

Introduction d'une nouvelle politique salariale

Fondation contre le Cancer
28 avril 2011

Mo Deckers – HR manager (@
intérim)

FROM GREAT PEOPLE TO GREAT PERFORMANCE®

Hudson



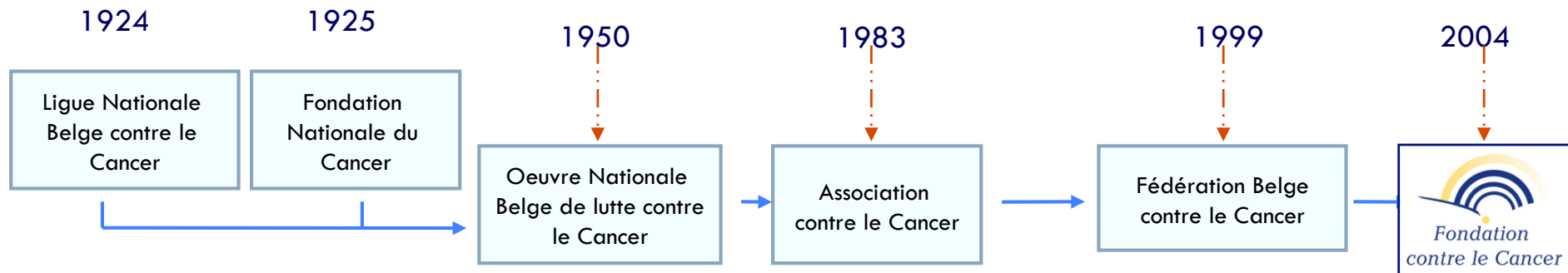
Introduction d'une nouvelle politique salariale

FROM GREAT PEOPLE TO GREAT PERFORMANCE®

1. Objectifs
2. « Le plan »
3. Workshop « rémunération stratégique »
4. Groupe de travail « composantes du salaire »
5. Les 5 piliers d'une politique de rémunération
6. Communication & implémentation

Hudson

Historique Fondation contre le Cancer



- Seule Fondation nationale oeuvrant pour le Cancer
- La plus importante en Belgique
- Indépendante et non-subsventionnée
- Plus de 80 années d'expérience dans le domaine de la lutte contre le cancer
- Revenus : 20 millions d'euros
- 50 membres du personnel
- 25 indépendants
- 500 volontaires

Objectifs



- **Afin de soutenir la nouvelle politique de la Fondation contre le Cancer, on continue à développer la gestion RH.**
- **On développe une politique RH intégrée, qui entretient des rapports avec tous les collaborateurs de l'organisation de façon harmonisée et qui:**
 - Part de la **Stratégie** de la Fondation
 - Missions- Vision – Valeurs :
 - Où allons-nous ?
 - Pourquoi le faisons-nous ?
 - Tient compte de la **Structure d'organisation** nécessaire
- **Après l'élaboration d'une nouvelle structure d'organisation, la prochaine phase consistait en la description des fonctions au sein de cette nouvelle structure.**
- **Récemment, une politique de rémunération, qui soutient les objectifs de la Fondation contre le Cancer, a été introduite.**

« Le plan »



Plan en phases

Phase 1 – Workshop
rémunération stratégique

Phase 2 – Descriptions de fonction

Phase 3 – Classification

Phase 4 – Groupe de travail
composantes du salaire

Phase 5 – Politique de rémunération

Phase 6 - Sessions d'information

Résultat

Workshop sur la rémunération stratégique avec le Comité de Direction et avec les membres du Conseil d'Administration

Elaborer les descriptions de 30 fonctions
Validation des descriptions de fonction par les représentants de la fonction

Appliquer la pondération
Proposition de classification

Sonder les attentes de la politique de rémunération auprès des collaborateurs. - Création du groupe de travail « composantes du salaire »

Politique de rémunération élaborée sur base du workshop stratégique et de l'étude de marché
Calculer l'impact de la politique de rémunération et validation par le Comité de Direction

Informar le personnel du résultat de la classification de fonction

Stratégie de rémunération

Résumé



La Fondation contre le Cancer veut se transformer d'une organisation opérationnelle en une organisation de connaissance et cherche de nouveaux moyens pour obtenir un impact social plus grand.

Cette **vision à long terme** se retrouve également dans la **politique de rémunération**:

- Afin d'attirer et de tenir des profils compétents, la Fondation contre le Cancer souhaite rémunérer ses employés **conformément au marché** quant au **salaire de base**, basé sur une **classification de fonctions** et en tenant compte de la valeur ajoutée de chaque fonction.
- Le choix du **marché de référence** se détermine par le marché de travail afin de rendre possible d'attirer et de tenir de bons collaborateurs.
- On fait la distinction sur le plan individuel, quant à la rémunération et la croissance en tenant compte de: les différences dans **l'expertise technique et les compétences** d'une part et les **performances individuelles et de l'équipe** d'autre part.
- La Fondation contre le Cancer souhaite prêter suffisamment d'importance, non seulement aux éléments de rémunération financiers mais également aux **éléments non-financiers** : formation, développement, possibilités de croissance, ...
- La Fondation souhaite communiquer **de façon transparente** sur les principes utilisés sur le plan de la politique de rémunération.

Groupe de travail « composantes du salaire »

Résumé



Sur la demande de la direction, les collaborateurs ont créé un groupe de travail afin de dresser de façon informelle les souhaits de tous les collaborateurs quant à la rémunération.

Le groupe de travail « composantes du salaire » a formulé les propositions suivantes et demande de les incorporer déjà dans la nouvelle politique salariale:

- Un système de rémunération raisonnable et correct pour l'ensemble des collaborateurs
- La valeur de l'expertise
- Formations/ Formation permanente
- Adaptation du montant des chèques repas
- Augmentation des jours de congé
- Prêter attention à l'ancienneté
- Possibilité d'une semaine de 4 jours
- Système d'évaluation standardisé en cas d'une augmentation salariale
- Contribution plus élevée de la part de l'employeur en ce qui concerne l'assurance-groupe
- Indemnisation GSM (suivant une procédure standardisée)
- Indemnités forfaitaires

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération



**Rémunérer
stratégiquement**

Équité interne

**Conformité au
marché**

Différenciation

Maîtrise des coûts

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération



**Rémunérer
stratégiquement**

Équité interne

**Conformité au
marché**

Différenciation

Maîtrise des coûts

- La Fondation contre le Cancer souhaite offrir un paquet de rémunération attrayant, en respectant un équilibre entre les éléments de rémunération **financiers** :
 - Salaire fixe
 - Bonus collectif
 - Avantages supplémentaires (assurance-groupe, frais forfaitaires,...)
- En outre, beaucoup d'importance est accordée aux éléments de rémunération **non-financiers** (work-life balance, 29 jours de congé, formation, coaching, développement personnel et possibilités de croissance)

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération



Rémunérer
stratégiquement

Équité interne

Conformité au
marché

Différenciation

Maîtrise des coûts

- On aspire à traiter les différents groupes de collaborateurs de la FCC de manière **uniforme et consistante** au niveau de la rémunération:
 - La politique salariale est basée sur la **classification de fonctions**;
 - Les fonctions relevant de la **même classe** bénéficient de la **même perspective de rémunération**.

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération



Rémunérer
stratégiquement

Équité interne

Conformité au
marché

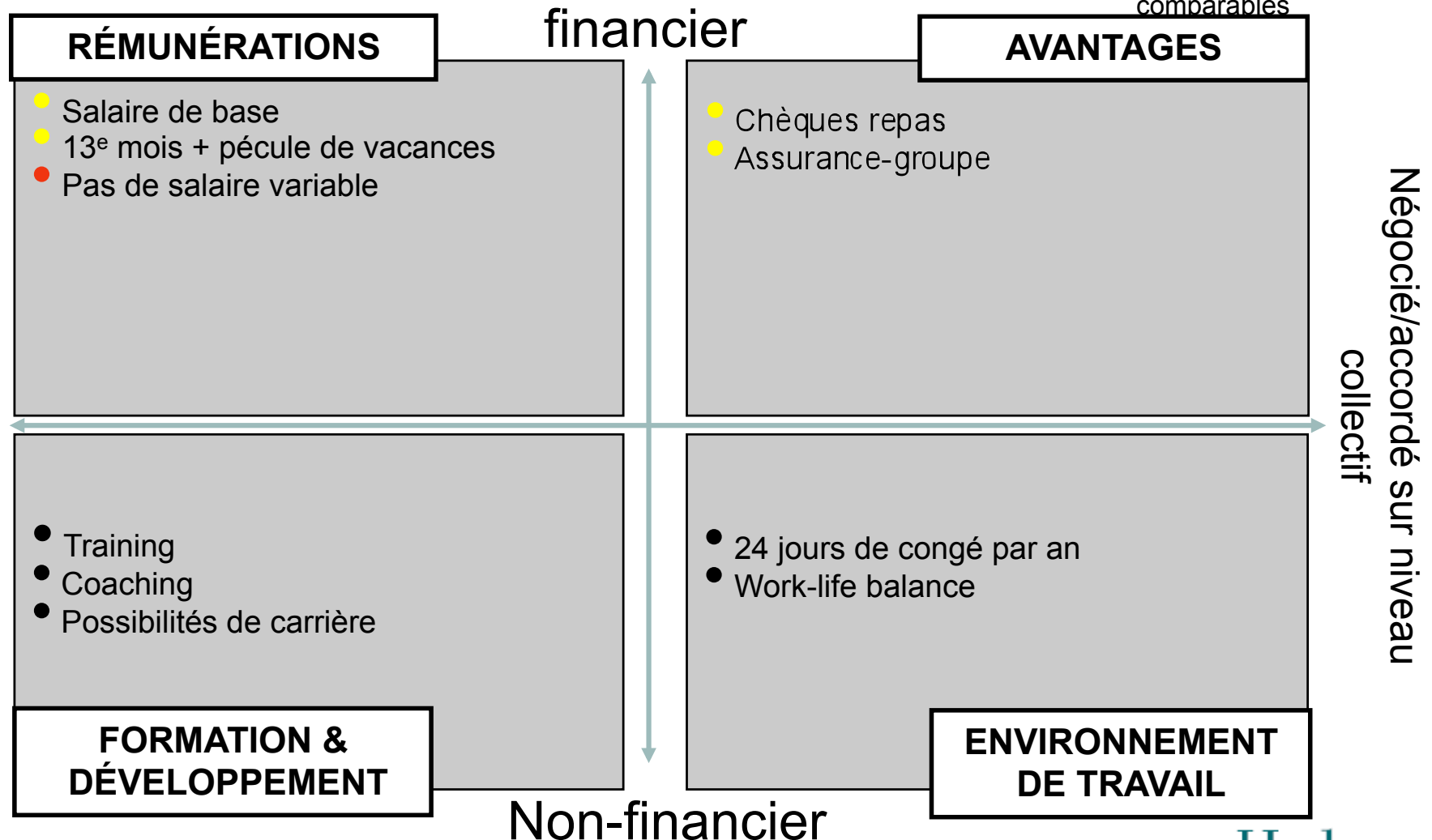
Différenciation

Maîtrise des coûts

- La FCC doit attirer des **talents de l'extérieur** afin d'atteindre, **en collaboration avec vous**, les objectifs stratégiques et opérationnels.
- Voilà pourquoi la politique salariale doit être **conforme au marché externe, c-à-d:**
 - Tous les éléments salariaux (fixes, variables et avantages extra-légaux) doivent correspondre aux offres des organisations pareilles
 - La FCC se compare avec le secteur des services privés **y compris le secteur social** et les moyennes entreprises dans la Région Bruxelles-Capitale
- Notre partenaire externe se porte garant des résultats de l'étude de marché.

Aperçu du paquet total de rémunération selon le marché de référence 'AS IS'

Légende: ● au-dessus du marché ● équivalent au marché ● en dessous du marché ● pas de données comparables



Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération



Rémunérer
stratégiquement

Équité interne

Conformité au
marché

Différenciation

Maîtrise des coûts

- La FCC souhaite parvenir à une **culture d'entreprise** qui est plus **orientée prestations**.
- La politique salariale est axée sur **la motivation et la rémunération des compétences et des prestations**.
- La politique salariale est axée sur la **différenciation** individuelle sur le plan de la progression salariale.
- Cela résulte en une distinction entre les prestations exceptionnelles, très bonnes, bonnes, à améliorer et insuffisantes.

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération – Salaire de base



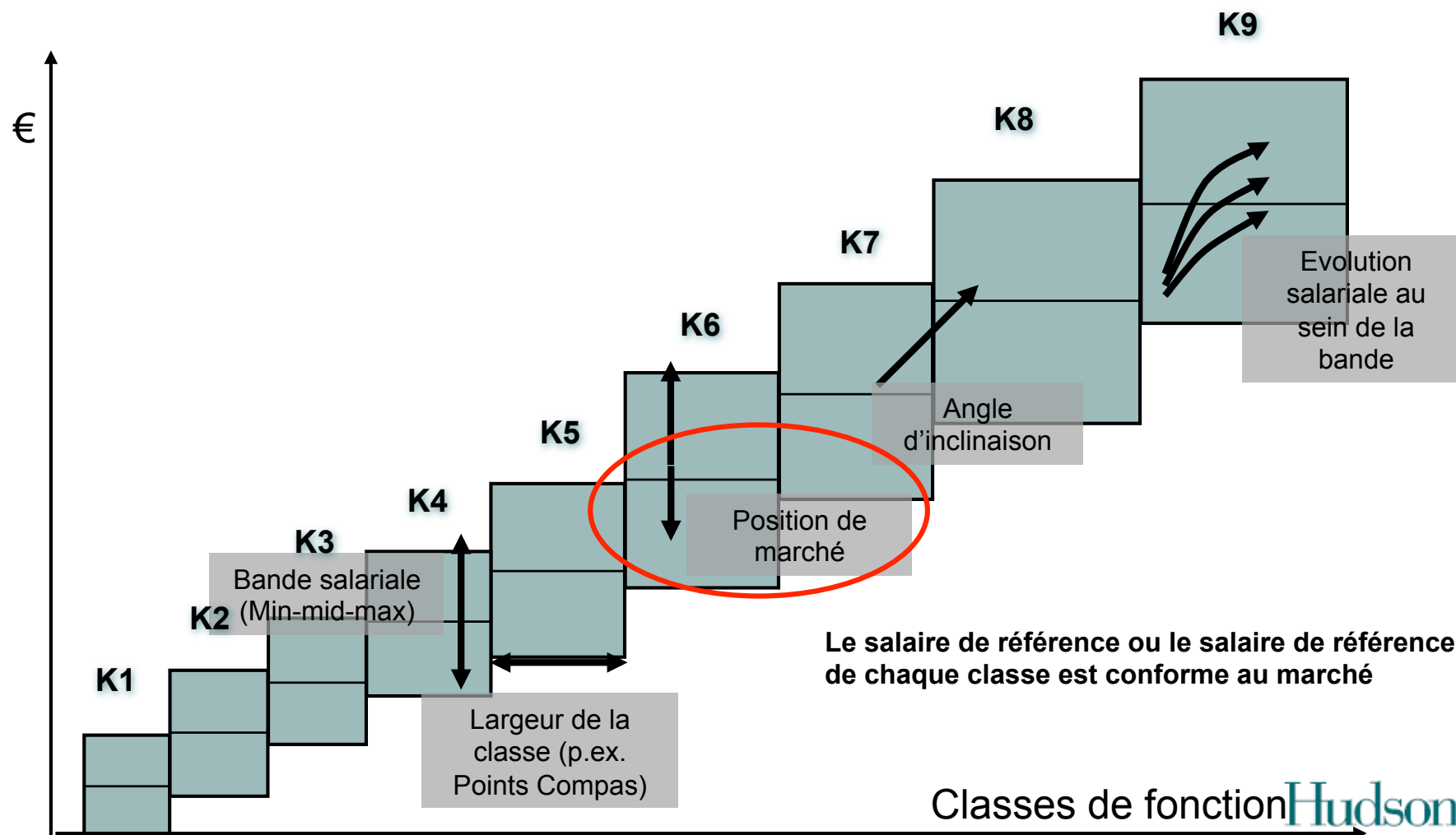
- Comment le salaire de base du collaborateur individuel va-t-il évoluer ?
- Le workshop stratégique, en collaboration avec la direction et les membres du Conseil d'Administration, montre qu'on nécessite clairement une différenciation individuelle, en tenant compte de :
 - La croissance en compétences et expertise ET ;
 - Les performances individuelles.
- Clairement, on n'a pas opté pour un système de barèmes soutenu par l'ancienneté, avec des adaptations automatiques.
- Le salaire de base évoluera en fonction de la croissance de compétences, d'expertise et de performances de l'employé individuel, sur base d'une évaluation.

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération – salaire de base

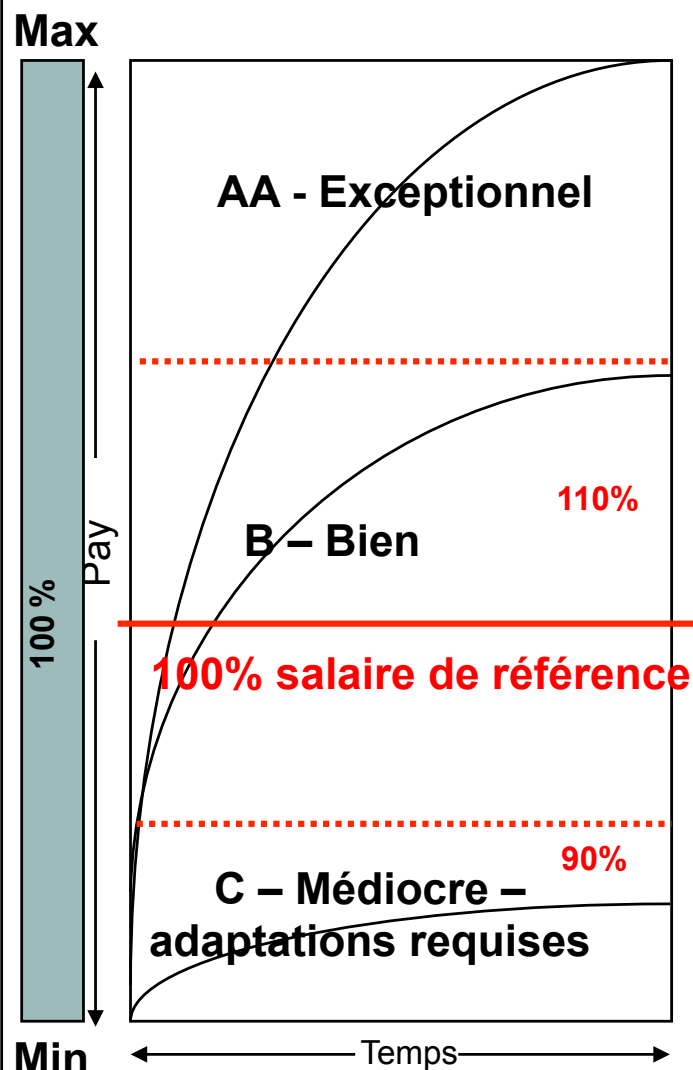


Politique de rémunération basée sur la classification



Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération – salaire de base



- Il existe un système d'évaluation comprenant 5 scores.
 - AA = exceptionnel
 - A = très bien
 - B = bien
 - C = médiocre
 - D = insuffisant
- Les collaborateurs qui se trouvent en dessous du salaire de référence atteindront vite ce salaire ;
- Les collaborateurs qui se trouvent au-dessus de ce salaire de référence l'atteindront moins vite.
- Les pourcentages d'augmentation dépendent du budget annuel prévu + des prévisions de l'indice des prix

Principes généraux

Les 5 piliers d'une politique de rémunération



Rémunérer
stratégiquement

Équité interne

Conformité au
marché

Différenciation

Maîtrise des coûts

- Vu la dépendance de donations et de legs, la politique salariale doit permettre une **maîtrise des coûts**.
- Une hausse du coût salarial est possible mais de façon **contrôlée**, en concertation étroite avec le Conseil d'Administration.

Communication d'une nouvelle politique de rémunération

- Explication de la nouvelle politique de rémunération, en collaboration, avec le management SR afin de créer une base plus ample.
- Session d'information à tous les collaborateurs, avec la possibilité de poser des questions
- Ensuite, pour tous les collaborateurs, un entretien a été planifié avec le supérieur
- Une lettre personnalisée a été remise avec :
 - Classe de l'employé et la perspective salariale
 - Avantages supplémentaires (GSM, frais forfaitaires, ...)
 - Nombre des jours de congé
 - Montant du bonus en cas de réalisation des objectifs
- Pendant cet entretien, la situation individuelle a été expliquée en détail