



**L'IMPACT DU MANAGER
DANS LE DÉPLOIEMENT D'UN SYSTÈME
DE RÉMUNÉRATION EFFICACE**



mcr
performance for humans

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	3
RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS : PEUT-ON SE PASSER DES MANAGERS ?	4
STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION : LE MANAGER EST-IL LE 1ER RELAI RH ?	8
RÉMUNÉRATION DE VOS ÉQUIPES : LES 5 QUESTIONS RÉCURRENTES	10
POURQUOI FORMER LES MANAGERS À LA RÉMUNÉRATION ?	12

PRÉAMBULE

Il y a tout juste 10 ans, MCR délivrait ses premières formations de managers au **management de la rémunération**.

A l'occasion de cet anniversaire nous avons souhaité avec ce livret revenir sur le rôle important joué par le manager dans le déploiement des politiques de rémunération de l'entreprise.

Des formations à la rémunération existaient précédemment, mais il s'agissait le plus souvent de formations techniques sur les différents outils existants.

Ces formations n'étaient pas inintéressantes, il est toujours utile de connaître les principes fondamentaux des outils de rémunération, mais elles ne répondaient pas aux préoccupations des managers : **savoir gérer les situations de management liées à la rémunération**.

Pour eux, la rémunération a toujours été un sujet sensible, souvent difficile à aborder et à gérer. Toute évolution dans le système de rémunération ou dans les pratiques de l'entreprise génère des freins au changement, toute mauvaise décision ou toute erreur de communication génère de la frustration et du désengagement.

Sans solution pour faire face, les managers ont souvent été tentés de se désengager du sujet.

Pourtant, s'il est légitime de confier la conception et la maîtrise des dispositifs de rémunération aux Directions des Ressources Humaines, **cela serait à notre sens une erreur de négliger le rôle majeur que doit jouer le manager dans l'animation des dispositifs**.



RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS : PEUT-ON SE PASSER DES MANAGERS ? 1/4

La politique de rémunération est devenue un des sujets les plus complexes à gérer pour les entreprises et leurs directions RH.

Celle-ci doit en effet concilier différents objectifs qui souvent peuvent sembler contradictoires.

Il faut attirer les meilleurs et retenir les plus performants, il faut assurer l'équité interne, il faut intégrer la vision des partenaires sociaux pour maintenir un bon climat social dans l'entreprise. Et bien sûr il faut veiller aux équilibres financiers de l'entreprise.

Ajoutons à cela que le contexte économique de ces dix dernières années, avec de faibles taux de croissance et d'inflation, a contraint les entreprises à un pilotage de la masse salariale de plus en plus serré et à une individualisation des augmentations de salaire, forcément plus complexe mettre en œuvre.

En conséquence, face à cette complexité, les managers ont le plus souvent été dépossédés de leur pouvoir sur l'évolution de la rémunération.

Ils évaluent, ils notent certes, souvent préconisent, mais dans la pratique ils décident rarement au final de l'augmentation de salaire ou de la prime du salarié.



**« LES MANAGERS ONT LE PLUS SOUVENT ÉTÉ DÉPOSSÉDÉS DE LEUR POUVOIR SUR
L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION. »**

RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS : PEUT-ON SE PASSER DES MANAGERS ? 2/4

Deux raisons principales sont généralement évoquées par les directions RH pour justifier ce choix.

D'une part, **la volonté de piloter** globalement le coût des évolutions salariales et d'assurer l'équité des attributions, la direction ayant ainsi un rôle de régulateur.

D'autre part, **un manque de courage** des managers qui auraient une forte propension à saupoudrer les enveloppes d'augmentation sur leurs équipes, ceci anéantissant la volonté d'individualisation prônée par l'entreprise.

Ainsi, **les managers achèteraient la paix sociale**, au risque de démotiver et de perdre leurs meilleurs éléments.



Pourtant, si ce manque de courage est parfois avéré, on peut aussi comprendre la réticence naturelle du manager. Créer des différences dans son équipe c'est potentiellement générer des tensions et réduire la cohésion, deux facteurs qui impactent fortement la performance.

**« LES MANAGERS ACHÈTERAIENT LA PAIX SOCIALE, AU RISQUE DE DÉMOTIVER
ET DE PERDRE LEURS MEILLEURS ÉLÉMENTS. »**

RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS : PEUT-ON SE PASSER DES MANAGERS ? 3/4

D'autant que le manager est particulièrement bien placé pour savoir que **la rémunération peut facilement devenir un outil de démotivation** et que la moindre erreur peut impacter durablement l'implication de ses collaborateurs.

Ainsi, il peut rapidement conclure qu'en matière d'augmentation, si le saupoudrage est contre-productif l'individualisation peut l'être également !

Pourtant nous pensons qu'en matière d'évolution des rémunérations se passer des managers est une erreur.

Au contraire, il est urgent selon-nous de **renforcer leur rôle** dans l'attribution des augmentations de salaires et des primes.

Ceci permettra de les légitimer un peu plus auprès de leurs équipes et particulièrement auprès des jeunes salariés qui aspirent à **un management plus direct, plus proche, plus incarné.**

Ceci permettra également de **redonner du sens aux entretiens annuels**, car si les évaluations ont un lien direct avec les évolutions salariales, les managers évaluateurs auront intérêt à préparer et à gérer au mieux ces rendez-vous annuels.

Bien sûr pour faciliter la réussite de cette démarche de responsabilisation il faudra **accompagner ce changement et fournir aux intéressés les moyens de réussir leur mission.**



« LA RÉMUNÉRATION PEUT FACILEMENT DEVENIR UN OUTIL DE DÉMOTIVATION »

RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS : PEUT-ON SE PASSER DES MANAGERS ? 4/4

Il faudra sûrement **repenser les règles d'attribution**, afin de leur faciliter la tâche, par exemple, en clarifiant ce que doit récompenser une augmentation de salaire et ce que doit récompenser une prime.

De même, si l'on souhaite que la rémunération devienne un véritable outil de management et non pas une patate chaude dont on a absolument envie de se débarrasser, il faudra absolument **former les managers au maniement du système de rémunération** de l'entreprise.

Ils doivent être à l'aise avec les principes fondamentaux de la rémunération, l'objectif ne devant pas être d'en faire des techniciens de la rémunération, ça c'est le travail des RH.

Par contre, il est important qu'ils soient capables de **gérer efficacement les différentes situations de management liées à des problèmes de rétribution**.

C'est à ces conditions que nos entreprises gagneront à s'appuyer davantage sur leurs managers pour mieux gérer ce **sujet stratégique** et sensible qu'est la rémunération.



« EN CLARIFIANT CE QUE DOIT RÉCOMPENSER UNE AUGMENTATION DE SALAIRE ET CE QUE DOIT RÉCOMPENSER UNE PRIME. »

STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION : LE MANAGER EST-IL LE 1ER RELAI RH ?

Il y a une dizaine d'années la tendance était au partage de la fonction RH avec les managers.

Cette décentralisation devait permettre **une plus grande réactivité** et être un moyen de **diversifier les tâches du manager** et donc de **le motiver**. Cette tendance fût accélérée par l'obligation de l'entretien professionnel institué par la loi en 2003.



Il suffit de regarder les catalogues des organismes de formation pour constater l'impact qu'a eu cette réorganisation RH sur le rôle des managers. A côté des sujets traditionnels du management comme « *savoir organiser et piloter l'activité* », « *savoir déléguer* », « *savoir communiquer* » – on y trouve les formations RH, comme « *réussir ses entretiens professionnels* » bien sûr, mais aussi « *savoir recruter* », « *manager les risques psychosociaux* », « *savoir discuter avec les délégués du personnel* », etc...

Ces dernières années on voit apparaître de plus en plus de formations sur la conduite du changement et le développement du leadership. A juste titre certainement, le manager doit aujourd'hui **devenir un leader qui inspire et accompagne les équipes dans le changement**.

Sauf qu'au final on en demande certainement beaucoup trop aux managers. A titre d'illustration, un des poids lourds de la formation interentreprises propose 77 formations destinées aux managers !

**« LE MANAGER DOIT AUJOURD'HUI DEVENIR UN LEADER QUI INSPIRE ET
ACCOMPAGNE LES ÉQUIPES DANS LE CHANGEMENT. »**

STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION : LE MANAGER EST-IL LE 1ER RELAI RH ?

Pourtant malgré cette abondance de formations il nous semble qu'un thème n'a pas été suffisamment traité : **la formation des managers à la rémunération** ou plus précisément au maniement de la rémunération dans son acte managérial.

Lorsque les entreprises ont décentralisé les RH elles ont délégué aux managers certaines fonctions comme la gestion des plannings et des congés, le recrutement et bien sûr les entretiens professionnels.

Cependant, elles ont généralement conservé la relation avec les partenaires sociaux, le juridique et bien entendu la politique de rémunération. Cela semble justifié car **c'est un sujet à la fois sensible, technique et juridique**, qu'il faut savoir manier avec expertise lorsque l'on sait que la masse salariale représente souvent 70% à 80% de la valeur ajoutée d'une entreprise.



Sauf qu'un manager, qu'on le veuille ou non sera toujours **le premier relai RH de l'entreprise**. Il est en première ligne et doit gérer avec une forte réactivité les situations critiques quotidiennes qui touchent notamment à la rémunération, faute de quoi c'est le désengagement et la démotivation qui gagnent ses équipes avec des conséquences plus ou moins immédiates sur la performance.

En conclusion, le manager qui conduit le changement et les transformations doit donner du sens aux projets et politiques de l'entreprise. Cela est également vrai pour la politique de rémunération et c'est pour cette raison que **l'entreprise a tout intérêt à mieux les former sur ce thème.**

« LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EST DEVENUE UN DES SUJETS LES PLUS COMPLEXES À GÉRER POUR LES ENTREPRISES ET LEURS DIRECTIONS RH. »

RÉMUNÉRATION DE VOS ÉQUIPES : LES 5 QUESTIONS RÉCURRENTES

Plusieurs questions se posent quand il s'agit de savoir si votre politique de rémunération est optimale et adaptée à votre stratégie d'entreprise ...

1 « *Que font les autres entreprises en matière de rémunération variable ?* »

Il est nécessaire avant tout de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont mes priorités ?
- Où doivent se concentrer les efforts ?
- Chaque entreprise a sa stratégie propre et des priorités bien identifiées.
- L'essentiel est de s'assurer que les salaires soient compétitifs.

2 « *Est-ce que les parts variables sont trop ou pas assez élevées dans mes packages de rémunération ?* »

Il est nécessaire avant tout de se poser les questions suivantes :

- Quel est l'impact du collaborateur sur les performances attendues ?
- Quelle part lui est imputable et quelles parts sont imputables aux différentes équipes de l'entreprise ?
- L'important est de bien identifier l'impact direct et réel des collaborateurs concernés sur la réalisation des performances.

3 « *L'écart de salaire est-il équitablement réparti entre les moins performants et les meilleurs collaborateurs de mon entreprise ?* »

Il est indispensable de retrouver une récompense proportionnelle à l'effort demandé.

Quelle notion d'efforts entre les meilleures et les moins bonnes réalisations ?

RÉMUNÉRATION DE VOS ÉQUIPES : LES 5 QUESTIONS RÉCURRENTES

4 « *Vais-je recevoir beaucoup, si je verse beaucoup ?* »

Le retour sur investissement n'est pas toujours immédiat comme par exemple pour la satisfaction clients. Cela peut valoir la peine de rémunérer une performance qui n'apporte pas de valeur ajoutée immédiate à partir du moment où cela constitue un axe stratégique de l'entreprise.

5 « *Est-ce la rémunération qui pilote les collaborateurs ou les collaborateurs qui pilotent leur rémunération ?* »

Si ce sont les collaborateurs qui pilotent leur rémunération, ils mettront tout en œuvre pour se constituer le niveau de variable qui les satisfait.

Ce niveau ne sera peut-être pas en parfaite cohérence avec la stratégie de l'entreprise.



POURQUOI FORMER LES MANAGERS À LA RÉMUNÉRATION ?

Parce que les managers sont rarement formés sur ce thème sensible de la rémunération et lorsqu'ils le sont, cela ne sert souvent à rien : la connaissance technique n'est guère utile si l'on ne prend pas en compte la **psychologie humaine, la dimension émotionnelle et culturelle**.

Une formation conçue pour les managers !

Cette formation est conçue pour permettre au manager d'anticiper et de dénouer les situations critiques liées à la rémunération.

- En lui donnant le niveau d'information suffisant sur l'ensemble du système de rétribution de son équipe pour qu'il soit en mesure de se l'approprier et de l'expliquer.
- En lui permettant de mieux décrypter les situations et de prendre les bonnes décisions avec une approche méthodologique simple et efficace.
- En lui montrant comment cette connaissance va pouvoir être utilisée pour gérer des situations de tension autour de la rétribution.

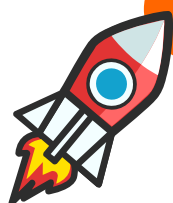
Suite à cette formation utilisant des mises en situations pratiques le manager pourra :

- **Aborder** sereinement les problèmes de management liés à la rémunération.
- **Valoriser** la politique salariale et en faire un outil de motivation pour les équipes.
- **Mener** les entretiens d'évaluation avec le sourire.

Faites leur vivre une expérience enrichissante !

Nous vous proposons de **partager notre programme de formation au management de la rémunération** qui connaît un succès systématique lors de sa mise en œuvre chez nos clients **pour qu'enfin la rémunération devienne un outil de performance !**

Vous souhaitez en savoir plus ?



Contactez-nous !

CONTACTEZ-NOUS



01 55 73 33 33

SUIVEZ-NOUS AUSSI



Découvrez nos offres sur mcr-consultants.com

Découvrez notre blog sur blog.mcr-consultants.com

mcr
performance for humans