

# Thème 2 : Evaluation des postes et rémunération

Elodie Loubarette  
M2 GEMRH, 2024-2025

# Programme du cours

Cours	Date	Thèmes
1	25.09	Introduction
2	27.09	1. Recrutement
3	<b>02.10</b>	<b>2. Evaluation des postes &amp; rémunération</b>
4	04.10	3. Evaluation de la performance
5	09.10	4. Gestion de carrière & la formation
6	11.10	5. Information, communication & SIRH
7	18.10	6. GRH à l'international
8	<b>08.11</b>	<b>Evaluation individuelle : exposés</b>

# Objectifs de la séance

- **Définir** l'évaluation des postes et la rémunération
- **Comprendre** les principaux concepts associés
- **Analyser** les enjeux des pratiques de rémunération
- **Travailler** sur des illustrations

# Plan

1. **L'évaluation des postes**
2. **Rémunération, retribution et motivation**
3. **Illustrations**

# 1. Evaluation des postes

## Définition

Processus systématique utilisé pour déterminer la complexité des emplois (ou postes) dans une organisation, en les comparant entre eux ou à des standards

## Principales méthodes

- *Quantitatives vs. qualitatives*
- *Globales vs. analytiques*
- *Différents niveaux de comparaison*

	Méthodes	
	Qualitatives & globales	Quantitatives & analytiques
<b>Comparaison des postes entre eux</b>	<i>Ranking</i> / Classement	Comparaison des facteurs
<b>Comparaison avec des standards</b>	Classification des emplois	Méthode par points

# 1. Evaluation des postes

- **Objectif : évaluer l'importance relative des postes/emplois dans l'organisation**
- Le classement des emplois sera ensuite traduit en échelle des salaires, grâce à un coefficient
- Une partie d'un processus en 5 étapes selon Peretti

**1. Analyse et description des emplois**

**2. Evaluation des emplois**

**3. Classification des emplois**

**4. Echelle des salaires**

**5. Fourchette de salaire par emploi**

*Peretti*



# 1. Evaluation des postes

**a. Méthodes globales**

**b. Méthodes analytiques**

## a. Méthodes globales

- Les emplois sont classés grâce à des comparaisons systématiques entre eux
- Complexité croissante en fonction de la taille de l'entreprise
- Méthodes qui œuvrent s'appuyer sur des classifications préexistantes (*ie : conventions collectives*)

**2 exemples :** *ranking* et classification des emplois

## ***Ranking***

- Méthode la plus simple
- Les emplois sont classés du plus ou moins important en fonction de :
  - ✓ *Leur valeur pour l'organisation*
  - ✓ *Leur relative difficulté*
- La position (haute/basse) dans le classement correspond à la valeur de l'emploi
- Les rangs sont directement corrélés avec les salaires

# Ranking

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="392 479 639 529">• Simple</li><li data-bbox="392 608 1103 715">• Facile à communiquer et à comprendre</li><li data-bbox="392 793 1276 843">• Adaptée aux petites organisations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1345 479 2117 586">• Mise en oeuvre difficile dans de grandes organisations</li><li data-bbox="1345 665 1989 715">• Très subjective par nature</li><li data-bbox="1345 793 2232 901">• Exercice à refaire pour toute création de poste</li></ul>

# Classification des emplois/postes

Chaque poste est rattaché à une catégorie générale préexistante, associée à certaines tâches

<b>Catégories</b>	<b>Postes</b>	<b>Tâches</b>
<b>Management général</b>	<b>CEO</b>	<b>Management général</b>
<b>Management intermédiaire</b>	<b>Project manager</b>	<b>Management + Opérations</b>
<b>Travail qualifié</b>	<b>Ingénieur</b>	<b>Opérationnelles et techniques</b>
<b>Travail routinier</b>	<b>Opérateur</b>	<b>Opérationnelles</b>

# Classification des emplois/postes

## Avantages

- Simple à utiliser une fois mise en place
- Plus flexible
- Intégration simple des nouveaux postes
- Evolution simple des responsabilités associées aux postes

## Inconvénients

- Méthode qualitative : risque de subjectivité
- Importance du jugement de l'évaluateur
- Risque de confusion entre titres de catégories similaires

# Convention collective *Expertise Comptable*, 1975

N.5. Exécution

N.4. Exécution avec délégation

N.3. Conception assistée

N.2. Conception et animation

N.1. Direction

**A l'intérieur de chaque niveau, les emplois sont caractérisés par trois critères :**

- définition qualitative des tâches en fonction de leur complexité technique, de l'étendue de la délégation, de l'ampleur de la responsabilité et du degré d'autorité hiérarchique
- niveau de formation requis : il s'agit de la formation de base nécessaire à l'exécution correcte des tâches
- expérience professionnelle : il s'agit de la maturité professionnelle pour la maîtrise des fonctions. Ce critère traduit l'acquisition et la maîtrise des techniques professionnelles, la capacité de jugement, l'aptitude à gérer des situations nouvelles.

Niveaux	Coefficient	Poste de référence	minimum brut par an jusqu'au 31 décembre 2023 (1)	Salaire minimum brut par an à partir du 1er janvier 2024 (2)	Évolution sur un an
N5. Exécution	170	Débutant et/ou sans qualification	20 319,6 €	21 429,75 €	+ 5,5 %
	175	Employé	20 692,7 €	21 817,77 €	+ 5,4 %
	180	Employé confirmé	21 065,8 €	22 205,80 €	+ 5,4 %
	200	Employé principal	22 558,2 €	23 757,90 €	+ 5,3 %
N4. Exécution avec délégation	220	Assistant	24 050,6 €	25 310 €	+ 5,2 %
	260	Assistant confirmé	27 035,4 €	28 414,20 €	+ 5,1 %
	280	Assistant principal	28 527,8 €	29 966,30 €	+ 5 %
N3. Conception assistée	330	Cadre	32 258,8 €	33 846,55 €	+ 4,9 %
	385	Cadre confirmé	36 362,9 €	38 114,82 €	+ 4,8 %
N2. Conception et animation	450	Cadre principal	41 213,2 €	43 159,15 €	+ 4,7 %
	500	Chef de service	44 944,2 €	47 039,40 €	+ 4,7 %
N1. Direction	600	Cadre de direction	52 406,2 €	54 799,90 €	+ 4,6 %

[https://www.editions-legislatives.fr/actualite/les-salaires-minima-dans-les-cabinets-comptables-seront-revalorises-denviron-5/#:~:text=Que%20pr%C3%A9voit%20l'accord%20de,euros%20bruts%20\(%2B%204%20%25\).](https://www.editions-legislatives.fr/actualite/les-salaires-minima-dans-les-cabinets-comptables-seront-revalorises-denviron-5/#:~:text=Que%20pr%C3%A9voit%20l'accord%20de,euros%20bruts%20(%2B%204%20%25).)



## b. Méthodes analytiques

Analyse de chaque emploi, en comparaison avec d'autres au sein de l'entreprise ou de l'industrie

- Principes de la méthode de comparaison des facteurs
- *Exemple de la méthode Hay*

# Comparaison des facteurs

Chaque emploi est évalué sur une série de facteurs

<b>Facteur</b>	<b>Dimensions</b>
<b>Compétences (%)</b>	Complexité – Jugement Expérience professionnelle et académique
<b>Effort (%)</b>	Initiative Engagement physique et mental
<b>Responsabilité (%)</b>	Responsabilité des erreurs Contacts Supervision
<b>Conditions de travail (%)</b>	Détails de conditions de travail : horaires, cadences, conditions matérielles et psychologiques...

# Comparaison des facteurs

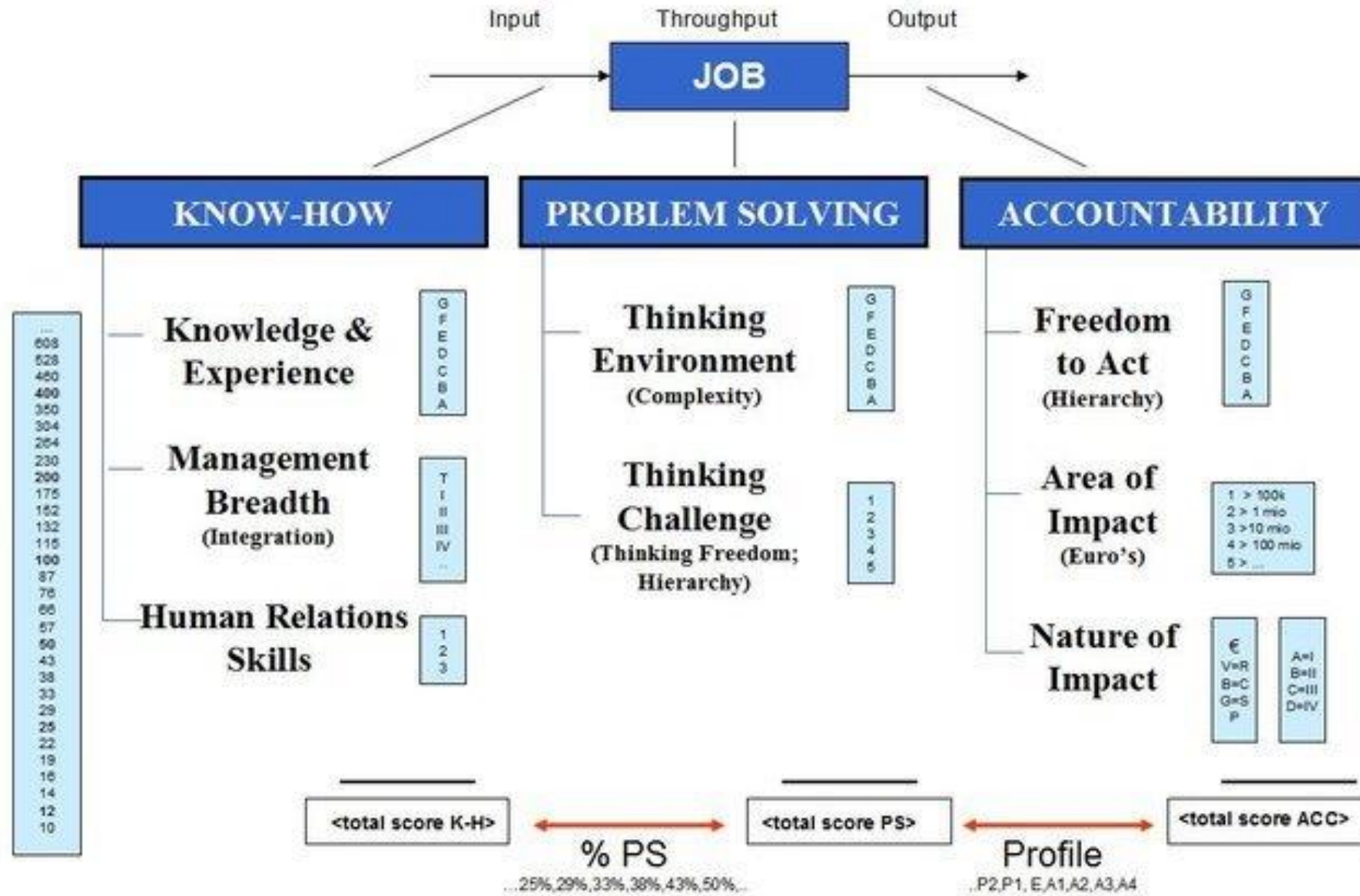
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analytique et objective</li><li>• Chaque emploi est comparé à d'autres sur des facteurs clés</li><li>• Valeur du poste exprimée en termes monétaires</li><li>• Applicable à une grande variété d'emplois et aux emplois nouvellement créés</li><li>• S'appuie en principe sur un <i>comité d'évaluation des postes</i> qui définit les facteurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Basée sur un jugement subjectif</li><li>• Biais potentiel dans le choix des facteurs, qui peuvent affecter certains groupes d'employés</li><li>• Critères d'évaluation identiques pour tous les emplois</li><li>• Difficile à comprendre, expliquer et utiliser</li></ul>

## ***Exemple de la Méthode Hay : 3 facteurs***

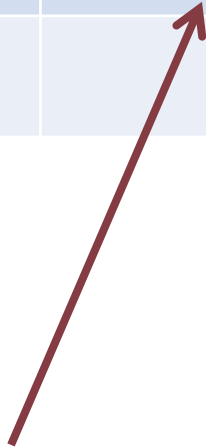
- **Compétences** (*largeur et profondeur*)
- **Initiative créative** au service de la résolution de problèmes
- **Finalité** : lien avec le résultat

**Objectifs** : évaluer l'importance des facteurs & définir des catégories d'emplois similaires pour faciliter les comparaisons

# Hay Job Evaluation Principles



	Compétences	Initiative créatrice	Finalité
Emploi 1	51%	29%	20%
Emploi 2	20%	13 %	67%



**Compétences clés**

*Poste « fonctionnel »*



**Finalité forte**

*Poste « opérationnel »*

# Cas MAIF

**« RH : LA MAIF INSTAURE UN NOUVEAU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION AU MÉRITE »**  
***ARGUS DE L'ASSURANCE, AURÉLIE ABADIE, 05/10/2021***



# Plan

1. L'évaluation des postes
2. Rémunération, retribution et motivation
3. Illustrations

# Performance

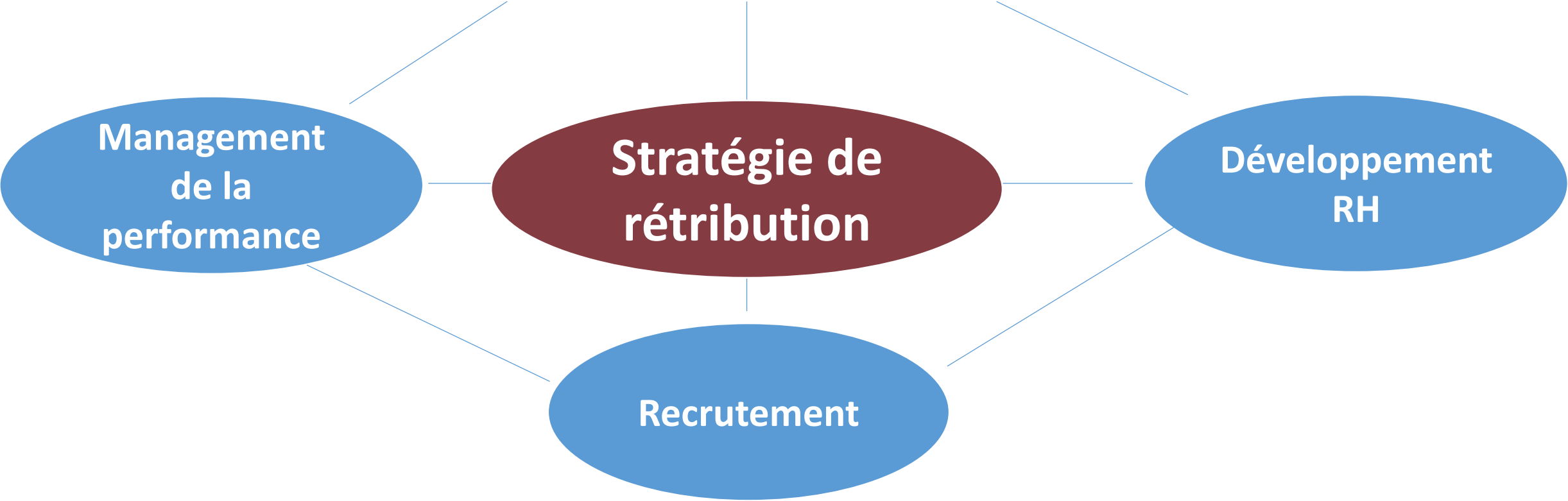
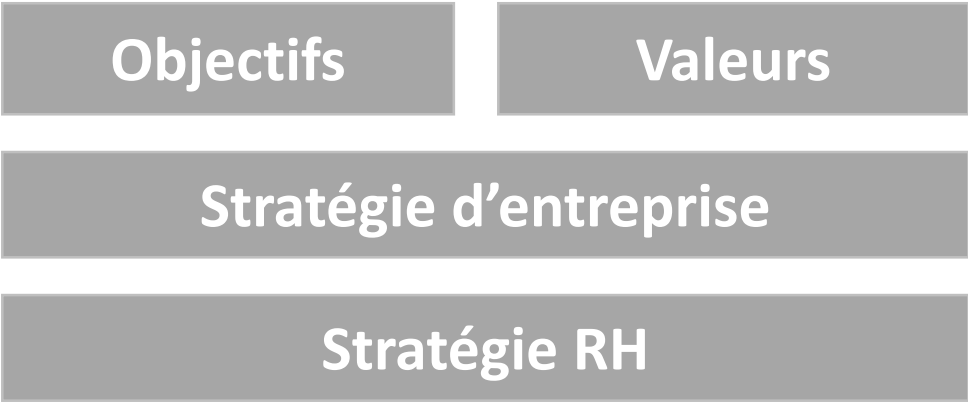
**Comparaisons internes**  
*Evaluation des postes*

**Comparaisons externes**  
*« Prix de marché »*

*Permet l'équité*

*Assure la compétitivité*

# Rémunération



# Systeme global de rétribution

## Rétribution totale

### Rétribution non monétaire

**En termes de carrière**

**Rétribution sociale**

*Sécurité de l'emploi*

*Valorisation*

*Mobilité & évolution*

*Reconnaissance*

**Potentiellement importante selon la nature du poste**

### Rétribution monétaire = REMUNERATION

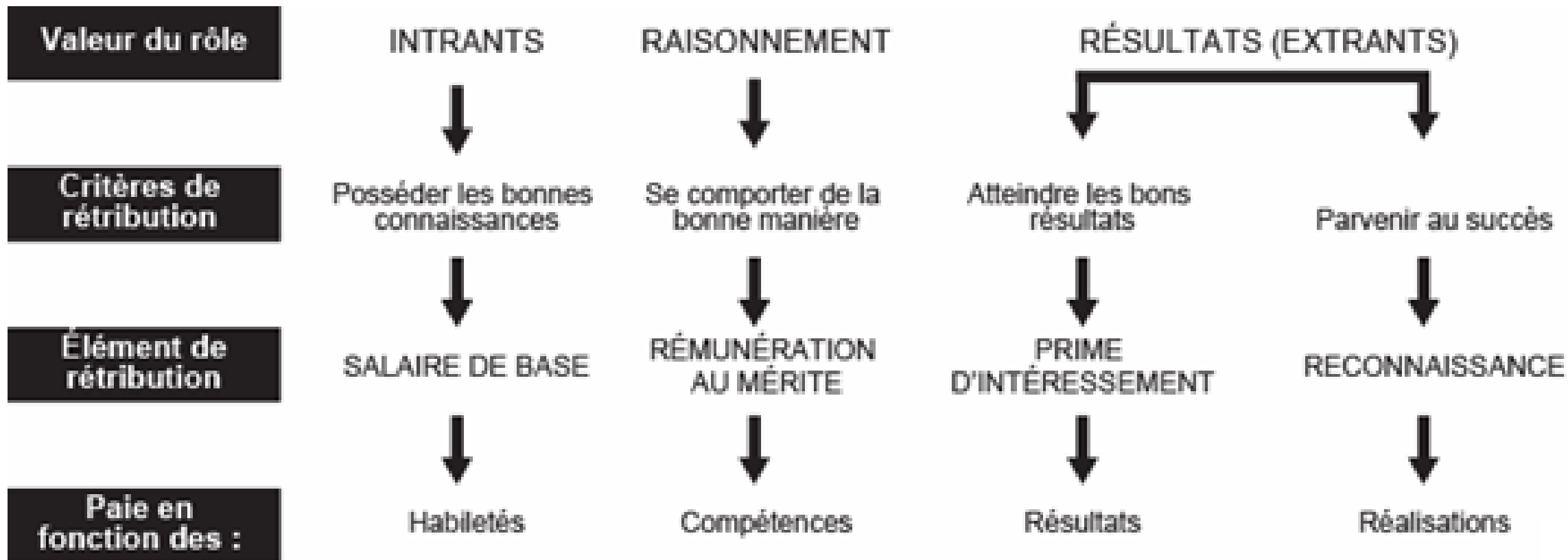
**Rémunération directe** : salaire de base, primes, intéressement, participation, etc.

**Rémunération indirecte** : *assurance santé, congés, frais professionnels, autres avantages...*

**Doit être juste et équitable, mais pas nécessairement unique source de motivation**

# Composantes de la rémunération globale

REMUNERATION DU TRAVAIL		
Salaire de base : légal ou conventionnel	SMIC	Salaires conventionnel
Complément individuel (part contractuelle)	Majoration individuelle par rapport au salaire de base	
Primes fixes individuelles, catégorielles, collectives :	Prime d'assiduité, 13 mois, prime d'ancienneté, Prime de transport	
Part variable individuelle, d'équipe, collective	Commission, bonus	
REMUNERATIONS LIEES AUX RESULTATS DE L'ENTREPRISE		
COLLECTIVES : Intéressement Participation Fonds salariaux Plan d'épargne	INDIVIDUELLES Actionariat Stock - options	
AVANTAGES PERSONNELS		
Conventionnels : Frais de déplacement Participation aux repas Participation au chèque emploi - service	Entreprise ou Comité d'Entreprise : Arbre de Noël Bourses d'études pour les enfants Prêts Participation au chèque emploi - service Allocations pour les loisirs Activités sportives et culturelles Chèques vacances	Autres : Frais de représentation Voiture de fonction Téléphone personnel Logement de fonction
REMUNERATIONS DIFFERÉES		
Collectives : Compléments de retraite Mutuelle maladie Compte épargne - temps	Individuelles : Assurances	



# Réfléchissez un instant

Vous avez été embauché il y a 10 mois pour votre 1er emploi.

Vous travaillez beaucoup ces derniers mois, arrivant tôt le matin et quittant tard le soir. Il vous arrive même régulièrement de rapporter du travail à la maison.

Il est minuit. Vous venez de terminer une présentation *Power Point* pour votre réunion de demain matin.

Vous commencez à réfléchir à votre nouvelle vie et à votre rétribution.

**Quels facteurs prenez-vous en compte pour évaluer votre rétribution globale ?**

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com

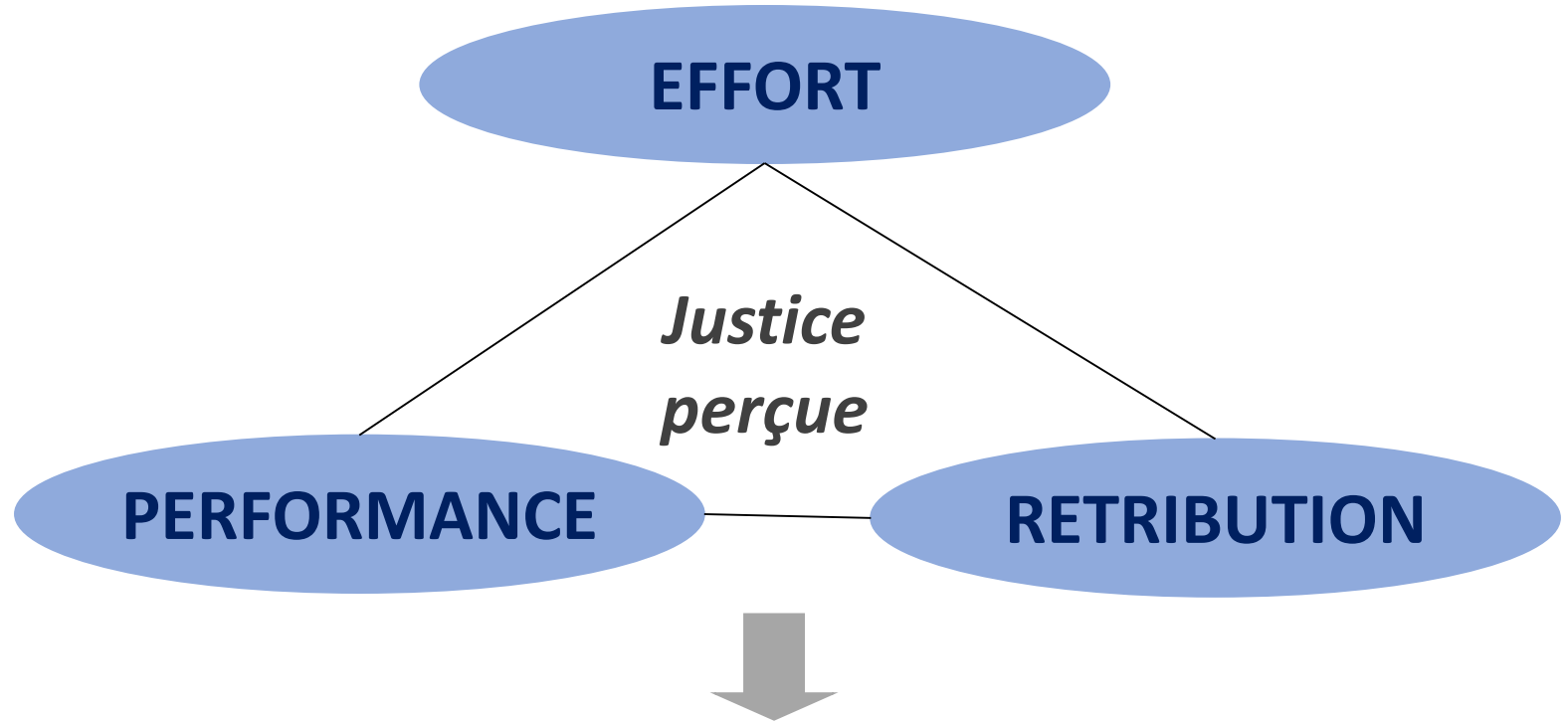


**“We believe in paying our employees as much as they need.  
Since you’ll be at your desk 90 hours a week,  
you won’t need much.”**



# Théorie de l'équité (Adams, 1965)

La motivation peut être influencée par la "justice perçue"



## 3 dimensions de l'équité

- 1 Ratio personnel "coûts/bénéfices"
- 2 Comparaisons externes
- 3 Justice

# Théorie de l'équité (Adams, 1965)

1

**Bénéfices**  

---

**Efforts**

Rapport entre les bénéfices perçus, monétaires, en termes de statut, de reconnaissance, de carrière, et les efforts fournis

2

**Comparaisons  
externes**



Avec des personnes occupant le même poste dans l'organisation



Avec un autre groupe de référence (*ex : personnes d'un autre département*)



Avec d'autres groupes hors de l'organisation (*ex : personnes occupant des postes similaires, réseaux de pairs*)



# Théorie de l'équité (Adams, 1965)

3

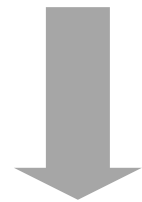
**Justice**

**Justice distributive**

**Justice procédurale**

Quel est mon salaire ?  
Correspond-t-il à mes efforts ?  
A ma performance ?

Les procédures de calcul de la rémunération sont-elles perçues comme justes ?



**Satisfaction**

**Implication, confiance dans le management**

# Réfléchissez un instant

Il est maintenant 00:30. Difficile de s'endormir aujourd'hui... Vous devez intervenir demain matin devant des acteurs clés. Des décisions importantes vont être prises. Vous êtes excité mais aussi épuisé !

Vous repensez à votre année de M2 à Paris Saclay. Quel changement depuis !

Une petite voix dans votre tête vous dit : *“Franchement... pourquoi travailles-tu si dur ? Qu'est-ce qui te motive vraiment ? Dans quelle mesure tes efforts te permettent-ils d'atteindre tes objectifs ?”*

# MAC GRÉGOR (1960) : 2 visions de la motivation

**Théorie X** : *Homme paresseux, sans ambitions, à diriger, contrôler...*

**Théorie Y** : *Auto-contrôle, engagement personnel, imagination, créativité*

## ➡ 2 STYLES DE GESTION

- Des méthodes de la théorie X (*sanction/récompense*) peu efficaces car reposant sur des motivations peu importantes
- Une théorie Y prenant en compte des motivations profondes

# PYRAMIDES DES BESOINS, Maslow, 1947

## Hiérarchie des besoins (séquentiels) : vision depuis dépassée

- physiologiques,
- sécurité,
- sociaux ou d'appartenance,
- d'estime des autres
- développement personnel, réalisation de soi, créativité.





# Théorie de Vroom (1964)

La **MOTIVATION** dépend des besoins et objectifs individuels

Ma performance est-elle  
liée à mes efforts ?

**ATTENTE**

Mes performances ont-elles  
des conséquences pour moi ?

**INSTRUMENTALITE**

Ces conséquences  
sont-elles valorisées ?

**VALENCE**

# Théorie bi-factorielle (Herzberg, 1966)

Différents aspects du travail peuvent (ou non) être facteurs de motivation

Conditions de travail  
Rémunération

Facteurs d'hygiène



OUI : rôle neutre

NON : Mécontentement

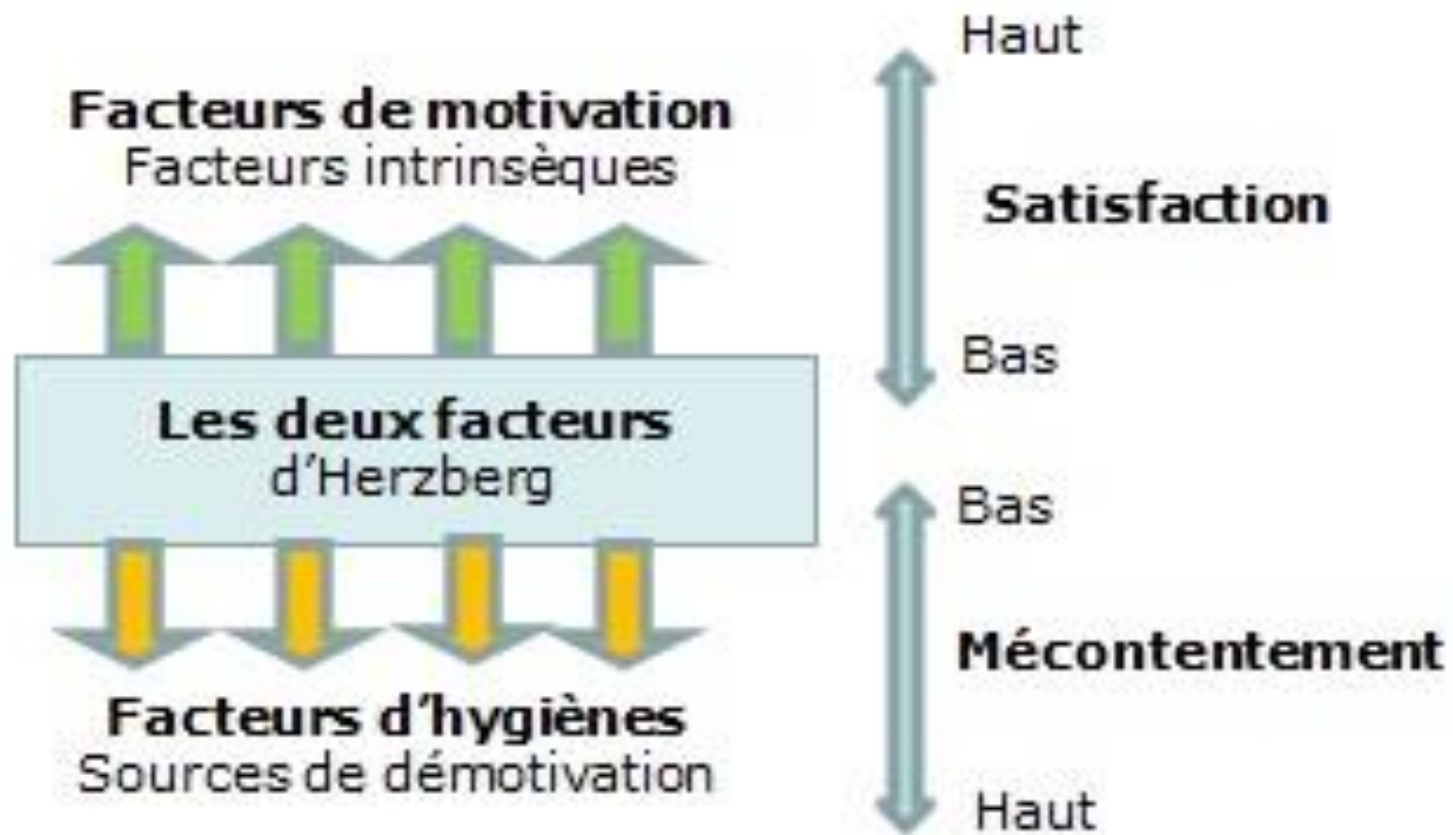
Contenu du travail, challenge,  
responsabilité, reconnaissance

Facteurs de motivation



OUI : Satisfaction

NON : Pas nécessairement sources  
d'insatisfaction



# Rémunération, rétribution et motivation

- **Un enjeu stratégique**
- **Lié principalement à :**
  - L'évaluation des emplois
  - *L'évaluation de la performance (prochain thème)*
- **Impliquant des outils RH complexes et des experts fonctionnels au sein et à l'extérieur de l'organisation**

# Plan

1. L'évaluation des postes
2. Rémunération et rétribution
3. Illustrations

# Salaires dans les métiers de la tech

**« CES MÉTIERS DE LA TECH OÙ GROS SALAIRE RIME AVEC RIEN À FAIRE »**

***PRESSE CITRON, 10/04/2023, HADRIEN AUGUSTO***

# Négociation salariale

**Comment oser demander une augmentation ?**

<https://www.coachingdecARRIERE.com/comment-demander-une-augmentation/>

**Comment devenir un/une pro de la négociation ?**

*Fiche Monster, Lucie Sainclair*

# Négociation salariale

## Fiches APEC pour compléter

<https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/inegalites-et-remuneration/candidats-osez-negocier-votre-salaire-a-lembauche.html>

<https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/inegalites-et-remuneration/quand-et-avec-qui-parler-salaire-lors-des-entretiens-de-recrutement.html>

<https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/inegalites-et-remuneration/le-salaire-median-des-cadres-a-augmente-de-4--en-deux-ans.html>