**Généralité : 2025/2026**

**Evaluation des emplois et gestion de la paie**



**Comprendre les emplois, maîtriser la paie : les clés d’une gestion RH efficace**

**Le public ciblé :**Etudiants de Master 1 psychologie du travail d’organisation et GRH

**Présentation du cours**



Nom et prénom de l’auteur (chargé de cours) : HOCINI Amar

Public ciblé :étudiants de Master 1 psychologie du travail d’organisation et GRH

Faculté : Sciences Humaines et Sociales

Département : Psychologie et Orthophonie

Année universitaire : 2025/2026

Durée : 14 à 16 semaines

Volume horaire : (Cours : 22 h 30)

Crédits : 1

Coefficient : 1

Adresse mail : amar.hocicni@univ-bejaia.dz

**Objectifs et prérequis**

* **Préambule :**

Ce présent cours écrit spécialement pour les étudiants de master 1 psychologie du travail et GRH, dans le respect des exigences du présent programme harmonisé, 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. Présentation et détermination des prérequis :**

Les étudiants de Master 1 en Psychologie du Travail, des Organisations et en Gestion des Ressources Humaines doivent posséder des bases solides en analyse des postes de travail, incluant l’élaboration de profils et de descriptifs de poste, ainsi qu'une bonne maîtrise des méthodes d’analyse telles que les entretiens, les grilles d’observation ou encore les questionnaires.

**1.1. Formulation de l’objectif général et des objectifs spécifiques de la matière**



- Comprendre les fondements de l’évaluation des emplois (définition de l’évaluation des emplois, et l’identification des finalités de cette activité dans une logique RH (classification, rémunération, mobilité, etc.).

-Décrire les principales phases du processus d’implantation et de fonctionnement d’un plan d’évaluation des emplois pour l’élaboration des salaires

- Appréhender les principaux systèmes et méthodes d’évaluation des emplois (méthode par points, classement, comparaison, etc.).

-Connaître les bases de la gestion de la paie (méthodes d’élaboration des salaires, les composantes du salaire « brut, net, primes, cotisations sociales… », le cadre réglementaire lié à la rémunération « SMIC, égalité salariale, conventions collectives… »).

- Savoir construire une grille de rémunération équitable et motivante.

**1.2. Adéquation des prérequis avec les objectifs ciblés :**

Les étudiants de la troisième année ayant développé une maîtrise approfondie des méthodes et finalités de l’analyse des postes de travail seront en mesure d’appréhender avec aisance les contenus du module « Évaluation des emplois et gestion de la paie » en master1.

* 1. **Les grands axes du programme**
* Les fondements de l’évaluation des emplois (définition de l’évaluation des emplois, l’identification de ces finalités et les différentes phases de l’évaluation).
* Les principaux systèmes et méthodes d’évaluation des emplois (méthode par points, classement, comparaison, etc.).
* Les bases de la gestion de la paie (méthodes d’élaboration des salaires, les composantes du salaire « brut, net, primes, cotisations sociales… », et le cadre réglementaire lié à la rémunération « SMIG, égalité salariale, conventions collectives… »).
* Savoir construire une grille de rémunération équitable et motivante.
	1. **Abréviations :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Abréviation** | **Signification** | **Domaine / Usage** |
| RH | Ressources Humaines | Domaine global de gestion du personnel |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines | Fonction stratégique de pilotage du capital humain |
| PTO | Psychologie du Travail et des Organisations | Champ de la psychologie appliquée aux contextes professionnels |
| GEPP | Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels | Anticipation des besoins en compétences |
| RPS | Risques Psychosociaux | Enjeux liés à la santé mentale au travail |
| RSE | Responsabilité Sociétale des Entreprises | Intégration des enjeux sociaux et éthiques |
| SMIC | Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance | Salaire minimum légal en France |
| CCN | Convention Collective Nationale | Accord réglementant les conditions de travail par secteur |
| NAO | Négociation Annuelle Obligatoire | Discussions sur les salaires et conditions de travail |
| IRP | Instances Représentatives du Personnel | Organes de représentation des salaries |
| CSE | Comité Social et Économique | Instance unique de représentation du personnel |
| SIRH | Système d’Information des Ressources Humaines | Outil informatique de gestion RH |
| TPE / PME | Très Petites / Petites et Moyennes Entreprises | Typologie d’entreprises selon leur taille |
| N+1 / N+2 | Niveau hiérarchique supérieur direct | Utilisé dans l’organigramme hiérarchique |
| IQVT | Indice de Qualité de Vie au Travail | Indicateur synthétique du bien-être des salariés |
| CSP | Catégorie Socio-Professionnelle | Classification sociale des emplois |
| CAE | Coût Annuel Équivalent | Mesure du coût complet d’un salarié |
| BDESE | Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales | Support du dialogue social en entreprise |
| ROI | Return On Investment (Retour sur investissement) | Mesure de rentabilité RH ou stratégique |
| **INSEE** | Institut National de la Statistique et des Études Économiques | Il publie des données de référence sur les salaires, les catégories socio-professionnelles, etc. |
| **APEC** | organisme français qui joue un rôle **important mais indirect** dans la **gestion des salaires**, notamment pour les cadres | publie chaque année des études détaillées sur : Les **niveaux de rémunération** des cadres par secteur, fonction, région et ancienneté et aussi, sur l’**évolution des salaires** dans le marché de l’emploi cadre. |
| **DSN** | Déclaration sociale nominative | Elaboration des grilles de salaire |

* 1. **Glossaire :**

**1.5.1. Concepts liés à l’évaluation des emplois :**

* **Évaluation des emplois / postes**
Processus structuré permettant d’analyser et de comparer des postes entre eux, en fonction de critères objectifs (compétences, responsabilités, autonomie…), afin d’en déterminer la valeur relative dans l’organisation.
* **Descriptif de poste**
Document qui formalise les missions, responsabilités, moyens et conditions de travail liés à un emploi. Il sert de base à l’évaluation et à la gestion des carrières.
* **Profil de poste**
Ensemble des compétences (techniques, comportementales), qualifications et expériences requises pour occuper efficacement un poste.
* **Méthodes d’évaluation des emplois**
	+ **Classement simple** : Les postes sont hiérarchisés du plus au moins "important".
	+ **Classification par points** : Des points sont attribués selon des critères (ex. : efforts mentaux, physiques, complexité).
	+ **Comparaison par paires** : Les emplois sont comparés deux à deux.
	+ **Méthode par degrés** : Utilise des grilles de niveaux pour chaque critère (autonomie, responsabilités...).
* **Analyse de l'activité**
Approche centrée sur ce que fait réellement le salarié, ses marges de manœuvre, ses contraintes et les ressources dont il dispose. Elle est essentielle en psychologie du travail.

 **1.5.2. Concepts liés à la gestion des salaires :**

* **Rémunération**
Ensemble des contreparties financières ou non versées au salarié : salaire de base, primes, avantages en nature, participation, intéressement, etc.
* **Salaire de base**
Partie fixe et régulière de la rémunération, fixée par contrat ou convention.
* **Rémunération variable**
Partie de la rémunération dépendant de critères de performance individuelle ou collective.
* **Grille salariale**
Outil de gestion qui fixe les salaires selon des niveaux ou coefficients hiérarchiques, souvent liés aux conventions collectives.
* **Équité interne**
Justice perçue entre les salariés à compétences et responsabilités égales au sein d’une même organisation.
* **Équité externe**
Cohérence entre les salaires proposés par une entreprise et ceux du marché ou des concurrents.
* **Rémunération globale**
Inclut le salaire direct (fixe + variable) et les avantages indirects (formation, flexibilité, sécurité de l’emploi, ambiance...).

**1.5.3. Indicateurs, outils et dimensions stratégiques :**

* **Benchmark salarial**
Comparaison des niveaux de salaires avec ceux d’autres entreprises ou du secteur pour rester attractif et compétitif.
* **Politique salariale**
Ensemble des choix de l’organisation concernant les niveaux de rémunération, l'évolution des salaires, les augmentations individuelles ou collectives.
* **Masse salariale**
Coût total des salaires versés, indicateur clé pour piloter la gestion RH et financière.
* **Coefficient hiérarchique**
Niveau attribué à un poste ou salarié dans la grille conventionnelle, souvent utilisé comme base de calcul du salaire.
* **Entretien annuel / professionnel**
Outil de gestion permettant d’évaluer la performance, fixer des objectifs, et discuter de l’évolution salariale et des besoins de développement.

**1.5.4. Enjeux psychosociaux et réglementaires :**

* **Conventions collectives**
Accords définis au niveau d’une branche ou d’un secteur, fixant les minimas salariaux, les classifications, et certaines règles de rémunération.
* **SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance)**
Salaire horaire minimum légal fixé par l’État en France.
* **Perception de la justice organisationnelle**
Sentiment de justice liée à la répartition des ressources (justice distributive), aux processus de décision (justice procédurale) et à la reconnaissance (justice interactionnelle).
* **Motivation extrinsèque**
Motivation liée à des récompenses extérieures (ex. : salaire, primes), à différencier de la motivation intrinsèque (intérêt pour la tâche).

**Cours 1 : Les fondements de l’évaluation des emplois (définition, finalités et phases de l’évaluation) :**

 I M A G E illustrative

* **Description du cours :**

Dans cette section, les étudiants de Master 1 en Psychologie du Travail, des Organisations et en Gestion des Ressources Humaines seront amenés à appréhender l’évolution historique de l’évaluation des emplois. Ils en découvriront la définition, les finalités ainsi que les différentes étapes qui la composent.

**1.1. 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.

**1.2. 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**).

**1.3.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.

**1.4. Processus d’évaluation des emplois :**

**1.4.1. 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).

**1.4.2. 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.

**a-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 ;

**b- La phase de préparation :**

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

**c- 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)

**d- Hiérarchisation des emplois :**

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

**e-Attribution de valeurs :**

* Cotation des emplois en fonction des exigences de chacun

**f- 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.

**g-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).

**h- 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.

**i- 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. (**Sekiou et al, 2007**)

**Support en Pdf (complémentaire)**

**Le lien de vidéo**

**Devoir (questions diverses) :**

**Evaluation formative :**

**Consigne :**
En mobilisant les concepts vus en cours et en vous appuyant sur des exemples concrets (issus de la littérature académique ou du monde professionnel), **expliquez en quoi l’évaluation des emplois constitue un outil stratégique pour la gestion des ressources humaines.**
Votre réponse devra :

1. **Définir clairement ce qu’est l’évaluation des emplois**,
2. **Présenter ses principaux objectifs** (pour l’organisation, les salariés, et la fonction RH),
3. **Décrire les différentes étapes à suivre pour mener une évaluation des emplois pertinente et rigoureuse**,
4. **Quels pourraient être les obstacles ou limites de la démarche, et comment les anticiper ?**

**Format attendu :**

* Texte structuré d’environ **800 à 1000 mots**,
* Rédaction argumentée et référencée (références APA ou autre format universitaire accepté),
* À remettre au plus tard le début de semaine prochaine sur la plateforme de dépôt en ligne.

**Cours 2 : Les principaux systèmes et méthodes d’évaluation des emplois (méthodes par points, classement, comparaison, etc.) :**

 I M A G E illustrative

* **Description du cours :**

Dans cette partie du cours, l’étudiant sera amené à se familiariser avec les principaux systèmes et méthodes d’évaluation des emplois. Une attention particulière sera portée aux approches classiques telles que la méthode par points, le classement hiérarchique des postes, la comparaison par paires, ainsi qu’aux critères permettant de distinguer ces méthodes en fonction de leurs finalités et de leur contexte d’utilisation.

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

**2.1.1--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 subjective4-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. |

**2.1.2-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’emploi2-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. |

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

**2.2.1-Techniques des points :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Identification du nombre de facteurs nécessaire à l’évaluation2. Pondération des facteurs3. Détermination et définition du nombre de niveaux4. 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 application2. Acceptation facile par les employeurs et par les syndicats3. Cotation standardisée des emplois4. Technique fréquemment utilisée dans la plupart des pays.5. Possibilité d'intégrer les nouveaux emplois en les classant dans la hiérarchie des salaires6.Facilité et rapidité dans le classement des emplois | 1. Longue à implanter2. Difficile à expliquer dans tous ses menus détails3. Ne permet pas de réévaluer les emplois4. Demande beaucoup de temps et de ressources 5. Complexité en raison de la définition des facteurs6.Trop onéreux pour les PME7.Risque d'erreurs dans la pondération des facteurs et dans l'établissement des valeurs à accorder aux divers niveaux |

**2.2.2-Techniques de comparaison de facteurs :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Détermination des familles d'emplois à évaluer2. Identification et définition des facteurs d'évaluation3. Sélection des emplois- repères4. Classement relatif des emplois-repères par facteur5. Attribution de valeurs monétaires aux emplois-repères6. 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 déterminerun classement d'emplois-repères 3. Peut s'adapter à différentes organisations et à divers emplois4. Attribue des salaires - directement sans avoir à procéder à d'autres étapes intermédiaires5. 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 définitifs2. Complexe dans son application pratique et difficile à expliquer aux salariés, surtout lors de la distribution de valeurs monétaires aux différents facteurs3. Risque de biais à cause de l'utilisation des salaires des emplois- repères pour établir les salaires des titulaires des emplois autres |

**Source : Sekiou et al, 2007**

**2.2.3- 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).***

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

**2.3.1- 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 contestations3. 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. |

**2.3.2- 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. |

**2.2-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.Formation6. Gestion des ressources7. Informations confidentielles, initiatives, instruction.8. Mémorisation9 .Planification, prévision, prise de décision10. Qualifications professionnelles11. 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. Expérience3. Initiative et ingéniosité**EFFORTS**4. Physique5. Mental ou visuel**RESPONSABILITÉS**6. Equipement7. Matières ou produit 8. Sécurité des autres9. Travail des autres**CONDITIONS:**10. Conditions de travail11. Risques inévitables **2ème partie****QUALIFICATION :**1. Instruction2. ExpérienceINITIATIVE :3. Complexité du travail4. Surveillance subieRESPONSABILITÉS : 5. Erreurs6. Contact avec autrui7. Données confidentiellesCONDITIONS :8. Effort mental ou visuel9. Conditions de travailSURVEILLANCE :10. Nature de la surveillance 11. Étendue de la surveillance |

**Source : Sekiou et al, 2007**

**Support en Pdf (complémentaire)**

**Le lien de vidéo**

**Devoir (questions diverses) :**

* 1. **Evaluation formative n°1 :**

**Objectif pédagogique :**

Permettre aux étudiants de comprendre, comparer et mobiliser de manière critique les différentes méthodes d’évaluation des emplois utilisées en gestion des ressources humaines.

**Consigne :**

Vous êtes consultant junior au sein d’un cabinet de conseil en ressources humaines. Une entreprise cliente vous sollicite pour l’aider à choisir une méthode d’évaluation des emplois adaptée à sa structure.

Dans ce cadre, vous devez produire une **note d’analyse comparative** répondant aux exigences suivantes :

1. **Présenter succinctement trois méthodes d’évaluation des emplois** parmi les suivantes :
	* Méthode par points,
	* Méthode de classement,
	* Méthode de comparaison par paires,
	* Méthode par classification (ou gradation),
	* Toute autre méthode pertinente (précisez-la).
2. **Comparer ces méthodes** à partir de critères tels que :
	* Objectivité,
	* Facilité de mise en œuvre,
	* Pertinence pour les différents types d’organisations (TPE/PME, grandes entreprises, secteur public...),
	* Coût et ressources nécessaires,
	* Impacts sur les salariés et sur la politique RH.
3. **Recommander une méthode** adaptée à une entreprise de taille moyenne du secteur industriel, en justifiant votre choix.

**Format attendu :**

* Note structurée de **1000 à 1200 mots**,
* Rédaction claire et argumentée,
* Mobilisation de **références académiques et/ou professionnelles**,
* Remise au plus tard le début de la semaine prochaine, au format PDF
	1. **Evaluation formative N°2 :**

 **Mini quiz d’entrainement sur l’évaluation des emplois :**

**1. Quelle est l'objectif principal de l’évaluation des emplois ?**

A. Déterminer le salaire de chaque employé
B. Identifier les compétences individuelles
C. Comparer les emplois entre eux pour assurer une équité interne
D. Améliorer la productivité individuelle

**2. La méthode de classification consiste à :**

A. Donner une note à chaque emploi selon des critères chiffrés
B. Classer les emplois dans des catégories hiérarchisées
C. Attribuer un salaire en fonction de la performance
D. Noter les employés sur leur efficacité

**3. Quelle méthode d’évaluation repose sur une comparaison globale entre les emplois sans critères définis ?**

A. La méthode des points
B. La méthode de classification
C. La méthode du classement simple
D. La méthode de l’échelle descriptive

**4. La méthode des points attribue à chaque emploi :**

A. Un niveau de formation
B. Un nombre de points selon des critères pondérés
C. Une position dans l’organigramme
D. Un type de contrat

**5. Parmi les critères suivants, lequel est le plus souvent utilisé pour évaluer un emploi ?**

A. L’âge du titulaire
B. Les diplômes personnels
C. Le niveau de responsabilité de l’emploi
D. Le temps passé sur le poste

**III- Evaluation formative N°3** :

**Questions d’analyse :**

1. Identifier et définir les principales méthodes d’évaluation des emplois

2. 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 ?

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

**Cours 3 :** **Les bases de la gestion de la paie (méthodes d’élaboration des salaires, les composantes du salaire et le cadre réglementaire lié à la rémunération) :**

 I M A G E illustrative

* **Description du cours :**

Dans cette rubrique, l’étudiant sera amené à acquérir les notions fondamentales relatives à la gestion des salaires. Il s’agira notamment de comprendre les principales méthodes d’élaboration des salaires, d’identifier les différentes composantes de la rémunération, et de se familiariser avec le cadre réglementaire qui encadre les politiques salariales. Ainsi, la partie suivante portera sur les bases fondamentales de la rémunération et la gestion de la paie**.**

**3.1-Objectifs pédagogiques :**

* 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.

**3.2-Définition :** 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 »

**3.2.1.** **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 cet élément 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.

**3.2.2.** **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.

**3.3-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. |

**3.4-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***).

**3.5-** **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 la personne n’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.(**Sekiou et al,2007 ; Pereti,2015**)

**3.6-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.

**3.6.1 - 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.) (**Thévenet ,M. et al ,2015**)

**3.6.2 - 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).

**3.6.3 - Vérification et contrôle des documents**

Une fois les documents prêts, une phase de vérification systématique s’impose pour **identifier et corriger d’éventuelles erreurs.**
Vu l’avez vu, 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.

**3.6.4 - 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. Ceci étant dit, concernant la deuxième option, plusieurs choses sont à noter :

* Le recours à un **coffre-fort électronique** s’inscrit dans un cadre légal pour [la mise en place des bulletins de paie dématérialisés](https://syxperiane.com/bulletin-paie-dematerialise/).
* L’accord explicite des employés n’est pas requis pour dématérialiser la paie. En revanche, un collaborateur est en droit de refuser la remise de sa paie au format électronique. Le cas échéant, la demande doit être réalisée formellement (par écrit dans l’idéal).
* Face à un tel refus, l’employeur dispose d’un **délai maximum de 3 mois** pour de nouveau délivrer des fiches de paie papier aux employés concernés, soit en main propre soit par voie postale.

La **dématérialisation de la gestion de paie** s’accompagne d’une obligation au niveau de la durée de conservation desdits bulletins, qui devront rester accessibles **durant 50 ans ou jusqu’à 75 ans du salarié.**

**3.6.5 - 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)).

**3.6**.**6 - Déclarations sociales :**

La procédure se clôt avec la DSN, ou **Déclaration Sociale Nominative**. Tout employeur du secteur privé employant des collaborateurs 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 DSN 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.).

Les dates d’envoi sont réglementées comme suit pour une DSN périodique :

* **Au plus tard le 15 du mois** pour les entreprises de **moins de 50 employés**
* **Au plus tard le 5 du mois** pour les entreprises de **plus de 50 salariés**

Concernant les DSN d’événement, elles doivent être envoyées **sous 5 jours suivant l’événement** en question.

A la manœuvre, on retrouve généralement le **gestionnaire de paie**, une fonction stratégique mais pas toujours bien identifiée dans les entreprises. Voici quelques éclaircissements à son sujet.

**A/Missions**

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, Urssaf, 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 plus de 300 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.

**B/Compétences principales**

* **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. (**économie.gov.2024**)

Support en Pdf (complémentaire)

**économie.gov.2024**

 lien de vidéo

**Devoir (questions diverses)**

1. **Evaluation formative n°1 :**

**Objectif pédagogique :**

Permettre aux étudiants de comprendre le processus de construction de la rémunération d’un salarié, d’en identifier les composantes et d’appréhender les principales règles juridiques et réglementaires qui l’encadrent.

**Consigne :**

Vous travaillez en tant qu’assistant RH au sein d’une entreprise en pleine structuration de ses pratiques salariales. Votre responsable vous confie une mission d’analyse : elle souhaite un document synthétique et rigoureux permettant de mieux comprendre les fondements de la gestion de la paie pour former de nouveaux collaborateurs.

Dans ce cadre, vous devez répondre à la question suivante :

**Quels sont les éléments fondamentaux à prendre en compte pour élaborer une fiche de paie conforme, transparente et adaptée aux obligations légales ?**

Votre réponse devra intégrer les points suivants :

1. **Les principales méthodes de calcul du salaire** (temps, performance, qualification, etc.)
2. **Les composantes de la rémunération** (salaire de base, primes, avantages en nature, cotisations, etc.)
3. **Les obligations légales et réglementaires** relatives à la rémunération et à l’édition de la fiche de paie
4. Une **analyse critique** des enjeux d’une bonne gestion de la paie (transparence, cohésion interne, climat social, conformité juridique...)

**Format attendu :**

* Rédaction d’un texte structuré de **1000 à 1200 mots**,
* Présentation claire avec titres et sous-titres,
* Mobilisation d’au moins **2 références réglementaires ou académiques**,
* Rendu attendu pour le début de semaine prochaine, au format PDF ou Word

**II-Evaluation formative N°2 :**

**Mini-quiz d'entraînement sur la gestion des rémunérations :**

**1. Quelle est la différence entre la description de poste et l’analyse de poste ?**

a) Aucune, c’est la même chose

b) L’analyse est un document, la description une réflexion

c) L’analyse collecte les infos, la description les résume

**2. Que garantit l’équité interne ?**

a) Une paie conforme au SMIC

b) Une rémunération juste par rapport aux autres entreprises

c) Une rémunération juste entre collègues ayant des postes équivalents

**3. À quoi sert une grille salariale ?**

a) À calculer les heures supplémentaires

b) À lister les primes d’une entreprise

c) À relier les niveaux de poste aux niveaux de rémunération

**4. Que comprend la rémunération globale ?**

a) Seulement le salaire de base

b) Tous les éléments du revenu du salarié

c) Le salaire net uniquement

**5. Quel outil permet de hiérarchiser les postes avec des critères pondérés ?**

a) La classification alphabétique

b) La méthode des points

c) L’entretien annuel

**III- Evaluation formative N°3 :**

**Question d’analyse sur la « Gestion des rémunérations » :**

1. Distinguer la rémunération directe de la rémunération indirecte ?

2. Quels sont les principaux objectifs de la rémunération directe ?

3. En quoi consiste le concept d’équité quand on traite de rémunération et en quoi est-il si important ?

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

5. Quelles sont les grandes étapes de l’élaboration d’une structure salariale dans une grande organisation ?

**Cours 4 : Savoir construire une grille de rémunération équitable et motivante :**

 I M A G E illustrative

* **Description du cours** :

Ce cours a pour objectif de permettre aux étudiants d’acquérir la maîtrise d’une méthodologie rigoureuse et structurée visant à les accompagner dans l’élaboration d’une grille de rémunération à la fois équitable et incitative. Cette démarche, à la fois théorique et opérationnelle, pourra être mise en œuvre dans le cadre d’un enseignement formel ou d’un atelier pratique à visée professionnelle.

**4.1. Objectif pédagogique :**

Amener les étudiants à élaborer une grille de rémunération qui soit :

* **Équitable** (interne et externe),
* **Motivante** (reconnaissance, performance),
* **Conforme au cadre légal** (SMIC, égalité salariale, conventions collectives).

**4.2. Méthodologie en six étapes :**

**4.2.1. Analyse des emplois dans l’organisation :**

**Objectif :** Comprendre les postes à rémunérer.
**Actions :**

* Définir les familles d’emplois et les missions associées,
* Identifier les niveaux de responsabilité, de compétences, d’autonomie, etc.
**Outils :** Fiches de poste, méthode d’évaluation des emplois (par points, classement…).

**4.2.2. Segmentation des niveaux de fonction :**

**Objectif :** Classer les emplois en niveaux hiérarchiques ou en "paliers" de valeur.
**Actions :**

* Regrouper les postes similaires ou équivalents en **catégories ou niveaux**,
* Utiliser des critères objectifs (compétences, technicité, impact, etc.).
**Résultat :** Une **structure hiérarchique des emplois**.

**4.2.3. Étude du marché et des pratiques sectorielles :**

**Objectif :** Garantir l’équité externe.
**Actions :**

* Identifier les **rémunérations pratiquées dans le secteur** (enquêtes, conventions collectives, données INSEE, APEC…),
* Ajuster selon la taille de l’entreprise, sa localisation, son budget.
**Outils :** Benchmark, grilles conventionnelles.

**4.2.4. Définition des composantes de la rémunération :**

**Objectif :** Concevoir une rémunération globale et motivante.
**Actions :**

* Définir le **salaire de base** pour chaque niveau,
* Intégrer les **primes individuelles ou collectives**,
* Ajouter les **avantages en nature ou périphériques** (tickets resto, télétravail, etc.).
**Astuce pédagogique :** Distinguer **rémunération fixe / variable / globale**.

**4.2.5. Élaboration de la grille de rémunération :**

**Objectif :** Formaliser la grille.
**Structure de la grille :**

| **Niveau** | **Intitulé du poste** | **Salaire min (DA)** | **Salaire max (DA)** | **Variable (%)** | **Avantages** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |

**Conseil :** Proposer une **plage de rémunération** pour chaque niveau afin d’intégrer la progression dans le poste.

**4.2.6. Réflexion sur les critères d’évolution et d’équité :**

**Objectif :** Garantir la cohérence dans le temps.
**Actions :**

* Définir les critères de **progression salariale** (ancienneté, performance, formation...),
* Vérifier la **non-discrimination salariale** (genre, âge, origine, etc.),
* Mettre en place des **revues régulières** de la grille (adaptations continues).

**4.3. Outils pédagogiques à mobiliser :**

* Étude de cas d’entreprise,
* Modèles de fiches de poste et de grilles de rémunération,
* Données réelles du marché (INSEE, conventions collectives),
* Simulations en groupe.

**Supports PDF (complémentaire)**

**Liens vidéos**

**Devoir (questions diverses) :**

**I-Evaluation formative N°1 :**

**Exercice pratique sur l’élaboration d’une grille de rémunération**

**Objectif de l’exercice :**

Permettre aux étudiants d’appliquer concrètement une méthodologie d’élaboration d’une grille de rémunération, en mobilisant des critères d’équité interne, de cohérence externe, et de motivation des salariés.

**Consigne :**

Vous êtes consultants RH en équipe dans un cabinet fictif. Une PME du secteur technologique, d’environ 80 salariés, vous sollicite pour concevoir une **grille de rémunération structurée** pour ses métiers techniques et administratifs, jusqu’alors rémunérés de manière informelle.

Votre mission est alors de **proposer une grille de rémunération initiale**, adaptée aux besoins de l’entreprise et conforme aux principes d’équité et de motivation.

**Données fournies (à simuler ou à donner par l’enseignant) :**

* **Fiches de poste simplifiées** pour 5 emplois (ex. développeur, technicien support, chargé RH, comptable, assistant administratif),
* **Niveaux de responsabilité et compétences clés** associés,
* **Budget annuel de rémunération global**,
* **Références de salaires moyens dans le secteur**,
* **Contraintes légales** à respecter (SMIC, égalité salariale, charges sociales, etc.).

**Travail attendu :**

Les étudiants doivent produire :

1. **Une classification des emplois** (groupes ou niveaux),
2. **Un tableau de grille de rémunération** incluant :
	* Salaire de base (min/max),
	* Éléments variables éventuels,
	* Avantages annexes proposés,
3. **Une justification écrite** de leurs choix (2 pages max) :
	* Critères retenus,
	* Choix méthodologiques,
	* Équilibre entre équité interne et attractivité externe,
	* Points de vigilance et limites de la démarche.

**Format :**

* Travail en binôme ou trinôme,
* Grille à présenter sous format tableau (Excel ou Word),
* Dossier à remettre pour le début de la semaine prochaine
* Présentation orale optionnelle (10 min/groupe).

 **II-Evaluation formative N°2** :

**Etude de cas pratique sur l’élaboration de la paie d’une entreprise**

**Objectifs pédagogiques :**

* Savoir établir une fiche de paie conforme.
* Maîtriser les composantes de la rémunération.
* Comprendre l’impact des cotisations et des avantages sociaux.
* Analyser une politique RH sous l’angle économique et stratégique.

**Contexte :**
Vous êtes responsable paie dans une entreprise fictive, **TechNova SARL**, spécialisée dans le développement de logiciels. L’entreprise compte 15 salariés. Vous devez établir la fiche de paie d’un salarié cadre et analyser certaines composantes de la politique de rémunération de l’entreprise.

**Partie 1 : Établissement de la fiche de paie (12 points)**

Voici les informations concernant **Mourad**, cadre en CDI :

* Salaire brut mensuel : 140 200 DA
* Prime mensuelle sur objectifs : 8000 DA
* Heures supplémentaires effectuées : 10 h (majorées à 25 %)
* Tickets restaurant : 22 jours ouvrés à 850 DA (part salariale : 50 %)
* Mutuelle obligatoire : 2700 DA (part salariale)
* Retenues diverses : acompte de 6000 DA versé en début de mois
* Cotisations salariales globales : 22 %
* Charges patronales : 42 %

**Travail demandé :**

1. Établir la fiche de paie simplifiée de **Mourad** pour le mois de mai (format tableau).

**Partie 2 : Analyse de la politique de rémunération (8 points)**

**Questions :**

1. Quels sont les avantages et les risques liés à une politique de rémunération avec une part variable élevée ?
2. Proposez deux actions à mettre en place pour améliorer l’attractivité de la politique de rémunération de l’entreprise, tout en maîtrisant les coûts.

**Conclusion**

L’intérêt apporté à l’évaluation des emplois et la rémunération 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.

**Au final, n'hésitez pas à nous contacter (voir nos coordonnées sur la fiche contacte)**

Cet espace est dédié aux étudiants à fin qu'ils puissent travailler ensemble sur les différentes questions relatives au cours pour préparer les devoirs

**6. Devoirs de synthèse**

**Questions générales et de synthèses** :

**6.1.** Résumer la totalité du cours en quatre pages

**6.2.** Etude de cas pratique sur l’évaluation des emplois et gestion de la paie

 **Contexte du cas pratique :**

L’entreprise **TECH-SERVICES** est une société spécialisée dans les services numériques. Elle emploie différents profils : cadres, agents de maîtrise, et employés d’exécution. La direction des ressources humaines a réalisé une évaluation interne des emplois selon plusieurs critères (responsabilités, compétences, autonomie, conditions de travail, impact stratégique...).

Vous êtes consultant RH et devez analyser les résultats de cette évaluation pour fournir des éléments de comparaison et établir des fiches de paie types.

**Résultats de l’évaluation des emplois :**

| **Critère / Emploi** | **Cadre (Chef de projet)** | **Agent de maîtrise (Technicien support senior)** | **Employé d'exécution (Opérateur de saisie)** |
| --- | --- | --- | --- |
| Niveau d'autonomie | Très élevé  | Moyen à élevé | Faible |
| Responsabilités hiérarchiques | Encadrement de 5 pers. | Supervision d’une équipe de 2 personnes | Aucune |
| Niveau d’études requis | Bac+5 | Bac+2 | Bac |
| Compétences techniques | Expertise confirmée | Techniques spécifiques | Compétences de base |
| Impact sur l’organisation | Stratégique | Opérationnel | Tâches répétitives |
| Conditions de travail | Flexibilité, réunions | Horaires fixes, interventions techniques | Poste sédentaire, saisie manuelle |
| Salaire brut mensuel | 85.000 DA | 54.000 DA | 39.000 DA |

**Travail demandé :**

**Partie 1 : Analyse comparative des emplois**

1. **Présentez les différences essentielles** entre les trois emplois en vous appuyant sur les critères fournis. (5 lignes)
2. **Justifiez la différence de salaires** entre ces emplois sur la base des éléments d’évaluation. (5lignes)

**Partie 2 : Élaboration de trois fiches de paie simplifiées**

À partir des salaires bruts mensuels indiqués, établissez la **fiche de paie simplifiée** pour chacun des trois postes (Cadre, Agent de maîtrise, Employé d’exécution) selon les éléments suivants :

**Hypothèses pour tous les profils :**

* Taux de cotisations sociales salariales : 22%
* Taux de cotisations sociales patronales : 42%
* Prime mensuelle fixe :
	+ Cadre : 11.000 DA
	+ Agent de maîtrise : 7000 DA
	+ Employé d’exécution : 4500 DA
* Aucune heure supplémentaire
* Aucun avantage en nature
* Aucune absence ni congé non payé ce mois-ci

**Structure attendue pour chaque fiche de paie :**

* Salaire brut
* Primes
* Total brut
* Cotisations salariales
* Salaire net à payer
* Charges patronales
* Coût total pour l’employeur

 **7. Test final :**

**L’évaluation finale sera effectuée à la fin du semestre, sur la base des examens sur table, des travaux personnels ainsi que des travaux pratiques réalisés en entreprise.**

**8. Référence (lectures conseillées) :**

1-Azzouz, (1995).Rémunérer sa famille sans heurter le fisc, l’entreprise,n°112.

Ozane F.(2010).Etre recruté et recruteur. Nathan Paris.

2-Baron, A. & Garel, J. P. (2018). *L’évaluation des emplois : Enjeux, méthodes et pratiques*. Éditions Liaisons , Paris.

3-Ben Rouane S-A .(2012) :Le management des ressources humaines. OPU-Alger.

4-COHEN Annick,(2006). Toute la fonction ressources humaines, édition dunod, Paris.

5-GUY Le Boterf, (2013). Ingénierie et évaluation des compétences, 6ème édition EYROLLES éditions d’organisation,Paris.

6-Le BOTREF Guy, (2013).Ingénierie et évaluation des compétences, 6édition EYROLLES, Paris.

7-Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions Eyrolles , Paris

8-Le Louarn, J.-Y. & Wils, T. (2011). *L’évaluation des postes de travail : méthodes et enjeux*. Revue internationale de gestion, 36(2), 84–93.

9- Morin, L. & Renaud, S. (2004). *Les pratiques d'évaluation des emplois : Enjeux et tendances*. Revue de gestion des ressources humaines, n°52, 22-35.France.

10-PERETTI J.-M,(2015). Ressources humaines, édition Vuibert, Paris.

11-Pierre Duhamel,(1997).Rémunération :l’heure juste, Revue Commerce, OIT.Paris.

12-Peretti, J.-M. (2019). *Gestion des ressources humaines* (19e éd.). Vuibert. France.

13- SEKIOU Lakhdar et al,(2007).Gestion des ressources humaines, édition de bœck, Bruxelles.

14-THEVENET Maurice,(2015) Fonctions en ressources humaines, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Quatrième édition Pearson, France.

15- Rajouter le dictionnaire ( voir sekkiou chapitre rémunération et évaluation des emplois)

**Partie 01 : Évaluation des emplois**

**Description : AXE1 +AXE2**

1. **L'évaluation des emplois – Objectifs, processus et outils**
Cette vidéo pédagogique présente les objectifs, le processus et les outils de l'évaluation des emplois.
🔗 [Regarder sur YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=wRk9q4EQc-g)

**https://www.youtube.com/watch?v=wRk9q4EQc-g**

1. **Évaluation des catégories d’emplois (valeur en points)**
Une explication étape par étape sur la quantification de la valeur des postes en entreprise
🔗 [Voir la vidéo](https://www.youtube.com/watch?v=u0rAb2WUfkg)

[**https://www.youtube.com/watch?v=u0rAb2WUfkg**](https://www.youtube.com/watch?v=u0rAb2WUfkg)

1. **Je sais tout – Évaluation de la valeur des emplois**
Une vidéo concise qui aborde les méthodes d'évaluation des emplois.
🔗 [Visionner ici](https://www.youtube.com/watch?v=o4hCTN7lpls)

[**https://www.youtube.com/watch?v=o4hCTN7lpls**](https://www.youtube.com/watch?v=o4hCTN7lpls)

**Partie 2/ Gestion de la paie (axe 3+Axe4)**

**(**[**https://www.youtube.com/playlist?list=PLBytVRHj29ApGu1JLZ396LdenPJzjCr0j**](https://www.youtube.com/playlist?list=PLBytVRHj29ApGu1JLZ396LdenPJzjCr0j)**)**

1. **Cours 1 : Bulletin de paie et salaire**
Une introduction détaillée sur la création d'un bulletin de paie.
🔗 [Regarder sur YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=NrZRFmWAzms) : https://www.youtube.com/watch?v=NrZRFmWAzms
2. **Gestion de la paie – Introduction**
Une présentation des concepts clés de la gestion de la paie.
🔗 [Voir la vidéo](https://www.youtube.com/watch?v=bGnq5hNlu5o) : https://www.youtube.com/watch?v=bGnq5hNlu5o
3. **Les fondamentaux de la paie – Playlist complète**
Une série de vidéos couvrant divers aspects de la paie.
🔗 [Accéder à la playlist](https://www.youtube.com/playlist?list=PLBytVRHj29ApGu1JLZ396LdenPJzjCr0j)
4. **Gestion de la paie : tout sur le bulletin de paie en 3 minutes**
Une vidéo rapide expliquant les éléments essentiels d'un bulletin de paie.
🔗 Visionner ici
5. **Gestion de la paie : tout sur les bases de calcul des cotisations en 6 minutes**
Une explication concise sur le calcul des cotisations sociales.
🔗 [Voir la vidéo](https://www.youtube.com/watch?v=sLGmAt02cno)

Haut du formulaire

Bas du formulaire