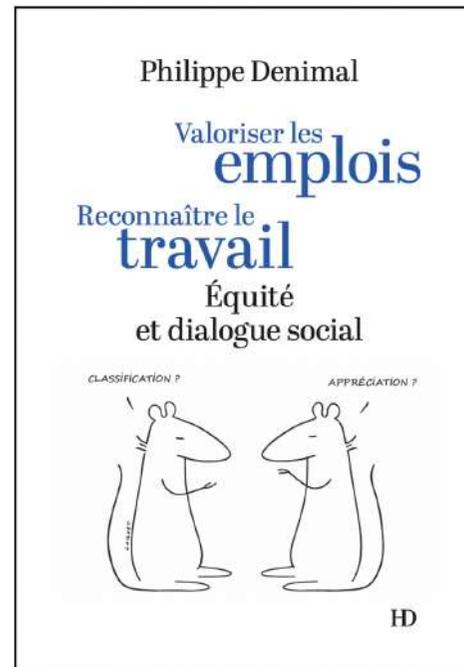


Valoriser les emplois Reconnaître le travail Équité et dialogue social



Philippe DENIMAL Sociologue du travail - Consultant

Principes de la rémunération

- La lisibilité de la politique de rémunération passe par l'identification et la distinction de chacune de ses composantes
- La simplicité est impérative pour la compréhension et l'appropriation par le corps social d'une hiérarchie socialement admise
- L'évolution des éléments de la rémunération suppose une négociation ou une concertation entre partenaires sociaux et la participation des salariés
- Une double expertise, technique et sociale est requise

La classification correspond à l'évaluation de l'emploi

- Il s'agit d'évaluer le contenu du travail, la qualification requise, les connaissances, les savoir-faire
- La description du travail est nécessaire pour objectiver l'évaluation
- Cette évaluation conduit au salaire de base : c'est le minimum mentionné dans la convention collective ou dans la grille de rémunération de l'entreprise assurant des « garanties au moins équivalentes » (article L. 2253-1 du Code du travail)

L'appréciation correspond à l'évaluation de la personne

- Il s'agit d'évaluer la manière de travailler, les performances, l'atteinte des objectifs, le mérite, les comportements, le travail « mieux que bien fait »
- L'entretien annuel est nécessaire en ce qu'il permet de valoriser les contributions de chacun
- Cette évaluation conduit à l'augmentation individuelle, à la prime exceptionnelle, au bonus

Les leviers de la rémunération



« Valoriser les emplois »

La classification



A quoi sert la classification ?

- L'identification des contenus de travail qui permet de procéder à l'évaluation améliore la **connaissance** des emplois
- Le classement des emplois et des personnes vise à construire une **hiérarchie** professionnelle et à justifier les écarts
- La détermination des **salaires minima** se fait pour chaque niveau
- La hiérarchisation des emplois combinée à la détermination des salaires *minima* génère équité et **reconnaissance**

A quoi sert la classification ?

- Les déroulements de **carrière** et mobilités sont facilités
- La formalisation et l'évaluation des emplois questionnent nécessairement la répartition et **l'organisation du travail**
- Les descriptifs d'emploi nécessaires pour la classification – avec les éléments complémentaires utiles – facilitent le **recrutement**
- La **régulation** du marché du travail est facilitée

A quoi sert la classification ?

- Les actions de **formation**, la réflexion sur les progressions et parcours de carrière sont stimulées, la visibilité pour tous les acteurs est accrue
- La meilleure connaissance des emplois et des compétences des salariés constitue un atout pour l'avenir de l'entreprise comme pour **l'employabilité** des salariés
- Et comment ne pas voir l'impact essentiel en termes de relations managériales et **de dialogue social** ?
Tous ces sujets méritent échanges, argumentation, concertation, confrontations le cas échéant

L'objet de l'évaluation

- Emploi repère : il permet d'identifier un contenu de travail habituel tel qu'il se pratique dans la branche professionnelle
- Emploi réel : il s'agit de descriptifs conformes ou très proches des réalités de travail
- Compétences : elles permettent de découper les emplois de manière assez fine pour reconstituer autant de situations de travail qu'il en existe dans la réalité

Les méthodes d'évaluation

- Les classifications peuvent être de type :
 - Parodi
 - Parodi avec aménagements
 - à critères classants évoqués en filigrane
 - à critères classants et évaluation globale
 - à critères classants avec méthode de cotation

Critères	Technicité	Connaissances	Communication	Appui-management	Autonomie	Responsabilité
Degré 8	Définition des normes ou méthodologies d'action propres à développer l'entreprise.	Connaissances nécessaires au pilotage de la stratégie	Communication/négociations stratégiques	Délégué/directeur général	Définition des objectifs stratégiques et de l'organisation	Action déterminante au pilotage/développement de l'organisation
Degré 7	Analyses approfondies contribuant à l'évolution de l'entreprise en termes de fonctionnement ou de développement.	Connaissances combinées/étendues de plusieurs thématique(s)/champs professionnels.	Représentation par délégation avec pouvoir de décision	Encadrement hiérarchique d'encadrants	Appui à la détermination des objectifs stratégiques, arbitrage et définition de nouveaux moyens	Contribution au pilotage/développement de l'organisation
Degré 6	Analyses économiques, sociales ou techniques destinées à répondre à des sollicitations et à élaborer des solutions / recommandations	Connaissances approfondies/étendues dans une ou plusieurs thématique(s)/champ(s) professionnelle(s)	Représentation par délégation sur des aspects opérationnels	Encadrement hiérarchique d'une équipe incluant les différents intervenants	Définition des objectifs et des moyens dans un champ d'intervention, points d'étapes	Contribution aux orientations générales de l'organisation
Degré 5	Réalisation de diagnostics destinés à résoudre des problématiques techniques	Connaissances dans une ou plusieurs thématique(s)/champ(s) professionnelle(s)	Mise en œuvre de techniques de communication pour faire face à des enjeux importants et parvenir à des solutions partagées	Conduite de projet, animation/coordination d'activités/d'équipe, lien fonctionnel	Définition des objectifs dans un champ d'intervention, de solutions inhabituelles, évaluations régulières	Pilotage d'une thématique/un champ professionnel
Degré 4	Mise en œuvre d'une technique dans une thématique/un champ professionnel étendu	Connaissances professionnelles théoriques ciblées	Communication destinée à soutenir un point de vue	Supervision/contrôle/référence technique	Adaptation de solutions connues à des problématiques non récurrentes, contrôle a posteriori	Contribution à la conception de méthodes/dispositifs/outils propres à une thématique/un champ professionnel
Degré 3	Utilisation d'une technique professionnelle particulière dans une thématique/un champ déterminé	Connaissances permettant d'utiliser les méthodes ou les outils professionnels requis	Adaptation des réponses à la diversité des intervenants et à la variété des messages	Appui technique, transmission de savoirs et de pratiques	Adaptation de solutions identifiées, contrôlée par une supervision non systématique	Actions ayant un effet sur une thématique/un champ professionnel
Degré 2	Adaptation aux difficultés dans les situations les plus habituelles	Connaissances professionnelles pratiques	Questionnement et reformulations	Partage d'expériences/connaissances	Application de solutions standardisées à appliquer en l'état, contrôle fréquent et régulier	Actions ayant un effet sur un collectif de travail
Degré 1	Activités requérant l'utilisation d'outils ou de moyens courants	Connaissances nécessaires à la réalisation d'activités simples	Echanges opérationnels	Echanges d'informations	Application de procédures habituelles, contrôlée par une supervision proche	Actions à mener dans le cadre de la fonction définie

« Reconnaître le travail » L'appréciation individuelle

L'appréciation individuelle

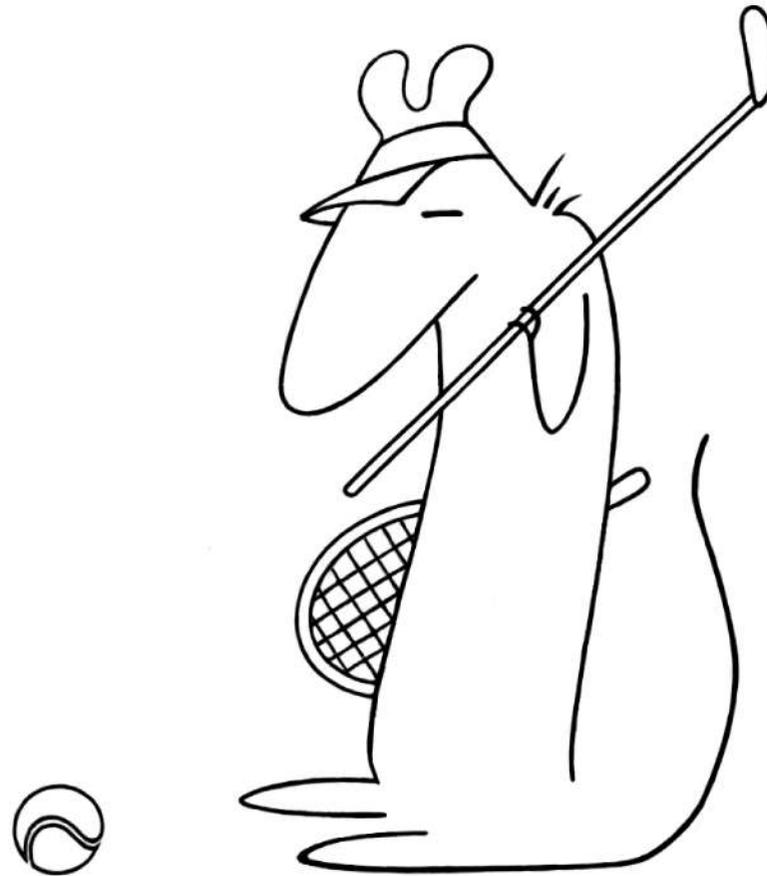
- Offre à l'entreprise et à l'encadrement un moyen de piloter les équipes et de motiver les salariés en les faisant progresser, ainsi que l'organisation dans laquelle ils se trouvent : quelle « contribution » ?
- Garantit aux salariés une évaluation équitable et une reconnaissance de la qualité de leur travail à travers un dispositif commun et transparent : écouter, dialoguer, argumenter, faciliter les relations
- Chacun des acteurs peut trouver un intérêt à agir dans ce sens, pour peu que l'encadrement s'y engage résolument et dispose du savoir-faire requis

NIVEAU 1 : AÏME LE SPORT DE SON PATRON

NIVEAU 2 : PRATIQUE LE SPORT DE SON PATRON

NIVEAU 3 : PRATIQUE LE SPORT DE SON PATRON AVEC LUI

NIVEAU 4 : ÉVITE DE GAGNER LORSQU'IL JOUE AVEC SON PATRON



Indicateurs utilisables

- La réactivité, le respect des délais
- La fiabilité, la régularité dans le travail
- Les coopérations internes
- Les relations externes
- La capacité à argumenter, défendre un avis
- Les propositions d'amélioration
- La capacité à prendre du recul, à synthétiser
- La mise en application des acquis de formation
- Les aspects quantitatifs

Indicateurs utilisables pour les encadrants

- L'information, la communication au sein de l'équipe, la qualité de l'expression et des échanges
- La délégation et le contrôle des actions, l'affectation des moyens nécessaires
- La mobilisation et/ou le développement des compétences des salariés, l'organisation des transferts de compétences
- La capacité à rendre compte, à restituer le travail de l'équipe à la hiérarchie

Fixer des objectifs

- Pour n'importe quel salarié, savoir ce que l'on attend de lui donne du sens à son action
- Il s'agit de l'inciter à faire porter ses efforts sur des points prioritaires ou quelques sujets particuliers
- Les objectifs doivent donc être formalisés en concertation, précis, concrets, réalistes
- Ils méritent de s'inscrire dans la logique des objectifs généraux de l'entreprise et des objectifs de service dont ils constituent une déclinaison
- Ils articulent l'individuel et le collectif pour éviter de générer de la compétition entre les salariés

Les conséquences salariales

- Traduire l'évaluation personnelle en reconnaissance salariale est toujours un processus délicat
- Quelle est la répartition optimale des augmentations individuelles ?
- Rémunérer « les meilleurs »
- Valoriser les efforts produits
- Encourager, entretenir et renforcer la motivation des acteurs qui assurent une contribution constante au sein du collectif de travail

