

Cas Politique de Rémunération

Dans cette entreprise qui vend des matériels ferroviaires à l'international, le travail conjoint des commerciaux, des ingénieurs et des juristes conduit à l'élaboration de propositions commerciales très complexes, dans le cadre d'appels d'offres internationaux.

Les ingénieurs élaborent la réponse technique, les juristes blindent le contrat, les commerciaux négocient.

Chaque proposition prend environ six mois de travail à un ingénieur alors qu'elle n'aboutit pas toujours.

Question :

Quelle politique de rémunération proposez-vous pour chacun de ces trois types d'acteurs ?

Cas DP Technologie

Vous êtes responsable d'un département au sein d'un groupe pharmaceutique d'envergure internationale. Il y a deux ans, vous avez recruté dix jeunes cadres diplômés de l'enseignement supérieur. Leur formation, acquise dans des disciplines différentes, est de niveau équivalent, de même que leur qualification. Engagés comme débutants, ils ont reçu la première année un salaire de 38 500 €. A la fin de la première année, ils ont tous eu une augmentation identique de 1 500 €. Leur rémunération annuelle actuelle est donc de 40 000 €. Depuis leur entrée en fonction, ils occupent des postes d'un même niveau de responsabilité et se connaissent suffisamment pour discuter entre eux des décisions prises à leur égard.

Vous avez reçu une note de la direction des ressources humaines vous demandant d'**établir les augmentations individuelles de salaire** pour chacun d'eux et de les justifier. L'enveloppe globale disponible représente 5 % de la masse salariale. Vous disposez donc d'un budget de 20 000 €. A titre d'information, le taux d'inflation estimé est de 3 %.

Vous disposez des renseignements suivants :

- **Adrien A.** est responsable d'une équipe de visiteurs médicaux et est diplômé d'une école de commerce. A ce titre, il dirige et anime une équipe de quinze personnes. Il a rencontré certaines difficultés à se faire admettre de ses subordonnés tous plus âgés et expérimentés que lui. Ses résultats sont satisfaisants : bien que ceux-ci soient dans la moyenne nationale, ses évaluations laissent apparaître que ses subordonnés commencent à se rendre compte que sa formation théorique peut compenser son manque d'expérience et faciliter la résolution de problèmes rencontrés avec certaines demandes émanant des clients.
- **Eric B.** est responsable d'un atelier de production. De formation ingénieur, ses résultats sont bons et il semble avoir du potentiel. Il se dit ambitieux et n'envisage pas de rester longtemps à son poste actuel. Il a fait savoir à son supérieur hiérarchique qu'il entendait progresser rapidement et qu'une entreprise lui avait fait des propositions qui avaient suscité son intérêt.
- **Marie C.** est contrôleur de gestion. Elle travaille dans un service administratif et termine les examens d'expertise comptable. L'entreprise l'aide en lui laissant du temps libre. A la fin de la première année, elle a obtenu facilement les deux certificats qu'elle avait préparés. Maintenant, ses résultats sont moins bons et son ardeur au travail a sensiblement diminué. Après discussion avec son supérieur hiérarchique, il ressort que son père est décédé il y a deux mois et qu'elle a des difficultés financières.
- **Carla D.** est assistant chef de produit. Elle a suivi une filière universitaire aux Etats-Unis et une spécialisation en Marketing. Elle est digne de confiance et très sûre dans son activité quotidienne. Ses résultats sont considérés comme excellents : elle fait avancer chaque projet avec une perfection méticuleuse, évaluant chaque étape avec tous les éléments disponibles.
- **Jean E.** est responsable d'un atelier dans l'une des unités de production les plus dangereuses du groupe. Les conditions de travail sont éprouvantes et les ouvriers de cet atelier sont rudes et peu conciliants : ils n'acceptent leurs conditions de travail que parce qu'ils bénéficient de primes élevées. Jean E. a la conviction d'occuper le poste le plus difficile et espère que la direction saura en tenir compte. Ses résultats sont jugés satisfaisants.
- **Sarah F.** est ingénieur expert dans l'instrumentation et les systèmes de contrôle. Sa contribution est évaluée comme très satisfaisante d'un point de vue technique, malheureusement elle s'intéresse peu aux individus et a irrité autant sa direction que l'atelier par son manque de tact. Il est loisible de s'interroger sur sa capacité à diriger et à animer une équipe.
- **Vincent E.** est assistant responsable de production. Cela fait quatre mois qu'il occupe cette fonction et ses résultats sont moyens. Il rencontre certaines difficultés relationnelles : étant le premier diplômé de l'enseignement supérieur nommé à un tel poste, il irrite ses collègues qui lui reprochent son manque d'expérience et sa progression rapide.
- **Pierre F.** est de formation ingénieur. Il est l'assistant du responsable du bureau d'étude. Il est considéré comme un brillant technicien dont la contribution est supérieure à la moyenne de l'équipe. Content de cette situation, il n'ambitionne pas actuellement d'accéder à des responsabilités hiérarchiques plus élevées.
- **Anne G.** est ingénieur système. Elle a suivi une formation au sein de l'entreprise et souhaite continuer sa carrière dans cette branche professionnelle. La qualité de son travail est moyenne et elle est la plus lente de son service. Il convient cependant de préciser que l'entreprise manque d'analystes et que le salaire moyen des analystes est particulièrement élevé sur le marché du travail.
- **Paul H.** est responsable d'une équipe de visiteurs médicaux. Diplômé d'une école de commerce, il est considéré comme un garçon enthousiaste, aux idées constructives et d'un abord sympathique. Ses présentations sont estimées supérieures à la moyenne. Toutefois, il a tendance à ne pas faire assez attention aux résultats chiffrés des enquêtes disponibles et il est apparu à plusieurs reprises que ses jugements devaient être soumis à caution. Sous réserve qu'il s'améliore sur ce point, il a un potentiel d'évolution élevé.

Question : Faites une proposition d'augmentation argumentée pour chacun des collaborateurs.