

DATE : 10 FEVRIER 2020

DESTINATAIRES : DIRECTEURS, DU ET FILIERE RH

AUTEUR : DRHT\_ DELEGATION PERFORMANCE \_ POLE REMUNERATION - RECONNAISSANCE

NOMBRE DE PAGES : 11

## NOTE INTERNE

# CADRAGE REMUNERATIONS 2020

Cette note précise aux managers et à la filière RH le cadre général d'application des mesures salariales pour l'année 2020 : *avancements au choix (AC), promotions (en GF ou en NR, mesures liées à la mobilité, NR feed-back), rémunération de la performance (RPCC, RPM), rétribution de la charge de travail et des déplacements (RCTD).*

Les mesures salariales pour 2020 s'inscrivent dans le cadre de l'accord salarial signé le 7 février 2020 avec les organisations syndicales CFDT, CFE et FO, qui traduit à nouveau cette année la qualité du dialogue social au sein de GRDF, dans la dynamique et l'ambition du Projet d'Entreprise Vert...l'Avenir.

En effet, bien que ces négociations salariales aient été conduites dans un contexte économique contraint, notamment au regard de la place du gaz dans le mix énergétique, et les délibérations de la CRE concernant les modalités tarifaires ATRD 6, GRDF a souhaité maintenir à un niveau important les possibilités de reconnaissance de l'engagement, la contribution et la performance des salariés dans la réussite collective du Projet d'Entreprise.

Outre le niveau des mesures salariales, la négociation a porté également sur une évolution de la répartition des contingents d'avancements au choix entre les collègues Exécution, Maîtrise et Cadre, dont les travaux avaient déjà démarré en 2019, conformément au relevé d'engagements signé par le Directeur Général le 3 juillet 2018.

Ainsi, pour 2020, les contingents d'avancements pour les collègues Exécution/Maîtrise et Cadres atteignent respectivement 37%/37%/49%, soit pour la deuxième campagne consécutive une réduction de l'écart des contingents entre les collègues.

La première enveloppe des mesures, consacrée aux advancements au choix représente un budget égal à 1% des rémunérations principales, un niveau supérieur à la recommandation de la branche des IEG, fixée à 0,7% pour 2020.

L'enveloppe consacrée aux évolutions promotionnelles (en GF ou en NR), aux mobilités et aux NR feed-back représente quant à elle 0,75% des rémunérations principales.

Tout en maintenant un taux plancher de 6% de promotions en GF pour tous les collègues, le reste de l'enveloppe des promotions peut être traduit soit en GF, soit en NR, à date d'effet de la décision.

Cette souplesse, mise en œuvre depuis maintenant plusieurs années répond aux transformations de nos organisations et accompagne l'évolution souhaitée des pratiques managériales en matière de reconnaissance et de parcours professionnels.

Par exemple, le nombre d'attributions de « NR feed-back », mesure introduite à titre expérimental en 2018, a continué de progresser en 2019 et je confirme que cette mesure est reconduite en 2020 pour continuer à valoriser et reconnaître les réussites spécifiques des salariés.

Au total, c'est un volume de 8 000 NR environ que les managers pourront attribuer aux salariés pour 2020, et qui permettront de soutenir le déploiement du Projet d'Entreprise, de récompenser l'engagement des salariés et d'accompagner la dynamique des mobilités impulsées par le projet « Je bouge ».

En outre, ces marges de manœuvre devront permettre de garantir les engagements de GRDF en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes, ou des salariés en situation de handicap.

Concernant la politique d'attribution des variables individuels pour le collège Cadre, elle s'inscrit dans une approche globale (Bonus=RPCC+RCTD).

L'enveloppe des RPCC, portée depuis 2019 à 11,5% des rémunérations principales des Cadres est destinée à notamment mieux reconnaître les managers directement impliqués dans la conduite des réorganisations.

Concernant la rémunération de la performance Maîtrise (RPM), l'enveloppe budgétaire augmentée depuis 2018 à 1,5% des rémunérations principales des salariés du collège Maîtrise doit être intégralement attribuée pour permettre d'élargir le nombre de bénéficiaires et de reconnaître des contributions spécifiques (population des Mercuriens, collaborateurs impliqués dans les réorganisations...).

Globalement dans la conduite du processus de révision salariale des collaborateurs de GRDF, je souhaite que le manager de proximité soit impliqué dès l'origine des propositions, que la compréhension des évolutions en matière salariale soit objectivée et expliquée avec chaque salarié, que la communication en euros des données salariales soit intensifiée, et que l'on favorise l'équité en renforçant la différenciation dans le respect des budgets alloués.

Je compte sur vous pour traduire dans nos pratiques de reconnaissance, la volonté de GRDF d'accompagner l'engagement des salariés dans la poursuite de la réussite de notre Projet d'Entreprise.

Patrick Bonneau  
Directeur des Ressources Humaines et Transformation



## Sommaire

1. Mesures générales et automatiques.....	4
2. Mesures managériales.....	4
2.1 Avancements au choix (AC).....	4
2.2 Promotions, Mobilités et NR feed-back .....	5
2.3 Un taux global d'évolution des rémunérations principales de 2,55 % en 2020.....	5
3. Attributions de rémunération variable.....	6
3.1 Les enjeux de la politique de rémunération variable .....	6
3.2 Les populations concernées .....	6
3.3 Les enveloppes budgétaires en 2020.....	7
3.4 Ambitions RPCC et RCTD 2020.....	7
3.5 Processus d'attribution .....	8
4. Pilotage de la masse salariale .....	9
5. Respect de l'équité de traitement entre les salariés .....	9
<b>Annexe 1 : THEMIS - Outil de pilotage et d'Aide à la Décision .....</b>	<b>11</b>

# 1. MESURES GÉNÉRALES ET AUTOMATIQUES

Au 1er janvier 2020, les mesures d'augmentation générale et automatique des salaires sont de **0,8%** et se décomposent de la façon suivante :

- +0,2% au titre de l'évolution du SNB
- +0,6% au titre des mesures d'ancienneté (échelons)



Un échelon d'ancienneté augmente en moyenne de 2,7 % le salaire fixe.

## 2. MESURES MANAGERIALES

Ces mesures correspondent aux avancements au choix (AC) et aux promotions (en GF ou en NR), aux mesures liées à la mobilité, et aux NR feed-back.

### 2.1 Avancements au choix (AC)

Pour 2020, le volume des Avancements au choix a été fixé par accord salarial du 7 février 2020.



L'enveloppe globale des avancements est de **1 %** des rémunérations principales.

Cette enveloppe globale se répartit entre les différents collèges de la façon suivante (taux plancher par collège) :

	Exécution	Maîtrise	Cadre
Contingent Classique	37 %	37 %	49 %
Contingent Jeunes Salariés	37 %	37 %	49 %

Une attention particulière est demandée au management et à la filière RH concernant les salariés en situation de handicap, conformément à l'accord GRDF en vigueur.

Les taux d'attribution de NR pour les salariés relevant de cette situation devront *a minima* être identiques aux taux d'attribution constatés pour l'ensemble des salariés de l'entreprise.



En moyenne, un gain de 1 NR correspond à une augmentation de **2,4%** du salaire fixe.

## 2.2 Promotions, Mobilités et NR feed-back

Le budget alloué aux promotions, (en GF ou en NR) aux mesures liées à la mobilité et aux NR feed-back représente **0,75 %** des rémunérations principales versées par GRDF à l'effectif de référence au 31 décembre 2019.

- Concernant les promotions en GF (ADP ou mutation sur un emploi de GF/plage supérieurs), un taux minimum de 6% de bénéficiaires doit être respecté pour chaque collège.

Les changements d'emploi entraînant une prise de responsabilité supérieure auront toujours vocation à se traduire par une prise de GF (soit *a minima* un gain de 2 NR).

- La reconnaissance du professionnalisme des salariés dans leur emploi, ou à l'occasion d'un changement d'emploi, et n'ayant pas vocation à changer de GF ou de collège à court terme, pourra également se traduire par une promotion de 2 NR.

Une promotion en GF ou en NR entraîne ainsi pour le salarié *a minima* un gain de 2 NR, soit en moyenne 4,8% d'augmentation.

- Les mesures consacrées aux mobilités, permettant d'attribuer de 1 à 4 NR, sont destinées à encourager et accompagner la dynamique des mobilités impulsées par le projet « Je bouge », notamment les mobilités fonctionnelles sans prise de GF (« mobilités horizontales »).
- La mesure de « feed-back immédiat », permet de valoriser, par l'attribution de 1 à 4 NR, les retours positifs et les réussites importantes, au plus près du constat de l'évènement. Cette disposition vient compléter les leviers de reconnaissance managériale, avec la volonté de souligner les succès des collaborateurs avec plus de souplesse et de réactivité.

## 2.3 Un taux global d'évolution des rémunérations principales de 2,55 % en 2020

	Mesures générales et conventionnelles	Mesures managériales
Salaire National de Base	0,20%	
Ancienneté	0,60%	
Avancements		1,00%
Promotions		0,75%
<b>Total type de mesures</b>	<b>0,80%</b>	<b>1,75%</b>
<b>Mesures 2020</b>	<b>2,55%</b>	

## 3. ATTRIBUTIONS DE REMUNERATION VARIABLE

### 3.1 Les enjeux de la politique de rémunération variable

La rémunération variable permet de reconnaître et rémunérer la performance, l'engagement, les résultats et l'effort des cadres et de certains salariés du collège Maîtrise. C'est, entre autres, par ce levier que GRDF assure son attractivité et conforte sa politique de fidélisation.

Pour l'attribution de la part variable de rémunération, le manager doit :

- **Evaluer** : la reconnaissance de la performance, de l'engagement, les résultats ou de l'effort doit faire l'objet d'un « contrat » clair entre le salarié et son manager, généralement au moment de l'entretien annuel. Le niveau des objectifs à atteindre doit être fonction du niveau de responsabilité du salarié. La mesure doit être actualisée et faire l'objet d'échanges tout au long de l'année avec le salarié concerné.
- **Différencier** : le manager veillera au juste équilibre entre la contribution et la rétribution en tenant compte des pratiques nationales et des axes politiques de l'entreprise.
- **Communiquer** : le salarié bénéficiera d'explications par son manager sur la mesure de sa contribution et le positionnement de sa rétribution.

### 3.2 Les populations concernées

- 1- **Tous les Cadres de l'Entreprise sont éligibles** à la Rémunération de la Performance Contractualisée des Cadres (RPCC).
- 2- **Les Cadres ayant signé une convention individuelle de forfait jours** pourront se voir attribuer une Rétribution de la Charge de Travail et des Déplacements (RCTD) pour prendre en compte les variations de charge de travail et les déplacements.  
Pour fixer la rétribution RCTD d'un salarié, le manager doit, en particulier, prendre en compte les contraintes liées :
  - aux déplacements professionnels (en fonction de leur fréquence, durée et distance),
  - aux variations de la charge de travail

NB : Pour les cadres dont le temps de travail n'est pas régi par un forfait jours, les heures réalisées au-delà de la durée journalière de travail sont des heures complémentaires.



0,5% de rémunération principale représente l'équivalent d'une journée de travail (pour 202 jours travaillés).

- 3- **Sont éligibles à la Rémunération de la Performance Maîtrise (RPM) :**

- **Les managers de proximité non cadres** : La RPM concerne les salariés en position de maîtrise et ayant des responsabilités d'encadrement (HME).
- **Les spécialistes** : il s'agit des salariés en position de maîtrise exerçant une ou plusieurs missions importantes et à forte expertise sur l'ensemble du territoire de l'unité.
- **Les salariés non cadres du Métier « Développement »**
- **Les salariés non cadres impliqués et engagés** : à la main du management local.
- **Les salariés** du collège Maîtrise engagés dans le programme **Mercurie** : la reconnaissance attribuée au titre de « Mercurien » est distincte de la RPM éventuellement déjà attribuée au salarié concerné ; elle doit être visible et explicite pour reconnaître l'engagement du salarié.

L'enveloppe allouée à la part variable Maîtrise représente 1,5% des RP. Cette enveloppe, augmentée depuis 2018, répond à la part croissante des bénéficiaires parmi la population des salariés en collègue Maîtrise.

Le bilan de la campagne 2019 présente une augmentation du taux de consommation de l'enveloppe budgétaire allouée à la RPM (94,7% vs 87,5% pour 2018).

Afin de permettre une consommation pleine de l'enveloppe, les taux d'attribution ainsi que le nombre de bénéficiaires devront être revus à la hausse, en différenciant au maximum les salariés au regard de leur performance individuelle.

**Remarque :** il est rappelé que les salariés éligibles à la RPM peuvent bénéficier du régime des heures supplémentaires au même titre que les autres salariés du collègue Maîtrise, celles-ci restant soumises à validation managériale.

### 3.3 Les enveloppes budgétaires en 2020

Le dispositif de rémunération variable offre l'opportunité d'aller vers davantage de différenciation entre les salariés et de mieux utiliser l'ensemble des fourchettes mini/maxi proposées.

Il est demandé à la ligne managériale, lors des phases de validation, de généraliser les regards croisés, notamment pour l'attribution des variables.

Le versement des rémunérations variables doit tenir compte de la performance réelle, et de l'atteinte des objectifs constatées par les managers.

Le taux moyen de rémunération variable n'est pas lié au niveau de plage M3E ou de GF.

#### Modalités de fonctionnement des dispositifs de rémunérations variables liés à la performance

:

	Enveloppe budgétaire	Assiette	Fourchette d'attribution
<b>Cadres au forfait jours et hors forfait jours</b>			
RPCC	11,5% des RP des cadres	RP de janvier à décembre (13 mois)	0%-----20%
<b>Cadres au forfait jours uniquement</b>			
RCTD	2% des RP des cadres au forfait jours	RP de mai à avril (12 mois)	0%-----6,5%
<b>Maîtrise</b>			
RPM	1,5% des RP des salariés Maîtrise	RP de janvier à décembre (13 mois)	0%-----10%

### 3.4 Ambitions RPCC et RCTD 2020

Le bilan de la campagne 2019 démontre encore une forte concentration autour du taux médian et une forte corrélation à la plage d'emploi.

En matière de RPCC, comme de RCTD, la différenciation reste peu marquée : en 2019, la répartition au sein des équipes devra utiliser le plus largement possible la fourchette des taux (0 à 20% pour les RPCC et 0 à 6,5% pour les RCTD).

Les attentes de reconnaissance individuelle exprimées par les salariés (cf. notamment l'enquête « C'est à vous ») doivent conduire le management à démarquer de façon plus visible les attributions de variable, en fonction des résultats individuels de chaque salarié.

## 3.5 Processus d'attribution

Chaque salarié doit avoir avec son manager, une fois par an, un échange autour de sa rémunération globale et de son évolution.

L'examen de l'évolution de la rémunération doit se faire en une seule fois sur l'ensemble des composantes de la rémunération, y compris le taux de RCTD.

Concernant la RCTD, la décision d'attribution du taux à un salarié doit être engagée et renseignée dans THEMIS en même temps que les autres éléments de rémunération, même si l'assiette de calcul de la RCTD est calée sur la période de mai 2018 à avril 2019.

Le montant sera recalculé début mai avec la nouvelle assiette et éventuellement réajusté.



### Modalités pratiques

- Le versement des RP (RPCC et RPM) a lieu sur la **paie de mars**, au moment de la notification. Afin de garantir la bonne prise en compte sur la paie de mars, il est demandé aux Unités de fournir les fichiers des bénéficiaires à l'UONRH-MS le 7 mars 2020 au plus tard.  
Le respect de ce délai par l'ensemble des Unités est impératif car il permet de garantir un traitement équitable entre les salariés de GRDF.
- La notification d'attribution des RCTD se fait sur les mois de mai (dès mise à jour des assiettes) et juin.

**NB :** Les salariés ont le choix de toucher cette RCTD sur la paie de juin ou de la placer sur leur CET. Pour les salariés qui n'ont émis aucun choix avant le 31/08 de l'année en cours, la RCTD est soldée sur la paie du mois de septembre.

### Précisions pour les salariés ayant eu une mutation dans l'année au niveau RP/RCTD :

Un salarié dont la mutation s'est opérée en 2019 dans le périmètre des Unités du Service Commun est intégré dans l'outil THEMIS de l'Unité prenante et la rémunération variable réglée en paie par cette même Unité pour toute l'année 2019.

Pour cela, le manager et le RH de l'Unité prenante valident avec le manager et le RH de l'Unité cédante les taux et montants de RP et de RCTD à attribuer sur la partie de l'année qui les concerne. Pour des raisons de simplification administrative, il n'y a pas de refacturation entre les Unités concernées.

Pour les salariés en provenance d'entités hors Service Commun, leur situation en matière de variable doit avoir été soldée par l'entité d'origine.



## 4. PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

---

Il est primordial que chaque Unité pilote sa masse salariale et en maîtrise l'augmentation prévisionnelle en lien avec le contrôle de gestion. Ce pilotage sera facilité par l'utilisation de l'outil d'aide à la décision THEMIS, mis à disposition (cf. annexe 1).

Les Unités devront veiller à l'impact financier des décisions d'attribution d'évolutions salariales au travers de l'effet « report » sur une année pleine, lorsque la mesure attribuée prend effet dans le courant de l'année.

A cet effet, une fonctionnalité nouvelle sera mise à disposition des utilisateurs RH, dans le module de reporting de Themis.

Ce pilotage précis devra permettre de confirmer, dans les bilans de la campagne 2020, les niveaux engagés dans l'accord salarial à hauteur de 1,75% des rémunérations principales.

## 5. RESPECT DE L'EQUITE DE TRAITEMENT ENTRE LES SALARIES

---

Les Unités veilleront à respecter l'équité de traitement entre les salariés en tenant compte de la diversité des profils et des situations.

Conformément aux engagements souscrits dans l'accord en faveur de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, le respect de l'équité de traitement des salariés en situation de handicap en matière de rémunération fera l'objet d'analyses partagées avec les partenaires sociaux.

Il est attendu des unités qu'elles œuvrent à la réduction des écarts statistiques éventuellement constatés sur leur périmètre en utilisant l'ensemble des mesures de l'accord salarial GRDF 2020.

Les écarts manifestes doivent être corrigés par les Unités au cas par cas.

Les situations qui nécessiteraient un arbitrage au niveau national doivent rester exceptionnelles.

Par ailleurs, l'Entreprise s'engage à ce que les salariés à temps partiel ne soient pas pénalisés en matière d'augmentation salariale ou de déroulement de carrière.

Le choix du travail à temps partiel ne peut être considéré comme un moindre engagement vis-à-vis de l'Entreprise.

Enfin, les unités veilleront à respecter les engagements pris dans l'accord d'Entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en conformité avec la Loi du 4 août 2014, ainsi qu'au respect des dispositions portées par le Décret du 8 janvier 2019 définissant l'index de l'égalité femmes-hommes, qui doit être publié et rendu public chaque année le 1<sup>er</sup> mars, autour des 5 indicateurs suivants :

- Suppression des écarts de salaire (rémunération principale et variable) entre les femmes et les hommes à poste et âge comparables
- Même proportion d'augmentation salariale pour les femmes et les hommes
- Même proportion de promotion pour les femmes et les hommes
- Augmentation de toutes les salariées au retour de leur congé maternité
- Nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations

Il n'en reste pas moins que l'évaluation managériale des salariées de retour de congé maternité sur l'année 2020 doit être réalisée afin de déterminer l'attribution ou non d'une mesure salariale au même titre que pour l'ensemble des salariés.

En l'absence d'augmentation liée à la décision managériale, une mesure automatique d'évolution salariale sera appliquée au retour du congé maternité (=date de fin du congé maternité). Cette mesure à caractère général doit être considérée comme une mesure de rattrapage d'une inégalité constatée statistiquement par le Gouvernement sur l'évolution moyenne de carrière des femmes ayant des enfants par rapport à celles qui n'en ont pas (sur 10 ans). Le pilotage sera réalisé au niveau national par l'examen en fin d'année de la situation des femmes revenues de congé maternité en 2020.

En ce qui concerne la proportion de promotions attribuées au sein des Unités, seules celles concrétisées par un changement de GF seront intégrées au calcul de proportionnalité (conformément aux règles actuelles du Rapport de Situation Comparée H/F).

Le respect de l'ensemble de ces engagements fera l'objet d'un suivi partagé avec les partenaires sociaux en Région comme au niveau National.

## Annexe 1 : THEMIS - Outil de pilotage et d'Aide à la Décision

### Périmètre et modalités d'utilisation

La gestion de l'ensemble des mesures salariales évoquées dans cette note est réunie dans un seul et même outil afin d'accompagner les managers, avec l'appui des RH, dans le processus de décision.

Chaque Responsable RH (Délégué RH ou Référent Reconnaissance) est habilité à THEMIS sur son périmètre. Pour l'ensemble des Unités, THEMIS permet de suivre les budgets et contingents.

### Modifications de paramétrages conformément à l'accord salarial en vigueur :

- Augmentation des taux minimum pour les avancements au choix des collèges Exécution, Maîtrise et Cadre
- Modification de l'enveloppe consacrée aux Promotions (en GF, en NR, mesures liées à la mobilité et NR feed-back)

### Nouveautés 2020 : voir la note d'application technique pour le détail illustré

- Liste aux OS mise en conformité RGPD
- Module de reporting pour le pilotage des attributions en % MS
- Nouveau motif « reconnaissance individuelle en NR »
- Rôle de consultation
- E-learning / tutoriel enrichi et plus complet

### Contenu synthétique de THEMIS :

- Un historique des données de rémunération des salariés,
- Une fiche individuelle par salarié accompagnée de graphes clairs et synthétiques,
- Une comparaison entre « homologues » (même GF et même âge à +/- 2 ans),
- L'impact en % et en montant de chaque mesure d'évolution salariale,
- Un suivi du budget AC et de la masse salariale,
- La répartition des salariés par taux de RP ou de RCTD,
- Les taux de RP ou de RCTD médians, décile et quartile par plage,
- Une courbe de Gauss qui reprend la répartition des RP et des RCTD ainsi que celle de l'année précédente.

A noter que l'assiette de la RCTD fera l'objet d'une mise à jour complémentaire courant mai.

Afin d'accompagner la prise en main ou consolider les acquis sur l'utilisation de Themis, des modules de e-learning détaillés sont mis à disposition des RH et des managers dans Welearn gaz : <https://welearn-gaz-grdf.eu.crossknowledge.com/sso/session/56/Enroll/yes/driver/6>.

Ce format permettra à l'ensemble des utilisateurs, notamment les managers, d'accéder au contenu de formation en permanence, sans contrainte de calendrier.