

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	02.10	2. Evaluation des postes & rémunération
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	08.11	Evaluation individuelle : exposés

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
Comparaison des postes entre eux	<i>Ranking</i> / Classement	Comparaison des facteurs
Comparaison avec des standards	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 data-bbox="392 608 1103 715">• Facile à communiquer et à comprendre<li data-bbox="392 793 1276 843">• Adaptée aux petites organisations	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1345 479 2117 586">• Mise en oeuvre difficile dans de grandes organisations<li data-bbox="1345 665 1989 715">• Très subjective par nature<li data-bbox="1345 793 2232 901">• Exercice à refaire pour toute création de poste

Classification des emplois/postes

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

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

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

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

Comparaison des facteurs

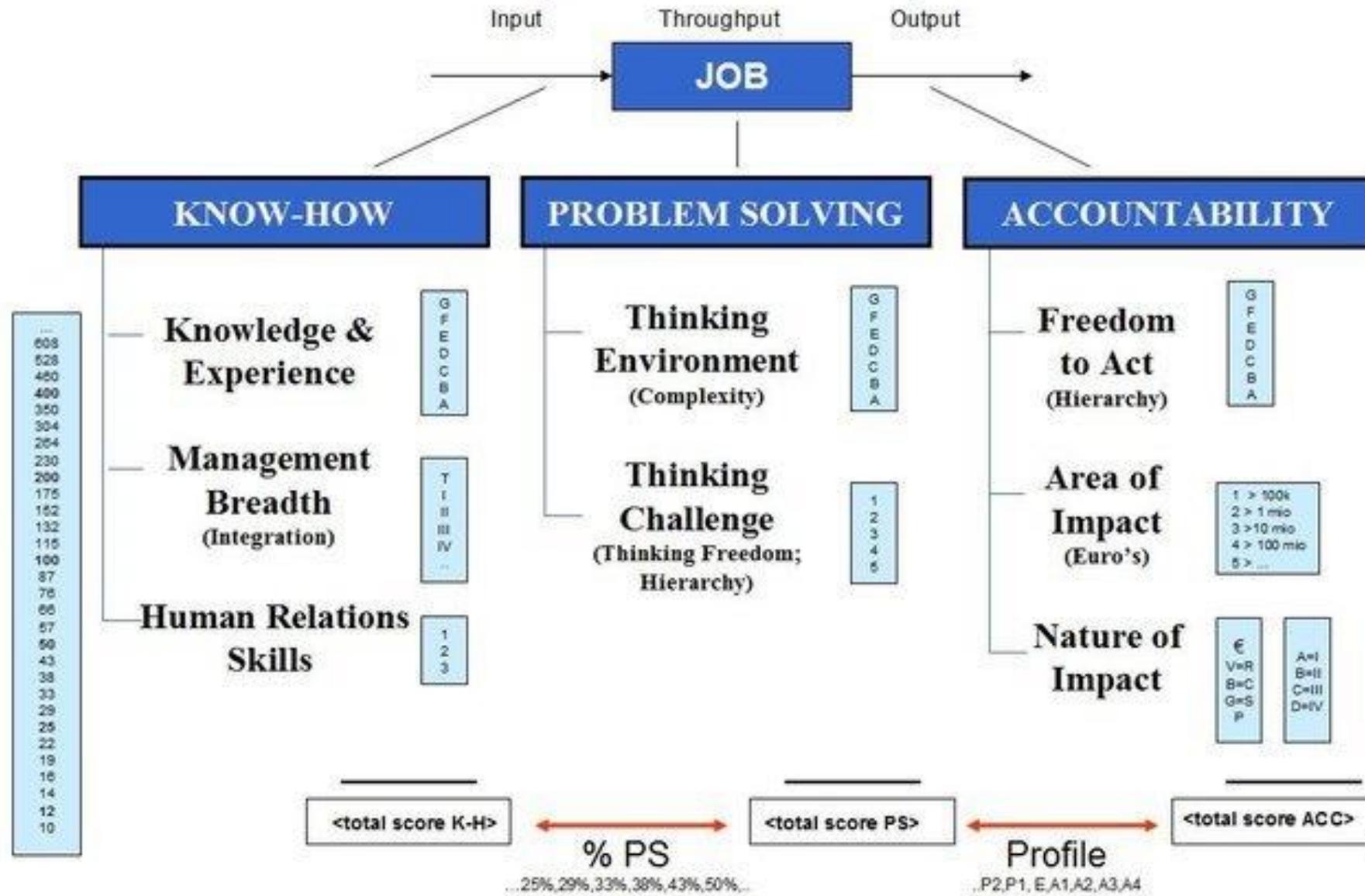
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Analytique et objective• Chaque emploi est comparé à d'autres sur des facteurs clés• Valeur du poste exprimée en termes monétaires• Applicable à une grande variété d'emplois et aux emplois nouvellement créés• S'appuie en principe sur un <i>comité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

Exemple de la Méthode Hay : 3 facteurs

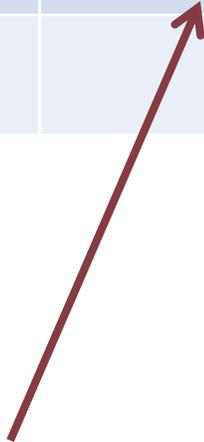
- **Compétences** (*largeur et profondeur*)
- **Initiative créative** au service de la résolution de problèmes
- **Finalité** : lien avec le résultat

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

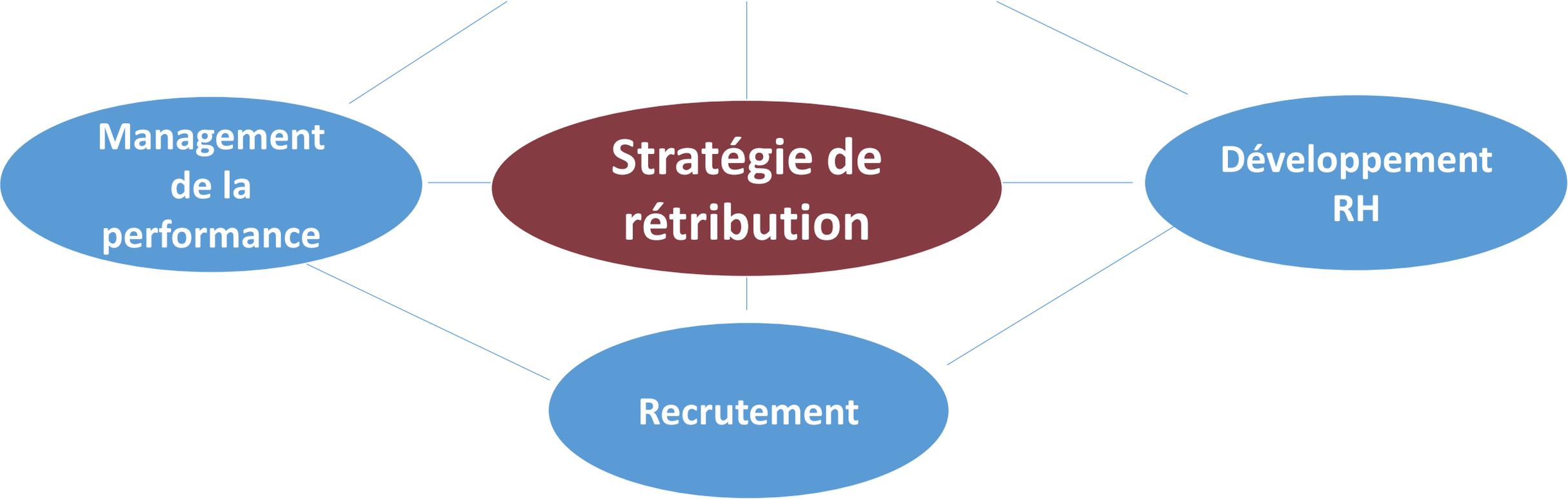
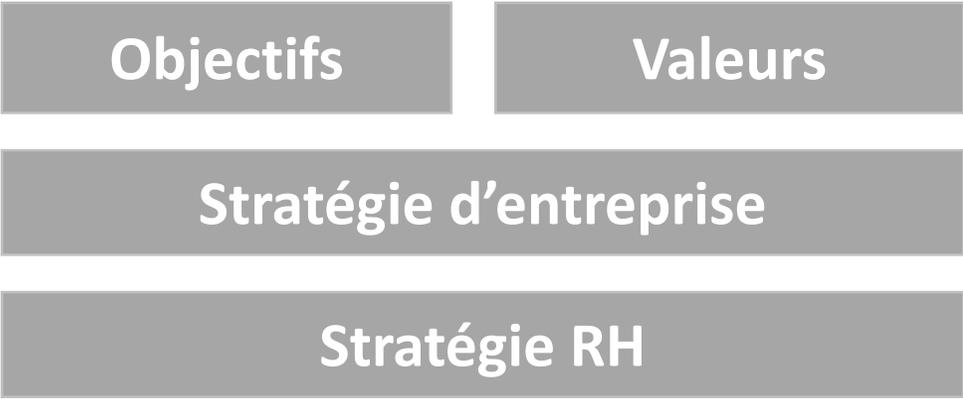
Comparaisons internes
Evaluation des postes

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

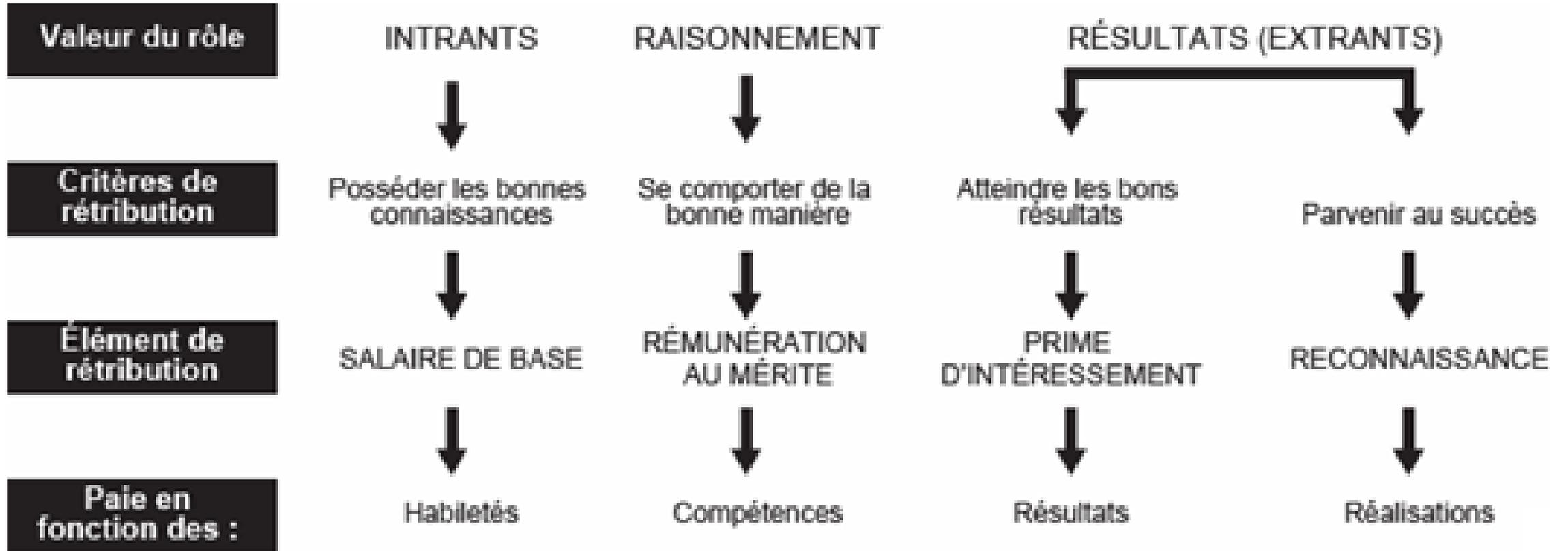
Rémunération directe : salaire de base, primes, intéressement, participation, etc.

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 DIFFEREEES		
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 ?

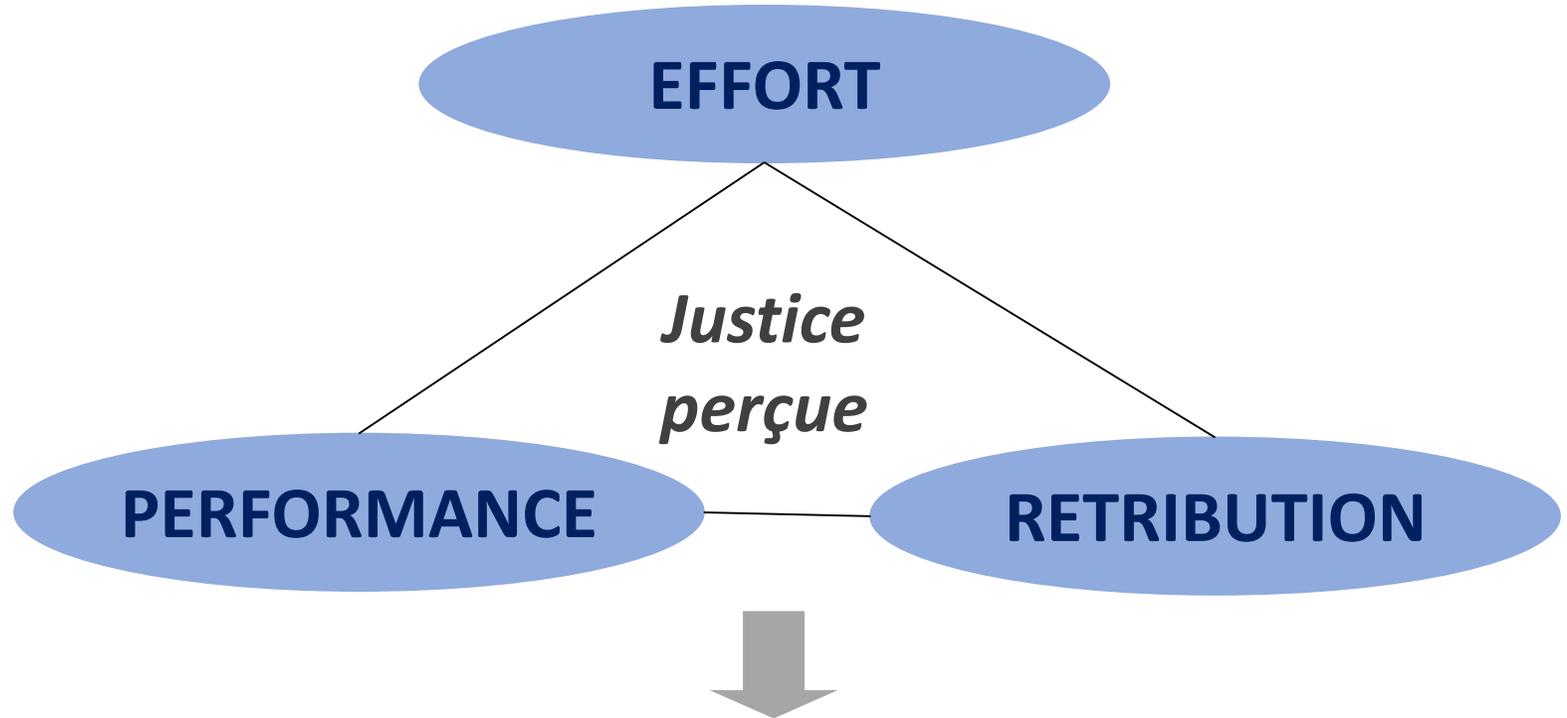
Copyright 2006 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



**“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

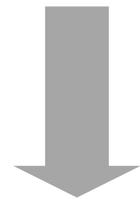
Justice

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*

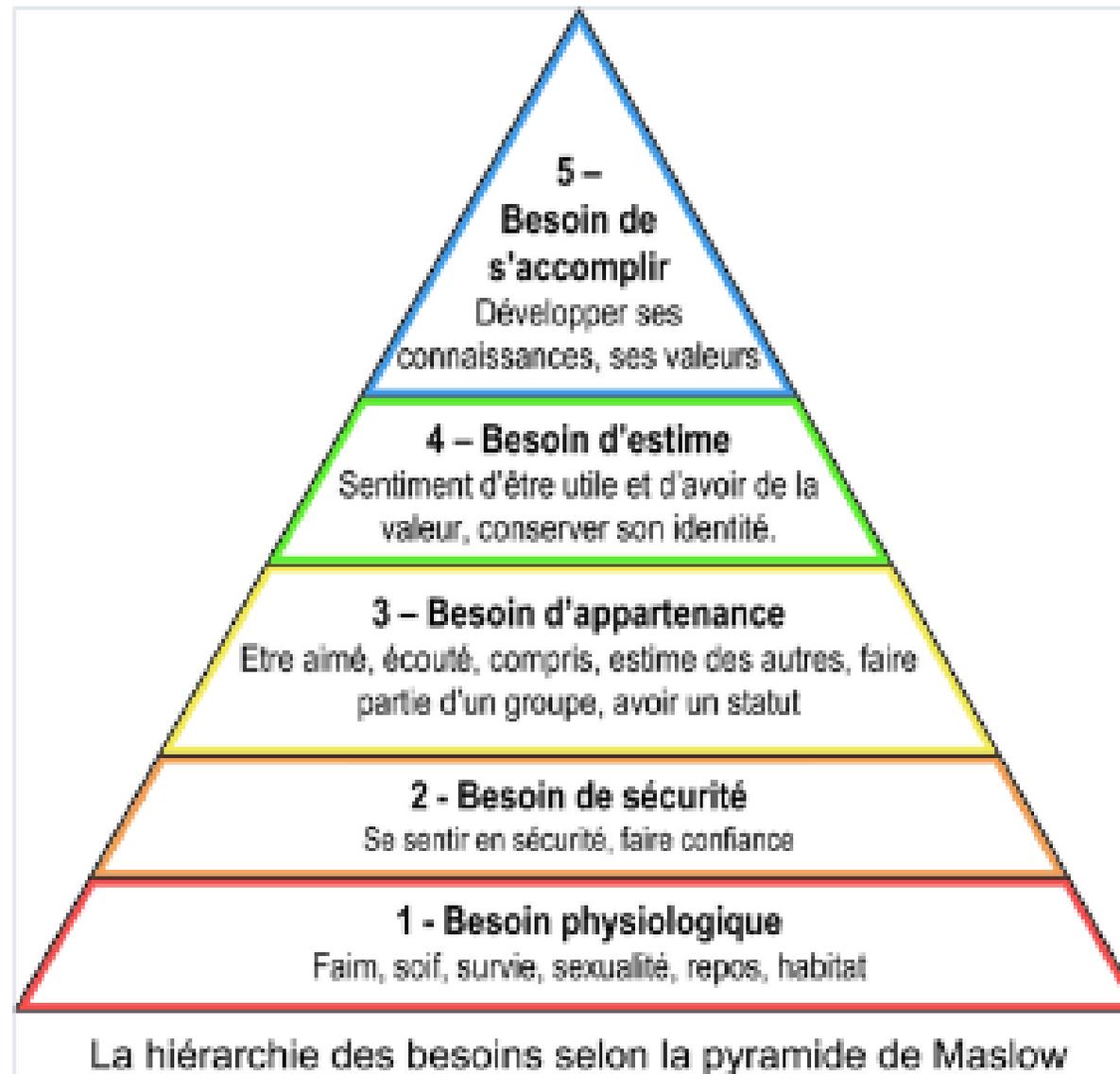
➡ 2 STYLES DE GESTION

- 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

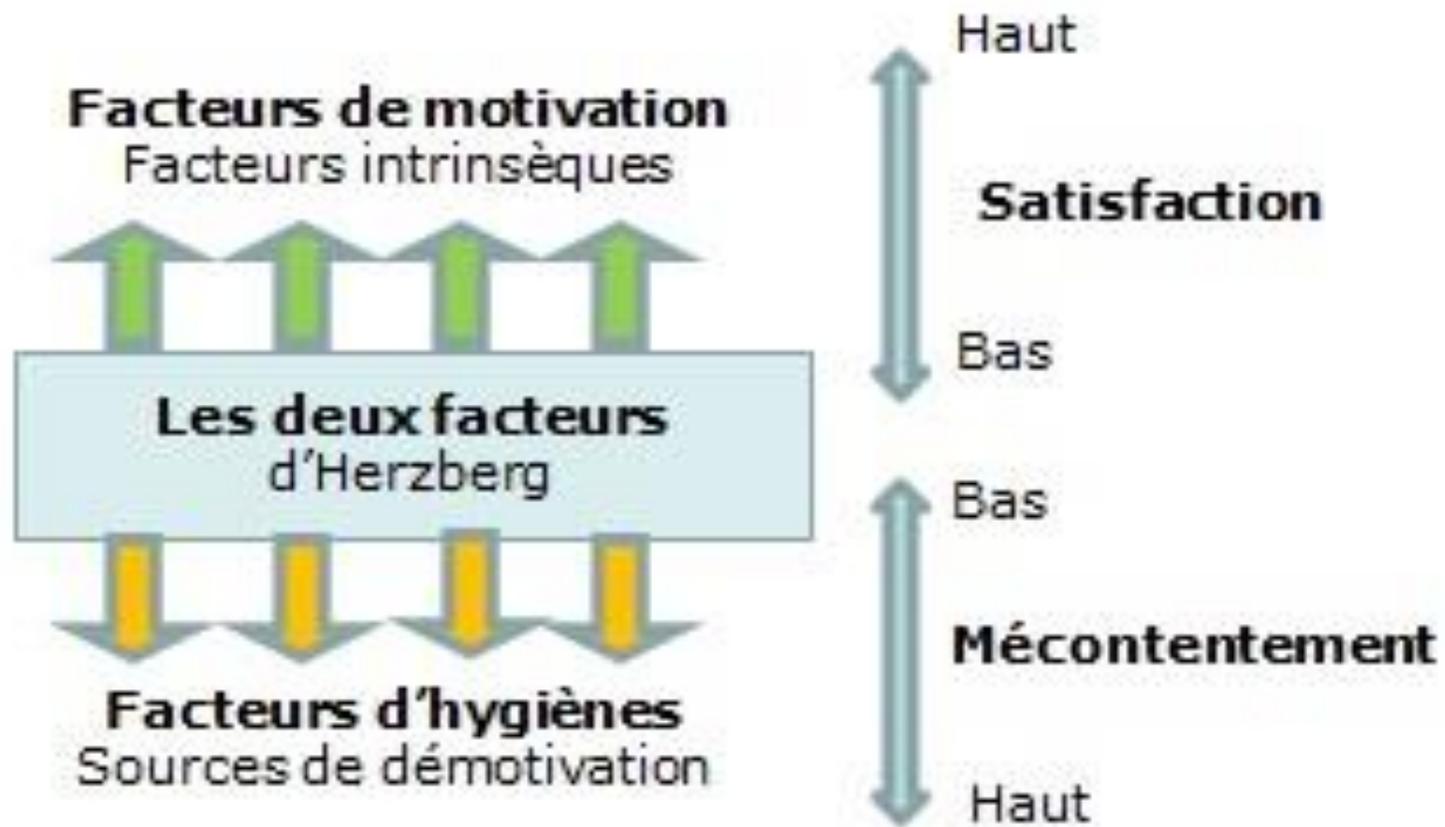
Contenu du travail, challenge,
responsabilité, reconnaissance

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>