


# Orientations et principes de la part variable managériale

version	revue par	approuvé par	date
N° 1	DRH Groupe / Direction de la rétribution		16 janvier 2013

## Introduction

La part variable managériale des cadres s'inscrit dans l'ambition de performance durable et responsable du Groupe France Télécom Orange.

A ce titre, la part variable managériale reconnaît et valorise la performance des salariés, acteurs de la réussite de l'entreprise et du développement du Groupe. Elle répond ainsi à la volonté d'associer les salariés au partage de la valeur créée par l'entreprise.

Cette note définit, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, les principes qui encadrent la part variable managériale en France<sup>1</sup>, en cohérence avec le Référentiel Managérial Orange et les valeurs de simplicité, de transparence et d'équité promues par le Contrat Social.

### 1. Définition de la part variable managériale

La part variable rémunère la performance individuelle et collective. Elle établit le lien entre la réalisation d'objectifs et une rémunération. Elle est donc variable par nature.

C'est un outil managérial de motivation et de reconnaissance en accompagnement de la performance :

- au niveau individuel : elle reconnaît la contribution des cadres à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- au niveau collectif : elle valorise, de façon solidaire, la réussite à différents niveaux de l'organisation

La part variable place l'action des salariés dans une dynamique « objectifs / réalisation / reconnaissance ».

Elle met l'accent sur les priorités « business » propres à chaque environnement et transverses à l'organisation.

Sont éligibles à la part variable managériale, les salariés des groupes d'emplois Dbis, E, F, G à l'exclusion des salariés exerçant un métier éligible à une part variable vente (vendeurs et managers de vendeurs).

Pour une période de référence donnée, un cadre ne peut pas être éligible à la fois à la part variable managériale et à une part variable vente.

### 2. Les principes attachés à la structure de la part variable managériale

#### a) Les composantes de la part variable managériale

La part variable managériale comporte **3 composantes** au maximum :

- une **composante individuelle** liée aux résultats individuels de chaque salarié ;
- une **composante collective définie dans un périmètre correspondant à l'environnement de travail de proximité de chaque salarié**. Elle permet de fédérer les actions sur les enjeux locaux prioritaires. Les Divisions sont responsables de la définition des périmètres collectifs de proximité en fonction des spécificités homogènes d'activités et de métiers. Chaque cadre doit connaître, en début de période, le périmètre de calcul des objectifs collectifs de proximité qui lui seront appliqués ainsi que la définition de ces objectifs.

---

<sup>1</sup> Sociétés de l'Unité Economique et Sociale France Télécom Orange

- une autre composante collective définie au périmètre de chaque Division (ou Groupe) : elle traduit la réussite solidaire des salariés appartenant à un ensemble cohérent d'entités en termes de finalités d'activités et de résultats.

Les résultats de chaque composante sont évalués séparément et distinctement. La part variable managériale résulte de l'addition des résultats obtenus dans chacune des composantes.

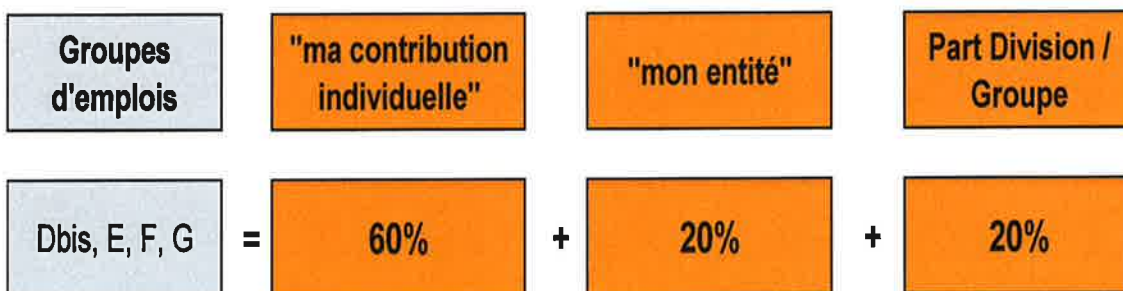
#### b) Le poids des composantes de la part variable managériale

La part variable managériale doit, à travers le poids attribué à chaque composante, :

- s'attacher à accorder une égale importance aux résultats individuels indépendamment de la place du cadre dans l'organisation
- encourager la solidarité dans l'atteinte des résultats collectifs
- viser au meilleur équilibre entre reconnaissance des résultats individuels et valorisation des résultats collectifs

Ainsi, dans un but de cohérence et d'homogénéité, le poids respectif de chaque composante de la part variable est le même pour tous les niveaux d'emploi.

Structure de la part variable : les 3 composantes et leurs poids



### 3. Les principes attachés à la définition des objectifs

Les objectifs de la part variable managériale sont définis par période de référence. Cette période est fixée au semestre en cohérence avec le rythme « business », le cycle financier et celui de l'entretien individuel.

Ils sont communiqués individuellement à chaque salarié en début de semestre par le management de proximité, de même que les résultats obtenus en fin semestre.

Les objectifs sont de nature quantitative et qualitative. Les objectifs qualitatifs ont vocation à favoriser la performance dans ses dimensions humaine, de service et managériale, également facteurs de progrès. Ils permettent de ne pas restreindre la part variable managériale à la seule mesure de la performance économique chiffrée.

Les objectifs sont limités en nombre au sein de chaque composante afin de concentrer les actions sur les priorités majeures, tant individuelles que collectives : 3 critères maximum sont attachés à chaque composante.

Les objectifs individuels sont définis par le manager de proximité du cadre. Ils sont en relation directe avec la mission et les activités du poste occupé par le cadre. Le niveau des objectifs individuels prend en considération la montée en compétences du cadre.

Les objectifs collectifs (périmètre de proximité et périmètre Division/Groupe) sont définis par le management de chaque Division/Groupe. Ils sont déclinés et communiqués en début de semestre auprès de l'ensemble des salarié-e-s éligibles par chaque Division/Groupe à tous les niveaux de l'organisation.

#### 4. Taux de paiement

Afin de favoriser la lisibilité des résultats, l'amplitude du taux de paiement (minimum, cible, maximum) est identique quelle que soit la composante. Le taux de paiement des résultats de chaque composante va ainsi de 0% (objectifs non atteints) à 150% maximum.

"ma contribution individuelle"			"mon entité"		Part Division / Groupe
Performance exceptionnelle	130% - 150%		Maxi : 150%		Maxi : 150%
Objectifs dépassés	115% - 130%				
Zone de conformité	85% - 115%	+	Cible : 100%	+	Cible : 100%
Objectifs partiellement atteints	35% - 85%				
Performance insuffisante	0%		Mini : 0%		Mini : 0%

Dans le cas d'objectifs atteints à 100% sur chaque composante, l'enjeu de la part variable en % sera, par groupe d'emplois :

Groupes d'emplois	% du salaire à objectifs atteints à 100%
Dbis	7,5%
E	11,5%
F	16,0%
G	24,0%

Le taux de paiement des résultats de chaque composante est fonction du pourcentage de l'objectif atteint décidé par l'entité. Les barèmes de paiement des objectifs collectifs de proximité ou de Division/Groupe sont définis par chaque Division/Groupe. L'échelle de mesure des résultats collectifs respecte un principe de symétrie du seuil de déclenchement et du plafond par rapport à l'objectif cible à 100%. Par exemple, si un critère déclenche le versement à 90% de l'objectif, le montant maximum sera calculé à 110% de l'objectif.

Par ailleurs, le budget alloué à la part individuelle est calculé en considérant les objectifs individuels atteints, en moyenne, à 100%. Au sein du budget alloué, le manager différencie la performance individuelle de ses collaborateurs en s'appuyant sur l'appréciation des résultats de chacun, examinés lors de l'entretien individuel.

#### 5. La communication

La part variable managériale ne peut constituer un véritable outil au service de la performance individuelle et collective qu'à condition que chaque cadre éligible en connaisse ses enjeux, ses principes et ses modalités de calcul. Une communication sur l'ensemble de ces aspects est réalisée par la ligne managériale en début de semestre auprès de chaque salarié éligible.

Le paiement de la part variable managériale intervient au plus proche de la fin du semestre.

Le montant attribué est communiqué au salarié par son manager à l'occasion d'un entretien spécifique. Au cours de cet entretien, le manager fait le lien entre les objectifs fixés, les résultats obtenus et les montants attribués au titre de chaque composante. Une notification détaillée est remise au-salarié-é au cours de cet entretien. Cette notification précise le montant de part variable versé au titre de chaque composante et le montant total de part variable qui en résulte.

## 6. La gouvernance de la part variable managériale

Pour permettre aux cadres éligibles de s'approprier les objectifs collectifs de part variable de leurs entités et faire le lien avec la stratégie de l'entreprise, il est indispensable de mettre en place un processus transparent de définition, validation et communication de ces objectifs collectifs.

Ainsi, chaque division veille à mettre en place une instance de gouvernance de la part variable qui lui est propre et dont les principales missions sont définies comme suit :

- veiller à la cohérence, l'équité, la transversalité et la proximité des objectifs collectifs des entités
- valider la définition, la mesure de l'atteinte et les modes de calcul des objectifs collectifs
- s'assurer que les objectifs collectifs soient mesurables et auditables
- assurer la cohérence du processus de mise en œuvre : calendrier, dates butoirs, étapes clés
- veiller à ce que la communication des objectifs collectifs en début de semestre, les tendances en cours de semestre et les résultats en fin de semestre soit bien réalisée
- veiller à ce que chaque cadre éligible connaisse son périmètre de rattachement pour le calcul des objectifs collectifs de proximité et les objectifs définis pour ce périmètre

Les instances de gouvernances sont composées de représentants du management, des ressources humaines et du contrôle de gestion du niveau d'organisation concerné.

La proposition des indicateurs et des objectifs collectifs ainsi que les différentes phases de communication autour des étapes clés du processus de mise en œuvre sont du ressort de chaque entité.

Chaque division décrit son processus propre de gouvernance de la part variable managériale dans le cadre de son plan de communication.



Bruno Mettling

Directeur Général Adjoint

Directeur des Ressources Humaines Groupe