



Module 7 : Politiques de rémunération et performance RH

Pr Mounia ORABI



23 Mai 2026

1



20 Mai

**Journée Mondiale des
Ressources Humaines**

2

Journée mondiale des professionnels en RH

Le mercredi 20 mai était la Journée Mondiale des Ressources Humaines ! La fonction RH est à un carrefour historique. Et peu d'organisations en ont vraiment pris la mesure.

Trop d'entreprises traitent encore la RH comme une fonction support. Trop de DRH sont absents des COMEX. Trop de collaborateurs quittent leurs organisations non pas pour un salaire, mais pour un manque de sens.

Le monde a changé. Les règles ont changé. Le collaborateur a changé. Il ne cherche plus seulement un emploi. Il cherche une culture qui lui ressemble, un leadership qui l'inspire, une entreprise qui assume ses valeurs pas seulement dans ses discours, mais dans ses actes quotidiens.

Face à ça, trois convictions que je porte avec force :

1. La RH n'est plus une fonction. C'est un acteur stratégique.
2. Le talent est le nouvel avantage compétitif. Pas le capital financier. Pas la technologie seule. Le talent humain, développé, engagé, fidélisé.
3. Cette transformation est d'abord la responsabilité du CEO. Sans engagement au plus haut niveau, aucune doctrine RH ne s'ancre durablement.

3

Politique de rémunération et Performance RH

A- Politique de rémunération

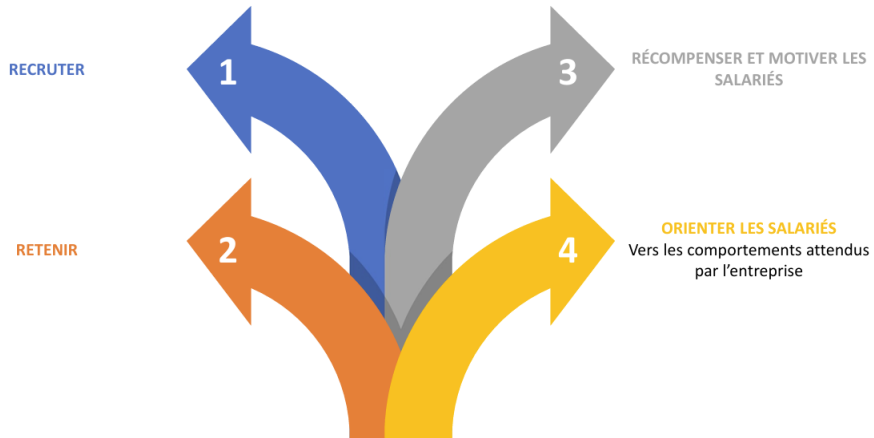
- 1- Les Fondamentaux d'une politique de rémunération
- 2- Les enjeux de construction d'une politique de rémunération
- 3- Les composantes de rémunération
- 4- Les principes clés et conditions de réussite d'une politique de rémunération
- 5- Les outils et finalités de gestion salariale
- 6- La démarche de construction
- 7- La révision salariale

B- Politique de performance

- 1- Fondamentaux d'une politique de performance
- 2- Démarche globale
- 3- Attentes des collaborateurs/managers
- 4- Fixation des objectifs

4

Politique de rémunération



5

Politique de rémunération : attirer, engager et retenir les talents



DES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION « COMPÉTITIFS »

- Disposer d'information marché
- Les communiquer / les rendre crédibles
- Des règles reconnues de révision salariale



DES POSSIBILITÉS D'INDIVIDUALISATION

- Des plans d'évolution de l'employabilité individualisés
- Des managers performants à l'écoute et mobilisateurs



DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

- Un système d'appréciation efficace
- Un système de gestion de salaire et des classifications flexibles
- Une politique de rémunération totale



UNE « IMAGE » D'ENTREPRISE

- Une culture d'entreprise / des valeurs partagées
- Une notoriété
- Un dirigeant à fort charisme

6

Politique de rémunération



7

Enjeux de la construction d'une politique de rémunération

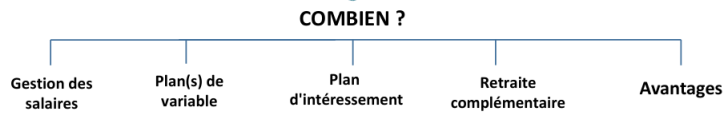
LE DIAGNOSTIC

Alignement de la politique de rémunération sur la stratégie de l'entreprise

LES PRINCIPES



LES RÈGLES DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION



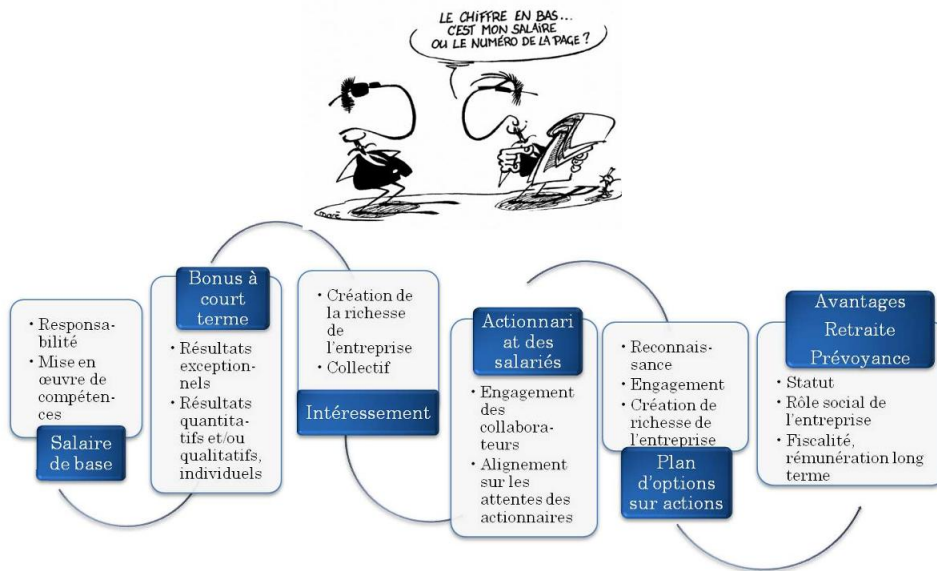
LA MISE EN OEUVRE

POURQUOI ?

Qui ? Selon quel processus ? Avec quels outils ?

8

Politique de rémunération



9

Politique de rémunération : composantes

1. RÉMUNÉRATION FIXE

Composantes	Facteurs de reconnaissance / Rôle
Salaire de base	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de qualification, grade Fonction-emploi-poste Responsabilités quotidiennes Rétention Mise en œuvre des compétences
Primes fixes diverses	<ul style="list-style-type: none"> Pénibilité du travail Contraintes diverses Situation familiale Transport
Ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> Ancienneté « légale »

10

Politique de rémunération : composantes

2. RÉMUNÉRATION VARIABLE

Composantes	Facteurs de reconnaissance / Rôle
<ul style="list-style-type: none"> Individuelle (versée sous forme de salaire) Collective (versée sous forme de salaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Résultat individuel / Objectifs Initiatives ou actions exceptionnelles Effort Evolution des compétences ou comportements cibles Performance d'équipe
Intéressement	<ul style="list-style-type: none"> Performance ou résultats financiers de l'entreprise, de ses unités/ branches/ activités/équipes- collectif
Participation	<ul style="list-style-type: none"> Partage des résultats financiers
Action / Stock-Option	<ul style="list-style-type: none"> Partage de l'accroissement de la valeur de l'entreprise Optimisation fiscale Fidélisation

11

Politique de rémunération : composantes

3. RÉGIMES SOCIAUX

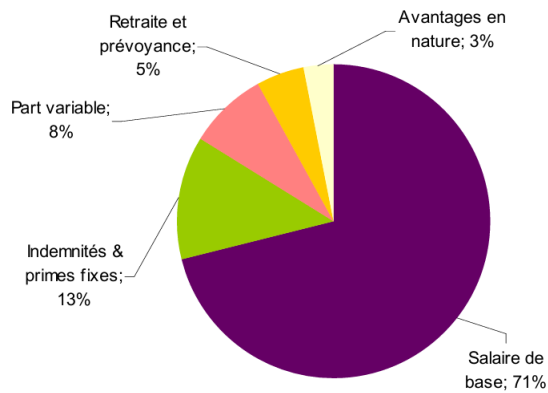
Composantes	Facteurs de reconnaissance / Rôle
Retraite, prévoyance, couverture maladie)	<ul style="list-style-type: none"> Assurer et rassurer les salariés Optimisation fiscale Disposer de salariés en bonne santé Rémunération très long terme
Plan d'Épargne Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Avantage fiscal dans le cadre d'une épargne (moyen terme/long terme) Rétention des talents
Avantages en nature	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance Optimisation fiscale Fidélisation Image employeur

12

« Quels sont d'après vous, le mix – rémunération le plus adéquat ? »

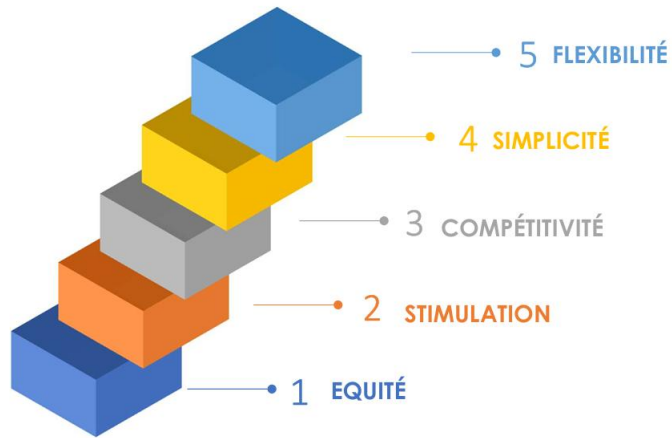
13

Politique de rémunération : le mix-rémunération



14

Politique de rémunération : les 5 principes clés



15

Politique de rémunération : les conditions de réussite

Première condition de succès : L'ADHÉSION



16

Politique de rémunération : les conditions de réussite

Deuxième condition de succès : LA PERTINENCE

RÉMUNÉRER...

QUI ?

- Identifier les populations : niveaux de responsabilité / contribution
- Règles de gestion des rémunérations

QUOI ?

- Performance sur objectifs
- Résultats
- Rôle/compétences
- Efforts
- Evolution des comportements

COMMENT ?

- Equilibre fixe/variable
- Primes/bonus
- Mode de calcul
- Progressivité/sélectivité
- Périodicité

COMBIEN ?

- Niveau de rémunération motivant ?
- Potentiels de gain maximum ?
- Positionnement par rapport au marché ?

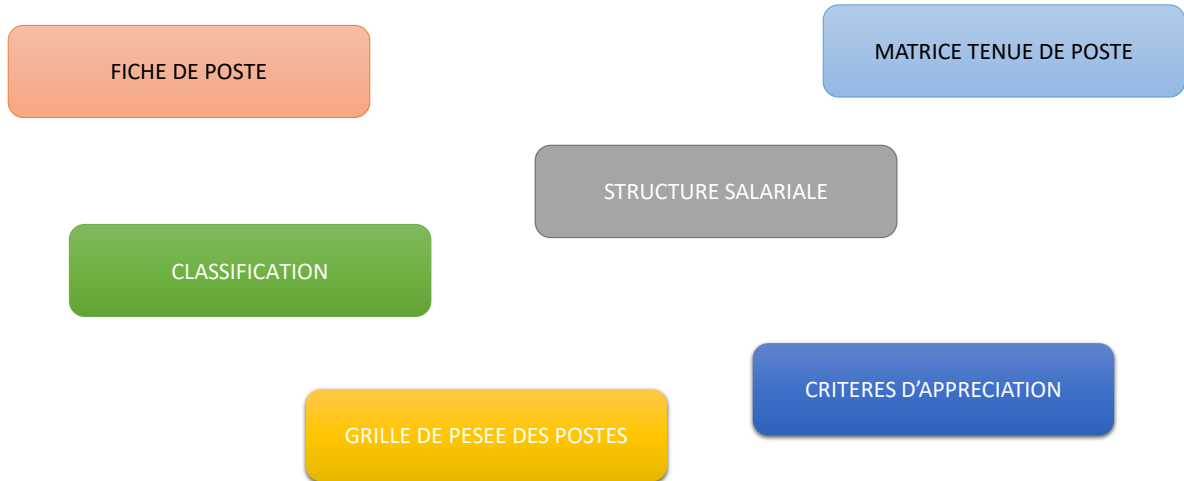
17

Politique de rémunération : outils de gestion salariale

« Quels sont les outils de gestion salariale que vous connaissez ? Que vous utilisez ? »

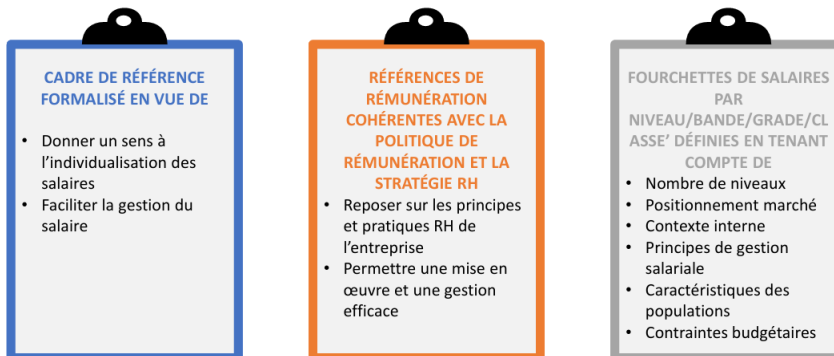
18

Politique de rémunération : outils de gestion salariale



19

Politique de rémunération : finalités de la structure salariale



20

Politique de rémunération : finalités de la structure salariale

- ✓ Garantir la compétitivité
- ✓ Reconnaître la contribution de chacun
- ✓ Offrir un cadre de décision simple
- ✓ Appliquer la politique de rémunération
- ✓ Donner du sens



21

Politique de rémunération : définition des fourchettes de rémunération

Une fourchette de rémunération est un intervalle de salaire défini pour un poste ou une catégorie de postes, comprenant : un minimum (salaire d'entrée) un milieu (salaire de référence ou médiane) un maximum (salaire plafond).

🔗 Elle permet d'encadrer et de structurer les pratiques salariales au sein de l'entreprise.

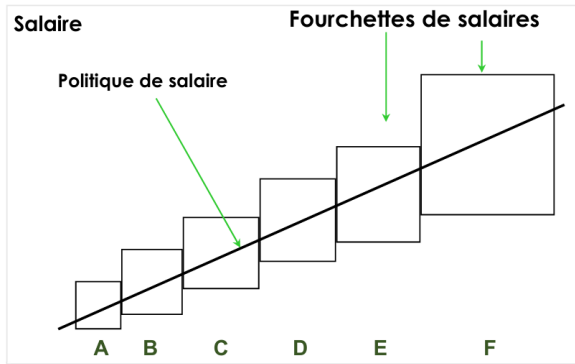
Les fourchettes servent à :

- Assurer l'équité interne (cohérence entre les postes)
- Garantir l'équité externe (alignement avec le marché)
- Faciliter les décisions de recrutement et d'augmentation
- Donner de la visibilité aux collaborateurs sur leur évolution salariale
- Maîtriser la masse salariale

Exemple			
Poste	Minimum	Médiane	Maximum
Chargé RH	8 000	10 000	12 000
Manager RH	12 000	15 000	19 000

22

Politique de rémunération : définition des fourchettes de rémunération



Quelle amplitude pour la fourchette ?



Evolution dans la fourchette ?

⚠ Points de vigilance

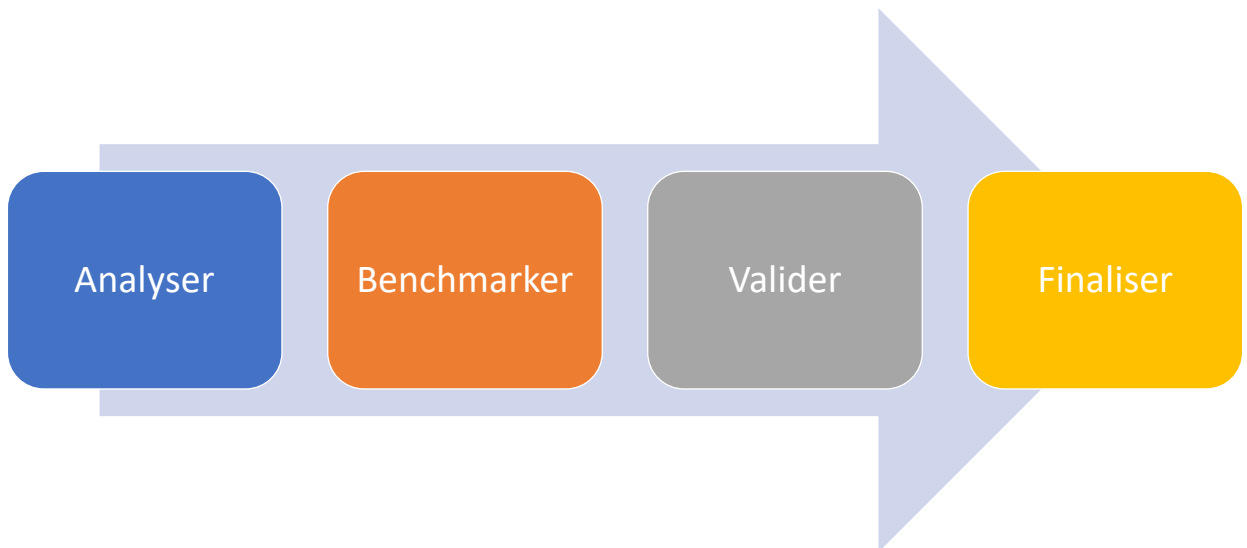
Fourchettes trop larges → incohérence interne

Fourchettes trop étroites → blocage des évolutions

Non mise à jour → décalage avec le marché

23

Politique de rémunération : démarche de construction



24

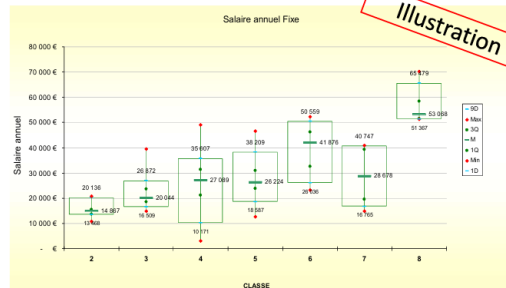
Politique de rémunération : démarche de construction

1

ANALYSER

Analyse interne des rémunérations

- Niveaux de rémunération par fonction/poste (dispersion) dans chaque niveau
- Niveaux de rémunération (dispersion) dans chaque niveau, identifier les fourchettes internes par niveau (1er décile, médiane, 9ème décile) dans la plupart des cas)
- Illustration graphique des pratiques par niveau



25

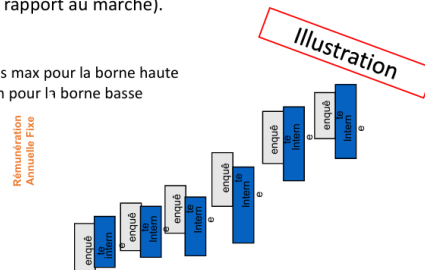
Politique de rémunération : démarche de construction

2

BENCHMARKER

Analyse externe des rémunérations

- Étudier les fonctions situées au min et max de la dispersion observée et sur des fonctions représentatives dans l'enquête marché
- Identifier les niveaux marché des fonctions (selon positionnement marché/choix de l'entreprise 1Q, M, 3Q ou 1D, M, 9D).
- Diagnostiquer le positionnement marché (comparatio médianes) et observer les facteurs explicatifs éventuels des écarts (profils des titulaires par rapport au marché).
- Définir la fourchette marché de la bande:
 - Moyenne des 3ème quartile ou 9ème déciles des fonctions max pour la borne haute
 - Moyenne des 1er quartile ou 1er déciles des fonctions min pour la borne basse



26

Politique de rémunération : démarche de construction

3

VALIDER

Synthèse Interne/Externe

- Si le poids accordé par l'entreprise entre interne/externe est identique faire une moyenne des bornes hautes interne (9D) et externe (à ajuster selon l'importance donnée au marché)

Illustration

	Moyenne interne (KMAD)	Niveau marché (KMAD)
Niveau VI	Responsable trésorerie	484,7
	Ingénieur système	500,2
	Ingénieur spécialiste	493,2
Moyenne	492,7	531,3

400 ← 520 → 640

Une fourchette de 60 %
d'amplitude

27

Politique de rémunération : démarche de construction

4

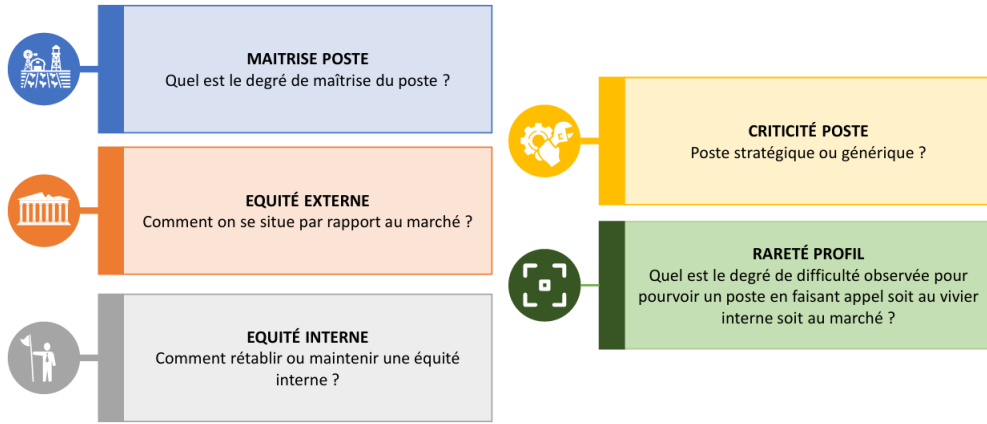
FINALISER

Finalisation Structure

- Harmoniser la structure afin de renforcer la cohérence et donner du sens pour l'entreprise
 - Plus le nombre de niveaux est petit, plus les écarts (Min/Max) sont élevés
 - Plus l'écart entre le salaire minimum et le salaire maximum de la fourchette est grand, plus l'équité individuelle est valorisée
 - Identifier s'il existe des points de rupture significatifs entre les niveaux de la classification
 - Minima: penser aux contraintes conventionnelles et légales,
 - Progression, veiller au seuil minimal de perception des différences d'exigences (perceptible dans la mesure où il existe au moins 15% de différence)
 - Amplitude : penser au temps requis à une personne normale qui occupe un emploi normal d'atteindre le point de maturité professionnelle (Max du niveau)
 - Chevauchement: Théoriquement un max de 35%
- Identifier la dispersion de la population par rapport à la nouvelle structure et calculer les coûts de rattrapage (s'assurer des moyens que l'entreprise compte consacrer aux rattrapages)

28

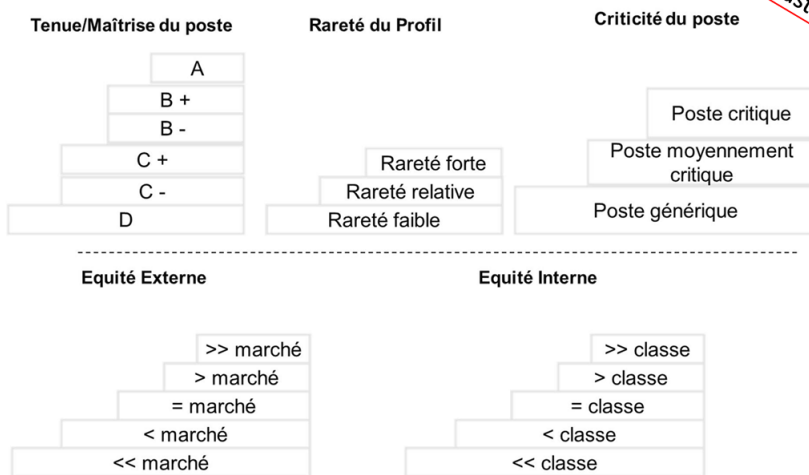
Politique de rémunération : révision salariale



29

Politique de rémunération : révision salariale

Illustration au niveau échelle



Illustration

30

Politique de rémunération

ILLUSTRATION

1

2

Maîtrise de poste

		Positionnement par rapport à la médiane équité			
		Zone à risque	Zone d'équité	Zone premium	Zone de confort
		< -20%	-20% à +20%	+20% à +30%	> +30%
Tenue de poste	Excellente	3* TxP	2* TxP	TxP	1/2* TxP
	Bonne	1,5* TxP	TxP	1/2* TxP	0%
	Moyenne	TxP	1/2* TxP	0%	0%
	Insuffisante	0%	0%	0%	0%

2

- Rattachement de chaque collaborateur à une **population** homogène en termes de structure de rémunération (cf. classification)
- Détermination pour chaque population d'un repère de **rémunération** à partir de la dispersion de rémunération au sein de chaque population (médiane, quartile en fonction de la classe)
- Evaluation de l'écart entre la rémunération du collaborateur et la référence de rémunération

- **Evaluation annuelle de la maîtrise de poste** selon un cadre commun (familles de critères et critères communs / indicateurs différents selon les périmètres)
- Evaluation sous la **contrainte d'une gaussienne** pilotée au niveau de chaque unité managériale de manière à assurer une réelle différenciation entre les collaborateurs (excellente 10%, bonne 55%, moyenne 25% et faible 10%)
- Traduction de l'évaluation en l'un des **4 niveaux** de maîtrise de poste

Politique de rémunération et lien avec la politique de performance

Politique de performance	Politique de rémunération
Évaluer les résultats	Récompenser les résultats
Développer les compétences	Fidéliser les talents
Aligner les efforts avec la stratégie	Attirer et motiver

Objectifs → Évaluation → Performance → Rémunération

- Pour que ce système fonctionne, il faut :
- ✓ Équité
Rémunérer de manière juste (équité interne et externe)
 - ✓ Transparence
Les règles doivent être claires
 - ✓ Objectivité de la performance
Indicateurs fiables et mesurables
 - ✓ Cohérence avec la stratégie
Récompenser les comportements alignés avec les objectifs de l'entreprise

Politique de performance

La politique de performance regroupe l'ensemble des pratiques permettant de définir les attentes, mesurer les résultats et d'améliorer les compétences.

⚠ **Risques** si mauvaise politique ou absence de politique de performance :

- ✓ Démotivation
- ✓ Sentiment d'injustice
- ✓ Baisse de performance
- ✓ Turnover



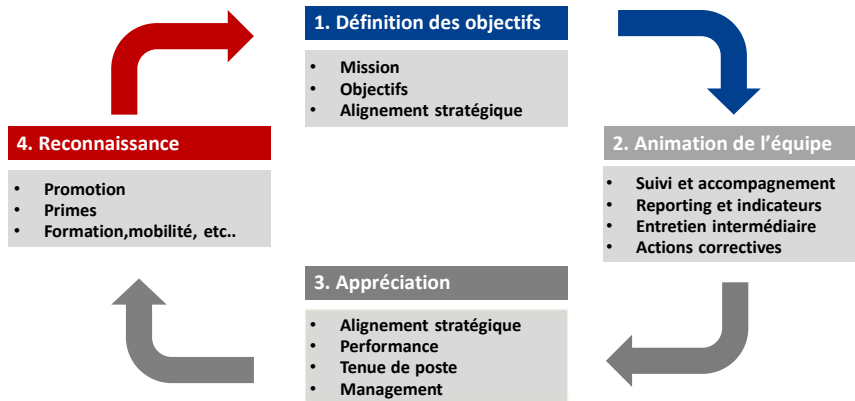
33

Politique de performance : quel objectif ?

<p>Pourquoi un système d'appréciation</p>	<ul style="list-style-type: none"> Parce qu'on ne peut pas piloter efficacement sans référentiels partagés Parce qu'on ne peut piloter efficacement sans système d'évaluation et de mesure Parce qu'on ne peut piloter efficacement sans animation forte du processus de décision/réaction
<p>Ce que ça implique</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'appréciation est un processus formalisé amenant le manager à apprécier les résultats et le comportement au travail de chacun des collaborateurs au cours d'une période de temps déterminée. Le processus tend à déterminer les causes de ces résultats et de ce comportement dans le but d'améliorer la performance future afin que l'entreprise comme l'individu en tire le meilleur parti L'appréciation implique une référence à des critères plus ou moins standards et la détermination du degré auquel l'individu satisfait à ces critères

34

Politique de performance : démarche managériale



35

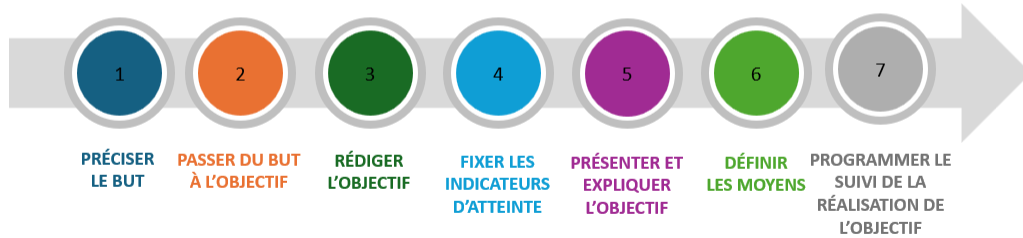
Politique de performance : démarche globale



36

Politique de performance : entretien d'appréciation

LES ÉTAPES DE FIXATION DES OBJECTIFS



37

Politique de performance : entretien d'appréciation

S

pécifique

Les objectifs sont formulés de manière précise, objective et compréhensible par tous. Les objectifs SMART peuvent se visualiser, se décrire. S'il s'agit de comportements, ils doivent pouvoir se décrire ou s'observer.

M

esurable

Les objectifs sont mesurables et quantifiables, même s'agissant de comportements. Les indicateurs qui montrent le progrès vers l'objectif peuvent être définis : leur mise en place est souvent la première étape du plan d'action.

A

cepté

Les objectifs sont acceptés par la personne qui assume. La formulation, les critères de réussite, le plan d'action qui ont été négociés constituent le contact avec le bénéficiaire du résultat (son manager). Un objectif SMART ne peut pas être imposé.

R

éaliste

Les objectifs sont fixés pour être atteints. La probabilité de succès est plus près de 90% que de 50%. L'échec est l'exception. Cela nécessite que le plan d'action et les moyens pour les atteindre ont été définis, négociés et accordés par le bénéficiaire de l'objectif.

T

emporel

Les objectifs sont définis dans le temps par une DATE qui fait partie de l'objectif, qui est cohérente avec le plan d'action, qui est crédible pour contributeurs et qui est acceptée par le bénéficiaire.

38

Politique de performance : entretien d'appréciation

ETAPE 1: Accueil

ETAPE 2: Point de vue d'appréciateur sur les compétences et les résultats de l'évalué

ETAPE 3: Le point de vue du collaborateur

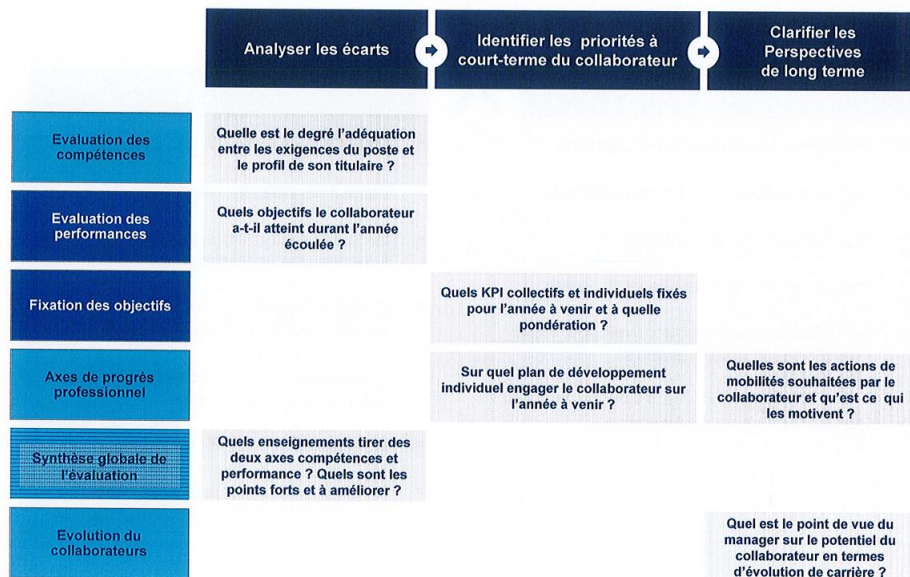
ETAPE 4: Le traitement des désaccords solutions

ETAPE 5: Argumentez l'appréciation globale

ETAPE 6: Fixez les objectifs et le plan d'action de l'année suivante

39

Politique de performance : étapes d'évaluation



40

Politique de performance

LES ATTENTES DE COLLABORATEURS

1

Objectifs clairs et décidés conjointement (plan d'action)

2

Feedback constructif sur la tenue du poste (points d'amélioration)

3

Système basé sur la méritocratie et sur le dialogue

4

Feedback sur les attitudes et comportements (Soft skills)

41

Politique de performance

LES ATTENTES DU MANAGER

1

Obtenir des collaborateurs une analyse objectives de leur année et de leurs performances

2

Faire passer un feedback accepté et intégré au plan d'action

3

Des collaborateurs motivés a l'issue de l'entretien

4

Mettre en place un plan d'action clair, compris et partagé

42

A retenir



1

La politique de performance et la politique de rémunération sont indissociables : la première mesure la contribution, la seconde la valorise



2

Le système de rémunération permet de reconnaître et rétribuer la performance



3

Une politique de performance renforce la cohésion d'un groupe autour de buts clairement définis.

43

What's Next ?

Module 8 : Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

- Leadership RH et communication stratégique
- Conduite du changement
- Transformation digitale RH

Dimanche
31/05/2026

44



MERCI DE VOTRE ATTENTION