A fin décembre 2009, +600.000 demandeurs d'emplois depuis juin
- Un effet fortement négatif sur les comptes des organismes sociaux

Une situation moins mauvaise que dans d'autres pays !!!
(grâce aux amortisseurs sociaux)

87

Et pourtant de nombreuses grandes entreprises ne se sont jamais aussi bien portées !!!

- La question de la dette souveraine des pays
- La solidité des banques en question, et les « purges » non réalisées
- La capacité de l'Europe à donner une perspective cohérente
- La relative faiblesse de l'économie des USA et des BRICS
- La grogne politique et sociale actuelle en France qui affecte le climat des affaires

De nombreux sujets de préoccupations, sources de tensions à venir

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Une situation très préoccupante, dans l'attente d'une inversion de tendance longue à se dessiner !!!

- Un PIB qui a faiblement progressé en France
 - 1,5% en 2010 et 1,7% en 2011
 - Devrait atteindre péniblement 0,5% en 2012
- Une inflation qui reste maîtrisée
 - 1,8% en 2010 et 2,2% en 2011
 - 2,2% en 2012
- Un chômage qui ne se résorbe pas
 - 9,1% à fin décembre 2010 et 9,8% en 2011 (10,6% à fin 2013, projection de 10,8% en 2014, 10,6% en 2015 grâce aux emplois aidés)
 - Plus de 3 millions de chômeurs et une précarité croissante

Quelques données générales en France : les dernières années

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

La situation des ménages depuis 2009

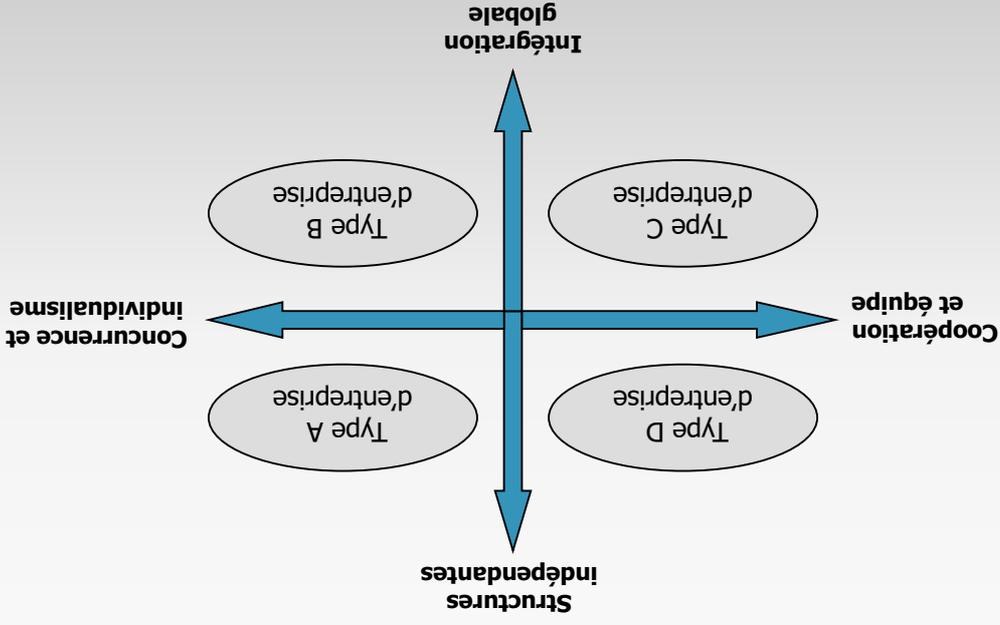
- Une forte inquiétude
- Accroissement du chômage et précarité de l'emploi
- Obligation de puiser dans l'épargne de précaution
- Une réduction du niveau de vie et de l'épargne
- Pertes boursières
- Impacts sur les salaires des décisions des entreprises
- Un sentiment d'impuissance
- Victimisation des « turpitudes » de certains → poussée des revendications catégorielles (pourquoi devrions-nous être seuls à supporter l'effort national)
- Efforts limités des pouvoirs publics pour relancer la consommation et tergiversations pour réduire la dépense publique

Emergence d'une aspiration à consommer différemment
(local, durable, utile, vert)



LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

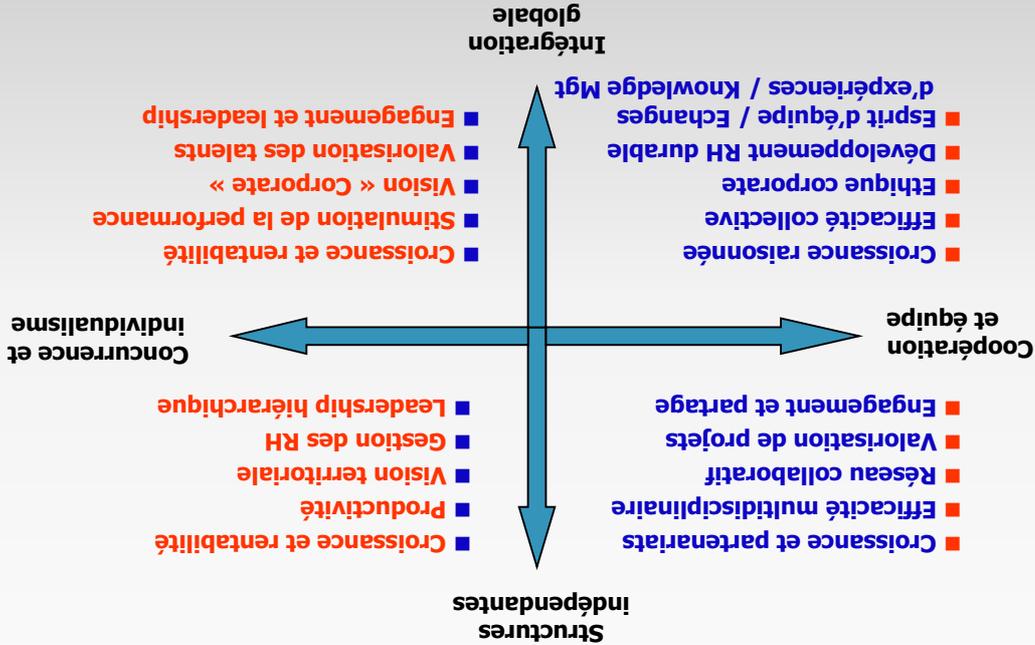
Comment ont évolué les philosophies des entreprises



LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

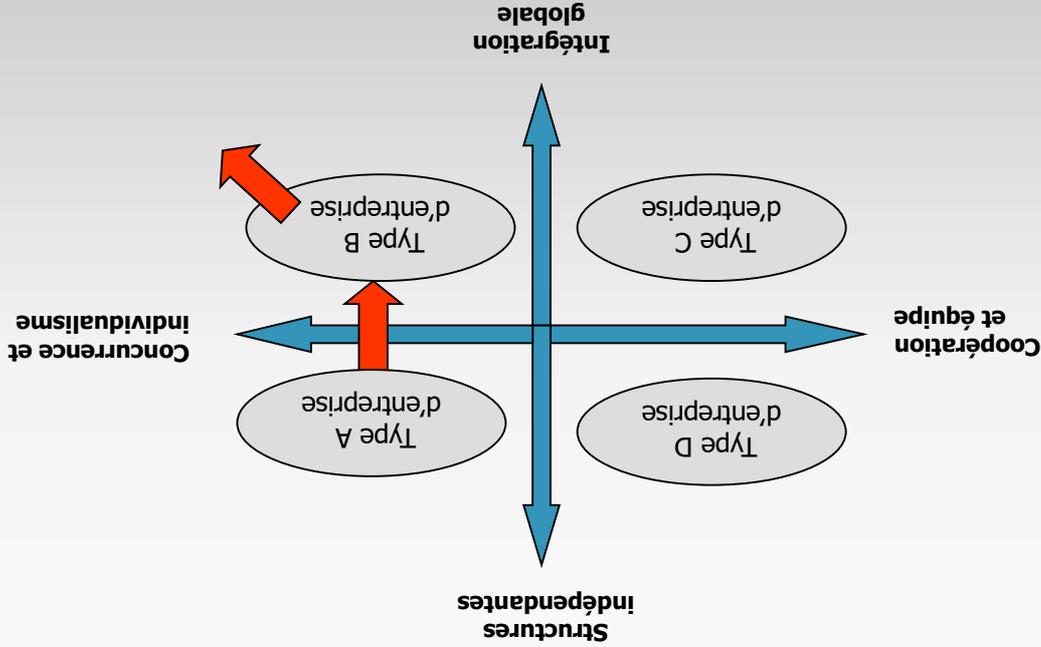
Comment qualifier ces philosophies ?

Quel est le modèle dominant actuel ?



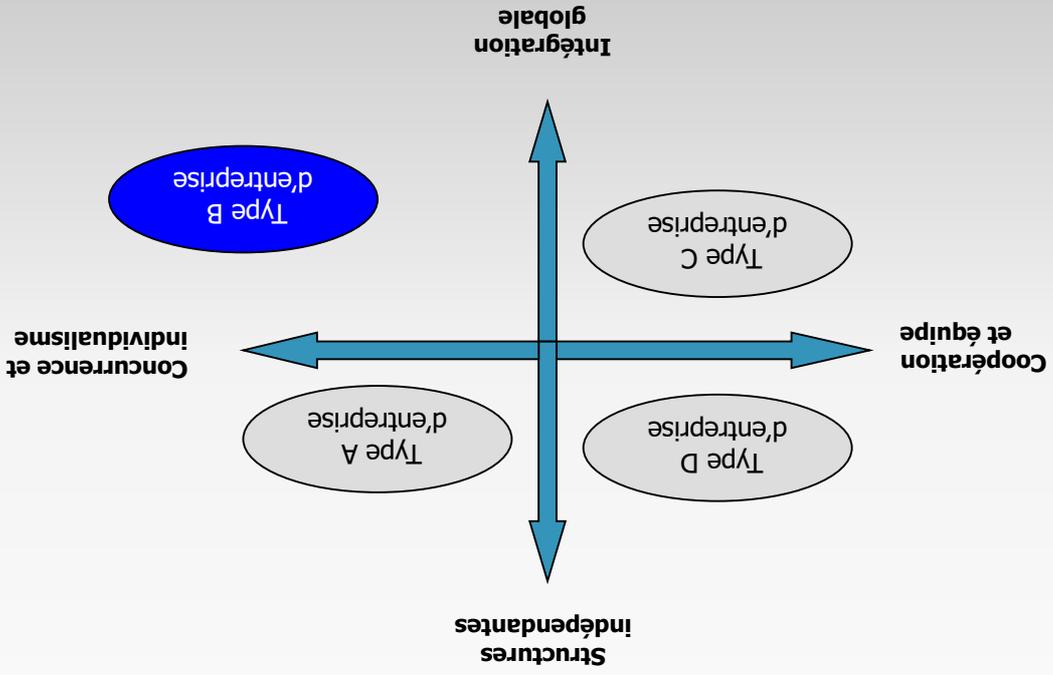
LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Evolution des 15 dernières années



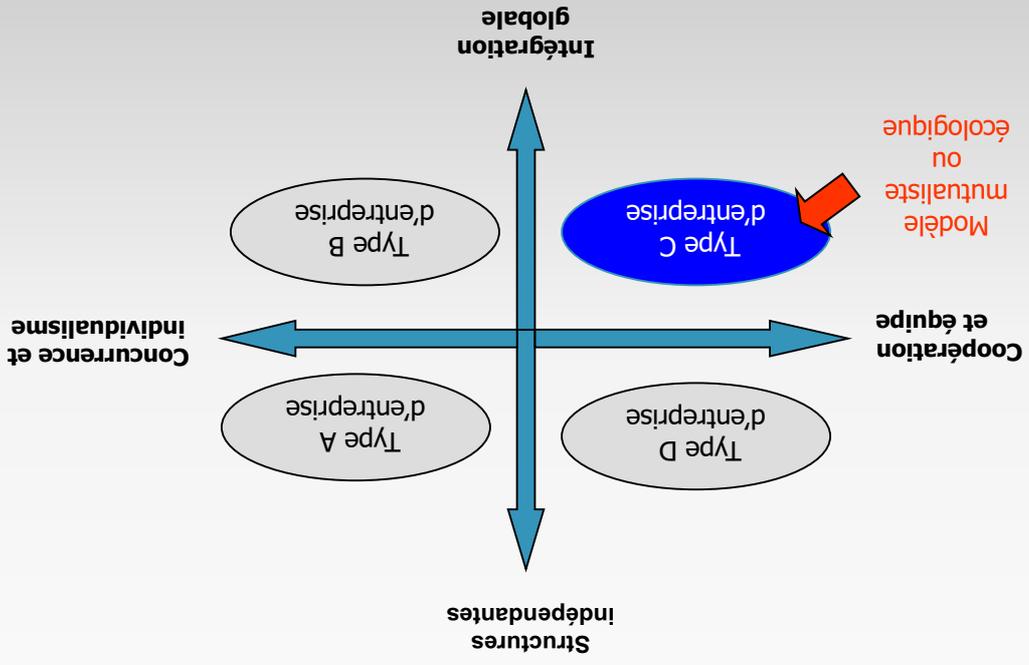
LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Le modèle repère actuel



LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

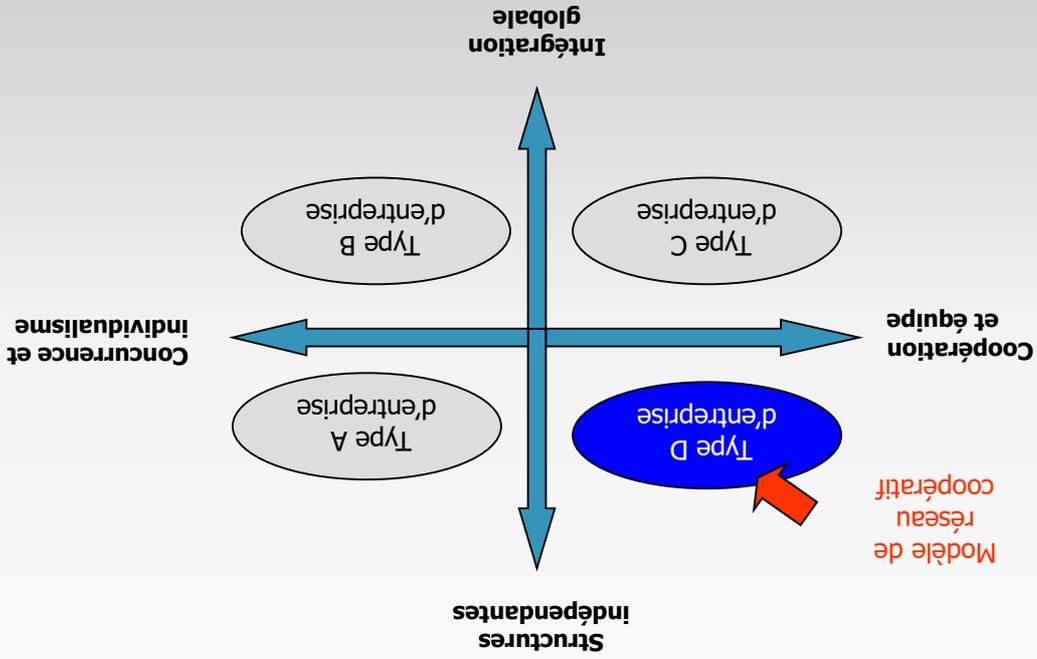
Les autres modèles possibles



- Sortie de crise**
- Qu'est-ce qui vous rend optimiste ?
 - Quelles sortes de changement souhaitez-vous dans les entreprises ?



LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE



Les autres modèles possibles

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Les DRH ont vu la crise comme une excellente opportunité pour

3 éléments principaux à retenir

Une étude menée en 2010 dans le cadre du 5^{ème} baromètre européen des RH apporte des réponses claires mais inquiétantes du point de vue des DRH des groupes internationaux

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

- Dans le premier cas « on fait le dos rond » pendant un temps et tout repart comme avant
 - Dans le second cas « on se prépare à de nouveaux horizons »
- Il faut remettre en cause ses certitudes !!
- On ne change rien !!!

La crise actuelle n'est-elle que l'expression en plus fort des crises précédentes, ou bien marque-t-elle une rupture plus fondamentale avec les dogmes de l'économie ?

Qu'en pensez-vous ?
Quelle direction prenons-nous ?

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Première orientation

Poursuivre les **gains de productivité** en mettant en place une politique de Ressources Humaines plus dynamique axée sur :

- l'engagement des personnes
- le management des talents
- le leadership

On poursuit dans la même direction qu'avant sans introduire aucune inflexion tirée du constat actuel et des causes profondes de la crise actuelle !!

100

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Seconde orientation

Faire une démonstration de **qualité totale** dans les actions menées par la DRH pour apporter une contribution positive au business

La DRH en est encore à faire ses preuves vis-à-vis des autres Directions de l'Entreprise !!
Une ambition louable mais ... révélatrice de la conviction ancrée que la DRH n'est pas une Direction « stratégique »

101

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Troisième orientation

Contribuer à améliorer les **expertises dans le business** en assurant la promotion des mobilités cross-fonctionnelles, et en mettant l'accent sur l'intérêt du **rôle de manager** auprès des jeunes générations

Le rôle du manager est à revoir en effet mais en mettant en avant quelles pratiques managériales ? (comment orienter leur contribution vers le développement de leurs collaborateurs et la stimulation et l'accompagnement de leur performance) !!!

102

LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Parmi les pistes de réflexion que nous pourrions explorer dans cette période de perte complète de confiance :

Moraliser et donner du sens

Sécuriser

Fiabiliser

Revenir aux fondamentaux

103

LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE

Chapitre 6

LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™



- Quelle définition donneriez-vous à la rétribution ? Quel synonyme ?
- Qu'est ce qui différencie rétribution et rémunération ?

LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™

Un cadre global cohérent



LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™

Des questions à se poser

- Devons-nous poursuivre une politique d'équité interne ou nous laisser influencer par le marché ?
- Notre rémunération encourage-t-elle à être performant ?
- Comment fonctionne notre système d'appréciation annuel ?
- Offrons-nous réellement des perspectives d'évolution ?
- La mobilité est-elle une réalité ou une bonne intention ?
- ...
- Nos programmes de « bénéfices » sont-ils connus et considérés comme répondant bien aux besoins et attentes des personnels ?
- Ces programmes sont-ils compétitifs et financièrement optimisés ?
- ...
- L'organisation du travail est-elle optimale ?
- En quoi est-elle impactée par l'accord sur la durée du travail ?
- Quel climat de motivation y-a-t-il aujourd'hui dans nos équipes ?
- ...

LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™

Des attentes différentes selon les catégories de personnel

Exemple

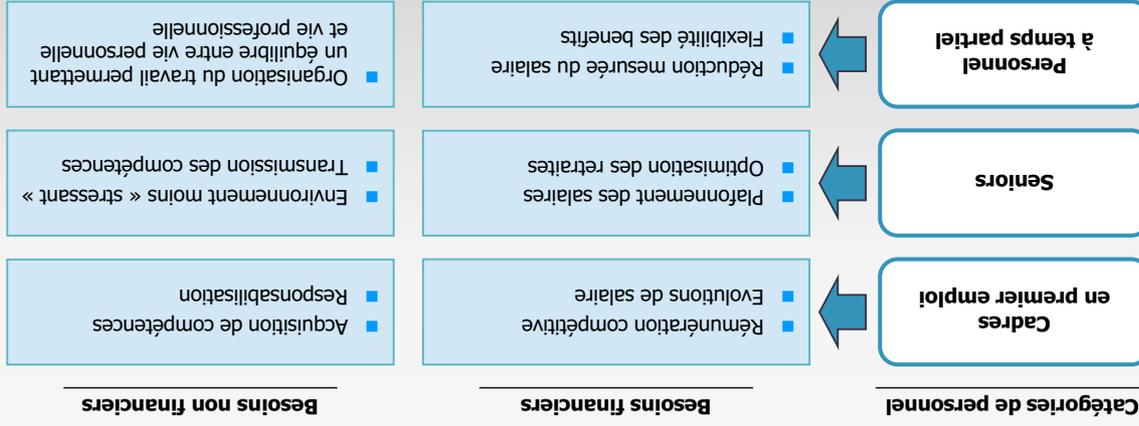


108

LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™

Des attentes différentes selon les catégories de personnel

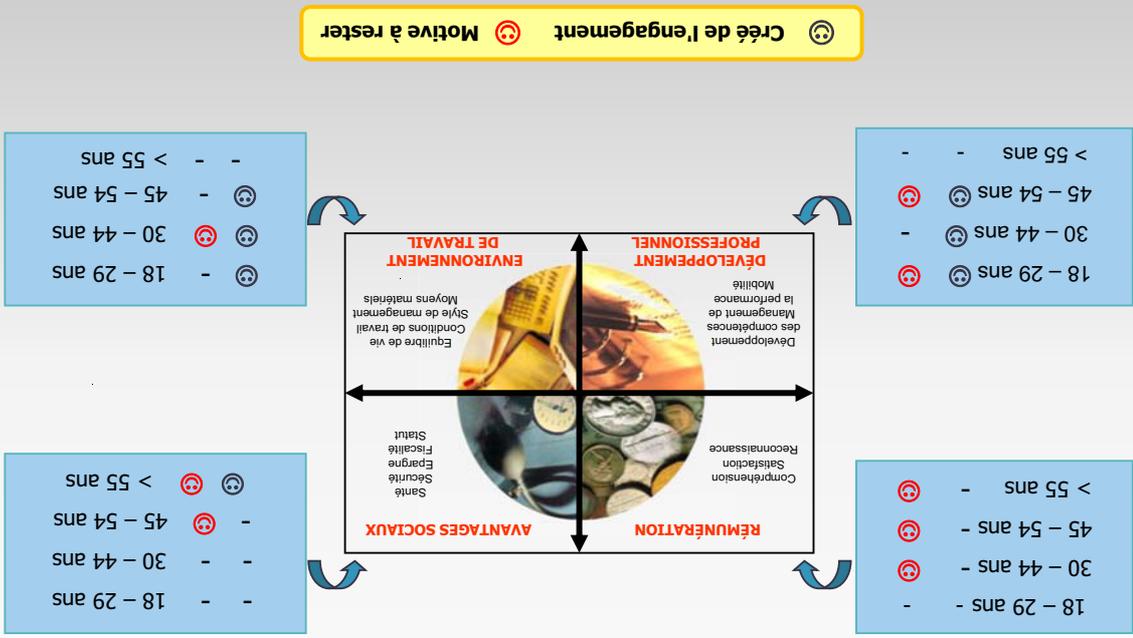
Exemple



109

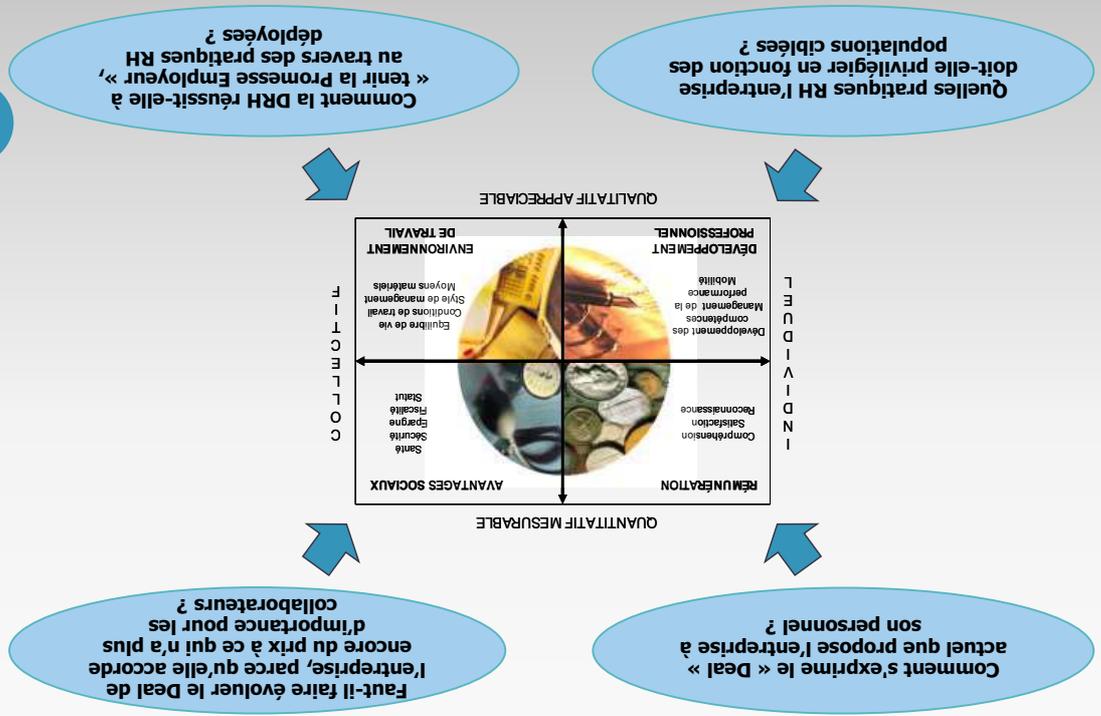
LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™

Des intérêts différents selon les âges



LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE™

Un cadre cohérent qui véhicule des messages auprès du personnel



La notion de « Deal »

- Une réalité qui n'est pas toujours écrite mais qui est **vécue**, ressentie par chacun dans l'entreprise
- Une sorte de « **Contrat tacite** » entre l'entreprise et ses salariés, qui s'exprime différemment dans chaque société
- Une notion **évolutive** dans le temps mais aussi au fil des évolutions de l'entreprise
- La rupture d'un paramètre du DEAL est toujours vécue comme un traumatisme, une **trahison** et a une incidence majeure en terme de **désengagement** pour ceux qui se sentent floués
- La rétribution globale représente une sorte de **concrétisation** de ce contrat tacite

Qu'est-ce que le « Deal » ?

Ce que je m'engage à leur apporter en retour



Ce que j'attends de mes salariés

Collaborateur

Entreprise

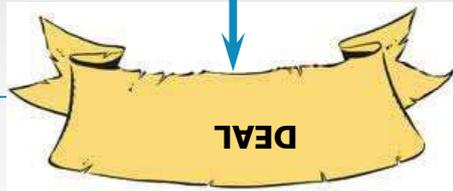
Contrat tacite
entre l'employeur et chacun de ses collaborateurs

à la satisfaction conjointe des intérêts de l'entreprise et de chaque collaborateur



Pourquoi s'intéresser au « Deal » aujourd'hui ?

Est-il attractif pour les meilleurs talents que nous souhaitons attirer ?



Sommes-nous en mesure d'honorer notre « Promesse Employeur » ?
Comment retenir et engager nos collaborateurs ?

Concurrence exacerbée

Pression économique « Faire mieux avec moins »

Deux exemples de « Deal »

Entreprise XYZ	Entreprise ABC
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vous ferez un beau voyage pendant que vous serez avec nous ■ Vous apprendrez beaucoup plus qu'ailleurs ■ Nous attendons de vous que vous travailliez comme un fou, que vous adhérez à notre vision, à nos valeurs tant que vous êtes avec nous ■ Votre rémunération sera très élevée et fonction de votre performance ■ C'est une bonne opportunité pour chacun de nous, jusqu'à son terme probable 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chacun doit être considéré comme une personne, avec dignité ■ Nous reconnaissons vos mérites ■ Nous vous devons la sécurité d'emploi ■ La rémunération sera équitable et sûre ■ Vous devez vous sentir libre de faire des suggestions et critiques ■ Les opportunités d'avancement seront données équitablement ■ Nous assurerons un management compétent dont les actions doivent être justes et éthiques

A quelles entreprises pensez-vous ?

***Un autre exemple de deal
Celui d'une grande entreprise du CAC 40***

- Nous opérons dans un univers de plus en plus concurrentiel et international
- Notre ambition est d'être et de rester un acteur majeur dans notre domaine technologique
- Pour conserver et accroître nos parts de marché nous devons être innovateurs et rechercher en permanence des idées qui feront la différence
- Nous restons cependant une entreprise solidaire qui sait s'adapter en faisant les meilleurs efforts pour ne pas agir brutalement
- Nous avons à maîtriser nos coûts pour rester rentable et donc agir avec toujours en vue la valeur ajoutée de nos actions

Et en conséquence

Qu'est-ce que cette entreprise va proposer à ses nouvelles recrues ?

Qu'est-ce qu'elle va attendre / exiger de ces nouvelles recrues ?

***Un autre exemple de deal
Celui d'une grande entreprise du CAC 40***

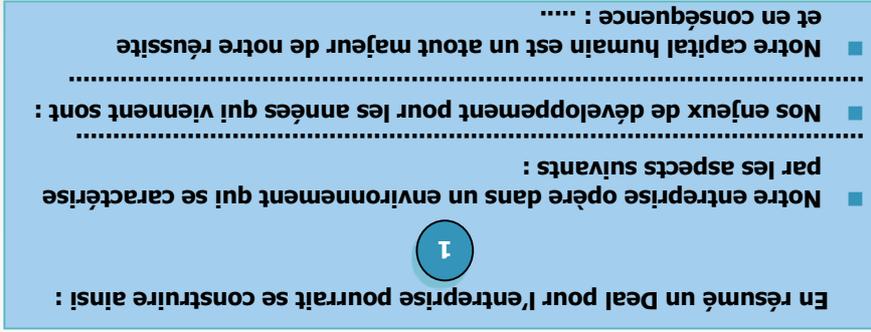
- Nous offrons à nos salariés une rémunération compétitive qui stimule la performance
- Nous favorisons la mobilité fonctionnelle et géographique mais aussi nous intégrons et développons les talents qui nous apportent des expertises indispensables
- Nous développons la fluidité des relations et des communications internes pour que chacun puisse prendre en main son propre développement
- Nous faisons évoluer régulièrement nos métiers et en conséquence les compétences de nos salariés
- Nous agissons et développons nos pratiques dans le respect des diversités

Qu'est-ce que cette entreprise va proposer à ses nouvelles recrues ?

Qu'est-ce qu'elle va attendre / exiger de ces nouvelles recrues ?

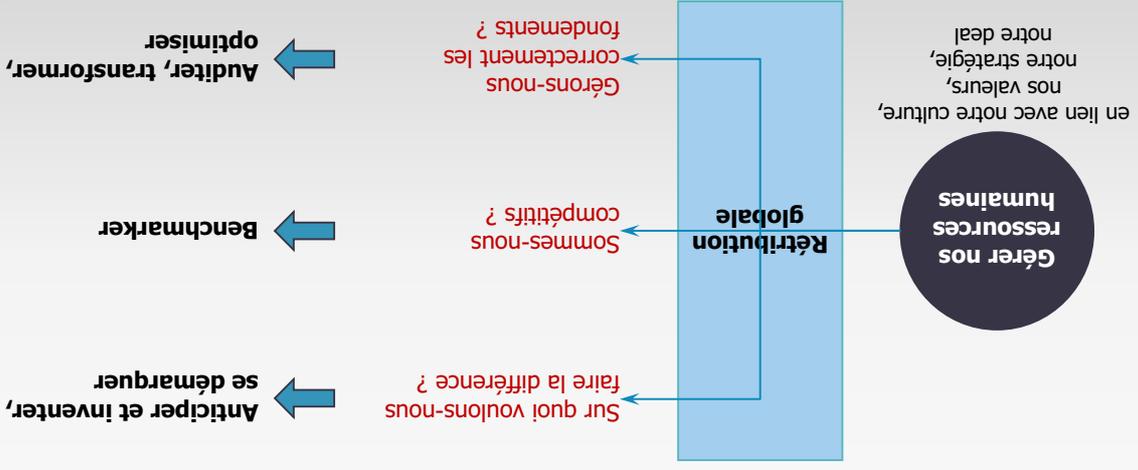
LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE

Le format du « Deal »



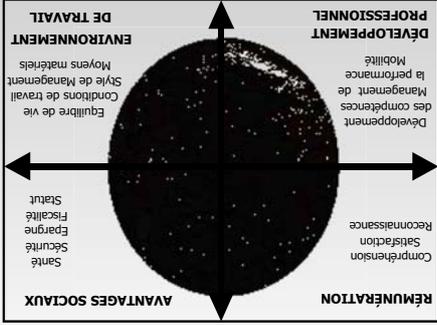
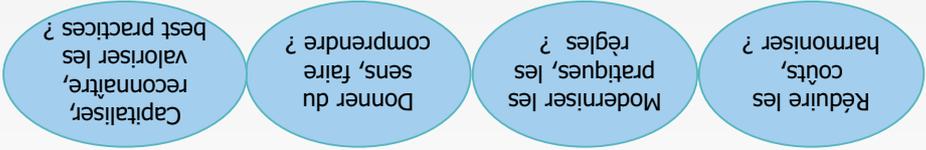
LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE

Trois questions que doit se poser l'entreprise



LE CONCEPT DE RÉTRIBUTION GLOBALE

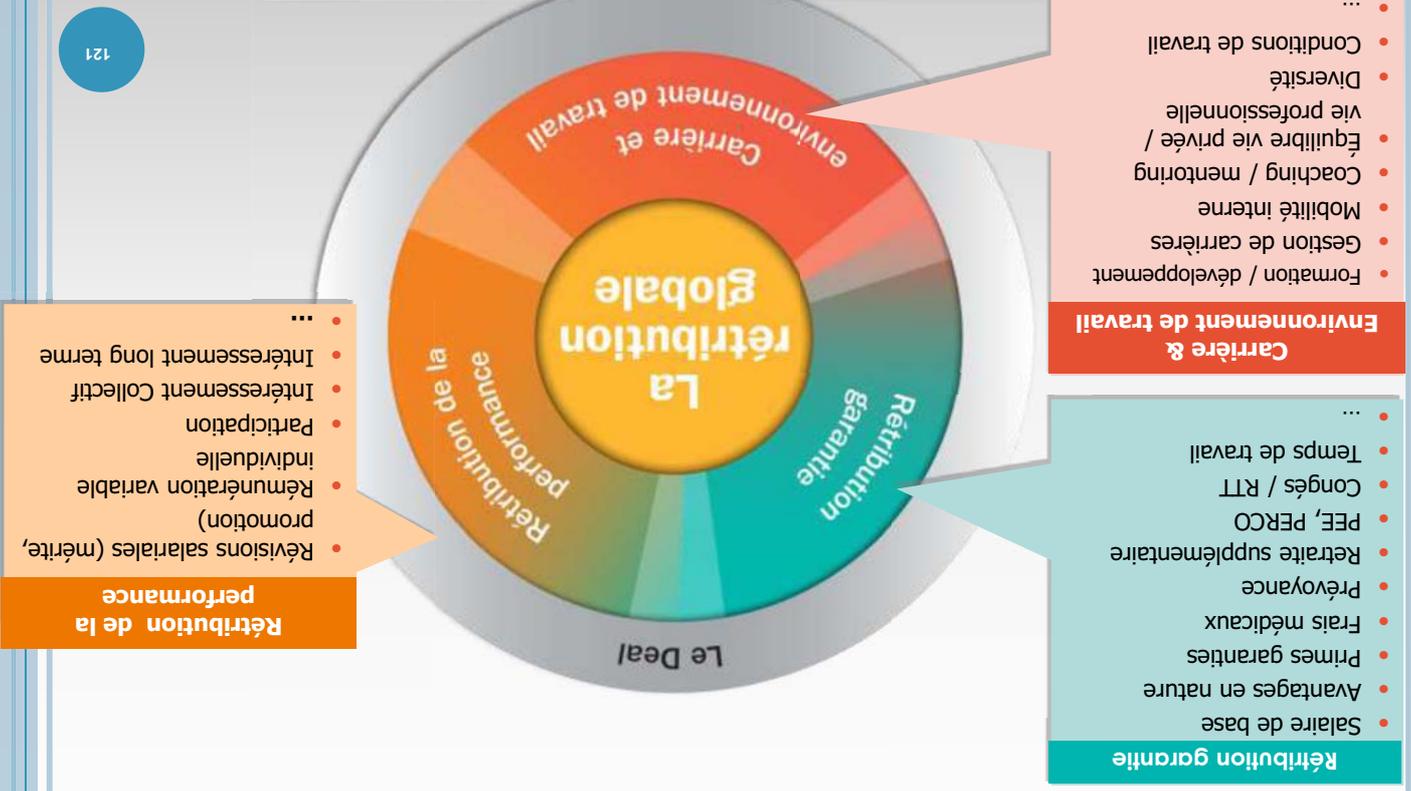
Quels résultats attendre des changements que l'on veut effectuer ?



Récompenser, reconnaître, protéger

Professionnaliser, faire évoluer, Engager

UNE AUTRE MANIÈRE DE REPRÉSENTER LA RÉTRIBUTION GLOBALE



LES DERNIÈRES TENDANCES

Chapitre 7

Données issues d'une enquête Towers Watson réalisée aux USA et au Canada en Août 2013

QUELS MÉCANISMES FORMELS ET INFORMELS ACTIVER POUR SEGMENTER ET DIFFÉRENCIER LES POPULATIONS DE TALENTS ?

Tous s'accordent sur
l'intérêt de **segmenter**
et de **différencier** mais
les entreprises peinent
à être efficaces dans la
mise en œuvre



LES INITIATIVES PRISES POUR ATTIRER, RETENIR ET ENGAGER LES VIVIERES DE RESSOURCES-CLÉS

Quelles actions sont privilégiées par les managers pour attirer, retenir, engager ces 3 types de talents dans leurs entités ?

Actions	Top Performers	Hauts Potentiels	Compét. critiques
Embauche à des salaires élevés dans la classe appropriée	48%	54%	57%
Bonus d'accueil (Sign-on bonuses)	33%	50%	53%
Recours à des bonus de rétention	34%	28%	24%
Attribution de récompenses ponctuelles (spot awards)	42%	31%	29%
Flexibilité accrue des environnements de travail	37%	34%	32%
Opportunités de formation accrues / ciblées	43%	46%	31%

En moyenne, les managers activent entre 1 et 3 de ces leviers

LES ACTIONS CIBLÉES QUE LES MANAGERS DÉCLENCHENT DIFFÉRENT SELON LA NATURE DES COMPÉTENCES CRITIQUES

Quelles actions sont privilégiées par les managers pour attirer, retenir, engager les détenteurs de compétences critiques dans leurs entités ?

Actions	Recherche	Develop- pement	Ingenieurs	Vente	Informa- tique	Trading
Embauche à des salaires élevés	63%	47%	60%	36%	56%	41%
Bonus d'accueil (Sign-on bonuses)	50%	64%	55%	45%	62%	14%
Recours à des bonus de rétention	30%	22%	25%	25%	21%	17%
Attribution de récompenses ponctuelles (spot awards)	33%	33%	40%	27%	28%	38%
Flexibilité accrue des environnements de travail	17%	44%	28%	39%	33%	14%
Opportunités de formation accrues / ciblées	17%	25%	28%	30%	33%	31%

LES ENTREPRISES DIFFÉRENCIENT FORMELLEMENT LES PRATIQUES POUR CERTAINS VIVIERES OU CERTAINS EMPLOIS QUI REQUIÈRENT DES COMPÉTENCES CRITIQUES (SANS AVOIR ÉPUISÉ LES RÉSERVES DE DIFFÉRENCIATION)

Pour chaque pratique listée ci-dessous, est-ce que votre entreprise a choisi de différencier formellement les règles appliquées aux différents segments de talents (par exemple focus sur les éléments financiers ou non financiers de rétribution...)?

Pratiques RH	Top Performers	Hauts Potentiels	Compét. critiques	Ingénieurs (non-techniciens)	Ventes
Salaires de base — niveau cible (bande de salaire)	30%	18%	18%	41%	15%
Salaires de base — Augmentations au mérite	54%	28%	13%	41%	12%
Bonus annuel (CTI) — Programmes spécifiques	9%	6%	16%	5%	62%
Bonus annuel (CTI) — Éligibilité ou cibles supérieures	20%	13%	13%	32%	23%
Incitives à long terme (LTI) — Éligibilité ou cibles supérieures	18%	16%	5%	9%	12%
Programme de reconnaissance	16%	14%	7%	18%	23%
Opportunités de formation	20%	27%	19%	41%	38%
Développement	29%	34%	15%	23%	31%

Source: Towers Watson 2013 Talent Management and Rewards Study – North America.

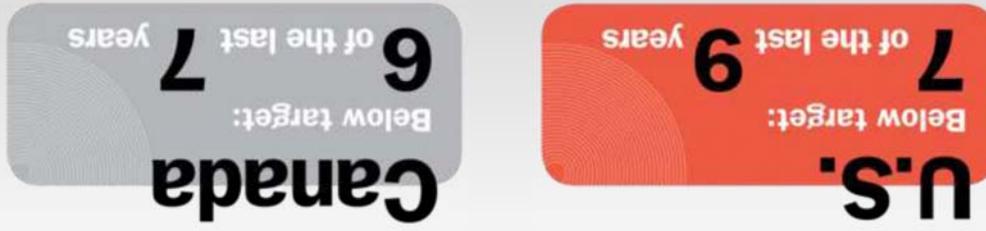
LES SOCIÉTÉS NORD-AMÉRICAINES CONTINUENT À ABANDONNER LES ENVELOPPES DE BONUS EN DESSOUS EN NIVEAUX CIBLES

Niveaux de bonus décevants

Les bonus effectivement distribués se sont situés systématiquement en dessous des cibles



Canada	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
—	107%	101%	78%	82%	85%	116%	95%	88%	87%
—	107%	101%	78%	82%	85%	97%	90%	85%	86%



Source: Towers Watson 2013 Talent Management and Rewards Study – North America.

DE NOMBREUSES ENTREPRISES "RÉCOMPENSENT" LE STATU-QUO, EN CONSIDÉRANT LEUR PLAN DE BONUS COMME DU "VARIABLE GARANTI" (PLAN D'INTÉRESSEMENT, DE FAIT)

Et en France ?

En l'état, les incitations annuelles pesent peu sur l'attractivité et la rétention

STIs
Short-term incentives

STI programs are the 2nd (out of 27) most commonly selected reason to join a firm and the 15th (out of 27) most commonly selected reason to remain at a firm.

Source: 2012 Global Workforce Study

>50%

Fewer than half of employees agree that high performers in their organization are rewarded for performance.

Les Top performers ne sont pas rétribués à la hauteur de leur performance réelle (pour plus de la moitié des répondants)



des entreprises nord-américaines donnent à leurs collaborateurs la même récompense par rapport à la cible quelle que soit le niveau de performance individuelle

des entreprises nord-américaines donnent une récompense aux collaborateurs qui ne sont pas parvenus à répondre aux attentes (le niveau d'évaluation le plus bas)



LES EMPLOYEURS NE DIFFÉRENCIENT PAS ASSEZ LES PAIEMENTS ACCORDÉS AUX TOP PERFORMERS ET AUX PERFORMERS MOYENS

Les meilleurs ne reçoivent pas leur dû alors que les moins bons obtiennent leur bonus cible

Quoi faire ?

Pour améliorer l'efficacité des incitations annuels et motiver les Top Performers : Réallouer des fonds attribués aux performers moyens et faibles afin de garantir que les Top Performers reçoivent leur bonus cible complets

Level of employee performance expectations	Target payout (%)	Actual payout (%)	Example payout (\$)*
did not meet	8%	6%	\$ 350
partially met	57%	56%	\$3,363
met	97%	97%	\$5,843
exceeded	112%	113%	\$6,767
far exceeded	131%	124%	\$7,464

* Example assumes individual with base salary of \$60,000 and an incentive target of 10% of pay.