**Ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

**Faculté des sciences humaines et sociale**

**Département de psychologie et d’Orthophonie**

**POLYCOPIE**

|  |
| --- |
| ***Cours : Evaluation des emplois et gestion de la paie***  ***Spécialité : Psychologie du travail et gestion des ressources humaines***  ***Unité Transversal : Semestre : 2 /Type d’enseignement : Hybride*** |

**Chargé de cours : HOCINI Amar**

***Plan du cours* :**

1-Objectifs pédagogiques

2-Considérations générales

3-Processus de l’évaluation des emplois

4-Outils d’évaluation des emplois

5-Techniques d’évaluation des emplois

6-Programme des emplois

7-Rémunération et gestion de la paie

8-Questions clés (pour la révision)

**Entrée :**

Ce présent cours est élaboré spécialement pour les étudiants de Masters 1 en psychologie du travail, d’organisation et gestion des ressources humaines. Le contenu de ce cours est en conformité total avec le programme officiel de la dite spécialité. Si on a démontré dans le module de l’analyse des emplois qui comporte, entre autres, le relevé des données sur les emplois et son analyse, la description des emplois et la spécification des emplois. On a souligné également que cette analyse avait des effets sur l’évaluation des emplois et dans de multiples domaines reliés à cette évaluation.

Ainsi, ce présent cours portera sur l’une des activités les plus controversée de la GRH, l’évaluation des emplois, car elle est orientée vers la rémunération. On y aborde les points suivants :

**1-Objectifs pédagogiques :**

* Définir l’évaluation des emplois et faire connaitre les principaux usages de cette évaluation ;
* Décrire les principales phases du processus d’implantation et de fonctionnement d’un plan d’évaluation des emplois ;
* Présenter les principaux instruments nécessaires à l’évaluation des emplois ;
* Décrire et critiquer les principales techniques d’évaluation des emplois ;
* Enoncer et expliquer les conditions de réussite d’implantation d'un programme d’évaluation des emplois.

**2-Considérations générales :**

**2.1-L’évolution de la pratique d’évaluation des emplois :**

Il est important de signaler qu’on ne connait pas l’origine exacte de l’évaluation des emplois. Toutefois, on ne peut pas passer sous silence que, Taylor a effectué une étude formelle pour déterminer les salaires selon les emplois, devenant ainsi un précurseur de l’évaluation des emplois ? C’est au début du 20ème siècle que la structuration du travail est mise en évidence sous le nom « d’organisation scientifique du travail » dont Taylor et Gilbreth ont été les maitres penseurs les plus connus. De plus, à la fin des années 1920, les principales techniques d’évaluation des emplois utilisées jusque-là déjà élaborées modifiées et expérimentées dans un bon nombre d’organisations.

C’est dans la décennie 1930 avec la croissance de la syndicalisation et plus encore, lors de la deuxième Guerre mondiale, avec le contrôle des prix et des salaires aux USA, qu’on a pensé à chercher un outil pour corriger l’iniquité dans les structures salariales à l'intérieur des organisations. Le seul moyen de répondre à une recherche sur la hiérarchisation et au principe de l’égalité dans la rémunération de base pour un travail de valeur égale était l’évaluation des emplois.

**2.2- Définition de l’évaluation des emplois :**

L’évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d’une organisation en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d’établir une hiérarchie des emplois. Elle permet, à la limite, de bâtir une échelle de salaires équitable. Cette démarche ne se soucie pas du titulaire de l’emploi, mais plutôt des exigences (aptitudes, capacités, habilités, etc.) nécessaires à l’emploi et des conditions de travail (Sekiou et al, 2007).

**2.3- L’utilité de l’évaluation des emplois :**

L’évaluation des emplois sert à de multiples usages. On présente quelques-uns qui tournent autour de la rémunération et mettent bien en évidence le but fondamental de l’évaluation des emplois : l’établissement d’une politique, objective, contrôlable et cohérente de salaires.

* Résoudre les écarts de salaire de base à propos des emplois qui ont les mêmes exigences.
* Attribuer un salaire de base équitable entre les sexes et éliminer, au besoin, la discrimination.
* Hiérarchiser les emplois en fonction de leurs exigences.
* Permettre à l'organisation de bâtir de façon rationnelle et objective sa politique de salaires.
* Faciliter une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres organisations
* Fournir des faits utilisables lors de la négociation sur les salaires, reliés à un contrat collectif de travail
* Procurer des critères pour résoudre des problèmes reliés à des griefs touchant la rémunération.
* Établir une base solide pour une gestion moderne des ressources humaines, par exemple pour une politique de gestion de la carrière ou une politique de recrutement.
* Justifier, pour le salarié, l'établissement de sa rémunération de base.
* Fournir une structure interne de salaires qui éliminent les facteurs individuels, tels que le favoritisme ou les tendances agressives.

**3-Processus d’évaluation des emplois :**

**3.1- Identification des besoins en rémunération des emplois :**

Il est plus que nécessaire de découvrir tous les besoins en rémunération avant d’établir n’importe quel plan en évaluation des emplois.Ainsi, l’employeur ne peut déterminer au hasard cette rémunération, en raison de l’injustice qu’elle peut faire naitre,soit au niveau interne (différence entre certains salaires dans l’organisation même),soit au niveau externe (les salaires peuvent être plus élevés hors de l’organisation pour un travail de même nature et de mêmes exigences).

**3.2- Déroulement du processus d’évaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois n'est pas une règle en soi qui peut être harmonisée et appliquée à toutes les organisations de tous les pays, voire au sein d'un seul pays. C'est pourquoi aucun document écrit, théorique ou appliqué dans plusieurs organisations consultées, ne présente des étapes précises pour l'évaluation des emplois pouvant être utilisées universellement. Pourtant, chaque organisation suit généralement des étapes en vue d'établir un plan d'évaluation des emplois personnalisé et qui dépende de sa taille, du souci que ses dirigeants portent à la GRH et à la gestion en général, des sommes disponibles pour la mise en place du plan, etc. L. expérience et les documents consultés ont donné naissance à des étapes possibles présentées à la figure 5.3. Celles-ci peuvent être suivies en apportant des modifications correspondant aux besoins de chacune des organisations. Un contrôle serré à chacune des étapes ci-après permettra d'assurer le succès du processus.

**3.2.1- La phase préalable :(analyse des emplois)**

* Recueil de renseignement précis sur la nature de chaque emploi ;
* Définition des qualités requises par les titulaires de chaque emploi ;

**3.2.2- La phase de préparation :**

* Identification des besoins ;
* Choix du comité d’évaluation ;
* Identification des instruments d’évaluation ;
* Identification des emplois.

**3.2.3- Sélection de la technique :**

* Techniques qualitatives (rangement et classement)
* Techniques quantitatives (points et comparaison des facteurs)
* Techniques hybrides et autres (période d’autonomie , aptitudes de bases, hay)

**3.2.4- Hiérarchisation des emplois :**

* Regroupement des emplois repères ;
* Mise en ordre des emplois selon leur importance ;

**3.2.5-Attribution de valeurs :**

* Cotationdes emplois en fonction des exigences de chacun

**3.2.6- Conversion :**

* Etablissement de la structure des salaires ;
* Définition de la hiérarchisation des classes de salaires ;
* Etablissement du cout des rémunérations ;
* Application du plan si tout est satisfaisant.

**3.3-Formation d’un comité d’évaluation :**

La formation d’un comité réduit de beaucoup la subjectivité.Un comité est nécessaire pour toutes les étapes à entreprendre et pour l’implantation du plan d’évaluation des emplois. Plus le nombre de membres de ce comité sera élevé,plus le comité sera efficace.Cette efficacité repose sur une condition : que ses membres soient représentatifs de tous les partenaires impliqués (salariés, syndicat et manager).

**3.4- Détermination du salaire de base :**

La raison principale de l’évaluation des emplois est de déterminer le salaire de base de chaque poste en fonction des exigences que chaque titulaire doit rencontrer pour occuper le poste. Illustrons notre propos par un exemple. L’évaluation concrète des emplois d’une organisation a abouti aux résultats suivants :

* On a établi une grille salariale dans laquelle on trouve plusieurs échelles et classes de salaires ;
* Plusieurs catégories de postes (ou famille d’emplois) ont été identifiées selon les professions, entre autres les postes de professionnels (op1,op2..)
* Ces postes sont associés aux salaires respectifs : Ex.0P1/ 20.000, op2/21.990…etc.
* La hiérarchisation des emplois s’est faite de telle façon que les exigences pour obtenir le maximum de la rémunération du poste donné.

**3.5- Transmission des résultats :**

Si l’un des objectifs de l’évaluation des emplois est d’établir une structure salariale équitable aux yeux de l’ensemble des salariés impliqués, la communication des résultats d’évaluation peut se faire de toutes sortes de façons. Dans ce cas, le comité d’évaluation est déjà une source d’information pour l’ensemble des membres de l’organisation. Toutes fois, les cadres supérieurs n’aiment pas divulguer leurs salaires.

**4-Outils ou techniques d’évaluation des emplois :**

**4.1- Techniques globales en évaluation des emplois :**

**4.1.1-Rangement des emplois:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Sélection et classement d’emplois repères :Cette étape conduit à un choix limité et représentatif d’emplois susceptibles de servir de point de comparaison.  2. Rangement des autres emplois : Cette étape implique le classement de tous les autres emplois autour des emplois repères.  3. Attribution d’une classe aux emplois afin de créer une structure de salaires regroupant les emplois en un certain nombre de classes. | 1-Simple à exécuter.  2-Rapide pour arriver à une hiérarchie des emplois.  3-Emplois pris globalement sans division en éléments (facteurs et sous facteurs).  4-Assez valable pour une organisation qui a peu d’emplois, ceux-ci étant indépendants les uns des autres.  5-Approprié à petites organisations là où les emplois sont peu nombreuse.  6-Peu onéreux en temps et en argent.  7-Accepté par certains syndicats à cause d’une certaine liberté de manœuvre. | 1-Difficile d’obtenir une évaluation exacte.  2-Difficile de trouver une seule personne ou un seul groupe d’individus au courant de l’ensemble des taches.  3- Evaluation trop subjective  4-Pas d’aboutissement à une évaluation très précise des emplois ;  5-Techniques compliquées si les emplois sont nombreux.  6-Le taux de salaire existant et la compétence du titulaire influencent les évaluations. |

* + 1. **Classification des emplois :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1-Regroupement d’une famille d’emplois et choix des emplois repères pour arriver à la détermination et à la définition de classes.  2-Evaluation et classification des emplois par suite d’une comparaison des emplois les uns par rapport aux autres. | 1-Permet de classer automatiquement chaque emploi.  2. Permet une évaluation centralisée.  3- Réduit le nombre de familles d’emplois.  4-Permet une certaine souplesse et liberté de manœuvre.  5-S’applique facilement aux nouveaux emplois ou lors d’une modification.  6-S’avère utile dans les petites organisations. | 1-Exige une grande connaissance de l’emploi  2-N’est pas très précise.  3-Est subjective.  4-S’applique mieux aux organisations de petite taille.  5-S’avère difficile pour la rédaction des descriptions.  6-Permet moins de justifier les familles d’emplois face aux salaires.  7-Implique une démarche subjective et arbitraire pour définir les classes. |

**4.2- Techniques analytiques en évaluation des emplois:**

**4.2.1-Techniques des points :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Identification du nombre de facteurs nécessaire à l’évaluation  2. Pondération des facteurs  3. Détermination et définition du nombre de niveaux  4. Attribution de points aux facteurs, aux sous facteurs et à tous les niveaux.  5. Elaboration d'un manuel de points.  6. Evaluation et classement des emplois l'un par rapport à l'autre.  7. Etablissement de la structure salariale. | 1. Grande simplicité dans son application  2. Acceptation facile par les employeurs et par les syndicats  3.Cotation standardisée des emplois  4.Technique fréquemment utilisée dans la plupart des pays.  5.Possibilité d'intégrer les nouveaux emplois en les classant dans la hiérarchie des salaires  6.Facilité et rapidité dans le classement des emplois | 1.Longue à implanter  2.Difficile à expliquer dans tous ses menus détails  3.Ne permet pas de réévaluer les emplois  4.Demande beaucoup de temps et de ressources  5.Complexité en raison de la définition des facteurs  6.Trop onéreux pour les PME  7.Risque d'erreurs dans la pondération des facteurs et dans l'établissement des valeurs à accorder aux divers niveaux |

**4.2.2-Techniques de comparaison de facteurs :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Détermination des familles d'emplois à évaluer  2. Identification et définition des facteurs d'évaluation  3. Sélection des emplois- repères  4. Classement relatif des emplois-repères par facteur  5. Attribution de valeurs monétaires aux emplois-repères  6. Etablissement d'une échelle de comparai- son des emplois par facteur et évaluation des autres emplois | 1. Permet de comparer et d'analyser tous les emplois en fonction de facteurs communs 2.Permet de déterminer  un classement d'emplois-repères  3. Peut s'adapter à  différentes organisations et à divers emplois  4. Attribue des salaires - directement sans avoir à procéder à d'autres étapes intermédiaires  5. Implique une double vérification des emplois-repères, ce qui donne une fiabilité aux résultats | 1. Son application implique une grande part de subjectivité, car les taux de salaires des emplois repères sont considérés exacts et définitifs  2. Complexe dans son application pratique et difficile à expliquer aux salariés, surtout lors de la distribution de valeurs monétaires aux différents facteurs  3. Risque de biais à cause de l'utilisation des salaires des emplois- repères pour établir les salaires des titulaires des emplois autres |

**4.3- Techniques hybrides en évaluation des emplois :**

* **La technique HAY :**

Elle est fondée sur une adaptation des techniques quantitatives et elle est souvent appliquée dans les organisations. Elle a été mise au point par la société Américaine Hay spécialisée dans les études sur la rémunération dans les années cinquante.

Cette technique est utilisée surtout pour les emplois non-manuels comparés entre eux et par rapport aux objectifs de chacune des organisations concernées.

Elle utilise une grille d’évaluation préétablie qui comprend trois facteurs principaux :la compétence,l’initiative créatrice et la finalité. Enfin, aux emplois manuels, on ajoute un quatrième facteur « conditions de travail », regroupant trois sous facteurs « effort physique, » ,caractère non plaisant de l’environnement » et « risques ». Ces facteurs permettent une comparaison, des taux de rémunération pris sur le marché du travail pour en faire un traitement global.

* **Exemples de grilles de facteurs d’évaluation des emplois manuels:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Facteurs et sous facteurs** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Total** |
| 1 | **Qualifications :**  -Instruction  -Expérience  -Initiative et ingéniosité | **14**  **22**  **14** | **28**  **44**  **28** | **42**  **66**  **42** | **56**  **88**  **56** | **70**  **110**  **70** | **250** |
| 2 | **Effort :**  -Physique  - Mental ou Visuel | **10**  **5** | **20**  **10** | **30**  **15** | **40**  **20** | **50**  **25** | **75** |
| 3 | **Responsabilité :**  -Equipement ou opération  - Matières ou produits utilisés  -Sécurité des autres  -Travaux des autres | **5**  **5**  **5**  **5** | **10**  **10**  **10**  **10** | **15**  **15**  **15**  **15** | **20**  **20**  **20**  **20** | **25**  **25**  **25**  **25** | **100** |
| 4 | **Conditions :**  -Conditions de travail  -Risques inévitables | **10**  **5** | **20**  **10** | **30**  **15** | **40**  **20** | **50**  **25** | **75** |
|  | **Totaux**  **NB/**Chaque point représente une somme d’argent attribuée par le comité d’évaluateurs. Pour déterminer le salaire de base, on multiplie les totaux par cette somme d’argent. On rajoute au final les différentes primes pour déterminer le salaire net. |  |  |  |  |  | **500 Pts** |

**Note :*Pour les emplois de bureau, on remplace l’effort par l’initiative soit la complexité du travail et surveillance subie. La responsabilité par les relations de travail, erreurs et données confidentielles. Et on rajoute un cinquième critère soit la surveillance (Nature de la surveillance et étendue de la surveillance).***

**4.4- Autres techniques en évaluation des emplois:**

**4.4.1- Aptitudes de base :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Description** | **Etapes** | **Avantages vs Inconvénients** |
| 1.Les techniques traditionnelles classent les emplois sur la base de facteurs communs à tous les emplois, tels que l’expérience requise, l’effort physique,etc.  2. Selon ELLS et LAWSHE, il est plus facile de différencier les emplois en se fondant sur les capacités requises pour exécuter le travail.  3. Les aptitudes de base ne peuvent pas être contestées, car elles sont des faits. | 1.Analyse et description des emplois en mettant en relief les aptitudes de base.On réduit ainsi à 5 ou 6 les aptitudes requises pour chaque emploi.  2. Classement des postes en catégories. Chaque catégorie doit recouvrir un certain nombre de postes semblables.  3. Classification des postes sur une échelle hiérarchisée. On prend chaque classe hiérarchique et on divise en un certain nombre d’échelons en regard de facteurs, tels que les conditions de travail, etc. | 1.Permet un classement rapide et aisé.  2. Laisse peu de place aux contestations  3. Permet de vérifier les résultats obtenus par une autre technique.  4.Est très peu répondue.  5.Revient à recommencer deux fois le processus d’évaluation. |

**4.4.2- Période d’autonomie :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Description** | **Etapes** | **Avantages vs Inconvénients** |
| 1. Technique parfaitement originale et tout à fait à l’opposé des techniques traditionnelles.  2. Elle définit l’emploi comme un exercice de discrétion dans l’exécution des taches décrites par un employeur et à l’intérieur de certaines limites fixées par l’employeur.  3.La période d’autonomie,c’est la période de temps maximale durant laquelle un subalterne exerce son travail en produisant en dessous du standard moyen sans que le supérieur hiérarchique s’en aperçoive. | 1.Rencontre avec le supérieur immédiat et, au besoin, avec le détenteur d’emploi, pour dresser la liste des taches à exécuter et préciser pour chacune d’entre elles une période d’autonomie.  2. Classification des emplois en sept grandes catégories évaluant 27 niveaux. | 1.Peut être utile lorsqu’on peut difficilement évaluer le rendement d’un individu.  2.Peut être utile comme outil de décentralisation dans une organisation.  3. Dépend trop d’une manière décisive de la capacité de contrôle du supérieur immédiat.  4. Aucune preuve explicite n’est mise en évidence autre que la concordance sur la période d’autonomie et les normes d’équité acceptées par les salariés. |

**5-Facteurs et sous facteurs d’évaluation des emplois :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ensemble de facteurs susceptibles d’être utilisés** | **Facteurs et sous-facteurs traditionnels** |
| 1.Adaptation, analyse et jugement, aptitude à travailler sous pression, aptitudes intellectuelles, aptitudes manuelles, apprentissage, autonomie.  2.Capacités intellectuelles, conditions  de travail, connaissances, contacts internes et externes, complexité du travail, créativité et ingéniosité.  3.Dextérité manuelle, dextérité men- tale, difficultés dans la fonction, discrétion.  4.Effets d'erreurs, effort mental, effort physique, effort visuel, environnement du travail, expérience de gestion, expérience de travail.  5.Formation  6.Gestion des ressources  7.Informations confidentielles, initiatives, instruction.  8.Mémorisation  9 .Planification, prévision, prise de décision  10. Qualifications professionnelles  11. Relations humaines, responsabilité à l'égard de la sécurité d'autrui, responsabilité à l'égard des produits,… à l'égard des équipements,... de discernement,... de surveillance,... de travail, ... des rapports et des documents,... pour les erreurs,... financières, risques professionnels.  12. Savoir-faire, sociabilité, solution de problèmes, souplesse, supervision à exercer, supervision subie. | **1ère partie**  **QUALIFICATIONS**  1. Instruction  2. Expérience  3. Initiative et ingéniosité  **EFFORTS**  4. Physique  5. Mental ou visuel  **RESPONSABILITÉS**  6. Equipement  7. Matières ou produit 8. Sécurité des autres  9. Travail des autres  **CONDITIONS:**  10. Conditions de travail  11. Risques inévitables  **2èmepartie**  **QUALIFICATION :**  1. Instruction  2. Expérience  INITIATIVE :  3. Complexité du travail  4. Surveillance subie  RESPONSABILITÉS :  5. Erreurs  6. Contact avec autrui  7. Données confidentielles  CONDITIONS :  8. Effort mental ou visuel  9. Conditions de travail  SURVEILLANCE :  10. Nature de la surveillance  11. Étendue de la surveillance |

**6-Rémunération et gestion de la paie :**

Dans la précédente partie, on s’est intéressé à l’évaluation des emplois.Après avoir définit le concept et les objectifs, on a énuméré e expliqué les principaux usages et comparé les attitudes syndicales et patronales face à son utilisation dans les l’organisation.On a pris connaissance des préparatifs reliés à cette activité, décrit les principaux outils pouvant être utilisés et, parmi ceux-ci, les principales techniques. On a débouché sur le processus d’implantation d’un programme d’évaluation. La partie suivante portera sur la rémunération et la gestion de la paie**.**

**6.1-La rémunération et ses objectifs :**

* Définir la rémunération directe, ses objectifs et son rôle.
* Expliquer des notions qui influencent la rémunération : équité interne et externe, facteurs internes et externes.
* Expliquer le processus qui permet d’aboutir à la structure des salaires.
* Souligner quelques éléments liés à l’augmentation individuelle et collective des salariés.

**6.2-Définitions :**

La rémunération se compose de deux parties :

* le salaire proprement dit : le « salaire de base »
* auquel s’ajoutent d’autres éléments : les « accessoires au salaire »

1/ **Le salaire de base** : Le salaire de base, défini dans le contrat de travail, présente un caractère de fixité à chaque paie. Lorsque le salaire est variable, il comporte une partie fixe correspondant au salaire de base et une partie variable (commissions, primes, pourcentages…). C’est généralement le cas des commerciaux pour lesquels la commission correspond à un pourcentage des commandes fermes passées. La jurisprudence pose quelques limites dans la définition de la partie variable étant donné le caractère incertain de cetteélément de rémunération : les bases de calcul aussi complexes fussent-elles, doivent être déterminées dans le contrat de travail de telle sorte que le salarié puisse être en mesure de vérifier s’il a bien perçu ce qui lui est normalement dû.

2/ **Les accessoires au salaire** : Il s’agit de compléments de rémunérations qui s’ajoutent au salaire de base versés sous forme d’avantages en nature ou de primes. - Les avantages en nature sont des prestations accordées par l’employeur au salarié gratuitement ou moyennant une participation inférieure à leur valeur réelle (nourriture, logement, voiture de fonction…). Ils ont le caractère d’éléments de salaire et figurent sur le bulletin de paie. - Les primes sont attribuées au salarié pour tenir de conditions de travail spécifiques ou pour récompenser un salarié ou encore à l’occasion d’un évènement familial. Il n’est donc pas possible de dresser une liste exhaustive. Aucune prime n’est fixée par la loi, elles résultent généralement d’une convention ou un accord collectif, un usage, le contrat de travail ou un engagement unilatéral de l’employeur. Elles présentent le caractère juridique de salaire et figurent dans le bulletin de paie.

**6.3-Formes de rémunérations (salaires) :**

Il y a plusieurs façons d’être payé(e) pour les services qu’on rend à notre employeur ou à la clientèle pour qui on s’engage à effectuer un travail.

|  |  |
| --- | --- |
| **Types de salaire** | **Définition** |
| **Salaire horaire** | Montant établi pour une heure (taux horaire). Ne peut pas être inférieur au [salaire minimum](https://www.alloprof.qc.ca/fr/eleves/bv/education-financiere/les-regles-relatives-au-travail-h1810#loi-sur-les-normes-du-travail). Il existe un taux horaire pour les emplois à pourboire et un taux horaire pour les emplois sans pourboire. Les heures supplémentaires sont toujours payées. |
| **Commission** | Montant donné (prime) en fonction du rendement de l’employé(e). Peut être accompagné d’un salaire de base. La commission est séparée du salaire de base. |
| **Pourboire** | C’est un montant additionnel remis par des client(e)s, en plus du salaire de base. |
| **Salaire à forfait (offert pour un contrat)** | Un montant est remis pour une tâche déterminée à l’avance avec le(la) client(e). Par exemple, c'est le cas d'un réviseur linguistique qui reçoit 1 000 $ pour corriger une thèse de doctorat. Le détail des heures et du montant pour la tâche sont spécifiés dans le contrat. |
| **Salaire fixe** | C’est un salaire déterminé pour une année, qui peut être prévu dans une convention collective (ou un contrat de travail) qui a été négociée par un syndicat. Contrairement au salaire horaire, si on fait plus d’heures que d’ordinaire dans une semaine, le salaire ne sera peut-être pas ajusté en conséquence. |

**6.4-Le but de la rémunération :**

La rémunération fait référence à l’ensemble des rémunérations, avantages sociaux et incitations offerts aux employés par leurs employeurs. Il englobe les récompenses monétaires et non monétaires, telles que les salaires, primes, allocations et autres avantages sociaux, qui visent à : (***attirer, motiver et retenir les compétences sur le marché du travail***).

**6.5-Quels sont les facteurs qui influencent la rémunération ?**

Il y a beaucoup de facteurs qui font varier le salaire :

-*la formation scolaire* (niveau de scolarité, cumul de diplômes),

-*l’expérience* (aussi appelé l’ancienneté),

-*les responsabilités*,

-*les compétences*,

-*les fonctions ou tâches exercées*,

-*le rendement* (plus une personne est efficace et performante au travail, plus cela augmente la performance générale de l’entreprise).

Plus une personne est qualifiée pour un poste, c’est-à-dire que sa formation et son expérience font en sorte qu’elle est assez outillée pour l’exercer, plus, de façon générale, elle gagnera un meilleur salaire.

D’autres critères peuvent aussi influencer le salaire :

-*L’éloignement* : certains employeurs offrent ce qu’on appelle une prime d’éloignement pour attirer la main-d’œuvre (travailleurs (es)).

-*Le risque* : plus les tâches qu’on exerce dans un emploi comportent un certain danger et des risques pour notre sécurité et notre santé, plus le salaire sera élevé.

**7. La gestion de la paie :**

**7.1. Définition :**

La gestion de la paie consiste à émettre un paiement en faveur des collaborateurs en contrepartie du travail réalisé pour l’entreprise. Elle est un élément central de l’administration du personnel. Elle généralement de la responsabilité du département des ressources humaines et de la comptabilité.

Le gestionnaire de la paie assure le traitement de la paie à travers la mise à jour et de la vérification des informations permettant d’établir les bulletins de salaires, en fonction de la législation, des conventions collectives, des contrats de travail applicables et de la situation professionnelle et personnelle de chaque salarié. Il s’occupe également des déclarations sociales auprès des différents organismes (sécurité sociale, administration fiscale…) et d’établir des tableaux de bord concernant la gestion et le suivi des salaires.

**7.2. La fonction gestion de la paie et son but :**

* Calculer et établir les bulletins de salaires
* Traiter les principaux problèmes rencontrés dans la pratique de la paie
* Décortiquer les mécanismes de calcul
* Procéder aux différentes déclarations sociales et fiscales
* Comptabiliser des salaires et des charges sociales

**7.3. Les étapes indispensables d’un processus de paie :**

La gestion de la paie répond à des enjeux hautement stratégiques et ne peut donc pas reposer sur une méthodologie approximative.  
Un processus de paie performant se décompose ainsi en six grandes étapes.

**a- Récupération des éléments variables de paie**

Le processus démarre avec la collecte des **éléments variables de paie**. En effet, il s’agit d’informations cruciales pouvant venir altérer la rémunération de chaque collaborateur.

On distingue trois familles d’éléments variables de paie :

* Les éléments variables**conventionnels** (paiement des heures supplémentaires, cotisations sociales, etc.)
* Les éléments variables **contractuels** (primes, commissions, intéressement, congés payés, etc.)
* Les éléments variables **personnels** (arrêts maladie, congés sans solde, retenue sur salaire, etc.)

**b- Création des bulletins de salaire**

Vient ensuite la conception des bulletins qui seront remis ultérieurement à chaque collaborateur.  
Il s’agit probablement de la partie la plus délicate du procédé, puisqu’elle requiert **l’agrégation de nombreuses données** à des fins de mise en conformité.  
Particulièrement chronophage et redondante à réaliser manuellement, cette tâche peut désormais être automatisée**à l’aide de logiciels de gestion de paie** ou de modules paie directement intégrés à des solutions plus généralistes telles que des ERP ou SIRH.  
L’outil récupère l’ensemble des éléments nécessaires pour les mettre en forme sur la base du modèle de bulletin de salaire défini par l’entreprise, puis les fiches de paie sont mises à disposition des collaborateurs via un système de coffre-fort numérique (l’envoi par email est assez peu recommandé d’un point de vue légal).

* ***En quoi consistent les éléments constitutifs d’une fiche de paie ?***

La fiche de paie, également appelée bulletin de salaire, est un justificatif de la rémunération que l’employeur doit obligatoirement remettre à son salarié. La loi en fixe strictement le contenu et le cadre. Quelles mentions doivent figurer sur le bulletin de salaire ?

* **Identité de l'employeur et du salarié**
* Nom et adresse de l'employeur
* Numéro de la nomenclature d'activité de l'établissement d'emploi et Numéro d'inscription de l'employeur au répertoire national des entreprises et des établissements
* Convention collective de branche applicable au salarié ou référence au Code du travail concernant la durée des congés payés et des délais de préavis
* Nom et emploi du salarié et son niveau ou coefficient hiérarchique
* Période et nombre d'heures de travail en distinguant les heures au taux normal et les heures supplémentaires et les éventuelles heures indemnisées au titre de l’activité partielle
* Nature et volume du forfait auquel se rapporte le salaire des salariés au forfait (hebdomadaire ou mensuel en heures, ou forfait annuel en heures ou en jours)
* Nature de la base de calcul du salaire lorsque, par exception, cette base de calcul n'est pas la durée du travail
* Nature et montant des accessoires de salaire soumis aux cotisations salariales et patronales.
* **La rémunération**
* Rémunération brute du salarié (sur laquelle sont appliqués les taux des différentes cotisations et contributions sociales à la charge de l'employeur et du salarié avant déduction des exonérations et exemptions)
* Base sur laquelle sont appliqués les taux des différentes cotisations et contributions sociales à la charge de l'employeur et du salarié avant déduction des exonérations et exemptions
* Taux des cotisations et contributions sociales à la charge du salarié avant déduction des exonérations et exemptions
* Nature et montant des autres versements et retenues (notamment prise en charge des frais de transport domicile-travail, etc.)
* Montant effectivement reçu par le salarié
* Date de paiement
* Dates de congé et montant de l'indemnité de congés payés, lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée.
* **Cotisations et contributions sociales**
* Montant des cotisations de protection sociale réunies (santé, accidents du travail et maladies professionnelles, retraite, famille et chômage)
* Montant total des exonérations et exemptions de cotisations et contributions sociales.
* Montant total versé par l'employeur (rémunération brute versée au salarié, cotisations et contributions à la charge de l'employeur, déduction faite des exonérations et allégements de charges sociales)
* Montant correspondant à l'évolution de la rémunération liée à la suppression des cotisations chômage et maladie.
* **Net à payer et net imposable**

Montant net à payer avant impôt sur le revenu et montant de l'impôt sur le revenu prélevé à la source.

* **Montant net social**

Montant du revenu net après déduction de l’ensemble des prélèvements sociaux obligatoires

* **Impôt sur le revenu**
* Montant net imposable servant de base au calcul du prélèvement à la source
* Cumul annuel des montants nets imposables servant de base au calcul du prélèvement à la source
* Montant de l'impôt sur le revenu prélevé à la source
* Cumul annuel des montants de l'impôt sur le revenu prélevé à la source
* Montant net des heures complémentaire et/ou supplémentaire exonérées
* Cumul annuel des montants d'heures complémentaire et/ou supplémentaire exonérées.
* **Autres mentions**
* La mention indiquant que le bulletin de paie doit être conservé sans limitation de durée
* Le nombre d’heures indemnisées en cas d’activité partielle.

**c- Vérification et contrôle des documents**

Une fois les documents prêts, une phase de vérification systématique s’impose pour **identifier et corriger d’éventuelles erreurs.** Car, les irrégularités de paie peuvent avoir des conséquences particulièrement impactantes sur une entreprise, la validation des données n’est donc pas optionnelle.  
Dans certains cas, une double vérification est même mise en place, de façon à réduire les risques au maximum.

**d- Le stockage et la mise à disposition des bulletins de paie**

L’étape suivante n’est autre que l’envoi des fiches de paie aux salariés. Si cette démarche est obligatoire, l’employeur peut choisir entre le format papier ou numérique.  
**e- Versement des salaires**

Le salaire est ensuite versé directement sur le compte bancaire de chaque employé.  
Dans le cadre de la **gestion de la paie**, cette opération doit être réalisée une fois par mois, mais, contrairement à certaines idées reçues, **ne repose pas sur une date de paiement obligatoire** (sauf en cas de [disposition prévue par un accord d’entreprise ou la convention collective](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2308)).

**f- Déclarations sociales**

La procédure se clôt avec la **Déclaration Sociale Nominative**. Tout employeur du secteur public ou privé est tenu de remplir ce document.  
Son rôle ? Permettre le paiement des cotisations sociales et la transmission de certaines informations relatives aux employés.  
Remplir une **Déclaration Sociale Nominative** manuellement chaque mois est extrêmement coûteux en temps. Le plus efficace consiste à s’orienter vers un **logiciel de paie doté d’une compatibilité DSN**, grâce auquel l’opération devient réalisable en quelques minutes.

On distingue deux types de DSN : les DSN périodiques, envoyées chaque mois, et les DSN dites de “signalement d’événement”, qui sont utilisées de manière ponctuelle pour faire remonter certains événements (congés maternité, absence pour maladie, etc.).  
  
**7.4. Les missions du gestionnaire de paie :**

La fonction de gestionnaire de paie est bien plus diversifiée qu’elle n’y paraît. Voici un résumé des principales missions pouvant être affectées à un gestionnaire de paie :

* Le pilotage du **processus de paie mensuel**, détaillé dans la partie suivante.
* **L’établissement et la transmission de l’ensemble des déclarations nécessaires** (cotisations patronales, DSN, mutuelles, caisses de retraite, etc.)
* La gestion et le suivi du personnel en collaboration avec les Ressources Humaines (formalités d’embauche, suivi des absences, réalisation des certificats de travail, des arrêts, des attestations, etc.).  
  Pour les entreprises comptabilisant un grand nombre d’effectif de collaborateurs, le gestionnaire de paie peut également être amené à réaliser (ou tout du moins à y contribuer) le bilan social.
* La **veille juridique et sociale** pour rester à jour sur les dernières évolutions de la réglementation et garantir une gestion de la paie conforme.
* Le rôle de référent sur les sujets associés à la paie ou à certains enjeux RH. Il est ainsi amené à conseiller la direction sur certaines prises de décisions et à répondre aux questions des salariés.

**7.5. Les compétences principales du gestionnaire de paie :**

* **Rigueur et précision**indispensables, la paie est un domaine où la moindre erreur peut avoir de sérieuses répercussions.
* **Excellentes connaissances en matière d’élaboration des bulletins de salaire**. Cela va de pair avec une appétence pour les chiffres et les statistiques, omniprésents dans la profession.
* **Bonnes connaissances juridiques et sociales**appliquées au monde de l’entreprise.
* **Aisance informatique** et connaissance de certains logiciels de paie. La maîtrise de tableurs type Excel ou Google Sheets est également importante.
* **De bonnes capacités relationnelles** sont également appréciées, le gestionnaire de paie étant régulièrement amené à échanger avec d’autres interlocuteurs dans le cadre de ses missions.
* À plus haut niveau, **la maîtrise de l’anglais devient indispensable**, notamment pour la paie dans un environnement international.

La maîtrise de ces différentes aptitudes chez un gestionnaire de paie est la condition sine qua non d’un processus de paie réussi, en dépit de sa complexité.

* **Conclusion :**

L’intérêt apporté à l’évaluation des emplois et la gestion de la paie suit celui porté à la gestion en général. Nulle part ailleurs au monde,les techniques de gestion, dont fait partie la GRH, n’ont acquis aussi tôt leurs « noblesse ». Par conséquent, l’évaluation des emplois y est largement acceptée comme une base de la politique des RH et, par le fait même, est considérée comme un instrument de gestion.Cette acceptation est due au souci de la recherche de l’efficacité et de la rationalité au travail ainsi qu’à la recherche de l’égalité des salaires pour un travail équivalent.

Finalement, quand l’évaluation des emplois sera faite, il sera facile pour l’organisation d’établir l’échelle des salaires.

* **Questions pour la révision :**

1. Définir l’évaluation des emplois et présenter quelques usages propres à cette activité

2. Quelles sont les principales étapes du processus de l'évaluation des emplois Les définir brièvement

3. Identifier et définir les principales méthodes d'évaluation des emplois

4. Pourquoi est-ce que le système par comparaison de facteurs et le système par points sont- ils plus utilisés que les autres systèmes lors de l'évaluation des emplois ?

5. Quels problèmes retrouve-t-on à travers tous les systèmes d'évaluation des emplois ?

6. Quels sont les facteurs internes et externes qui affectent la rémunération directe ?

* **Lectures conseillées :**

1. Pierre Duhamel,(1997).Rémunération :l’heure juste, Revue Commerce, OIT.
2. Azzouz, (1995).Rémunérer sa famille sans heurter le fisc, l’entreprise,n°112.
3. Ozane F.(2010).Etre recruté et recruteur. Nathan Paris.
4. Ben Rouane S-A .(2012) :Le management des ressources humaines. OPU-Alger.
5. SEKIOU Lakhdar et al,(2007).Gestion des ressources humaines, édition de bœck, Bruxelles.
6. Le BOTREF Guy, (2013).Ingénierie et évaluation des compétences, 6édition EYROLLES, Paris.
7. THEVENET Maurice,(2015) Fonctions en ressources humaines, Politiques, métiers et outils des ressources humaines,Quatrième édition Pearson, France.
8. PERETTI J.-M,(2015). Ressources humaines, édition Vuibert, Paris.
9. COHEN Annick,(2006). Toute la fonction ressources humaines, édition dunod, Paris.