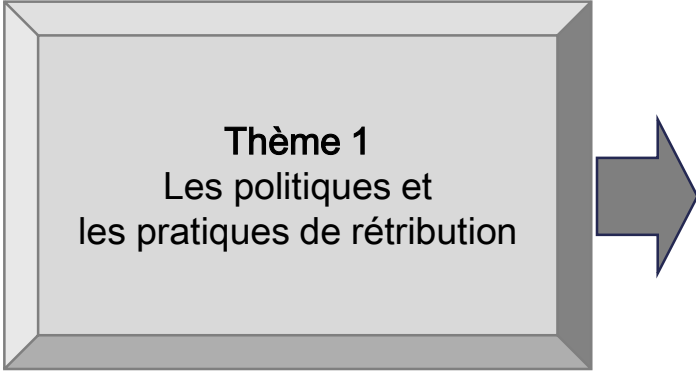


RÉMUNÉRATION DANS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES

Rémunérations dans les entreprises multinationales

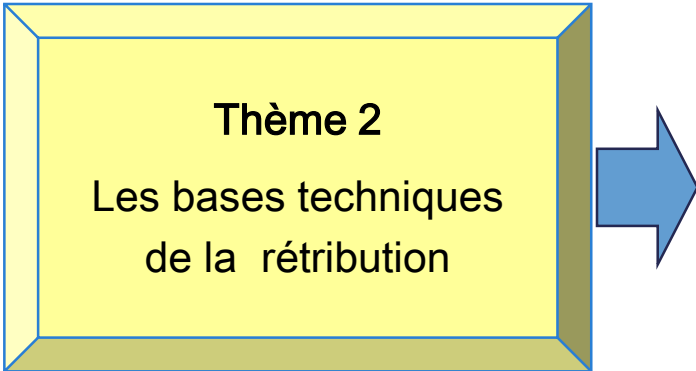
2

Programme de nos trois journées



Thème 1
Les politiques et
les pratiques de rétribution

- La globalisation des entreprises
- Evolution des pratiques et des politiques de rétribution
- L'engagement des salariés
- Les effets de la crise depuis 2008
- Le concept de rétribution globale



Thème 2
Les bases techniques
de la rétribution

- La structure de la rémunération
- Un équilibre entre 3 forces
- La gestion des emplois
- Le marché des rémunérations
- Communiquer sur la rémunération

Les bases techniques de la rétribution

3

Chapitre 1

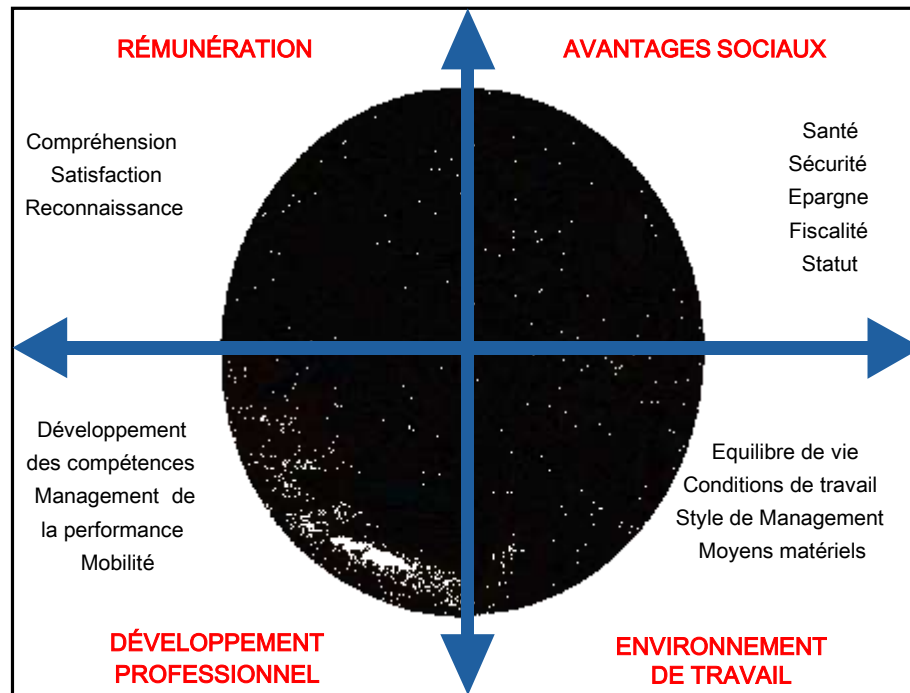
STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION

Structure de la rémunération
La notion de rétribution globale

Structure de la rémunération

5

La notion de rétribution globale



Constitution de packages de rétribution
(adaptés à la population, aux priorités stratégiques, aux objectifs conjoncturels)
en mixant des composantes monétaires et non monétaires

Structure de la rémunération

6

*Dans les entreprises, la rémunération se décompose
en des instruments très variés*

- Des éléments applicables **à tous les salariés**
- Des éléments **catégoriels**
- Des éléments **fixés**
- Des éléments **variables**
- Des éléments **pérennes** ou récurrents
- Des éléments **conjoncturels** ou exceptionnels

Agir sur les uns ou sur les autres
n'a évidemment pas les mêmes effets

Structure de la rémunération

7

Exemple de positionnement des instruments de rémunération

Monétaire

		Applicable à tous		Catégorielle	
		Fixé	Variable	Fixé	Variable
Récurrenente	Directe	■ Salaire de base ■ 13ième mois ■ Prime de vacances	■ Prime d'équipe ■ Participation/ Intéressement	■ Prime de fonction ■ Prime d'expérience	■ Prime d'assiduité ■ Prime sur Objectifs ■ Commissions
	Différée	—	■ Participation / Intéressement	—	—
Conjoncturelle (ou liée à des situations particulières)	Directe	■ Supplément familial ■ Prime de réinstallation	—	■ Gratification diplôme	■ Heures supplémentaires ■ Prime d'astreinte
	Différée	—	—	—	■ Bonus différé

Structure de la rémunération

8

Exemple de positionnement des formes de rémunération non monétaire

Non monétaire

		Applicable à tous		Catégorielle	
		Fixé	Variable	Fixé	Variable
Récurren te	Directe	Tickets restaurants Chèques vacances	—	Véhicule de fonction Mobile Ordinateur portable	—
	Différée	Compte épargne temps	Plan d'achat d'actions	Compte épargne temps	Attribution d'actions gratuites / Stock options
Conjoncturelle (ou liée à des situations particulières)	Directe	Cesu	—	Attribution d'un logement de fonction Miles sur billets d'avion	—
	Différée	1% logement	Plan d'achat d'actions	—	Attribution d'actions gratuites

Structure de la rémunération monétaire
Deux composantes principales

Deux composantes principales

1
0

Fixe/variable un rapport qui s'est modifié au fil du temps

Rémunération fixe

+

Rémunération variable



Salaire de base



Bonus
ou
Primes sur objectifs

Deux composantes principales

1
1

Fixe / Variable : un rapport qui s'est modifié au fil du temps

1970 – 1980

1980 – 1997

1997 – 2001

2002 – 2004

2004 – 2007

Contexte général :

Economie

■ Réduction de la croissance

■ Crise économique

■ Bulle technologique

■ Choc en retour

■ Reprise forte

■ Crise aigüe

Inflation

■ > 10 %

■ Réduction très forte

■ ~ 2 %

■ ~ 2 %

■ ~ 2 %

■ < 2 %

Variabilisation des rémunérations :

Enjeux

■ Faible car c'est le maintien du pouvoir d'achat qui prévaut

■ Suppression de l'indexation sur le coût de vie et mise en valeur du « mérite »

■ Boom économique pour faire rêver les salariés

■ Retour à la réalité et besoin d'attirer, garder et motiver les « talents »

■ Recherche de l'excellence et du résultat à court terme

Pratiques

■ Indexation des salaires sur le coût de vie
■ Seuls des commerciaux sont variabilisés

■ Augmentations générales pour les non-cadres
■ Augmentations au mérite pour les cadres

■ Développement des primes d'objectifs
■ Les stock options au pinacle

■ Révisions salariales plus sélectives
■ Reconnaissance des meilleurs par des programmes adaptés

■ Valorisation de la sur-performance et des compétences
■ Approches plus ciblées des politiques de rémunération

■ Maintien dans leur intégralité de ces dispositifs (segmentation & différenciation) sans être capables de dégager des moyens significatifs

Deux composantes principales

1
2

Fixe/variable : un rapport différent selon les fonctions exercées

Le cadre supérieur

- Directeur d'une fonction
- Variable cible : 15% à 30%
(selon les entreprises et les fonctions)
- Variable maximum : 20% à 60%

Le Manager

- Responsable d'une activité
- Variable cible : 8% à 20%
(selon les entreprises et les fonctions)
- Variable maximum : 12% à 30%

Le cadre spécialiste

- Expert d'un domaine
- Variable cible : 4% à 10%
(selon les entreprises et les fonctions)
- Variable maximum : 6% à 20%

Le commercial

- Opérant en ventes directes
- Variable cible : 20% à 50%
(selon les entreprises et les fonctions)
- Variable maximum : 30% à 100%

Nota 1 - Données issues des bases Towers Watson

Nota 2 - Variable cible et maximum exprimée en % de la rémunération totale

Structure de la rémunération monétaire
Les compléments salariaux

Les compléments salariaux

1
4

Trois grandes formes possibles

- Primes
- Indemnités
- Gratifications



Des pratiques très diverses issues souvent de l'histoire des entreprises, mais aussi imposées par la loi ou les conventions collectives

Gestion de la rémunération monétaire

1
5

Les primes

Le fruit de l'histoire des entreprises



- La prime de « manipulation d'or » à la Banque de France
- La prime « d'escarbilles » à la SNCF
- La prime de salissure dans beaucoup d'entreprises du secteur industriel
- La prime de fonction dans certaines entreprises du secteur des assurances
-

Des contraintes légales ou conventionnelles



- La prime d'ancienneté dans de nombreuses Conventions Collectives
- La prime de vacances
- La prime de panier de nuit dans le secteur industriel
- La prime d'astreinte rétribuant une disponibilité de nuit ou de week-end demandée à certains salariés
-

Gestion de la rémunération monétaire

1
6

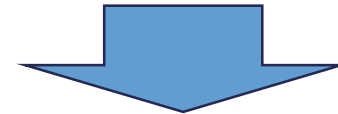
Les indemnités

Le fruit de l'histoire des entreprises



- L'indemnité de garde d'enfant
- L'indemnité de résidence
- L'indemnité de déménagement
-

Des contraintes légales ou conventionnelles



- L'indemnité compensatrice de congés payés
- Les indemnités journalières de maladie
- L'indemnité de licenciement
- L'indemnité transactionnelle
- L'indemnité de clientèle des VRP
- L'indemnité de départ à la retraite
- L'indemnité d'expatriation
- L'indemnité de grand déplacement
-

Gestion de la rémunération monétaire

1
7

Les gratifications

Le fruit de l'histoire des entreprises



- La gratification de fin d'année
 - Très ancienne
 - Pour remercier les salariés
 - Versée de façon discrétionnaire

S'est transformée en 13ième mois

Des contraintes légales ou conventionnelles



- Pour reconnaître un évènement particulier
 - La gratification de diplôme
 -
- Les médailles du travail
-

Les bases techniques de la rétribution

1
8

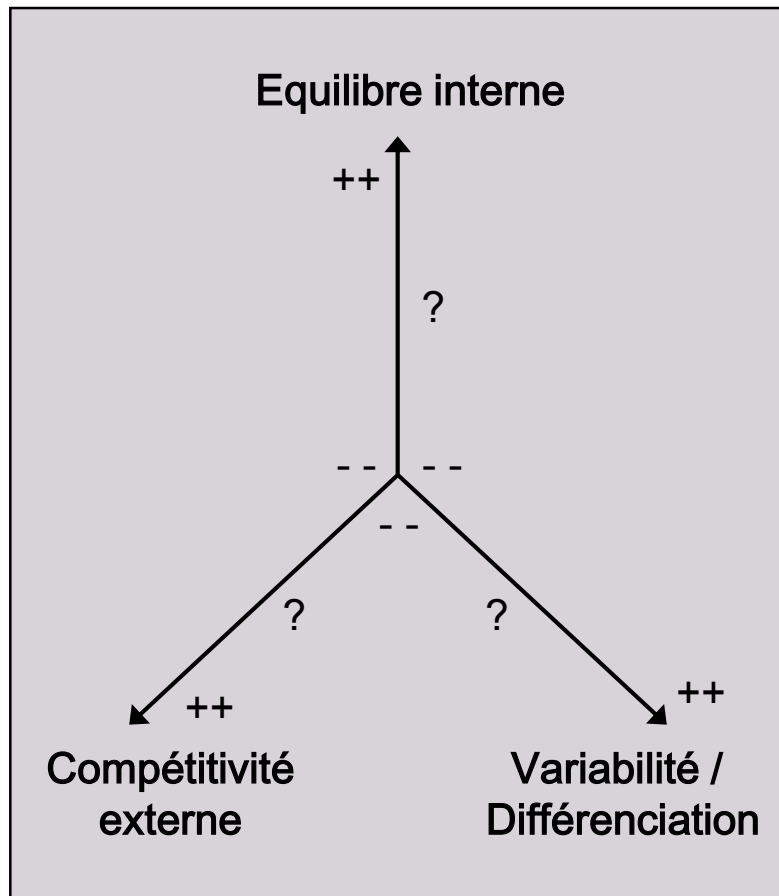
Chapitre 2

UN ÉQUILIBRE ENTRE 3 FORCES

Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

1
9

Les 3 forces à concilier

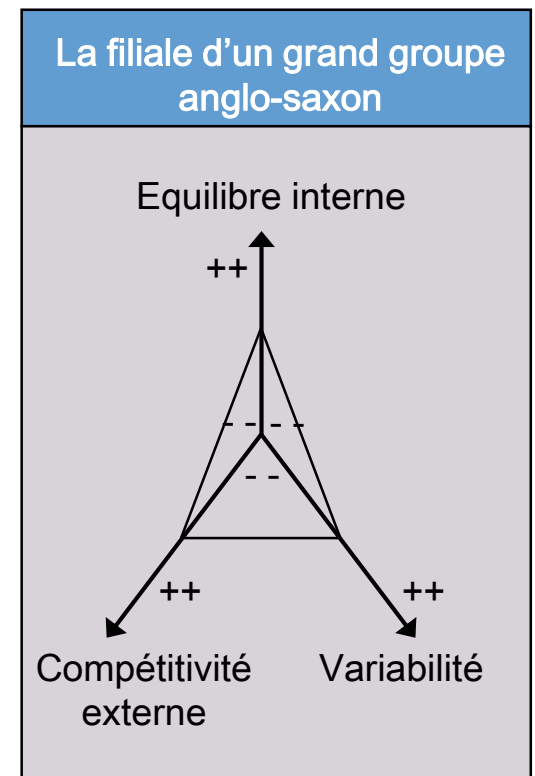
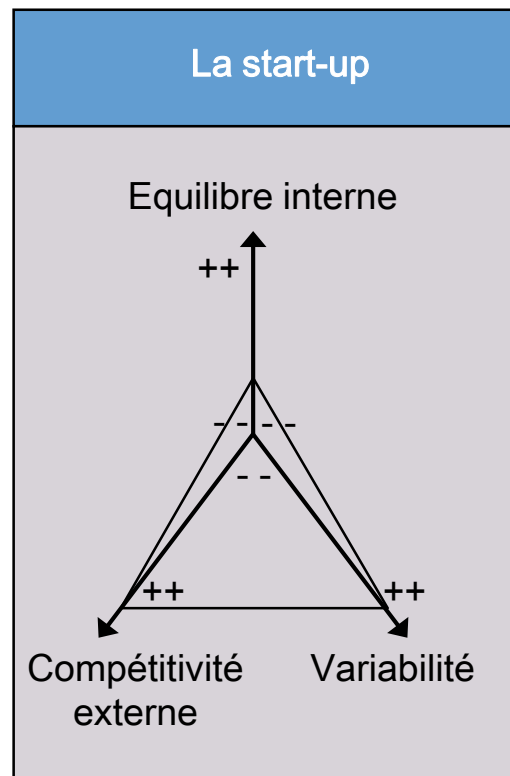
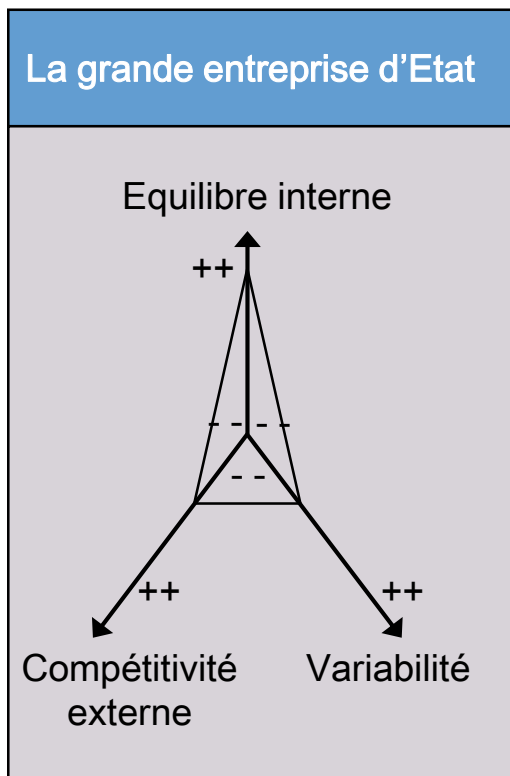


- ✓ **Equilibre interne :**
Quelle cohérence entre les niveaux de rémunération pour des fonctions de « poids » équivalent dans des métiers différents ?
- ✓ **Compétitivité externe :**
Quel degré de compétitivité des rémunérations par rapport aux entreprises auxquelles nous souhaitons nous comparer ?
- ✓ **Variabilité / Différenciation :**
Quelles différences entre les niveaux de rémunération selon la performance, les compétences, le potentiel des salariés ?

Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

2
0

Trois exemples types en entreprise

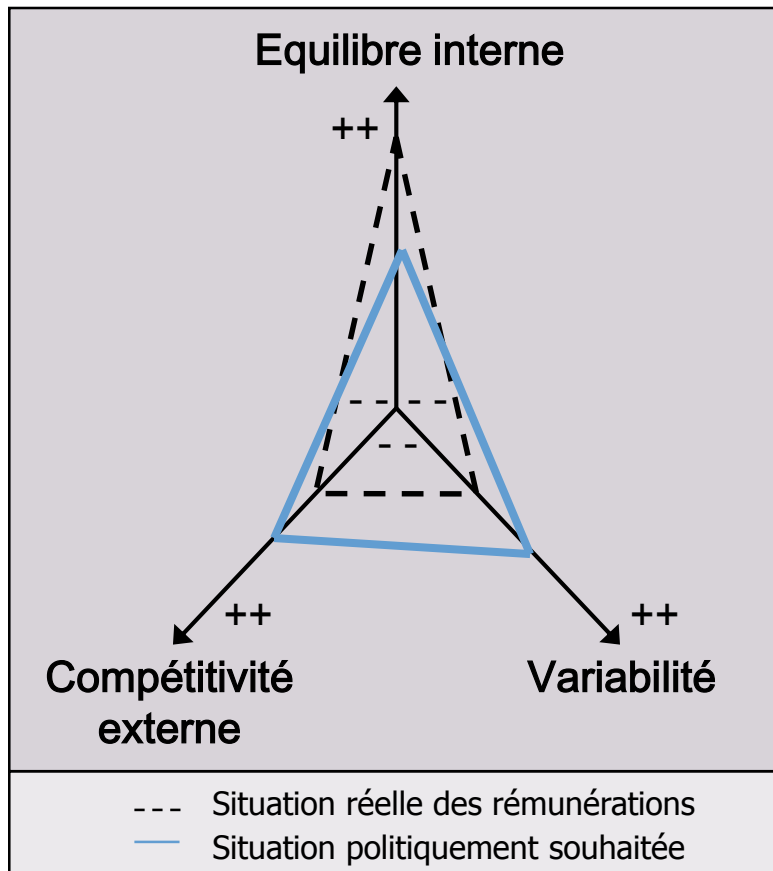


Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

2
1

Comment analyser les choses ?

Un exemple d'évolution souhaitée



- Avant de définir une « ligne politique » il faut savoir de quelle situation l'on part

Des réalités et pas uniquement des perceptions

- La « ligne politique » doit véhiculer les valeurs et les messages que la Direction de l'entreprise souhaite promouvoir

Cette ligne doit être claire et communiquée pour créer l'adhésion

- Il n'y a pas intrinsèquement de bonnes ou de mauvaises lignes politiques

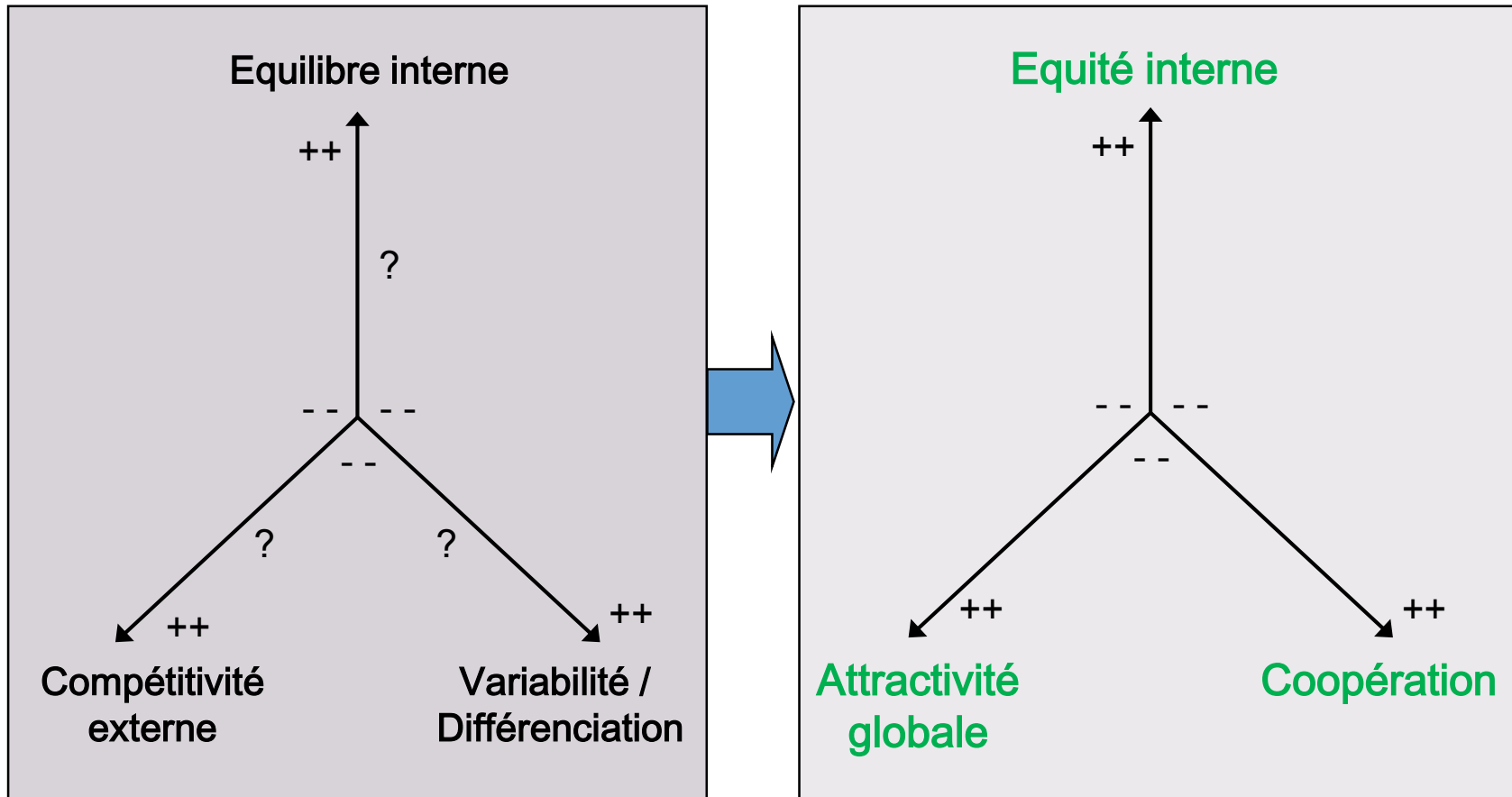
Ce sont les écarts avec la réalité qui créent des problèmes qu'il faut traiter

Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

2
2

Y a-t-il un nouveau modèle à envisager ?

Chacun part-il vraiment avec les mêmes chances de réussir ?



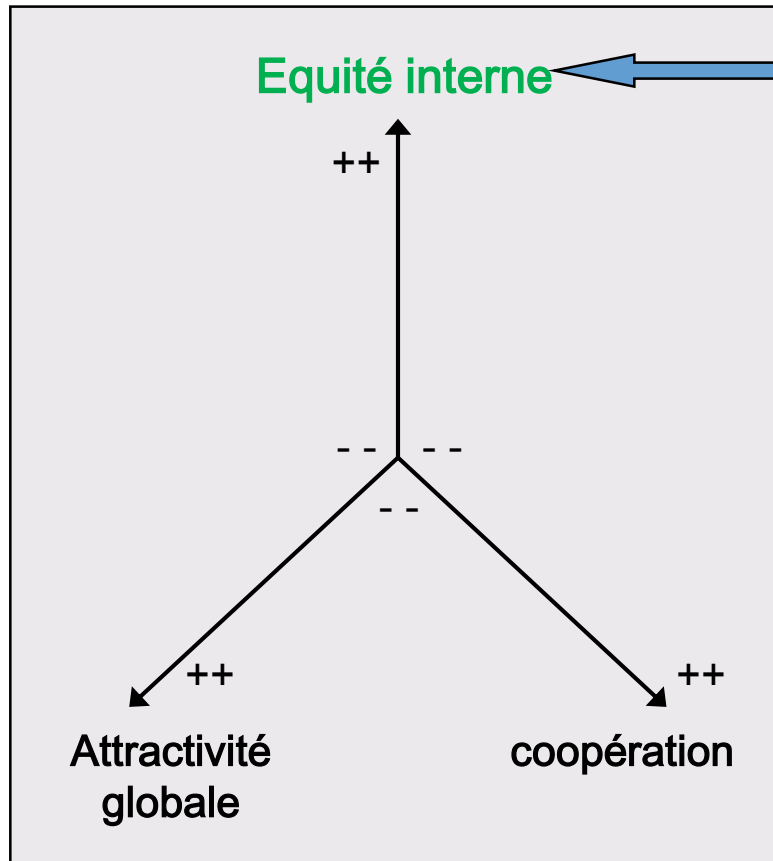
Quelle Marque Employeur déployer ?
Quelle Promesse Employeur tenir ?

Quelle contribution spécifique aux challenges collectifs de l'entreprise (*emplois critiques, détenteurs de compétences sensibles, top performers, hauts potentiels,...*) ?

Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

2
3

Que comprennent ces nouveaux équilibres ?



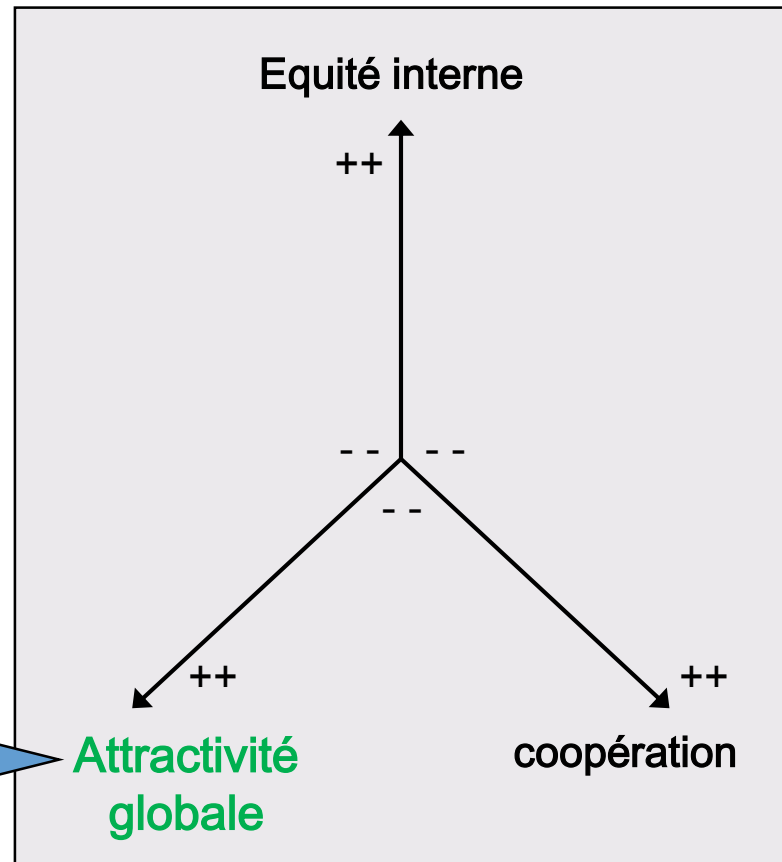
- Cohérence des niveaux de salaire entre métiers au même niveau de classification
- Clarification de ce que rétribuent les divers éléments de rémunération
- Processus de révision salariale et de management de la performance
- Ecart des rémunérations avec les Dirigeants
- Respect des contraintes légales sur la non discrimination des salaires
- Non différenciation par statut des couvertures sociales

Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

2
4

Que comprennent ces nouveaux équilibres ?

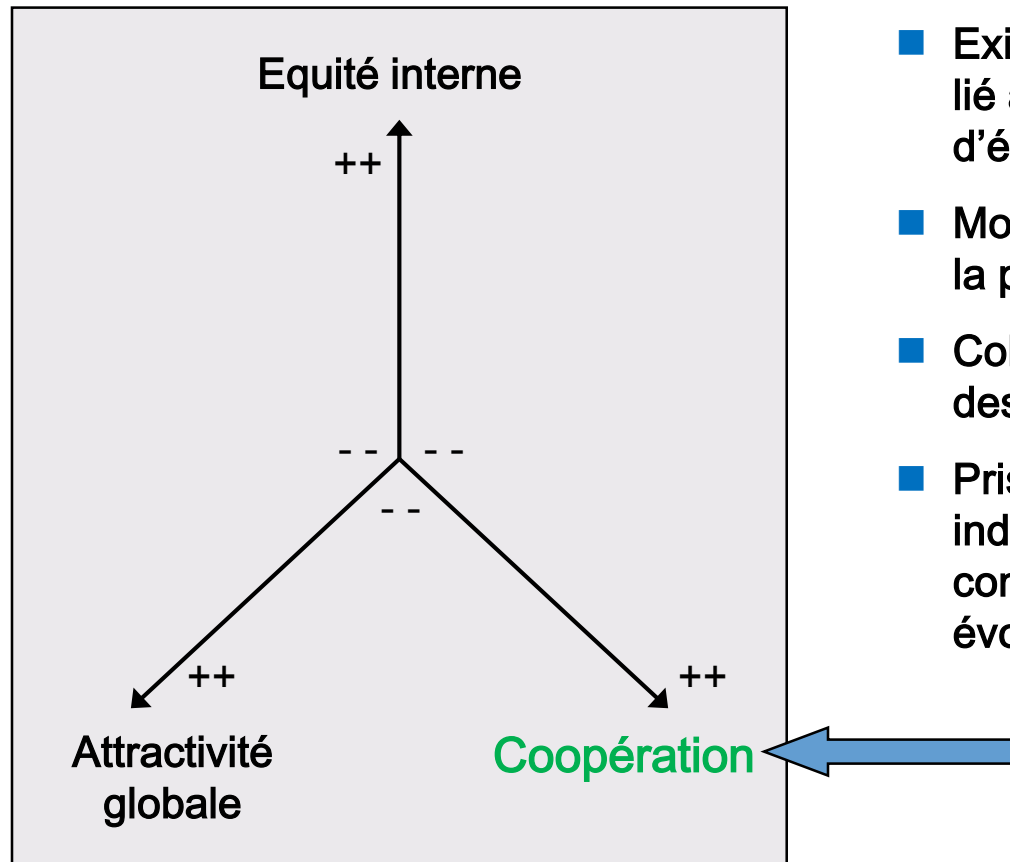
- Compétitivité externe des rémunérations et des couvertures sociales
- Espérances réalistes de gains sur le variable
- Sélectivité / progressivité des révisions salariales individuelles
- Différentiation du variable sur la performance démontrée
- Existence de formes diversifiées de rétribution



Un équilibre difficile à trouver en matière de rémunération

2
5

Que comprennent ces nouveaux équilibres ?



- Existence et importance du variable lié à une performance collective ou d'équipe
- Modalités de répartition monétaire de la performance collective obtenue
- Cohérence du processus de fixation des objectifs
- Prise en compte de valeurs non individualistes et des compétences comportementales dans les évolutions salariales.

Les instruments de la rétribution

2
6

Chapitre 3

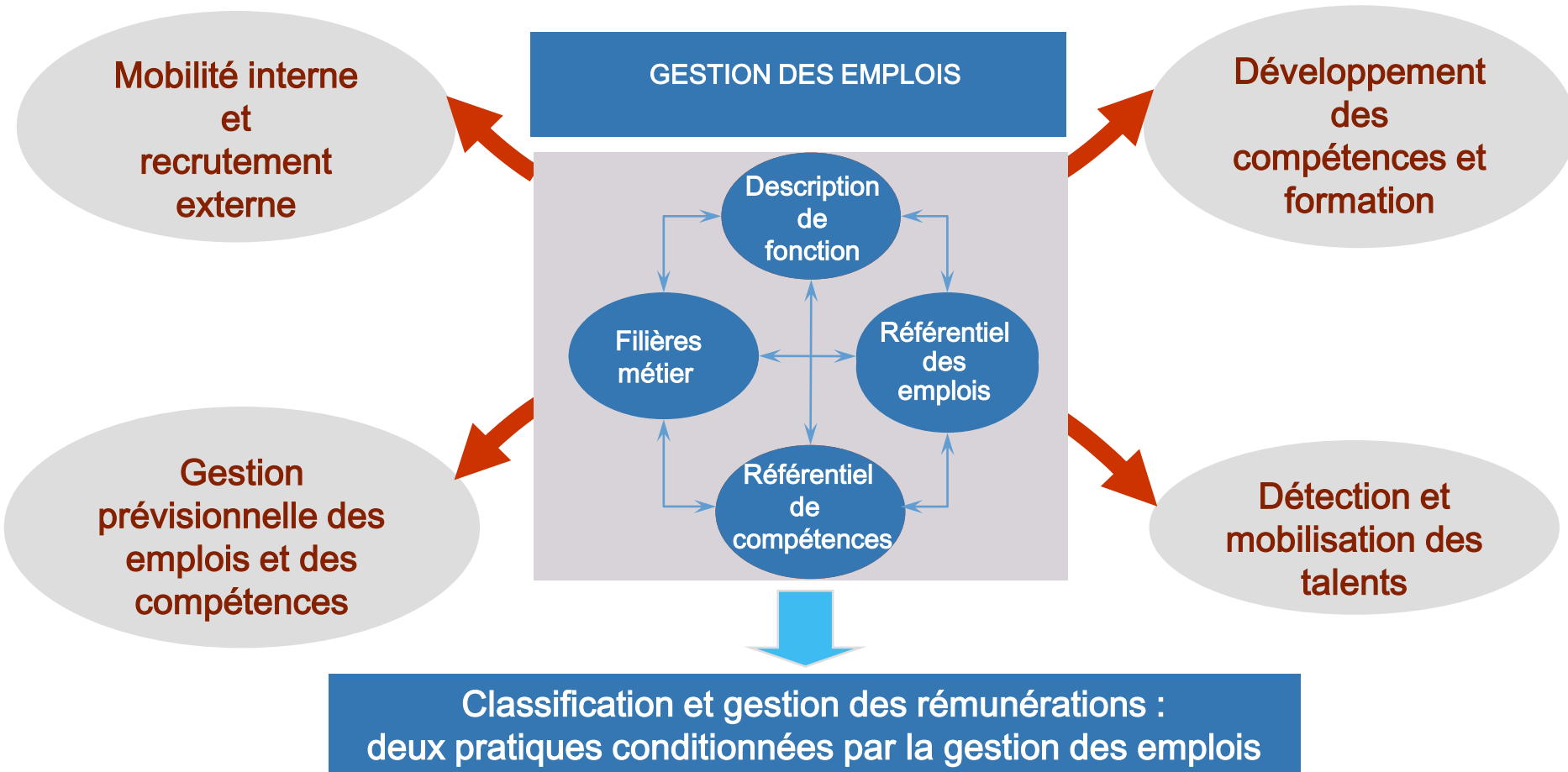
GESTION DES EMPLOIS

Gestion des emplois
Généralités et bases techniques

Gestion des emplois

2
8

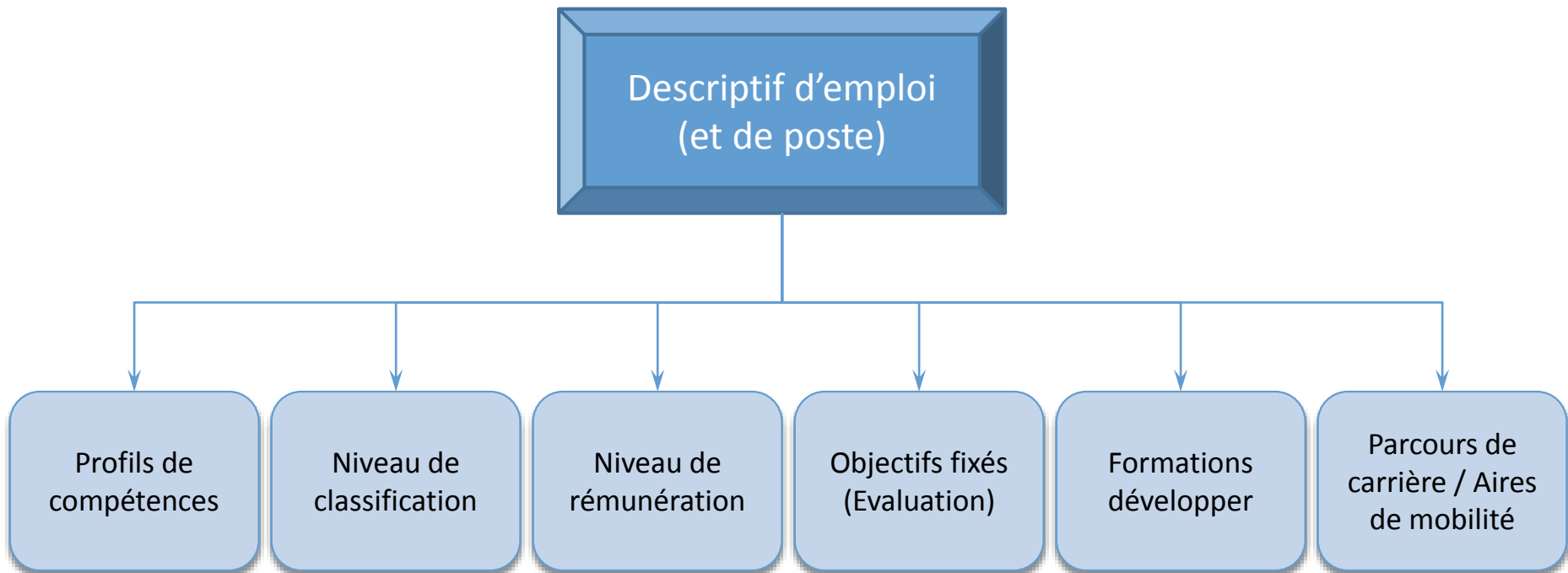
Modèle général 4 outils de base



Gestion des emplois

Décrire un emploi : pourquoi est-ce important ?

1. Le descriptif d'emploi est l'outil qui irrigue toute la GRH.
C'est la truelle du maçon ou le pinceau du peintre.

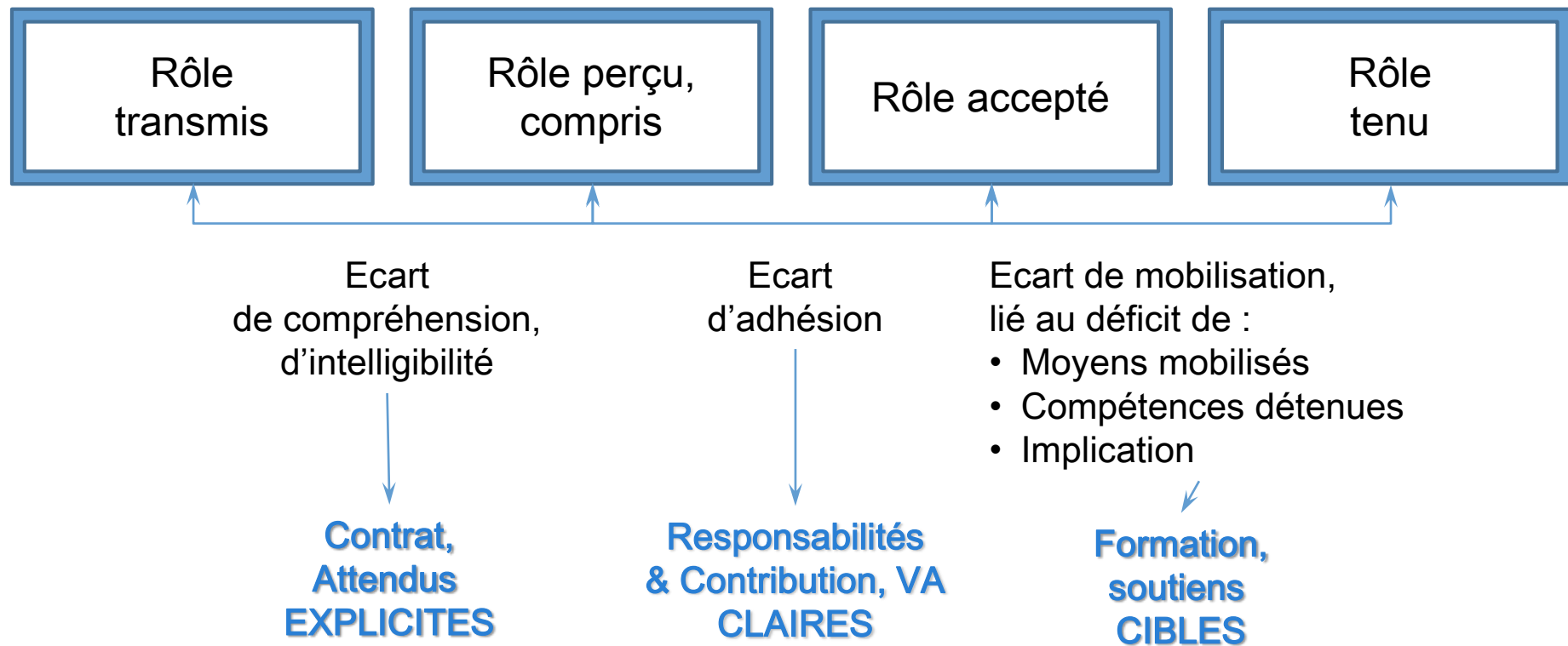


Gestion des emplois

3
0

Comment réduire le flou organisationnel ?

Une chaîne d'incompréhensions et de déperditions, qui incite à être explicite

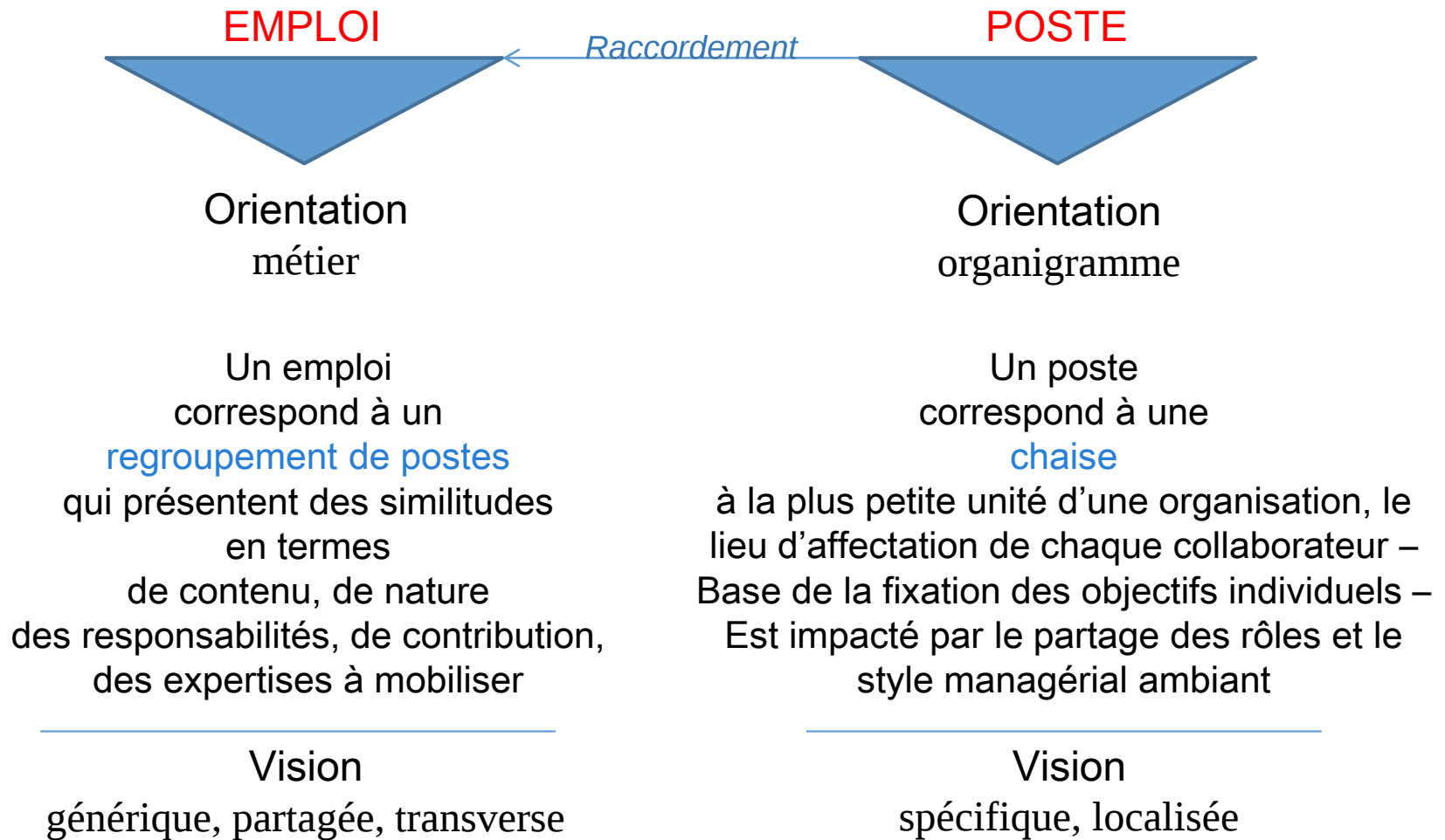


Descriptif de poste = support de communication,
support de l'accord tacite entre l'entreprise (par l'entremise du manager)
et chaque collaborateur, titulaire de son poste

Gestion des emplois

3
1

La distinction et EMPLOI et POSTE ?



Gestion des emplois

3
2

Le format d'un descriptif d'emploi

Descriptif de l'emploi INTITULE DE L'EMPLOI	
RAISON D'ÊTRE / VOCATION / MISSION GÉNÉRALE	C.
ENVIRONNEMENT & EXIGENCES CLÉS, PRINCIPAUX CHALLENGES	Environnement — — Exigences spécifiques de cet emploi / Challenges clés — — Conditions de succès dans cet emploi —
POSITION & RÉSEAU	<u>Relations hiérarchiques</u> Amont : Reporte à ... Aval : Supervise une équipe de <u>Réseau relationnel</u> Interlocuteurs : (nombre, niveau, diversité, fréquence) : ... Nature des enjeux : ... Complexité des problématiques traitées :
DIMENSIONS, INDICATEURS	Dimensions caractéristiques (Budgets, effectifs, volume d'activité,...) - N Indicateurs de performance pour cet emploi - D

33

33

[illegible]

Gestion des emplois

3
4

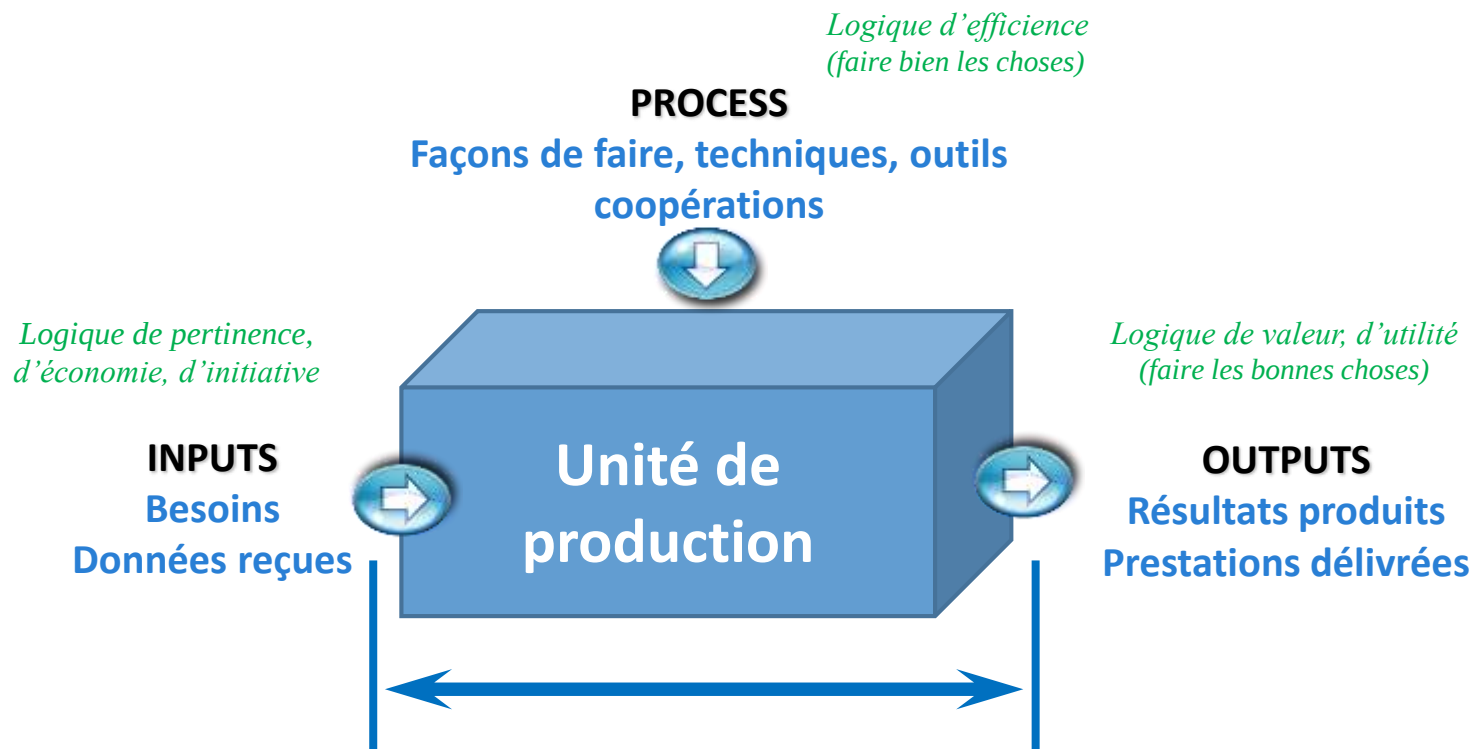
Le format d'un descriptif d'emploi

	Niveau	SENSIBILISATION <i>Compréhension superficielle des fondamentaux du métier</i>	APPRENTISSAGE <i>Acquisition des savoir-faire de base, socles du professionnalisme dans le métier</i>	MAÎTRISE <i>Maîtrise complète de toutes les pratiques professionnelles courantes</i>	OPTIMISATION <i>Maîtrise des pratiques les plus complexes, des pratiques de référence</i>	INNOVATION <i>Détention des expertises les plus pointues, qui font évoluer le métier</i>
	Techniques					
COMPÉTENCES REQUISES	Expertise technique <i>(Acquisition, développement, application)</i>					
	Compétence technique 1		Exemple			
	Compétence technique 2				Exemple	
	Compétence technique 3			Exemple		
	Conception/MEO solutions <i>(Réponses aux besoins, résolution de problèmes)</i>					
	Compétence technique 4					
	Compétence technique 5				Exemple	
	Transverses					
	Organisation du travail					
	Compétence technique 6			Exemple		
	Compétence technique 7		Exemple			
	Comportementales / managériales					
	Relations de travail					
	Compétence technique 8				Exemple	
CONDITIONS D'ACCÈS	- Formation initiale : - Formation complémentaires : - Expérience (durée globale, durée au sein de la CDG, postes antérieurs recommandés) :					
POSTES RATTACHÉS À CET EMPLOI	- Exemples de postes rattachés à cet emploi ▪ ▪ ▪					

Gestion des emplois

3
5

Rendre un poste utile, productif au travers de sa description



Pour quelle VALEUR AJOUTÉE délivrée ?
Comment bonifiez-vous ce que vous recevez ?
Quelle contribution positive apportée aux autres postes ?

Evaluation et classification des emplois

Evolution des pratiques

La classification des emplois

- Respecter les contraintes d'une **convention collective** ?
- Hiérarchiser / **ordonnancer** les emplois de l'entreprise selon leurs niveaux d'importance relative, leur contribution, leur valeur ajoutée, le poids de leurs responsabilités ?
- Matérialiser une **progression professionnelle** fondée sur la séniorité, c'est-à-dire la contribution, le poids des responsabilités endossées et des risques assumés, le niveau des compétences à mobiliser, la diversité des expériences à accumuler ?
- Positionner les emplois relativement à leur statut, à la **nature** et à la **portée** de leurs **responsabilités** (contributeurs individuels, management,...) ?
- Établir en conséquence des **niveaux de rémunération** cohérents ?
- Définir un **cadre rationnel** permettant de différencier l'octroi de certains avantages ?
- Donner une base consensuelle et documentée aux **évolutions entre métiers** ?
- ...

Gestion des emplois

3
8

Les classifications conventionnelles



- **Classifications**
 - Nationale
 - Par branches professionnelles
- **Méthodes**
 - Globale
 - Critérielle
 - Mix critériel et compétences
- **Résultats**
 - Des coefficients nombreux
 - Des niveaux, des échelons et des coefficients
 - 11 groupes et des phases d'évolution
- **Exemples**
 - Classifications Parodi
 - UIMM
 - Industrie pharmaceutique

■ Illustrations

Filière	Secrétaire	Techniciens et Maitrise			Groupes	3 phases
	Coefficients	Niveaux	Echelons	Coefficients		
Secrétariat	190	V	1 → 3	395	IV	A → C
	↑	↑	↑	↑	III	A → C
	150	III	1 → 3	215		

Les classifications conventionnelles

■ Objectifs à l'origine

- Donner aux entreprises d'une même branche professionnelle les mêmes repères en matière d'emplois
- Garantir le respect d'un salaire minimum par niveau de classification
- Garantir des possibilités d'évolution aux salariés

■ De nouveaux objectifs plus récemment

- Réduire les rigidités et les automatismes

Moins de niveaux, plus de flexibilité

- Promouvoir une prospective et une dynamique

Observatoire des métiers, gestion des compétences

Gestion des emplois

40

Les classifications en entreprise

	Avant 1980	1980 – 1995	Depuis 1995
■ Application de la classification conventionnelle	■ Uniquement et telle que	■ Oui, mais à l'aide d'une méthode interne	■ Oui, mais en articulation avec une classification interne
■ Conséquence		■ Le contrat de travail prévaut sur la convention collective	■ Contrat de travail et gestion des ressources humaines : deux finalités différentes
■ Méthodes utilisées	■ Non Applicable	■ Critères classants	■ Méthodes globales
■ Exemples	■ Non Applicable	■ Centor ■ Corbin ■ Cort ■ CRG ■ Hay	■ Watson Wyatt ■ Hay (McBear) ■ Hewitt ■ Towers Watson

■ Méthodes universelles, inter-sectorielles
(Hay, Mercer, Towers, ...)

Gestion des emplois

41

Pourquoi les entreprises ont fait évoluer leurs classifications ?

Approche classique

- Gestion des postes
- Réalisation de tâches
- Atteinte des objectifs
- Communication descendante
- Activités permanentes

Approche nouvelle

- Dynamique de rôles
- Prise de responsabilités
- Apport d'une contribution
- Communication multidirectionnelle
- Activités en mode projet ou fluctuantes

Promouvoir une autre approche du travail

Gestion des emplois

42

Pourquoi les entreprises ont fait évoluer leurs classifications ?

Approche classique

- Spécialisation dans un métier
- Structure très hiérarchique
- Evolutions verticales
- Importance des connaissances
- Appréciation de la performance

On cadre

Approche nouvelle

- Recherche de polyvalence
- Structure plate
- Evolutions horizontales
- Importance des comportements
- Appréciation de la compétence et des réalisations

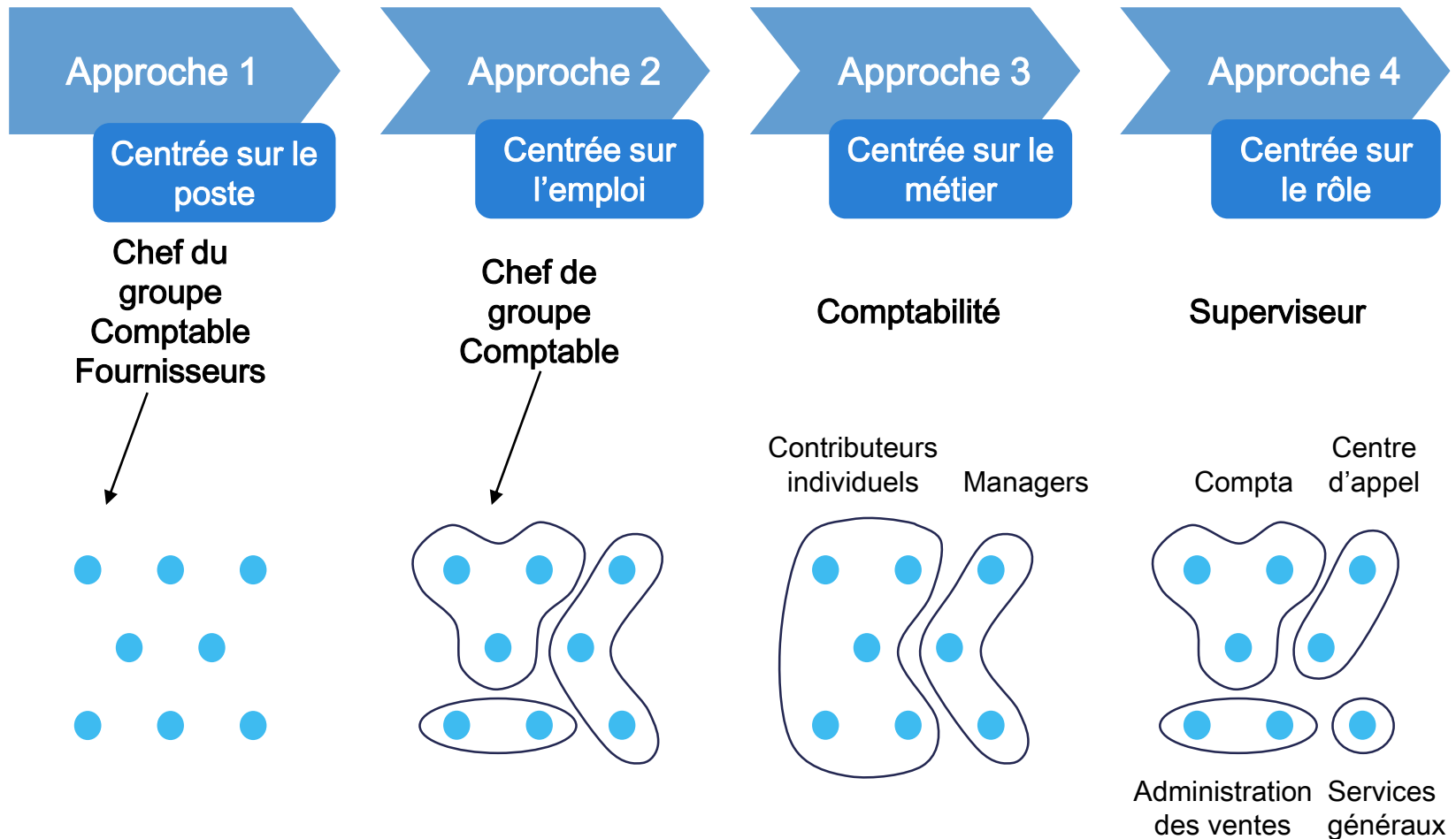
On ouvre des espaces

Passer de la norme au mouvement

Gestion des emplois

43

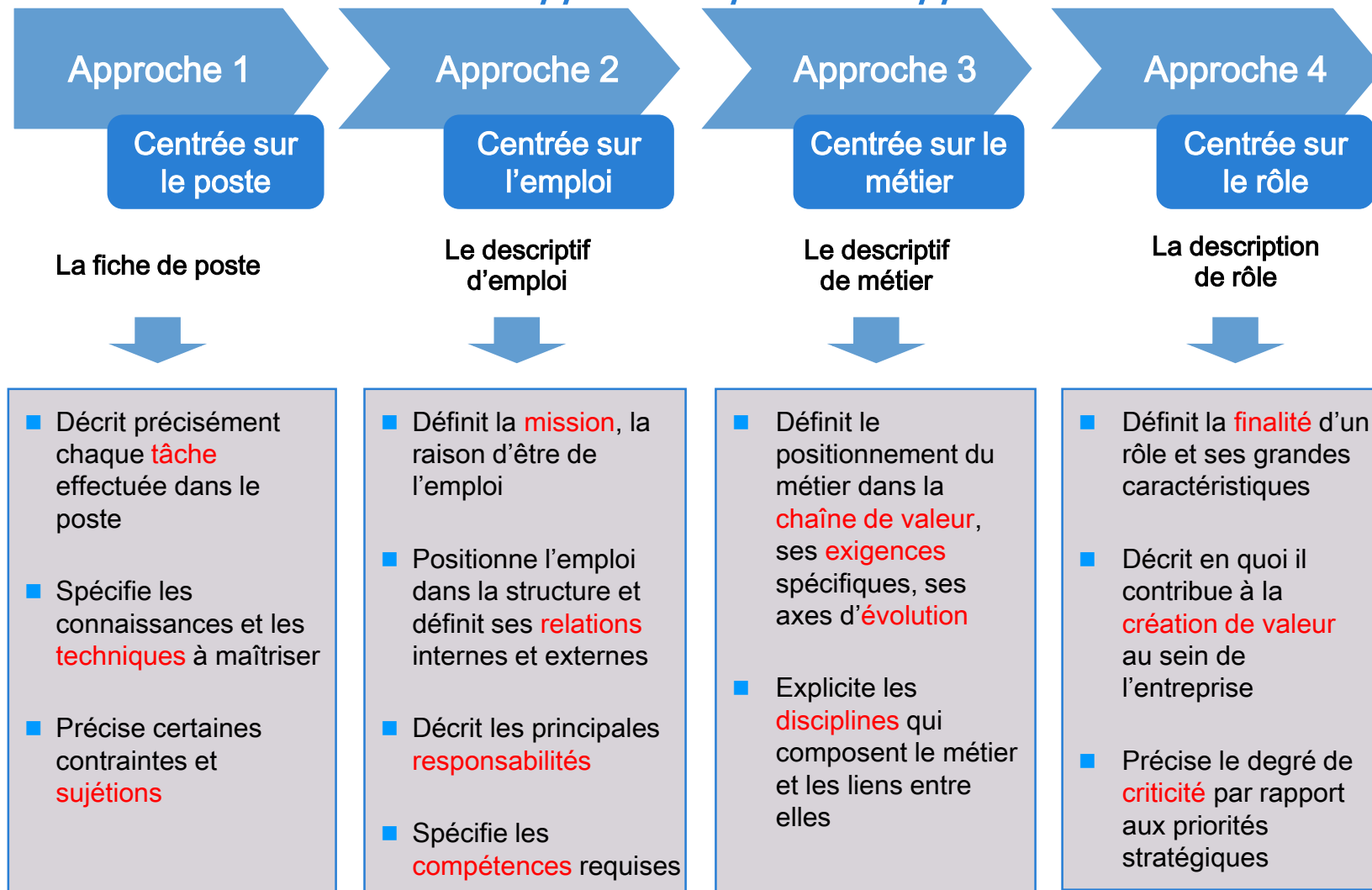
4 approches possibles pour une classification des emplois



Gestion des emplois

4
4

Outils applicables pour ces approches



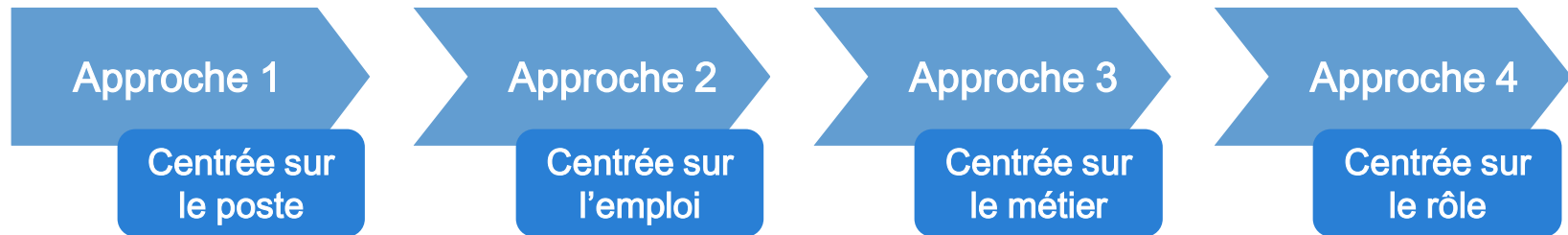
Evaluation et classification des emplois

Descriptif des méthodes

Gestion des emplois

4
6

Outils applicables pour ces approches



Méthodes d'évaluation pour classer les emplois

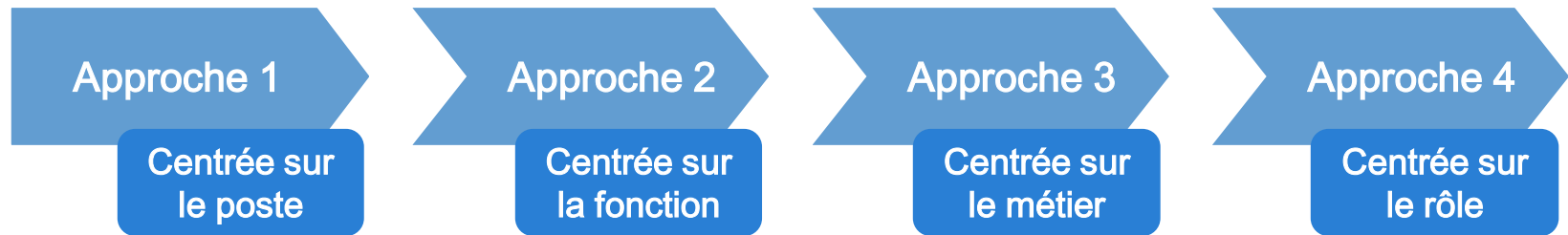


Voyons les caractéristiques de chacune de ces méthodes

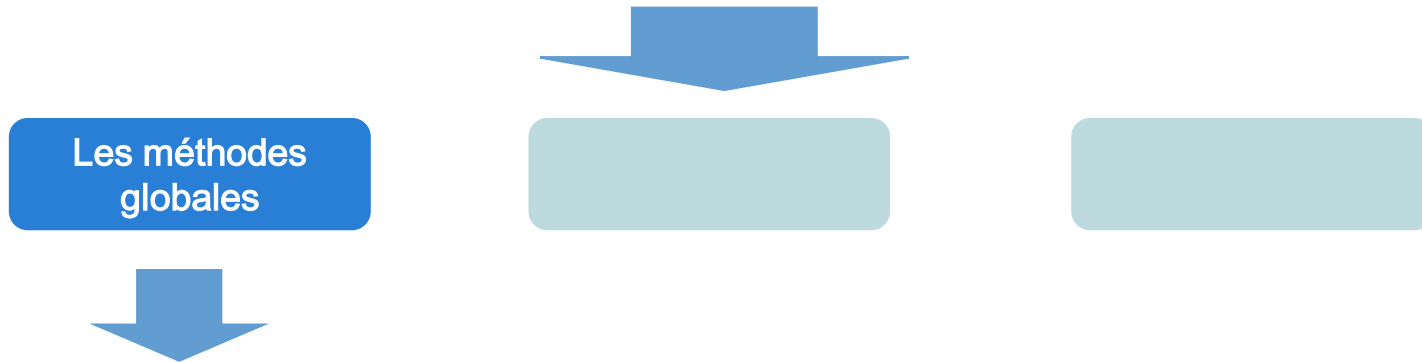
Gestion des emplois

4
7

Outils applicables pour ces approches



Méthodes d'évaluation pour classer les emplois



- La comparaison par paires
- Le positionnement relatif

Avantages et inconvénients des différentes méthodes

Les méthodes globales

La comparaison par paire

■ Principe général

- On prend deux fonctions que l'on compare globalement en terme « d'importance relative », dans l'organisation
- On estime celle qui est supérieure à l'autre
- On recommence la même opération avec une autre fonction

Avantages

- Simplicité et rapidité de mise en œuvre
- Une approche pragmatique

Inconvénients

- Applicable seulement si peu de fonctions différentes à évaluer
- Pas de documentation des éléments pris en compte pour « peser » les emplois (→ à dire d'expert)

Avantages et inconvénients des différentes méthodes

Les méthodes globales

Le positionnement relatif

■ Principe général

- On définit a priori un nombre de niveaux de classifications
- On commence par le haut en plaçant les fonctions de direction
- On descend progressivement avec les autres fonctions par ligne de métier en utilisant l'organigramme

Avantages

- Relativement simple et très pragmatique
- Une approche fondée sur la structure hiérarchique

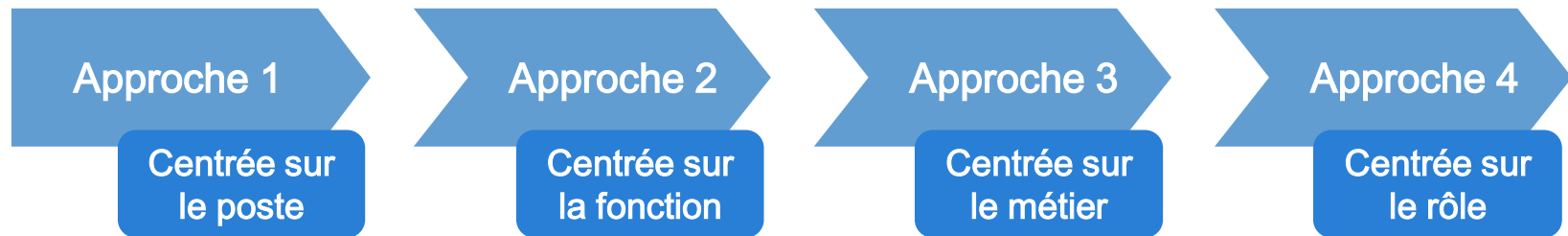
Inconvénients

- Difficulté à comparer des métiers différents
- Pas de documentation des éléments pris en compte pour « peser » les emplois (→ influence respective de chaque Directeur)

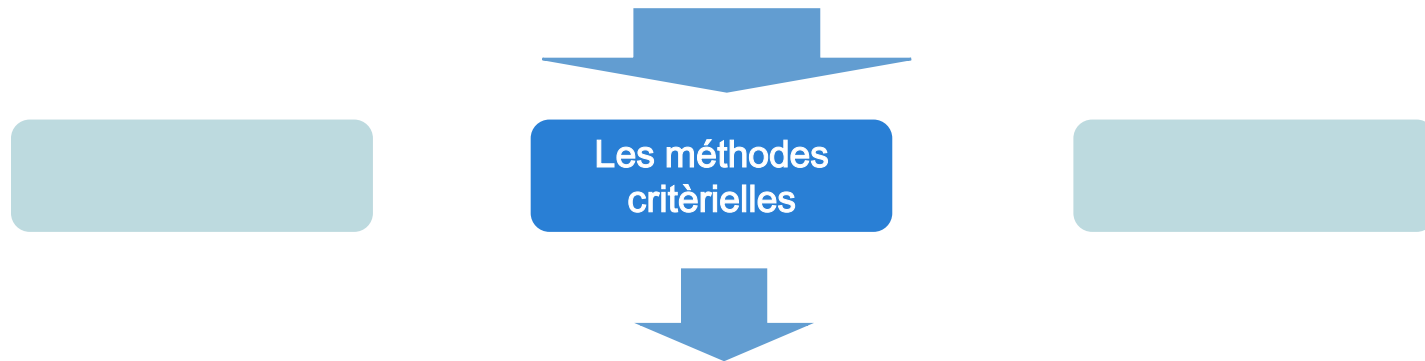
Gestion des emplois

5
0

Outils applicables pour ces approches

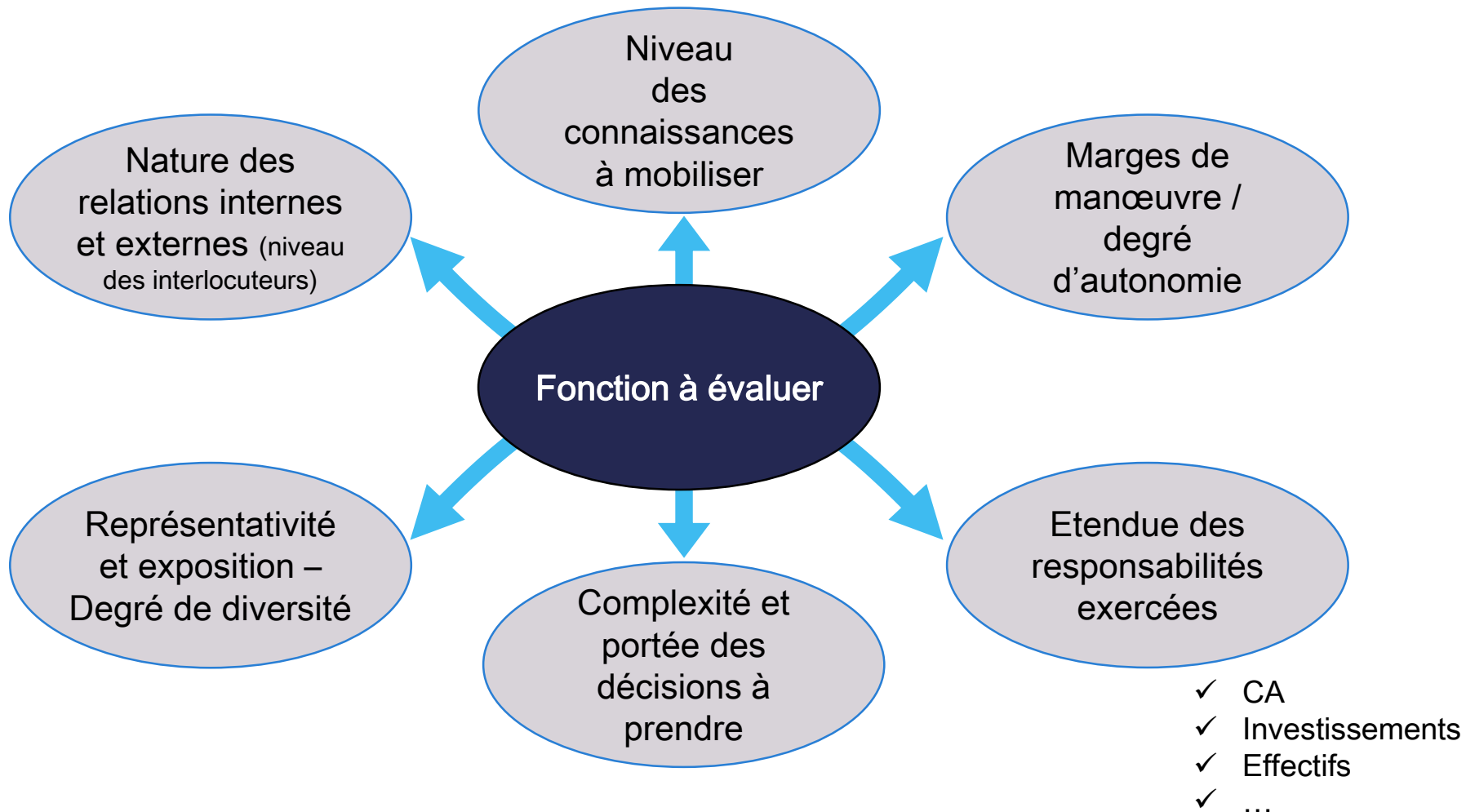


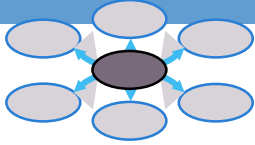
Méthodes d'évaluation pour classer les emplois



- Les méthodes par points
- Les méthodes par filtrage

Méthodes critérielles – Exemples de critères classants





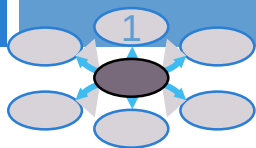
Définition des critères

De façon à pouvoir être exploitable
en limitant les interprétations
chaque critère fait l'objet
d'une définition précise

Voyons un exemple

Gestion des emplois

5
3

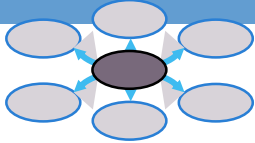


Exemple

Définition des critères

Niveau des connaissances à mobiliser

- Les connaissances peuvent avoir été acquises dans le cadre d'une formation initiale sanctionnée par un diplôme, d'une formation continue le cas échéant qualifiante ou d'une expérience professionnelle reconnue.
- Il s'agit des connaissances strictement nécessaires pour exercer l'emploi de façon satisfaisante et de manière opérationnelle.
- Ce ne sont pas les connaissances ou le niveau de formation du titulaire qui sont mesurés.
Un titulaire peut ainsi exercer un emploi dont le niveau de connaissance est inférieur à son propre niveau, dans un but d'acquisition de compétences utiles pour son évolution ultérieure.
- De même un salarié ayant un niveau initial de formation donné peut exercer à terme un emploi dont le niveau de connaissance est supérieur



Les niveaux dans chaque des critères

De façon à pouvoir établir
des niveaux de classification
chaque critère est décrit en plusieurs niveaux

Voyons un exemple

Quel est l'ordre logique, la progression d'exigence dans ce critère « marges de manœuvre » ?

A ■ Très restreintes, car l'activité est guidée par des instructions précises et détaillées qui fixent la séquence des opérations et les délais à respecter ■ Aucune délégation n'est octroyée ■ Le contrôle est systématique	B ■ Relatives, car elle permet de suivre ou gérer des dossiers, des affaires ou situations ■ La délégation concerne la recherche des meilleures manières de faire pour être efficace ■ Le contrôle est occasionnel pour chaque dossier, affaire ou situation	C ■ Significatives, car elles portent sur le déploiement des moyens, la mise en œuvre de programmes de travail conformément à un budget ■ La délégation s'applique aux modalités de mise en œuvre des moyens octroyés ■ Le contrôle porte sur les étapes intermédiaires et l'atteinte des objectifs	D ■ Réduites, car une certaine liberté est possible dans le choix d'un mode opératoire ou la séquence des priorités ■ La délégation peut porter sur un autocontrôle de la qualité de certains travaux effectués ■ Le contrôle du travail est fréquent
E ■ Importantes, car elles portent sur la mise au point de solutions innovantes ou la conduite de projet, ou encore le pilotage d'une activité ■ La délégation porte sur la détermination des moyens nécessaires ■ Le contrôle est a posteriori sur les résultats obtenus et le respect des engagements	F ■ Limitées, car celles-ci peuvent porter sur la gestion des priorités, la proposition d'actions correctives en cas de problème, l'organisation personnelle du travail ■ La délégation concerne le choix d'une solution ■ Le contrôle du travail est régulier	G ■ Très larges, car elles portent sur la détermination d'une vision et le management d'une grande activité ■ La délégation concerne la détermination de politiques dans le cadre d'une stratégie ■ Le contrôle est « a posteriori » sur les résultats obtenus et le respect des engagements	

Gestion des emplois

56

Les méthodes
critérielles

Principe général

Les méthodes par points

Exemple

Niveaux	Critère A	Critère B	Critère C	Critère D	Critère E
1	20	20	20	20	20
2	45	40	45	40	45
3	85	65	75	65	85
4	135	95	110	95	135
5	200	120	150	120	200
6		160	200	160	
7		200		200	
Pondération	0,5	1,5	1,0	0,5	1,5

- On définit des critères de pesée et, dans chaque critère, plusieurs niveaux sont définis correspondant à une **progressivité d'exigence**
- Pour chaque niveau un nombre de points est octroyé et éventuellement une **pondération** des critères est établie
- On peut ainsi **peser** en points chaque fonction et les classer

Gestion des emplois

Les méthodes
critérielles

Principe général

Exemple

Les méthodes par points

Niveaux	Critère A	Critère B	Critère C	Critère D	Critère E
1	20	20	20	20	20
2	45	40	45	40	45
3	85	65	75	65	85
4	135	95	110	95	135
5	200	120	150	120	200
6		160	200	160	
7		200		200	
Pondération	0,5	1,5	1,0	0,5	1,5

Fonction XYZ

Nombre de points
360

Gestion des emplois

5
8

Les méthodes
critérielles

Principe général

Exemple

Les méthodes par points

Grades	Nombre de points	Nomenclature des fonctions
10	801 - 1000	
9	656 - 800	
8	551 - 655	
7	451 - 550	
6	371 - 450	
5	306 - 370	
4	246 - 305	
3	181 - 245	
2	131 - 180	
1	100 - 130	

- Le nombre de **niveaux de classification** est déduit des ruptures naturelles dans la hiérarchie des points obtenue
- En principe, les **fourchettes de points** par grades sont contigues en valeur

Les méthodes d'évaluation des fonctions

Les méthodes critérielles

■ Principe général

- On définit des critères de pesée et dans chaque critère plusieurs niveaux sont définis correspondant à une progressivité d'exigence
- Pour chaque niveau un nombre de points est octroyé et une pondération du poids des critères est établie
- On peut ainsi peser en points chaque fonction et les classer
- Le nombre de niveaux de classification est déduit des ruptures naturelles dans la hiérarchie des points obtenue

Avantages

- Un apport d'objectivité et des critères clairs
- Une application pour des classifications à niveaux nombreux

Inconvénients

- Une mise en œuvre et une administration lourdes (une évaluation mécaniste faussement rationalisée)
- Un focus sur le nombre de points et des négociations pénibles en comité d'évaluation

Gestion des emplois

Les méthodes
critérielles

Principe général

Exemple

Les méthodes par filtrage

Niveaux	Critère A	Critère B	Critère C	Critère D	Critère E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

- On définit des critères de pesée et dans chaque critère le **même nombre de niveaux** est définis, correspondant à une progressivité d'exigence
- En principe **aucune pondération** des critères n'est établie
- On peut ainsi **passer au filtre** de chaque critère les fonctions et les classer

Gestion des emplois

Les méthodes
critérielles

Principe général

Exemple

Les méthodes par filtrage

Niveaux	Critère A	Critère B	Critère C	Critère D	Critère E
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					



Fonction XYZ



Niveau majoritairement
obtenu

Niveau 3

Les méthodes d'évaluation des fonctions

Les méthodes critérielles

■ Principe général

Les méthodes par filtrage

- On définit des critères de pesée et dans chaque critère le même nombre de niveaux sont définis correspondant à une progressivité d'exigence et au nombre de niveau souhaité dans la classification
- Chaque fonction est ainsi filtrée dans chaque critère et une justification est mentionnée pour les choix opérés
- Le niveau de classification de la fonction sera celui qui ressortira majoritairement dans les critères

Avantages

- Un approche assez simple et des critères clairs
- Une application pour des classifications à peu de niveaux

Inconvénients

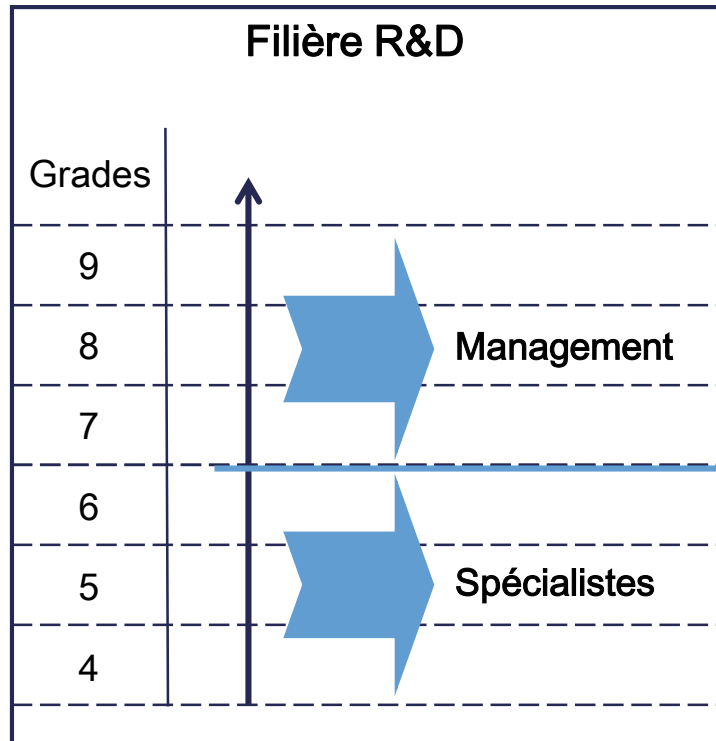
- Pas de pondération possible des critères
- Evaluation finale approximative, globalisante

Gestion des emplois

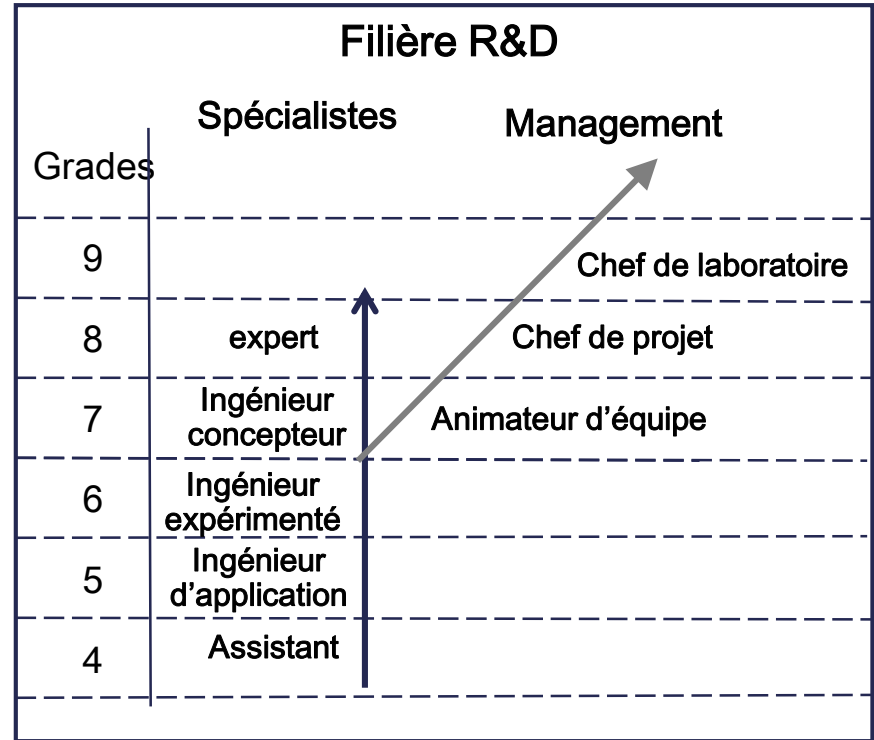
6
3

Représentations d'une classification des emplois

Un système classique qui privilégie la progression hiérarchique



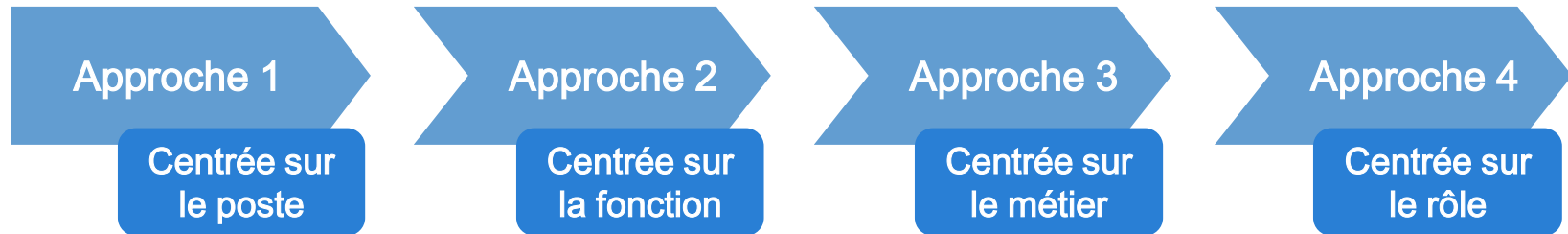
Une vision plus évolutive valorisant l'expertise



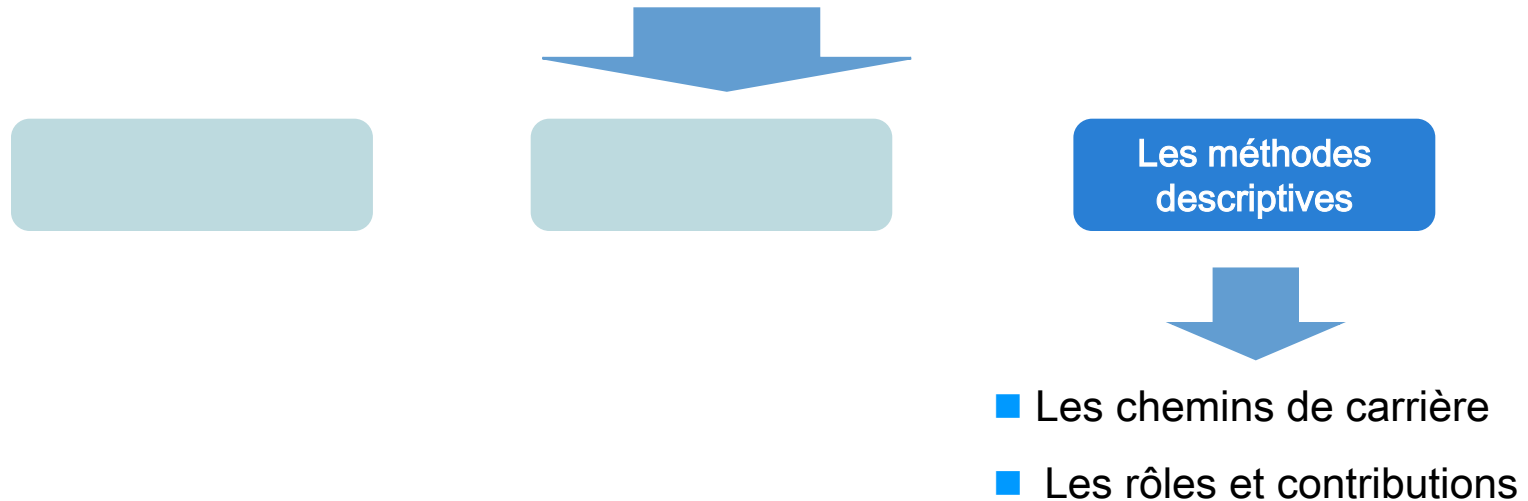
Gestion des emplois

6
4

Outils applicables pour ces approches



Méthodes d'évaluation pour classer les emplois



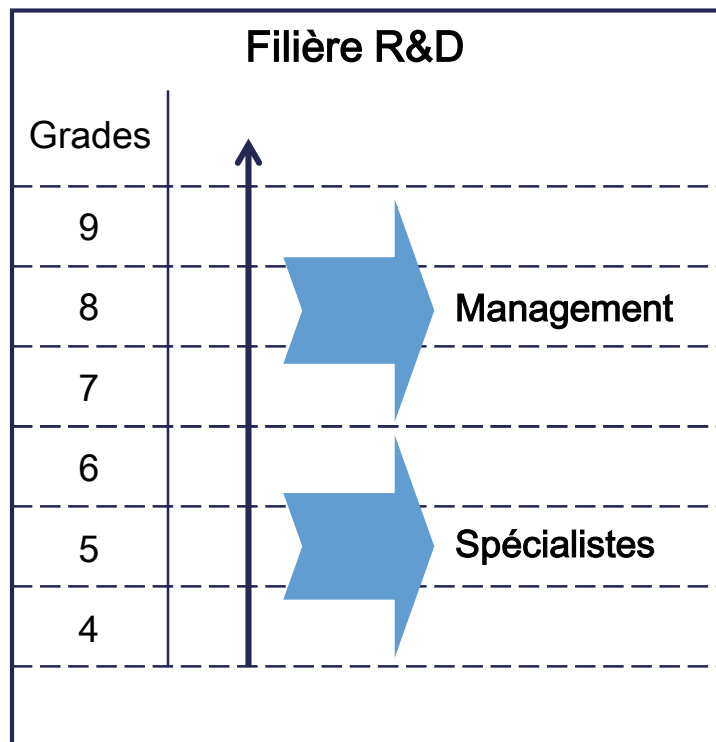
Gestion des emplois

6
5

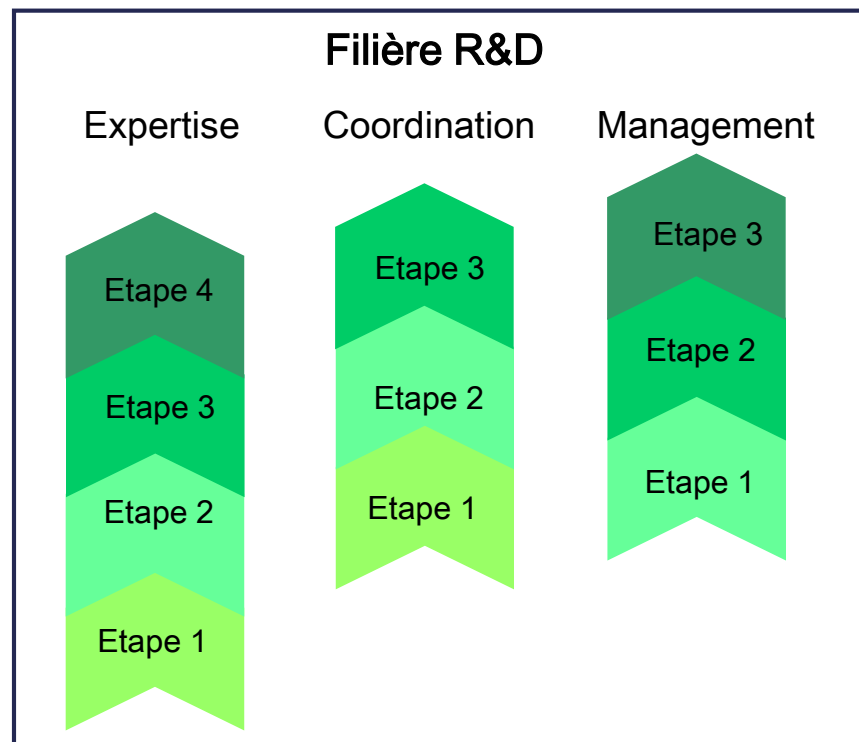
Méthodes
descriptives

*Une autre manière de voir
la gestion des emplois*

Un système classique qui privilégie la
progression hiérarchique



Un système plus dynamique qui valorise
des parcours variés

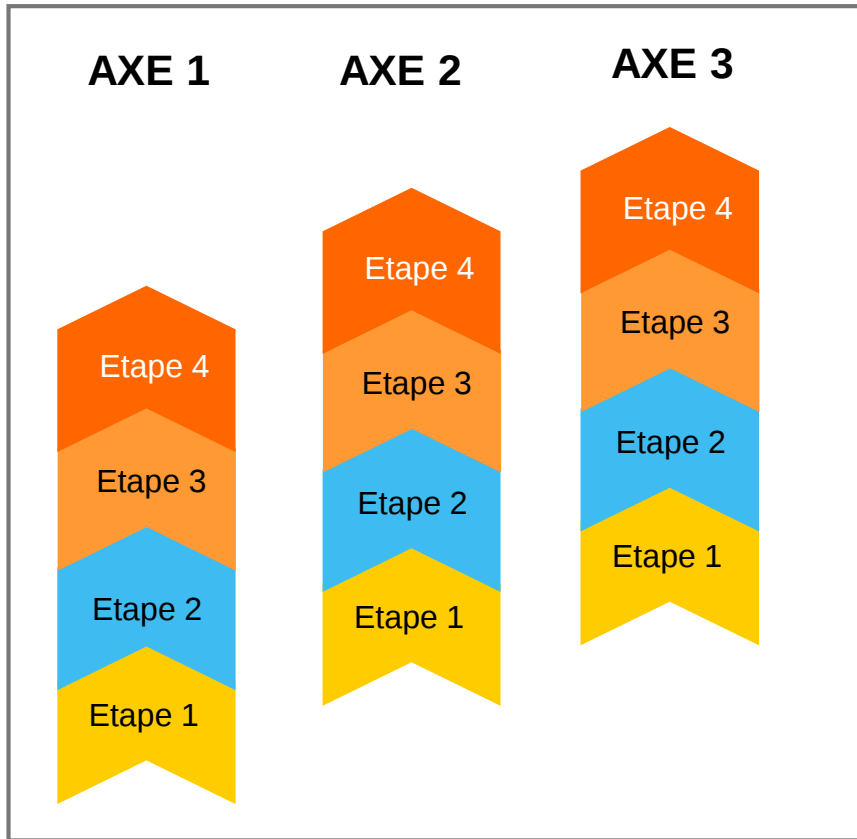


Gestion des emplois

6
6

Méthodes
descriptives

Exemple



*Dans les méthodes nouvelles
Représentation d'une classification des
emplois*

Des étapes de professionnalisation /
niveaux séniorité dont le contenu
est décrit de façon générique

Un positionnement
des emplois à effectuer
dans le modèle

Un « boîtier » de raccordement
à établir avec les niveaux de
classification conventionnels

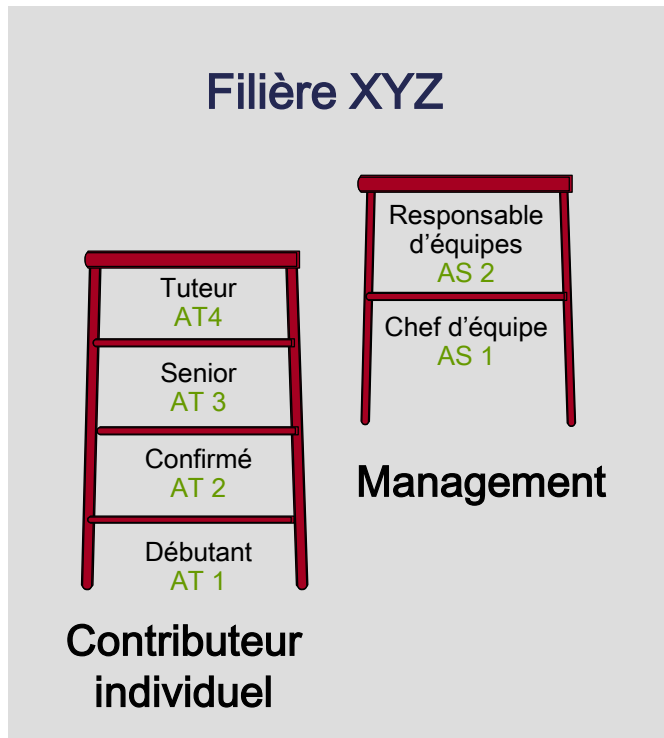
Gestion des emplois

6
7

Méthodes
descriptives

Principe général

Exemple



Les chemins de carrière

- On définit dans chacun des métiers de l'entreprise une progression qui décrit comment un salarié, depuis un niveau de débutant peut évoluer dans le métier
- Les évolutions distinguent en général deux voies :
 - les contributeurs individuels
 - le managementavec des passerelles entre les deux
- Des critères précis permettent de décrire la progression des attendus dans les métiers

Gestion des emplois

6
8

Méthodes
descriptives

*Exemple de descriptif générique
d'un parcours non cadre*

Dimensions	Étapes de carrière			
	Débutant	Confirmé	Senior	Tuteur
Profil Général <i>Exemple</i>	- Niveau d'entrée, pas d'expérience préalable requise - Acquisition des connaissances de base nécessaires pour effectuer le travail - Exécution de tâches élémentaires, simples ou répétitives susceptibles d'être effectuées après une mise au courant rapide, dans le cadre de situations standard - Compréhension de l'environnement limitée au poste de travail	- Qualification dans le domaine ou expérience professionnelle antérieure - Mise en application des compétences nécessaires pour accomplir son travail - Opérations variées mais clairement définies, à enchaîner dans un ordre prédéterminé, dans le cadre de situations standards - Travail effectué dans le cadre de procédures et processus établis, avec une autonomie limitée - Bonne compréhension de l'environnement de travail et du lien entre les opérations accomplies et les objectifs de son groupe de travail	- Compétences spécifiques dans un domaine ou une spécialité technique - Situations de travail et/ou opérations à réaliser variées - Travail effectué dans le cadre de procédures et processus établis, avec une supervision limitée - Bonne compréhension de l'environnement de travail et des enjeux dans son domaine d'activité	- Compétences variées dans un ou plusieurs domaines ou activités - Possibilité de coordination technique des activités d'un petit groupe - Autonomie d'action dans le cadre de situations de travail pouvant avoir un certain degré de complexité - Parfaite connaissance des procédures et processus utilisés dans le cadre de son travail et de celui du groupe - Compréhension du contexte général dans lequel s'intègre le travail de son groupe et prise en compte des éléments, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur l'activité

Gestion des emplois

6
9

Méthodes
descriptives

*Caractéristiques, avantages
et inconvénients*

Les chemins de carrière

S'applique dans les entreprises qui veulent gérer un **nombre limité de niveaux** de classification et qui veulent mettre en évidence une **progression métier** avec un outil **générique** (*cross-métier*)

Avantages

- Une description claire des étapes de progression dans les métiers
- Une approche managériale privilégiée

Inconvénients

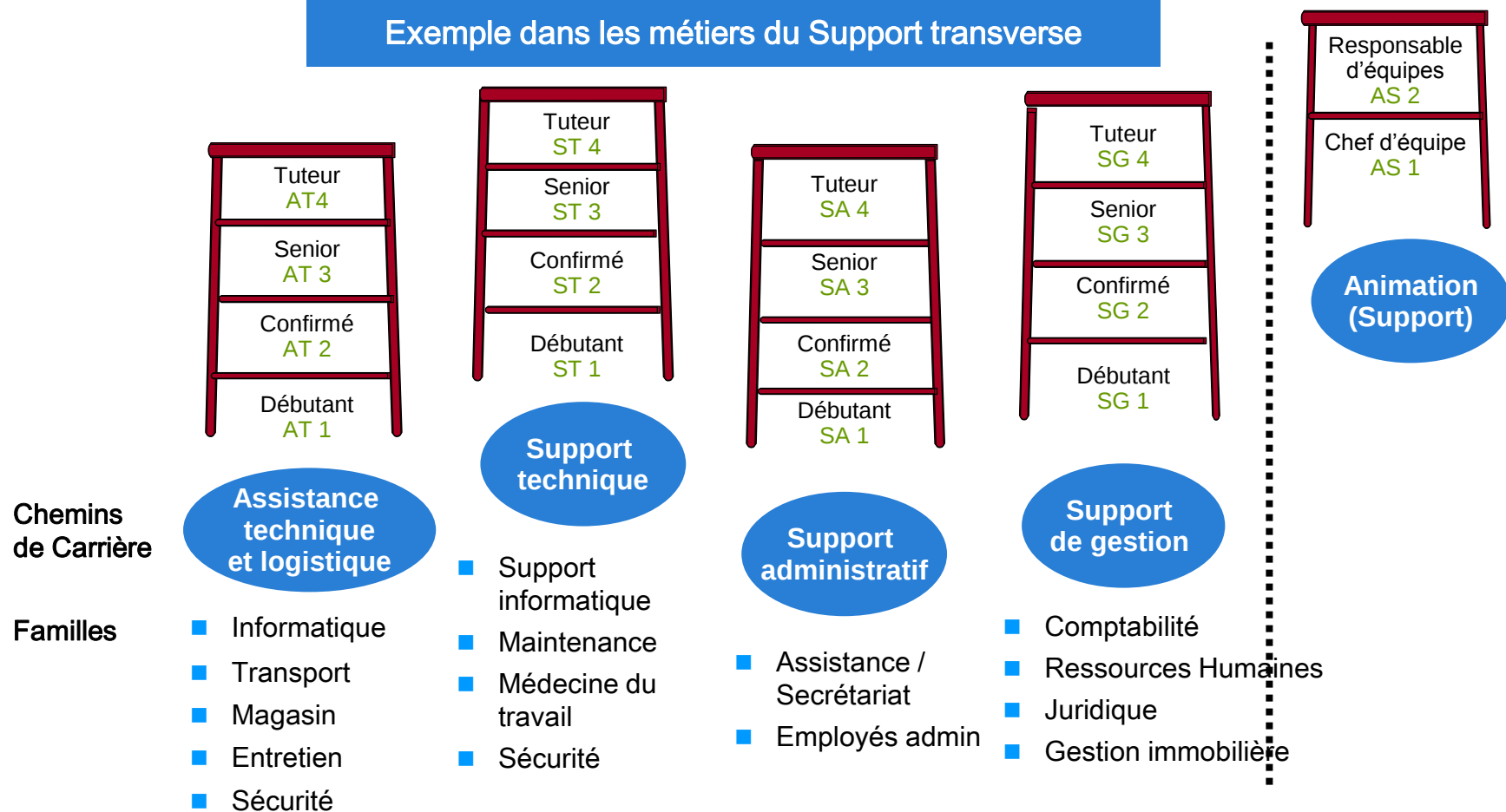
- Un lien à la classification conventionnelle à construire à part
- La notion de fonction s'est estompée au profit de niveaux génériques de séniorité (sens à expliciter dans chaque métier)

Gestion des emplois

7
0

Représentation générale de chemins de carrière

Exemple dans les métiers du Support transverse



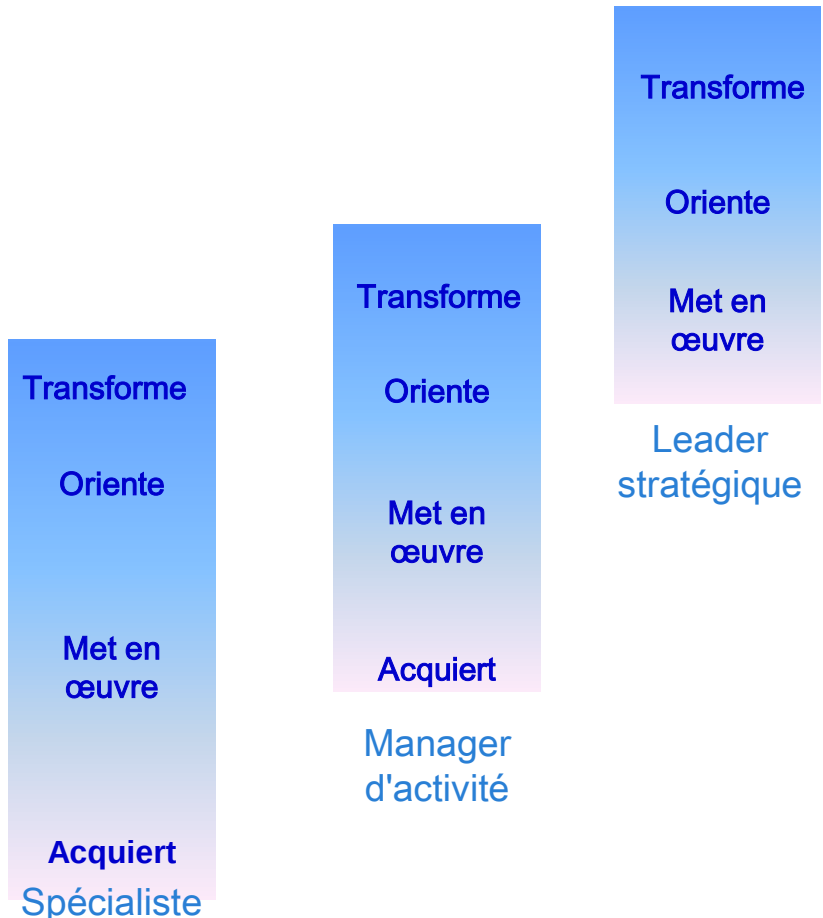
Gestion des emplois

7
1

Méthodes
descriptives

Principe général de la méthode des rôles & contributions

- Quelques rôles seulement (5 à 10) que l'on peut retrouver de façon générique dans tous les métiers exercés au sein de l'entreprise
- Chaque rôle se décline en niveaux successifs qui marquent une progression professionnelle
- Les emplois des différents métiers se positionnent toutes dans un seul rôle, mais ne couvrent pas toutes les 4 ou 5 étapes de progression



Gestion des emplois

7
2

Méthodes
descriptives

La notion de contribution

- Les contributions expriment en quelques orientations la **stratégie** de l'entreprise :
- Elles traduisent la **valeur ajoutée attendue** des salariés nécessaire au succès de l'entreprise
- Elles permettent de **polariser** les efforts de chacun dans son rôle sur quelques **priorités partagées**, communes
- Elles impliquent des **compétences**, comportements et aptitudes individuelles
- Elles sont rédigées **spécifiquement** pour chaque rôle (pour expliciter le sens particulier dans chaque métier)
- Elles sont exprimées dans chaque **étape de progression** dans les rôles (pour expliciter la progression des attendus à chaque niveau)

Quelques exemples :

- Efficacité opérationnelle
- Innovation
- Adaptation au changement
- Sécurité
- Service client
- ...

Gestion des emplois

7
3

Méthodes
descriptives

L'évaluation du niveau de contribution

- La mise en application concrète des contributions est évaluée pour chaque personne permet de rationaliser le positionnement de chacun dans l'une des étapes de progression pour le rôle qu'il exerce

Exemple

	Acquiert	Met en œuvre	Domine	Fait référence
Contribution 1	☐	☒	☐	☐
Contribution 2	☐	☐	☒	☐
Contribution 3	☐	☒	☐	☐
Contribution 4	☐	☒	☐	☐
Evaluation globale	☐	☒	☐	☐

Gestion des emplois

7
4

Exemple de descriptif générique de étapes de progression

	Acquiert	Met en œuvre	Domine	Fait référence
Maîtrise de l'activité	■ Prend en charge sa mission	■ Assume pleinement sa mission	■ Intègre un champ plus large que celui de sa mission	■ Apporte une hauteur de vue, une vision, des idées novatrices
Crédibilité	■ Etablit sa crédibilité dans son environnement immédiat	■ Conforte et développe sa crédibilité vis-à-vis de son environnement	■ Par sa crédibilité, influence la périphérie de son environnement	■ Est une notoriété reconnue dans l'entreprise et/ou sur le marché
Prise en compte du changement	■ Identifie et comprend les nécessités de changer	■ Relais avec conviction les nécessités de changer	■ Impulse le changement dans son activité	■ Génère le changement et les transformations majeures
Compétences	■ A partir de ses acquis, rode ou teste de nouvelles compétences	■ Applique efficacement les compétences nécessaires à sa mission et les fait évoluer	■ Démonstre des compétences plus étendues que celles nécessaires à sa mission	■ Apporte des compétences au plus haut niveau dans son domaine

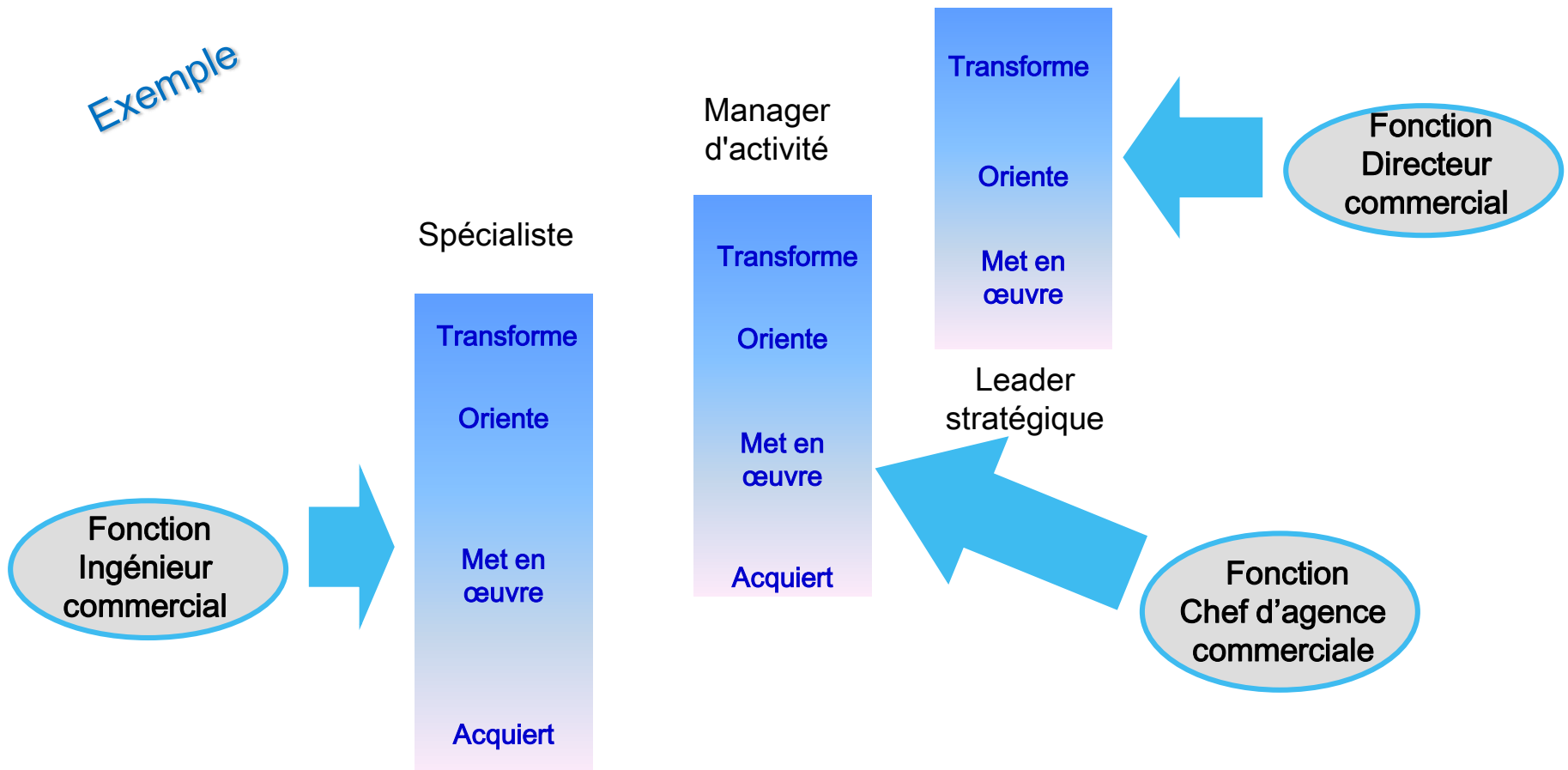
Gestion des emplois



Les rôles et contributions

Rôles et fonctions

Exemple



Gestion des emplois

Méthodes
descriptives

*Caractéristiques, avantages
et inconvénients*

Les rôles & contributions

S'applique dans les entreprises qui doivent gérer un **nombre limité de niveaux** de classification et qui veulent mettre en évidence une progression fine des **marqueurs de la séniorité** avec des **rôles clairs** au sein de l'organisation

Avantages

- Un nombre assez réduit de rôles par rapport aux emplois
- La notion de contribution au centre de l'évaluation

Inconvénients

- Des regroupements de fonctions parfois mal acceptés
- Une gestion des salaires un peu délicate

OoOoO

Les bases techniques de la rétribution

7
7

Chapitre 4

COMPÉTITIVITÉ EXTERNE DES RÉMUNÉRATIONS

Compétitivité externe des rémunérations

7
8

Trois manières principales pour apprécier cette compétitivité externe

Participation à une enquête
de salaire récurrente

Réalisation ou participation
à une enquête ad-hoc

Trois objectifs
différents

Réalisation de « pricings »

Compétitivité externe des rémunérations

79

Exemple de présentation statistique de données marché

Fonction :

Fonction :	Données Marché				Entreprise XYZ	Vos données / médiane marché
	25%ile	Médiane	75%ile	Moyenne		
	Nombre d'entreprises :		Nombre de titulaires :			
Rémunération					titulaire:	
Salaire annuel de base 200N (1)						x %
Bonus versé						
Montants (2)						x %
En % du salaire de base						
% des titulaires éligibles						
Bonus cible 200N (en % du salaire de base)						
Rémunération monétaire totale						x %
Rémunération monétaire totale cible						
Voiture de fonction						
Prix catalogue de la voiture						
% des titulaires éligibles						
Stock options						
% des titulaires éligibles						
Profil des titulaires et de la fonction						
Effectif supervisé						
Ancienneté						
Responsabilités internationales						

Les bases techniques de la rétribution

8
0

Chapitre 5

COMMUNIQUER SUR LES RÉMUNÉRATIONS

Communiquer sur la rémunération

8
1

- Des obligations légales de communication qui doivent être vues comme des **opportunités** et non comme des contraintes
- Des communications volontaires autorisant des efforts de **pédagogie** et de **conviction** pour faire comprendre et, autant que faire se peut, adhérer

Communiquer sur la rémunération

8
2

Des aspects légaux à respecter

La convention collective

- Les entreprises doivent donner accès à la CCN aux salariés qui le demandent :
« Celle-ci porte sur beaucoup de sujets et en particulier sur les salaires minimum et autres aspects salariaux »

Le contrat de travail

- Le contrat de travail et ses avenants est non seulement un acte juridique, mais aussi un vecteur de communication :
« Les aspects salariaux sont des éléments substantiels du contrat de travail »

Communiquer sur la rémunération

8
3

Des aspects légaux à respecter

Les NAO

- Les entreprises doivent ouvrir chaque année une négociation avec les IRP sur les salaires pour établir les modalités de la politique salariale de l'année suivante :

« Il n'y a pas obligation d'un accord, et l'employeur peut décider unilatéralement »

Le bilan social

- Les entreprises de plus de 300 salariés doivent publier chaque année un bilan social dont le contenu est défini par la loi :

« Un chapitre important sur les rémunérations et les charges accessoires y figure »

Communiquer sur la rémunération

8
4

Des aspects légaux à respecter

Les affichages internes

- Les entreprises doivent afficher toute une série d'informations dont certaines ont un lien à la rémunération. Il s'agit en particulier :
 - Des procès verbaux portant sur les NAO
 - Des valorisations de la part (participation et intéressement collectif)
 - Des rapports sur l'égalité hommes / femmes

La rémunération des dirigeants et la « *corporate governance* »

- La législation impose maintenant aux entreprises de publier dans leur rapport annuel la rémunération détaillée des dirigeants :

« Cette contrainte est très forte sur certaines entreprises cotées et va plus loin que l'information demandée il y a assez longtemps qui ne portait que sur la moyenne des dix plus fortes rémunérations »

Communiquer sur la rémunération

8
5

Des communications « volontaires »

Les notes de service

- Les entreprises publient régulièrement des notes de service pouvant concerner la rémunération ou ses périphériques, par exemple :
 - Les barèmes d'astreinte
 - Les remboursements kilométriques
 - Les frais de déplacement

L'intranet et le Portail RH

- Il s'agit d'un moyen plus moderne d'information interne qui reprend en particulier l'ensemble des aspects évoqués précédemment

Communiquer sur la rémunération

8
6

Des communications « volontaires »

Le livret d'accueil

- Ce document est remis en général aux nouveaux embauchés :
« Ils y trouvent l'ensemble des éléments utiles à connaître pour leur vie professionnelle et en particulier des aspects pouvant toucher aux couvertures sociales »

Le BSI

- Le bilan social individuel peut être sous format papier ou électronique :
« Ce document contient toutes les informations individuelles en matière de rétribution de chaque salarié, permettant ainsi à chacun d'avoir une vision globale de ses conditions d'emploi »

Communiquer sur la rémunération

8
7

Des communications « volontaires »

La formation du management

- Une pratique qui se développe dans les entreprises :

« Les managers y trouvent les moyens de pouvoir expliquer à leurs collaborateurs la politique et les pratiques de l'entreprise.

Ils y voient les erreurs à ne pas commettre et surtout se responsabilisent sur les décisions en la matière »