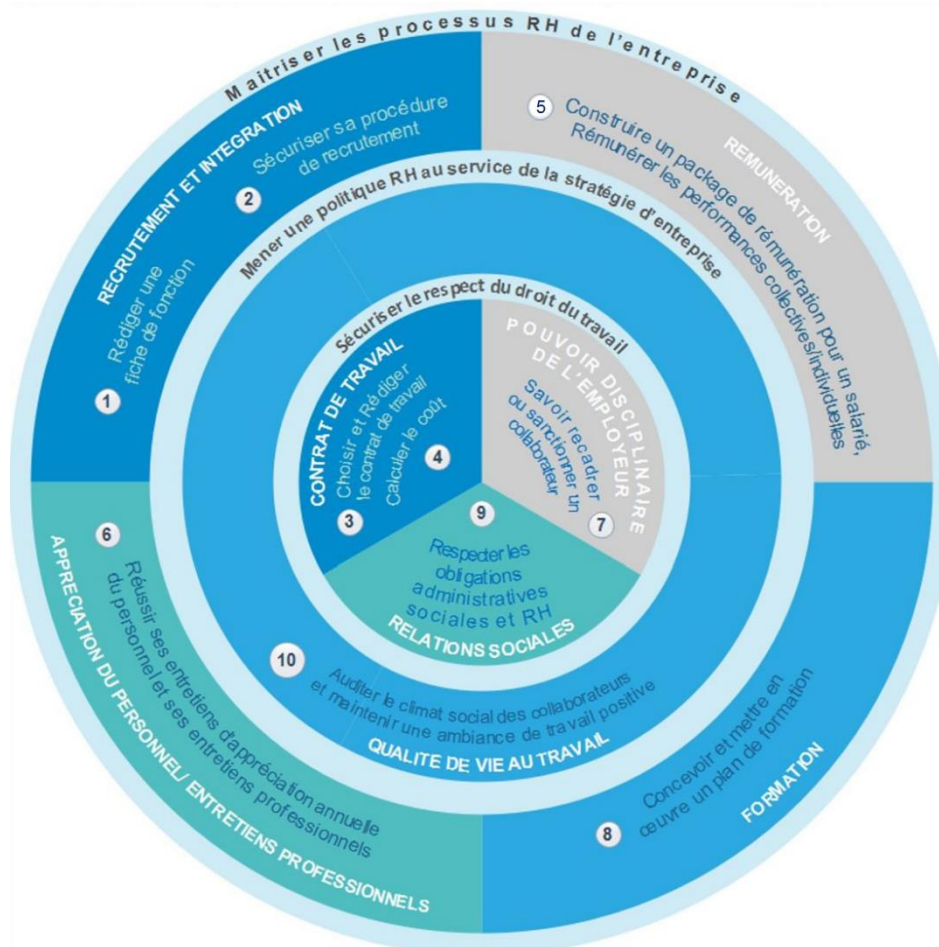


OUTIL N°5 : Elaborer une Politique de Rémunération Motivante

Questionnaire préliminaire d'orientation vers les outils RH utiles :

Un questionnaire liminaire générique d'auto positionnement et orientation, est préalablement soumis à tous les décideurs volontaires pour utiliser les outils de la boîte à Outils RH.
Ce questionnaire permet de cibler les besoins précis du décideur et d'orienter celui-ci vers les outils les plus opportuns.

Diagramme synoptique de présentation des 10 outils et de la place qu'y trouve celui-ci :



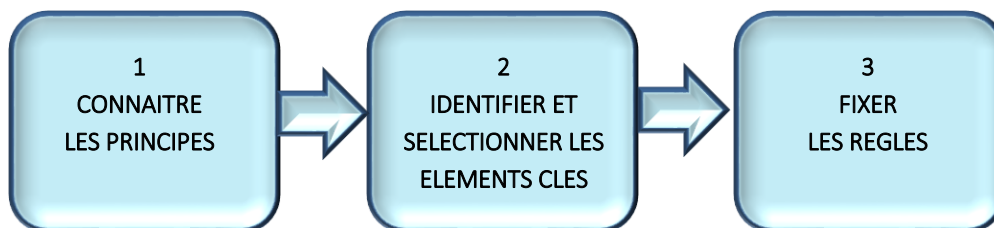
Contexte/Objectif :

Une politique de rémunération pertinente et efficace respecte des principes intangibles et des règles précises qu'il convient, en tant que chef d'entreprise, de connaître et de tenter d'appliquer à son entreprise pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de sa structure. Il ne s'agit pas simplement de connaître et respecter les grilles de salaire de sa convention collective (en appliquant d'ailleurs souvent que les stricts minima conventionnels), mais bien plutôt de construire un système cohérent, évolutif, et qui permet d'agir sur les bons leviers de motivation du personnel afin que celui-ci donne le meilleur de lui-même dans un climat social serein. En effet la rémunération est un des sujets les plus sensibles dans l'entreprise, facteur de motivation –et donc de performance individuelle et collective- ou a contrario, de conflit et de frustrations engendrant démotivation voire comportements contreproductifs, selon les cas. Le présent outil a pour vocation de permettre au dirigeant de saisir les principaux éléments de la rémunération, de construire une politique de rémunération pertinente, et d'édicter des règles simples mais incontestables de gestion et d'évolution des rémunérations en interne.





Les étapes-clés du processus de rémunération :

La Méthode :

- 1- Connaître les principes d'une politique de rémunération motivante et efficace
- 2- Identifier et sélectionner les éléments-clés et composantes de la rétribution des salariés
- 3- Fixer les règles de gestion et d'évolution de la rémunération pour ses salariés



Légende :

-  Outil, support, ressource, fiche technique...
-  Astuce
-  Point de vigilance
-  Conseil

SYNOPTIQUE REMUNERATION MOTIVANTE – Cliquez sur les blocs pour consulter le contenu associé

ETAPES	ACTIONS	OUTIL / FICHE TECHNIQUE	MODELE	EXEMPLE
ETAPE 1 CONNAITRE LES PRINCIPES				
ETAPE 2 IDENTIFIER ET SELECTIONNER LES ELEMENTS CLES	Le salaire de base			
	Méthode d'évaluation de fonction			Grille de critères classant
				Fiche de cotation d'une fonction
				Tableau de hiérarchisation des fonctions et regroupement par catégories
				Grille de classification/rémunération avec différenciation en 3 niveaux d'expertise
	Rémunération variable			
	Avantages supplémentaires			
	Participation			
Intéressement				
ETAPE 3 FIXER LES REGLES				

Etape 1 Connaître les principes généraux d'une politique de rémunération :

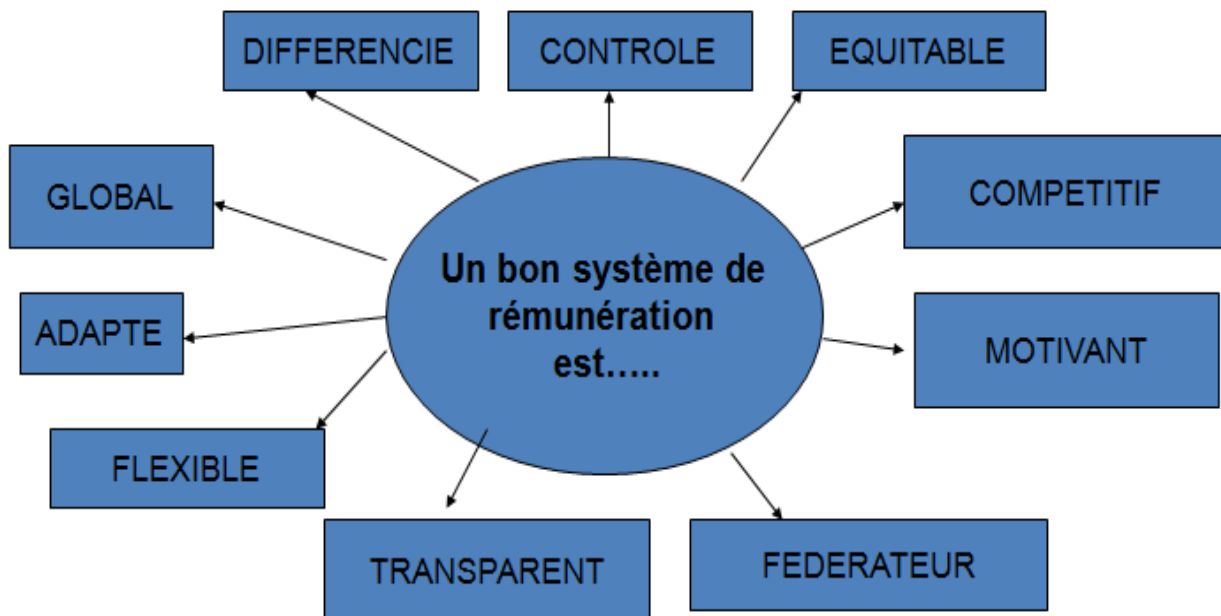
Toute politique de rémunération (digne de ce nom) a pour but :

- D'ATTIRER
- De FIDELISER
- De MOTIVER

Les salariés dont l'Entreprise a besoin pour occuper les postes de sa structure et pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe.

C'est donc un processus RH parmi d'autres très stratégique et en lien direct et au service de la stratégie de l'entreprise. Le management des talents est crucial dans un contexte de pénurie voire de guerre des talents. L'attractivité, la fidélisation, la promotion des meilleurs pour et dans l'entreprise, ainsi que l'encouragement de la ligne managériale à la valorisation et au développement de la performance, sont les ingrédients-clés et incontournables aujourd'hui d'une politique de rémunération.

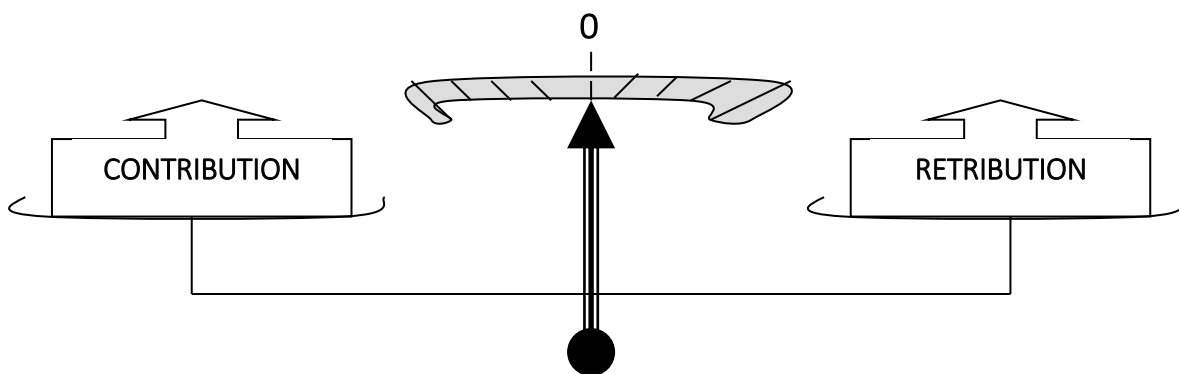
Qu'est-ce qu'un bon système (ou politique) de rémunération ?



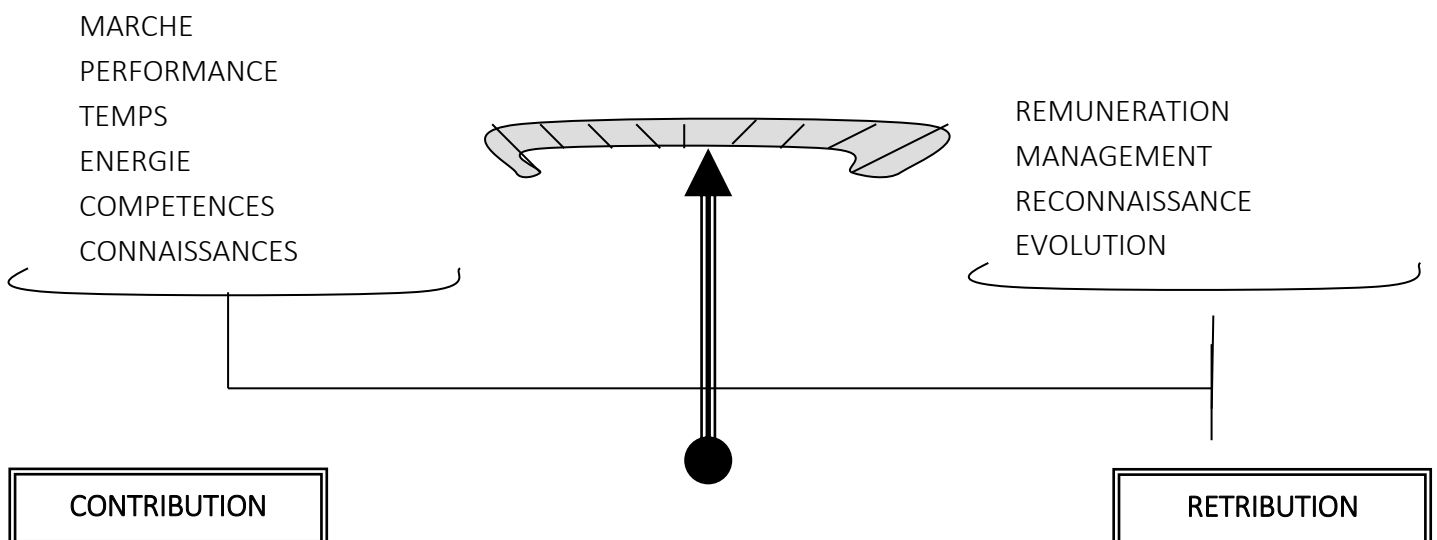
Un « bon » système de rémunération est un système :

Equitable : car il doit rétribuer « à proportion » de l'apport de chacun à la structure

L'équité réfère à un sentiment ou à une perception de justice par rapport à une situation donnée, d'équilibre perçu entre sa contribution à l'entreprise et sa rétribution en contrepartie. Ce concept diffère de celui d'égalité, qui suggère plutôt une approche identique pour tous. Le concept d'équité constitue un levier important pour créer et maintenir un bon climat de travail et pour obtenir ainsi la satisfaction des employés. L'équité interne vise à assurer un niveau de rémunération équivalent entre les emplois comportant des exigences et un niveau de responsabilités comparables (proportionnalité entre la rétribution et la valeur ajoutée d'une fonction ou d'une performance) Critères objectifs non discriminants



LA REMUNERATION N'EST QU'UNE COMPOSANTE DE LA RETRIBUTION...
DE MEME QUE LA CONTRIBUTION PEUT SE MESURER DE DIFFERENTES FACONS.



Comment développer et garantir l'équité ?

Règle N°1

- Garantir une évaluation fiable de la contribution :
- Contribution = poste + performance
- Garantir :
LA PESEE DES POSTES
L'EVALUATION DES PERFORMANCES DANS LE POSTE

Comment développer et garantir l'équité ?

Règle N°2

Favoriser

- l'accroissement de la contribution mesurable :
- des affectations équitables
- un développement pertinent des compétences
- un management à Compétences Managériales élevées
- une qualité des conditions de travail et de vie au travail

Comment développer et garantir l'équité ?

Règle N°3

- EXPLICITER LES LIENS CONTRIBUTION – RETRIBUTION
=> Chaque élément de rétribution relié à une composante de la contribution
=> Chaque décision RH prévisible

Comment développer et garantir l'équité ?

Règle N°4

- Garantir la rémunération méritée
- Garantir le respect des règles :
 - Former les décideurs
 - Donner les informations
 - Auditer les décisions

Comment développer et garantir l'équité ?

Règle N°5

- Communiquer sur la contribution attendue et sa mesure
- Communiquer sur les moyens mis en œuvre pour développer la contribution
- Communiquer sur les règles
- Communiquer sur les composantes de la rétribution
- Communiquer collectivement et individuellement

Compétitif : car il doit soutenir une comparaison avantageuse avec les pratiques du marché, en rétribuant au « juste prix » les salariés et notamment les meilleurs pour les attirer et les conserver (benchmarking de rémunération) .

Il convient d'analyser la compétitivité interne et externe :

-Interne : Audit interne de rémunérations

-Externe : Enquête de salaires (Branche d'activité, Secteur, Zone géographique, Fonction...)

La notion de compétitivité externe consiste à réaliser un rapprochement entre le salaire perçu par le salarié et celui qui est accordé par les autres entreprise pour un même travail ou de valeur égale.

La compétitivité des rémunérations permet de :

- Attirer les candidats potentiels
- Fidéliser les Collaborateurs
- Assurer la Compétitivité économique par une masse salariale ajustée

Motivant : car il doit permettre à ceux qui contribuent le plus (le mieux) d'être valorisés à leur juste valeurs et de façon différenciée entre les salariés (y compris entre ceux qui occupent un poste comparable). . Il doit donc y avoir congruence entre les critères de rétribution de la performance et les résultats attendus pour l'entreprise (relation « gagnant-gagnant »)

Fédérateur : car il doit permettre à chacun de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, et se sentir « solidaire », notamment en développant des rétributions collectives conditionnées à des résultants d'équipe ou d'ensemble (intéressement, participation ,par exemple)

Transparent : car il doit pouvoir être simplement explicable et compréhensible par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (les salariés notamment), avec des règles claires d'attribution et d'évolution de la rémunération de chacun (règles explicites et objectives). Tous les éléments entrant dans la rémunération des salariés, et, notamment ceux concernant la Rémunération Fixe de Base, doivent être identifiés, comptabilisés, valorisés, et communiqués aux intéressés de façon régulière.

Un système de rémunération est facile à communiquer s'il est simple et transparent, et de ce fait il est stimulant pour le personnel.

C'est la transparence associée à l'équité qui assure un climat social serein et des relations plus saines entre Salariés et Responsables Hiérarchiques et Direction, car basées sur l'explication et la conduite de règles de rémunérations objectives

Flexible : car il doit pouvoir « facilement » évoluer au gré des besoins et du contexte changeant de l'entreprise (marché, concurrence, conjoncture... ;) pour maintenir un équilibre sain entre le volume d'activité et de résultat de l'entreprise et ses frais de personnel (ratio CA/FP par exemple)

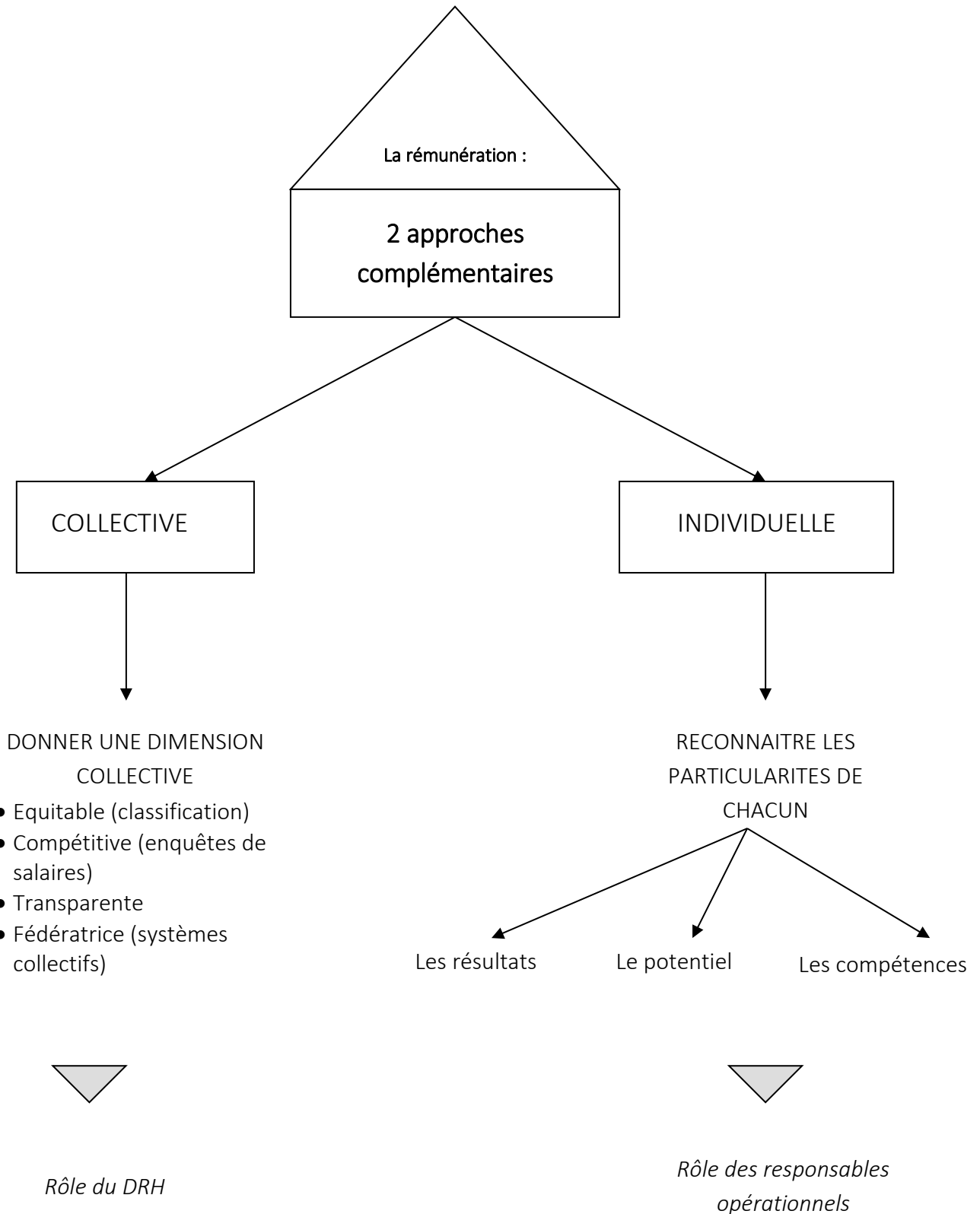
Adapté/Evolutif: car il doit correspondre au contexte, aux enjeux de l'entreprise et servir de levier pour mobiliser le personnel « dans le sens « favorable à l'entreprise » (par exemple ;, si on veut vendre plus de nouveaux produits, il convient que le système de primes sur objectif des commerciaux intègre ce critère et que cela puisse être évolutif dans le temps selon les changements de contexte). La structure évoluant dans un contexte économique et social mouvant par excellence, il convient pour conserver la pertinence du système de rémunération, que celui-ci puisse facilement s'adapter et suivre cette évolution permanente, tout en proposant en permanence des rétribution cohérentes par rapport aux pratiques du marché du travail. Le système de rémunération doit donc intégrer au sein même de ses propres mécanismes, les éléments permettant cette souplesse et adaptation.

Global : car il doit articuler de manière cohérente les différents éléments de rémunération et permettre d'établir une rétribution globale mesurable, communicable à chaque bénéficiaire comme somme des différents éléments qui la compose

Différencié : car il doit acter le fait que tous ne contribuent pas de façon égale selon les postes et selon leur performance sur un même poste, le système doit donc intégrer l'individualisation des salaires selon des critères et règles formelles (primes, niveaux de salaire dans un même échelon, augmentations individuelles du salaire de base... ;)

Contrôlé : car il doit assurer une maîtrise de la masse salariale, en accord avec les moyens de l'entreprise, des indicateurs doivent permettre de suivre et surveiller la bonne application des managers, des règles d'évolution des rétributions de leurs collaborateurs

Etape 2 - Identifier et sélectionner les éléments-clés et composantes de la rétribution des salariés :

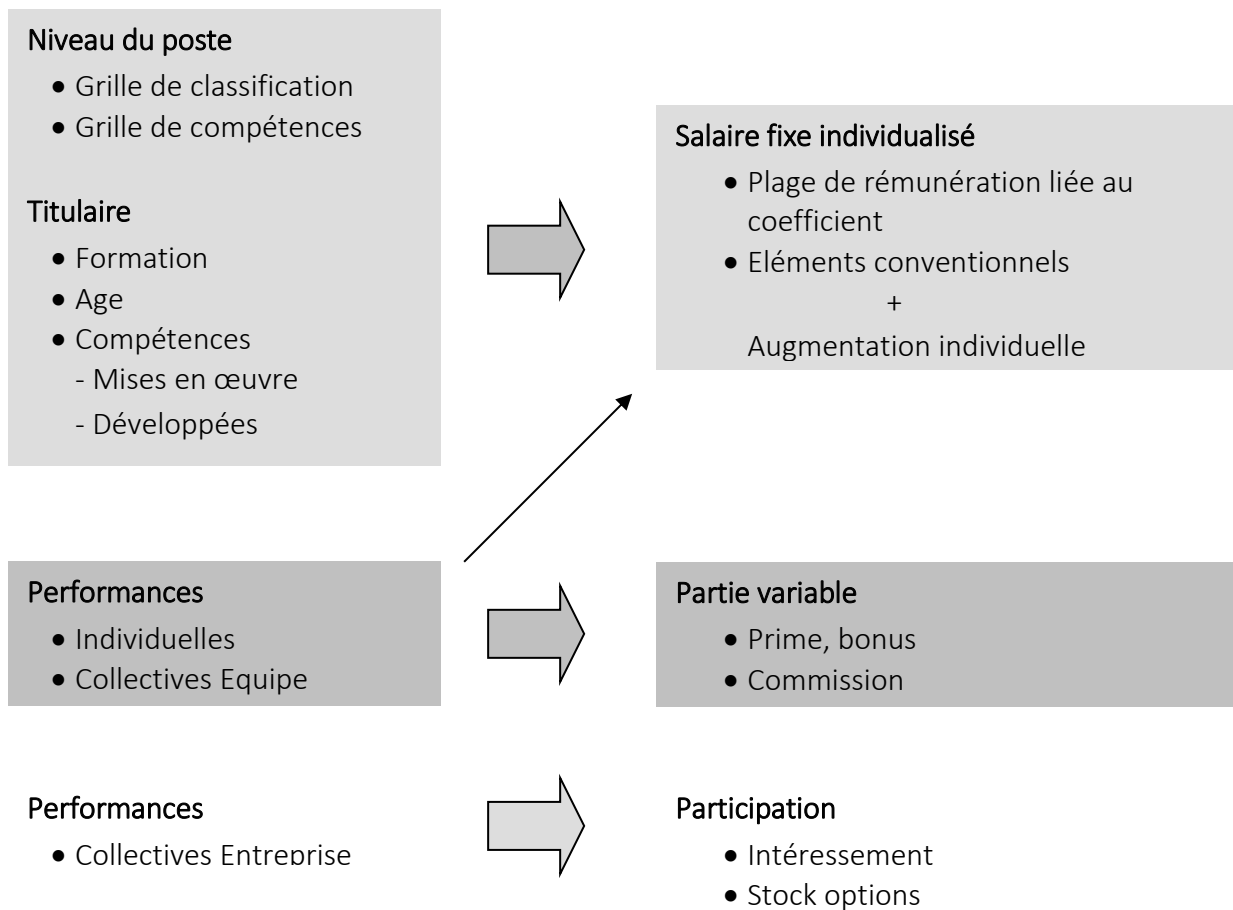


LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION

La rémunération globale d'un salarié se compose généralement de 4 éléments :

- SALAIRE DE BASE ET ELEMENTS FIXES RECURRENTS
- PART VARIABLE INDIVIDUELLE
- INTERESSEMENT ET VARIABLE COLLECTIFS
- PERIPHERIQUES DE REMUNERATION

On peut représenter cette répartition des éléments de rémunération comme suit :



LE SALAIRE DE BASE

Le salaire de base doit normalement rémunérer la contribution du salarié dans l'entreprise. Ainsi il dépend du niveau de responsabilité de l'emploi dans l'entreprise, de son impact sur la marche de celle-ci, de la « valeur ajoutée » du titulaire du poste en somme. Plus la contribution -et donc le « poids » du poste- est importante, plus le salaire de base devrait être élevé. C'est le principe des échelles de salaire établies dans de nombreuses entreprises.

Comment fixer le montant du salaire ?

Le salaire de base est fixé librement entre l'employeur et le salarié, soit par le contrat de travail, soit par décision unilatérale de l'employeur (usages, directives, barème d'entreprise, notes d'information...) sous réserve du respect de certaines règles légales et conventionnelles.



Conseil

Veillez à bien se renseigner sur la (ou les) convention collective applicable à l'entreprise, car souvent la convention collective fixe des « grilles de salaires » ainsi que des minima de salaires mensuels pour chaque fonction ou niveau d'emploi, que toutes les entreprises qui relèvent de cette convention collective sont tenus d'appliquer.



Astuce

Intérêt de disposer d'une étude de « benchmarking des salaires »

Le benchmarking des salaires consiste à réaliser une étude comparative des rémunérations effectivement appliquées dans l'entreprise au regard de ce qui est pratiqué dans des entreprises « comparables ». Les entreprises comparables sont celles qui sont de même secteur d'activité, même territoire, même métier..., et qui, elles, représentent le marché de référence.

Dans un contexte de pénurie de compétences, de manque d'attractivité et de taux de turnover souvent important et de difficultés de recrutement, de concurrence pour les entreprises -et notamment les TPE/PME qui peinent à attirer ou conserver leurs meilleurs éléments face aux plus grandes entreprises qui disposent « d'atouts » irrésistibles pour les candidats-, la décision de réaliser une étude un benchmark salaires permet d'identifier rapidement les écarts de rémunérations entre les pratiques de l'entreprise et celles de son marché de référence (ses concurrents par exemple), et donne l'opportunité d'ajuster ses pratiques en matière de rémunération et mieux fixer les montants des salaires

Le dirigeant qui opte pour cette pratique se ménage la possibilité de rendre son entreprise plus attractive pour des candidats externes à l'embauche en mettant les salaires proposés au niveau (ou un peu au-dessus) du marché pour attirer les meilleurs, mais aussi pour ajuster les rémunérations actuelles des salariés déjà dans l'entreprise. Il pourra ainsi garantir la fidélité du personnel (surtout des meilleurs éléments).

Cette démarche peut apparaître a priori fastidieuse voire coûteuse mais s'avère le plus souvent fort instructive et efficace pour mettre en place une politique de rémunération « intelligente » éclairée et performance (attraction fidélisation des RH) et, finalement, rentable à terme.

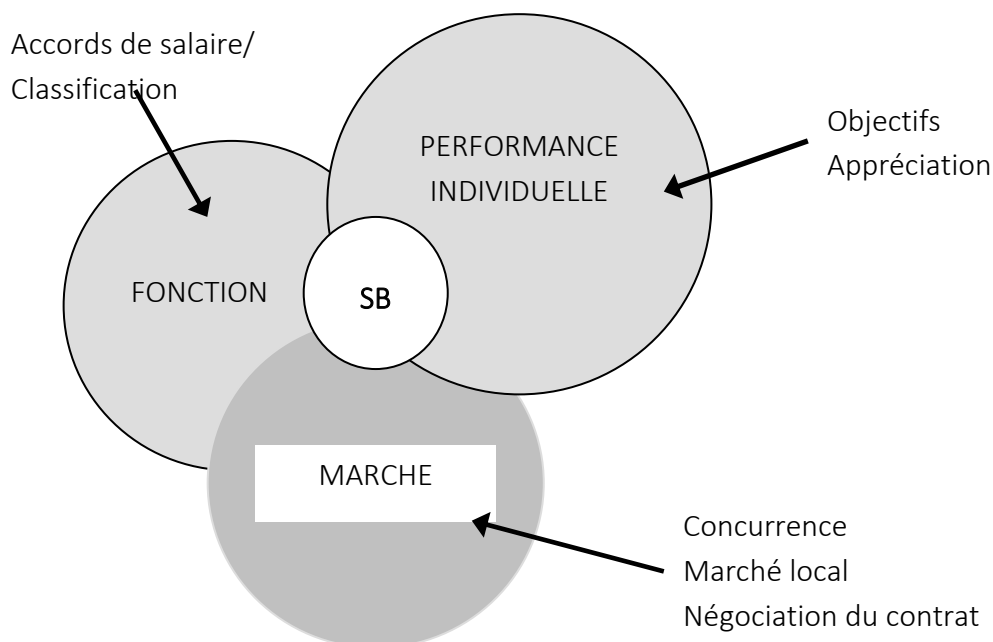
Plusieurs modes de fixation du salaire sont possibles :

- au temps, en fonction de la durée de travail effectif (c'est le mode le plus courant) ;
- au rendement, en fonction de normes connues et définies préalablement (guelte, travail aux pièces, prime)

au forfait. Dans les conditions et avec les garanties prévues par le code du travail, une convention de forfait entre le salarié et l'employeur est alors obligatoirement conclue par écrit. Elle doit par ailleurs être précise et quantifiée

Ce salaire de base fixe est défini à partir de la synthèse des 3 sources d'informations :

- La fonction : Le niveau de responsabilité (poids) de la fonction dans l'organisation est déterminé généralement par une grille de classifications
- La Maîtrise de la fonction et/ou la Performance individuelle du titulaire de la fonction tenue (souvent mais toujours le cas selon les entreprises, si la grille de classification offre une latitude de décision d'un salaire individualisé à l'intérieur d'un même échelon (fourchette de rémunération))
- Le « prix de marché externe » : l'entreprise peut ajuster le niveau de salaire par comparaison au marché pour garantir l'attractivité et inciter à la fidélité à l'entreprise



Présentation expresse de La méthode d'évaluation de fonctions

Ou « Comment déterminer le niveau de salaire de la fonction ? »

1- Disposer de fiches de fonctions à jour :

La détermination du salaire d'une fonction, n'est envisageable sérieusement que si on a pu hiérarchiser les fonctions les unes par rapport aux autres, fixé des niveaux de salaires pour chaque niveau, et donc pu comparer les fonctions selon leurs contenus « réels » respectifs.

Cela implique d'avoir AU PREALABLE rédigé toutes les fonctions de l'entreprise.

Conseil :

Les fiches de fonction rédigées doivent si possible contenir les différentes informations relatives aux critères classant prévus au point suivant (pesée des postes)

Outils :

Consulter la fiche outil RH : « Rédiger une fiche de fonction »

2- Pesée des fonctions :

Le travail de pesée des fonctions de la structure (cotation), s'il n'a pas encore été effectué, (par l'entreprise par le passé ou en application de celle proposée par la convention Collective applicable) doit être mis en œuvre ici.

Chaque fonction fait l'objet d'une pesée (cotation) à partir d'une grille de critères classant établie au préalable et qui permettra de procéder à la cotation des fonctions de l'entreprise sur la même base comparative.

Outils :

Exemple de grille de critères classant

Outils :

Exemple de Fiche de cotation d'une fonction

Ce travail de pesée peut être effectué par la Direction (ou le service RH) :

 **Conseil :**

Idéalement, ce travail doit être réalisé de façon collégiale, et concertée, par une commission paritaire (composée d'un collègue «salariés et représentants du personnel» et d'un collègue «Direction » aux effectifs égaux, éventuellement animé par un consultant externe pour un apport de méthode, d'arbitrage et d'objectivité, sur la base des fiches de fonction préalablement réalisées et validées,

Toute fonction subissant un changement significatif de son contenu (activités, tâches, missions, responsabilités, compétences...), dans le futur, ou nouvellement créée, fera l'objet d'une nouvelle évaluation selon la même grille établie ici. La demande sera exprimée par le responsable hiérarchique direct concerné, auprès de la Direction après chaque session d'entretiens annuels d'appréciation par exemple.

3- Ordonnement des fonctions dans une échelle de valeur :

Les cotations ainsi effectuées permettent de construire une hiérarchisation des fonctions sur une échelle progressive en fonction des points de cotation obtenus.

 **Outils :**

Exemple de tableau de hiérarchisation des fonctions et regroupement par catégories

La grille de classification est construite sur la base de différents niveaux de responsabilité. On procède à un regroupement des fonctions par niveaux de responsabilité : Toutes les fonctions pesées sont positionnées dans l'échelle de valeur puis regroupés par niveau selon un découpage adapté :

Exemple de découpage d'une grille de classification selon une progression « arithmétique »:

Le continuum de 15 à 105 points possible dans le cadre de la pesée des fonctions à partir de la grille des critères classant, est segmenté en autant de niveaux selon la logique suivante :

- Niveau 1 : avec un pas de 9 points : postes comptant entre 15 et 23 points de cotation
- Niveau 2 : avec un pas de 11 points : postes comptant entre 24 et 34 points de cotation
- Niveau 3 : avec un pas de 13 points : postes comptant entre 35 et 47 points de cotation
- Niveau 4 : avec un pas de 15 points : postes comptant entre 48 et 62 points de cotation
- Niveau 5 : avec un pas de 17 points : postes comptant entre 63 et 79 points de cotation
- Niveau 6 : avec un pas de 19 points : postes comptant entre 80 et 98 points de cotation
- Niveau 7 : avec un pas de 21 points : postes comptant entre 99 et 105 points de cotation

A noter la progression arithmétique pour passer d'un niveau au suivant : Le pas augmente de 2 points à chaque passage d'un niveau à l'autre (un pas de 9 sur le premier niveau jusqu'à un pas de 19 pour l'avant dernier, car le dernier niveau n'a pas de pas véritable, compte tenu qu'il est tronqué à 105, avec donc un intervalle plus court que ce qu'il devrait être (théoriquement à 119)).

On obtient donc des niveaux d'intervalles de taille progressive (de plus en plus grands en termes de nombre de points) pour respecter la logique de la cotation par critères progressifs utilisée plus haut.

**Astuce :**

Grâce à cette technique de « regroupement des fonctions par classes », et bien que ne faisant pas forcément partie des mêmes « univers professionnels ou même métiers », toutes les fonctions se trouvant sur le même niveau (même catégorie), sont considérés comme faisant partie du même groupe d'emploi au regard de la classification ainsi définie.

Les mêmes règles de calcul de la rémunération s'appliqueront à ces groupes d'emplois (de même niveau).

4- Fixation de la grille de Rémunération

Pour chaque niveau ou classe de fonctions ainsi regroupées, on fixe des « mini » et « maxi » de salaire mensuel (ou annuel).

Pour chaque niveau obtenu ci-dessus, une fourchette de salaire est définie avec un salaire mensuel brut de base minimum et un salaire mensuel brut de base maximum, voire une valeur médiane (point médian de l'intervalle).

Ensuite, l'écart entre le salaire minimum et le salaire maximum de chaque niveau est calculé comme suit :

Pour disposer d'une échelle de salaire cohérence et compétitive, les fourchettes du salaire de base de références associée au grade peuvent être corrélées au marché de l'emploi à partir d'un benchmarking des rémunérations (cf vu par ailleurs) et révisées annuellement pour que l'entreprise puisse rester compétitive et attractive vis-à-vis des salaires du marché de l'emploi.

Exemple : une entreprise qui entend attirer les meilleurs talents devra s'étalonner sur ses niveaux de salaires par catégories par paliers successifs au dessus du marché.

On peut appliquer par exemple un pourcentage d'augmentation à la valeur minimale du niveau considéré pour obtenir la valeur maximale du niveau. Ce pourcentage d'écart entre le salaire minimum et le salaire maximum d'un niveau considéré est lui aussi progressif au fur et à mesure de la progression dans les niveaux.

Exemple de progressivité des intervalles mini-maxi d'une grille de rémunération :

Salaire maxi du Niveau 1 : +110% du salaire mini de ce même niveau 1

Niveau 2 : +112% (+2 points)

Niveau 3 : +116% (+4 points : écart précédent x2)

Niveau 4 : +124% (+8 points : écart précédent x2)

Niveau 5 : +140% (+16 points : écart précédent x2)

Niveau 6 : +172% (+32 points : écart précédent x2)

Niveau 7 : +236% (+64 points : écart précédent x2)



Astuce :

La mise en place d'une valeur maxi à chaque niveau permet de :

- *Garantir l'équité des rémunérations dans un même niveau pour limiter les écarts de rémunération trop grands d'un titulaire à l'autre*
- *Favoriser la mobilité interne, par des passerelles entre les métiers de la structure et par un système de promotion lisible et objectif. En effet, les fourchettes ainsi définies pour les rémunérations au regard du positionnement du salarié permettent d'encourager la mobilité : dès lors que le plafond est atteint par un titulaire, son évolution individuelle naturelle -sauf à rester bloqué dans le niveau- sera orientée dans la mesure du possible au sein de la structure, vers une promotion (mobilité verticale) ou une nouvelle activité (mobilité horizontale).*

5- Différenciation des salaires par niveau d'expertise dans la fonction :

Il convient ensuite d'affiner cette échelle des rémunérations à l'intérieur des fourchettes ainsi définies par niveau, par la détermination de différents niveaux de maîtrise ou « niveaux d'expertise » de la fonction par le titulaire.

Ce découpage supplémentaire permet de justifier le positionnement initial dans la fourchette concernée et surtout une progression du salaire du titulaire à l'intérieur de l'intervalle donné selon des règles « objectives » de maîtrise de la fonction (activités, compétences, performance) : ainsi chacun peut voir augmenter sa rémunération effective en accroissant son niveau de maîtrise de sa fonction grâce au renforcement de son niveau d'expertise.

Exemple de différenciation en 3 niveaux :



Outils :

[Exemple de grille de classification/rémunération avec différenciation en 3 niveaux d'expertise](#)

On peut par exemple définir pour chaque fourchette de salaire correspondant à chaque niveau, 3 zones d'expertise croissantes chevauchantes symbolisées par les lettres A, B et C. Ces zones d'expertise sont bornées par un découpage arithmétique de la fourchette de rémunération concernée.

- Zone A : pas ou peu d'expérience dans le poste (débutant), ne maîtrise pas la plupart des éléments du poste (activités, compétences, résultats)
- Zone B : Acquisition de la connaissance et des compétences nécessaires pour performer dans le poste (compétences de niveau 2, résultats conformes)
- Zone C : expertise reconnue, capable de former les débutants, performance et compétences supérieures à l'attendu, référent du métier

Pour chacune des trois zones, une fourchette de rémunération est indiquée avec trois valeurs de salaire:

- Une valeur minimale
- Une valeur médiane
- Une valeur maximale

La valeur médiane de chaque zone est calculée de telle sorte que chaque valeur sépare en 4 quartiles identiques l'intervalle entre le salaire minimum et le salaire maximum du niveau concerné. On a donc 3 valeurs qui séparent en 4 parties l'intervalle considéré.

- La zone A couvre à chaque fois les quartiles 1 & 2
- La zone B couvre les quartiles 2 & 3
- La zone C couvre les quartiles 3 & 4.



Astuce :

On note donc à chaque fois un « chevauchement » des zones entre elles (la A avec la B, et la B avec la C) et que la borne maxi de la Zone A correspond au mini de la zone C.

On obtient ainsi trois intervalles chevauchants qui sont autant d'intervalles d'évolution salariale pour chaque situation du salarié concerné.

A noter ici également une progressivité dans la variabilité de l'intervalle autour du point de salaire mensuel médian.

Ainsi, la variabilité autour du point médian pour le niveau 1 est d'environ 2.5% (plus ou moins 2.5% de variation possible de la rémunération pour ces zones A, B et C de ce niveau 1)

Cette variabilité augmente progressivement au fur et à mesure de la progression des niveaux, selon la formule arithmétique suivante :

Doublement du supplément au pourcentage de variation autour de la valeur médiane, à chaque changement de niveau :

03% pour les zones du niveau 2 (+0,5 par rapport à 2.5%)

04% pour les zones du niveau 3 (+1 par rapport à 3%)

06% pour les zones du niveau 4 (+2 par rapport à 4%)

10% pour les zones du niveau 5 (+4 par rapport à 6%)

18% pour les zones du niveau 6 (+8 par rapport à 10%)

34% pour les zones du niveau 7 (+16 par rapport à 18%)



Astuce :

Ce parti-pris permet d'accroître progressivement la valeur absolue possible d'évolution de la rémunération dans une même zone considérée, elle-même selon la progression de niveau (plus le niveau est élevé, plus l'intervalle de salaire possible dans une zone augmente en valeur absolue).

Cela donne une plus grande souplesse à la grille au fur et à mesure de la progression dans les niveaux et donc une marge de manœuvre accrue pour la politique salariale dans les plus hauts niveaux, plus propices à une individualisation croissante des rémunérations.

Le niveau d'expertise pour un salarié donné est déterminé (ou révisé) seulement à l'issue d'un processus d'évaluation (et ce, par le manager direct. Le manager direct propose le cas échéant, à la Direction, une progression de zone d'expertise pour son collaborateur. Celle-ci peut décider de suivre la recommandation ou non et doit justifier son choix. Cette procédure ne peut avoir lieu qu'à l'issue de chaque cycle d'évaluation annuelle.

6- Positionnement du salarié dans la grille et fixation de la rémunération nouvelle :

Pour chaque salarié de la structure actuelle, un travail de positionnement dans la grille de classification est alors à réaliser :

- La fonction tenue est identifiée, positionnée sur un certain niveau de responsabilité en fonction des critères classant le concernant
- On détermine le niveau d'expertise du salarié dans sa fonction (zone A, B ou C au choix) ;
- On pointe précisément la localisation du salaire fixe de base mensuel réel actuel du salarié au droit du niveau et de la zone théorique concernés, et on constate la conformité ou l'anomalie le cas échéant
- On traite tous les écarts éventuels (rattrapage ou gel) afin de normaliser la structure des rémunérations et la rendre dans le temps cohérente et équitable.

Exemples de décisions à prendre selon les cas de figures suivants :

Cas N° 1 : Validation du salaire du salarié dans la nouvelle grille en cas de conformité avec celle-ci (cas normalement le plus fréquent)

Cas N° 2 : Traitement d'un écart constaté (anomalie en plus ou en moins)

 **Conseil :**

Lors de ce travail de repositionnement, en aucun cas, une rémunération fixe de base d'un salarié ne peut être diminuée. (Pas de baisse de salaire possible). Il peut être appliqué « un gel de salaire », pour amener progressivement, le salaire concerné, en-dessous de la valeur maximale de la fourchette de rémunération du poste concerné (pour la zone et le niveau concernés), au gré des évolutions successives des valeurs de ces fourchettes

 **Conseil :**

En cas de salaire s'avérant inférieur au minimum de la fourchette de rémunération de la fonction concernée pour un salarié, un «rattrapage» (progressif ou non) sera mis en place pour l'amener au bon niveau minimal au cours d'un délai raisonnable.

LA REMUNERATION VARIABLE

- Peut être au niveau de l'entreprise, l'équipe, l'individu
- Aléatoire, en plus du salaire de base sous forme de Prime / Gratification / Bonus
- Bon moyen de faire participer le salarié à la réussite de l'entreprise

Principaux types de primes variables :

- PRIMES DISCRETIONNAIRES : Souples mais Risquées
- PRIMES D'OBJECTIFS : Liées au taux de réalisation d'une cible, d'un objectif

 **Point de vigilance :**

Dans le cas de prime assise sur des objectifs, bien prendre soin de définir ces objectifs SMART :

***S** comme Spécifiques : attachés au titulaire du poste, ou à l'équipe, et sur lesquels ceux-ci ont une action qui peut leur être vraiment attribuée, dont ils sont vraiment responsables*

***M** comme Mesurables : l'objectif doit pouvoir être mesuré (calcul d'un ratio, par une mesure objective, sinon c'est la porte ouverte à la subjectivité et au conflit, en cas de non atteinte de l'objectif)*

***A** comme Ambitieux : l'objectif doit amener à un progrès ou une résolution de problème, et donc tirer vers le haut le salarié et l'entreprise*

***R** comme Réaliste : l'objectif doit être atteignable (ne pas proposer à quelqu'un de sauter à la perche une barre à 6m15 si celui-ci ne passe pas habituellement l'élastique positionné au-dessus du bac à sable, sur le sautoir à 1m20... !)*

***T** comme Temporalisé : l'objectif à atteindre doit l'être dans un délai précis (3 mois, 6 mois, 1 an... sinon il n'est pas mobilisant ...)*

Les objectifs peuvent être fixés sur des critères quantitatifs (augmentation d'un volume de vente, d'un ratio de productivité....) ou qualitatifs (amélioration d'un taux de satisfaction client, d'un délai, du respect d'une procédure...etc...)

 **Conseil :**

- *Fixer les objectifs pour l'attribution des primes, de façon annuelle et le formaliser dans un document écrit = NEGOCIATION POUR UN CONSENSUS ou simple NOTIFICATION (Trace)*

- *Fixer des montants en valeur absolue ou pourcentage du salaire de base*
- *Définir des critères sur lesquels le collaborateur peut directement et personnellement agir*
- *Penser au financement de la partie variable :*
 - *En maintenant un niveau de salaire de base inférieur au marché*
 - *En transférant des primes de fin d'année, de vacances ou autres sur un système par objectifs ou au mérite*
 - *En réduisant le taux d'augmentation général*
 - *Par non effet de report de la rémunération variable (ce qui est dû cette année ne le sera pas forcément l'an prochain.... !)*

LES AVANTAGES SUPPLEMENTAIRES

Les avantages supplémentaires en nature représentent l'ensemble des biens ou services qu'un employeur fournit à ses salariés de manière gracieuse ou équivalente à une très faible redevance. Ils sont soumis à la même fiscalité que le salaire.

La liste des avantages en nature est longue. A titre d'exemple, nous pouvons citer :

- la voiture de fonction
- le logement de fonction
- les frais de bouche
- le matériel informatique/bureautique
- les frais de déplacement
- le téléphone
- les voyages pour le salarié et/ou sa famille, sur-classement
- le logement, déménagement, Accompagnement à la mobilité
- les frais de scolarité enfants, clubs sportifs et « culturels »
- les tickets restaurants, frais de représentation
- la mutuelle, prévoyance, retraite
- les frais de santé (bilans)
- les prêts (1% logement, prêts bancaires)
- les tarifs préférentiels sur produits ou services de l'entreprise
- les abonnements
- l'utilisation du matériel de l'entreprise
- ...

Bien se souvenir que ce type d'avantages fait partie intégrante de la rémunération du salarié concerné !

Point de vigilance :

Ces avantages doivent obligatoirement faire l'objet d'une évaluation financière. Considérés comme une rémunération, les avantages en nature sont soumis à un régime fiscal et social identique à celui de la partie fixe du salaire. L'évaluation est réalisée en fonction de sa valeur réelle sauf pour les avantages en nature suivants : le logement, la nourriture, l'informatique et communication, le véhicule de fonction. Ces derniers bénéficient d'une évaluation forfaitaire dont les barèmes sont réévalués annuellement.

Conseil :

Les avantages en nature :

- *Ce sont des éléments à part entière de rémunération*
- *Pas toujours mesurables, mais bien réels pour les salariés et d'un coût souvent important pour l'entreprise*
- *Doivent être intégrés à la politique de rémunération*

4 questions à se poser avant de mettre en place un avantage en nature :

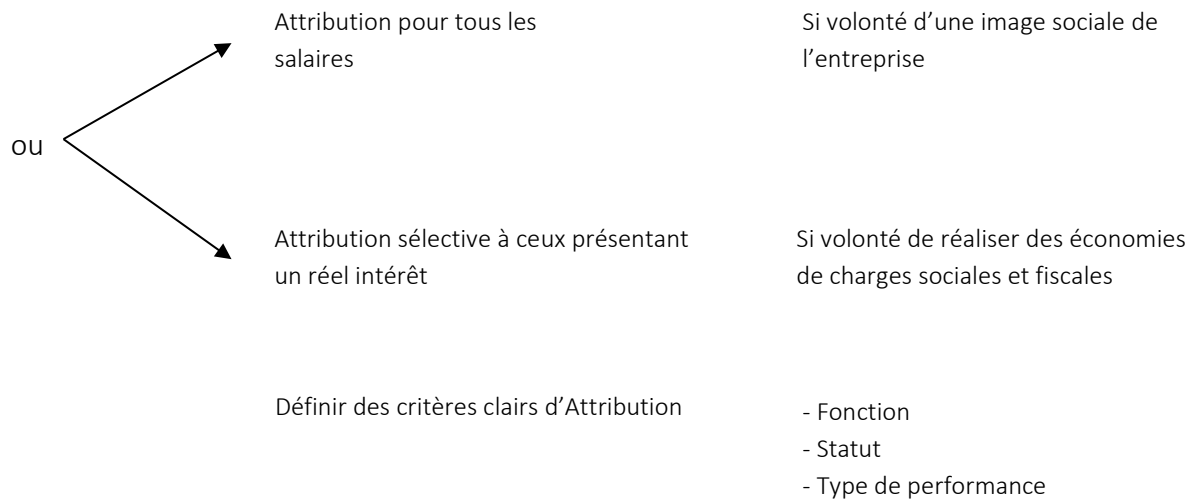
- pourquoi attribuer un tel avantage ?
- à qui l'attribuer ?
- viendra-t-il en sus ou en substitution ou en plus d'autres éléments de rémunération ?
- quels sont les Risques sociaux et fiscaux encourus par sa mise en place ?

QUELQUES ELEMENTS DE REPONSES POSSIBLES A CES QUESTIONS :

LES OBJECTIFS DES AVANTAGES SUPPLEMENTAIRES :

- 1- Procurer un plus financier aux salariés :
 - Non-dépense
 - Economie de charges sociales et fiscales
- 2- Récompenser d'une manière particulière des performances :
 - Ex. : frais de voyage pour le(a) conjoint(e)
- 3- Valoriser certains salariés :
 - Vols classe affaires
 - Voiture de fonction
 - Téléphone
 - Frais de repas
- 4- Faciliter la mobilité géographique :
 - Frais de reconnaissance pour le couple avant signature du contrat de travail
 - Prise en charge du déménagement
 - Prise en charge des frais ou aide à l'installation
 - Prise en charge des frais de logement, école privée
 - Billets d'avion AR
- 5- Donner l'image d'une entreprise sociale :
 - Tickets repas
 - Tarifs préférentiels...

CHOISIR LES BENEFICIAIRES



ETUDIER LE RAPPORT COUT DE L'AVANTAGE / EFFET ATTENDU

Ex. : Mutuelle

LA PARTICIPATION

Présentation synoptique :

- Loi du 7 novembre 1990
- Entreprises + 50 salariés = OBLIGATION. Pour les autres = FACULTATIVE
- Concerne tous les salariés
- Accord, négociation, CE, vote du personnel
- Montant de la réserve spéciale de participation à répartir :
- Formule de calcul : $\frac{1}{2}$ (Bénéfice net – 5% des capitaux propres) X Salaires / VA
- Possibilité de mettre une formule différente par voie d'accord
- Répartition de la RSP proportionnelle aux salaires
- Fonds indisponibles pendant 5 ans ou 8 ans (si pas d'accord)
- Exonération des charges sociales, patronales et salariales
- Exonération des charges fiscales

L'INTERESSEMENT

Alternative (non exclusive) à la participation obligatoire.

INTERETS

- Flexible
- Economique
- Didactique
- Facultatif

CONDITIONS

- Loi du 7 novembre 1990 applicable
- Signature d'un accord pour 3 ans (ou Ratification des 2/3)
- Conclusion avant le 1^{er} juillet de l'année d'application
- Caractère aléatoire des critères retenus liés à la performance de l'entreprise et qui touchent directement à l'activité des intéressés
- Calculs différents possibles selon les équipes de travail ou les fonctions analogues
- Répartition des sommes soit :
 - o uniforme
 - o proportionnelle au salaire
 - o proportionnelle à la présence en entreprise (absentéisme)
 - o mixte

Exemples de critères :

- Clé financière (CA, MB, RE, RN)
- Amélioration de la productivité (relations clients, litiges,...)

Calculs : En pourcentage
 En chemin parcouru par rapport au chemin à parcourir
 Ex. : passer d'un CA de 30 M€ à 50 M€

Pondération possible des critères :

Ex. : Critère 1 = 50% du montant à verser
 Critère 2 = 30% du montant à verser
 Critère 3 = 20% du montant à verser

Bonne occasion de communication sur la marche de l'entreprise auprès des salariés

Etape 3- Fixer les règles de gestion et d'évolution de la rémunération pour ses salariés

Il existe globalement trois modalités d'évolution salariale :

- les augmentations générales (annuelles ou non)
- les augmentations individuelles de progression dans le même emploi/la même fonction
- les promotions

Les Augmentations Générales :

La Direction de l'entreprise peut décider de son propre chef (ou dans le cadre des négociations annuelles sur les salaires avec les syndicats), d'accorder des augmentations dites générales.

Ces augmentations le plus souvent visent soit à compenser l'évolution (augmentation) du coût de la vie.

Elles peuvent aussi être décidées suite à un constat de décrochage de la grille de salaire par rapport au marché du travail, et un réajustement pour conserver ou augmenter l'attractivité des salaires de l'entreprise par rapport à la concurrence (cf le benchmarking de rémunérations). L'augmentation générale est réalisée en agissant sur la grille de classification qui voit les valeurs de salaires base pour chaque catégorie revues à la hausse selon un pourcentage d'augmentation défini et identique pour tous :

Exemple :

« Le pourcentage d'augmentation au 1^{er} janvier de l'année sera de 1,5% »

Parfois est couplé à ce pourcentage d'augmentation un « talon minimum » en valeur absolu :

Exemple :

« nous accorderons cette année une augmentation générale pour tous de 1,5% avec minimum de 150 € pour les plus bas salaires (catégories 1 & 2) »

Point de vigilance :

Attention, ce genre de pratique du « talon » tend à « écraser » les échelles de classification en faisant fusionner petit à petit les catégories les plus basses avec celles juste au-dessus créant ainsi des « frustrations pour les titulaires de fonctions de la catégorie juste au-dessus voyant l'écart de salaire « fondre » au profit de la catégorie au dessous.... !

C'est ce qui se passe notamment avec les revalorisations du SMIC qui « mangent » les catégories les plus des grilles des conventions collectives et amènent à revoir celles-ci car elles ne sont plus « différenciantes »...

Cette augmentation générale peut être différenciée selon les catégories (cadres/non cadres, certains métiers en tension,).

Les Augmentations Individuelles :

Une politique de rémunération efficace doit prévoir (et budgétiser) en plus des augmentations générales du salaire de base, une enveloppe annuelle pour les augmentations individuelles, afin de valoriser et faire progresser les meilleurs collaborateurs. C'est un budget que les gestionnaires RH et de masse salariale nomment le GVT (Glissement-Technicité-vieillesse). Il comprend un certain nombre de facteurs d'évolution de la masse salariale (certains « automatiques », d'autres volontaires et à maîtriser).

Une « bonne » grille de salaire est définie pour pouvoir rétribuer à sa juste valeur un niveau de responsabilité, une fonction mais aussi de permettre aux salariés d'évoluer entre la borne inférieure et supérieure de leur salaire de référence pour leur fonction sans qu'ils aient à changer de fonction ou de catégorie d'emploi (classe).

Grâce à la technique des intervalles de salaire par classe de fonction et la progressivité des rémunération selon le degré d'expertise ou de maîtrise de la fonction par les titulaires tels que vu plus haut, on peut faire augmenter la rémunération de ceux-ci en accroissant leur niveau de maîtrise du poste grâce au renforcement de leur niveau d'expertise.

Exemple :

Les 3 zones/niveau d'expertise croissante sont symbolisées par A, B, C.

Exemples de critères pris en compte pour mesurer le degré de maîtrise/expertise des salariés d'une entreprise (liste non exhaustive):

Savoir : connaissances théoriques

Savoir-faire : aptitudes à réaliser les activités/ Compétences opérationnelles détenues au regard de celles attendues dans la fonction (référentiel de compétences de l'emploi)

Encadrement

Autonomie

Compétence technique

Savoir-être : comportement et engagement

Respect

Disponibilité

Esprit d'équipe

...etc...

L'évaluation du niveau de maîtrise (ou expertise du salarié dans son emploi) intervient généralement au terme du cycle d'évaluation annuelle (entretiens annuels d'appréciation) et est réalisée par l'encadrement (managers directs), qui ensuite proposent à la Direction (ou d'abord au service RH qui compile et arbitre une première fois) les choix d'augmentations individuelles, tout en respectant le budget alloué. Il faut alors que le manager fasse des choix entre les personnes qu'il pourra augmenter plus ou moins par rapport à la moyenne octroyée, voire pas du tout !).

On touche là au cœur de l'acte managérial, et de l'importance de la rémunération comme outil de motivation et donc de management.

Exemple de MATRICE DE REVISION DE SALAIRE DE BASE

« *Savoir accorder une augmentation individuelle à un collaborateur* »

POSITION DE LA REMUNERATION DU SALARIE DANS LA FOURCHETTE DE REMUNERATION DE SA FONCTION	PARTIE SUPERIEURE	0%	0%	MOYENNE	MOYENNE OU INFERIEURE A LA MOYENNE
	MEDIANE	0%	INFERIEURE A LA MOYENNE	MOYENNE	SUPERIEURE A LA MOYENNE
	PARTIE INFERIEURE	0%	MOYENNE	SUPERIEURE A LA MOYENNE	NETTEMENT SUPERIEUR A LA MOYENNE
		INSUFFISANTE	A AMELIORER	SATISFAISANTE	EXCELLENTE
PERFORMANCE DU SALAIRE					

 **Conseil :**

EVITEZ LE SAUPOUDRAGE = Contraire à l'esprit de l'individualisation

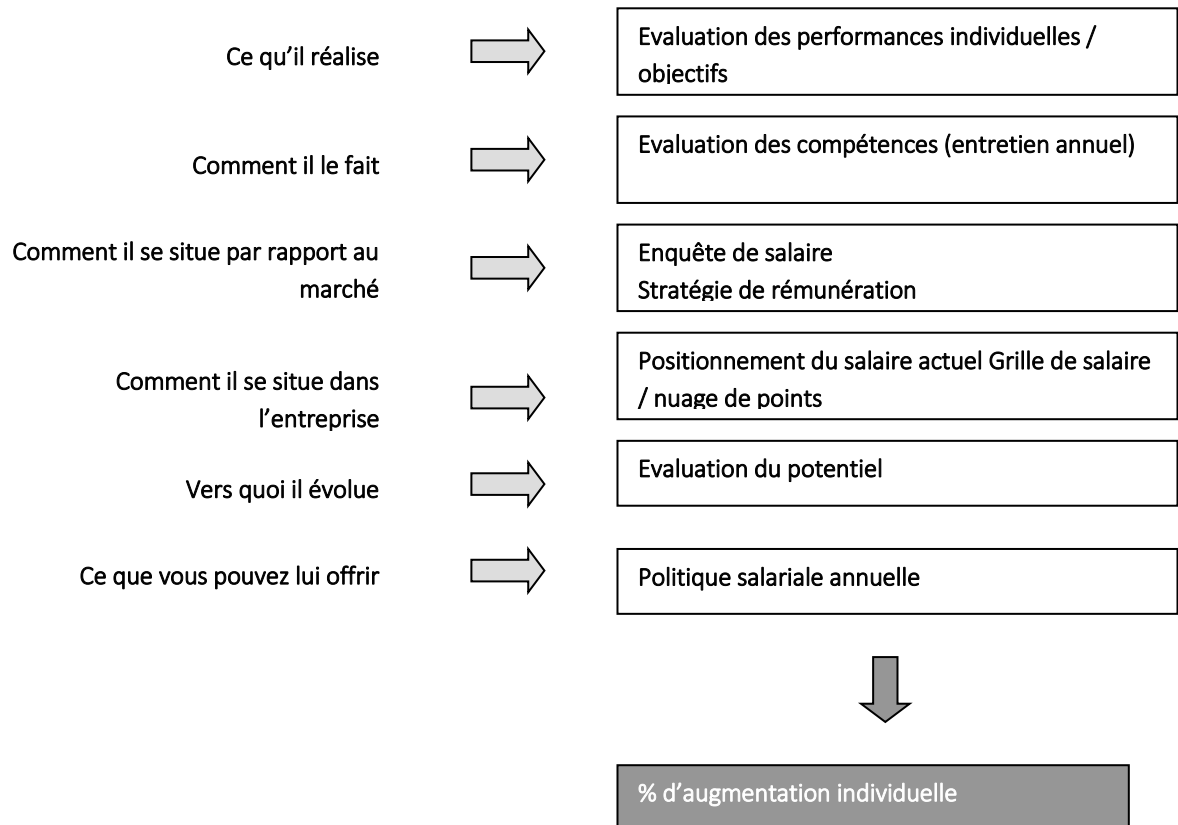
 **Conseil :**

ETABLIR DES DEGRES CLAIRS ET SIMPLES DE MESURE DE LA PERFORMANCE

⇒ *Requiert la mise en place d'un Système d'évaluation et d'appréciation du personnel.*

Dans ce cadre le manager/la Direction doit pouvoir juger (et jauger) des différents éléments suivants pour conduire à une décision « juste » de révision salariale du collaborateur :

Questions à se poser à propos de chacun de ses collaborateurs :



Annexes : outils et documents

Grille de critères classant (Exemple)

CRITERES DE POSITIONNEMENT DES FONCTIONS DANS LA GRILLE DE CLASSIFICATION

DEGRES CRITERES	P o n d é r a t i o n	DEGRÉ 1	DEGRÉ 2	DEGRÉ 3
FORMATION INITIALE ET CONNAISSANCES REQUISES	2	Pas de connaissance professionnelle préalable	Connaissances professionnelles préalables du métier exercé (CAP ou BEP)	Connaissance du domaine technique (BAC ou BAC technique)
EXPÉRIENCE PRATIQUE NÉCESSAIRE	1	Acquise sur le terrain, moins d'un mois d'adaptation	Expérience pratique d'un métier, moins de 3 mois d'adaptation	Expérience pratique d'un domaine technique ou expérience d'animation, moins d'un an
COMMUNICATION / INFORMATION	2	Les échanges d'information se limitent aux relations de bon voisinage et au service (strictement interne), communication relationnelle simple	Échanges d'information avec d'autres personnes de nature essentiellement orale, communication de nature relationnelle structurée	Se coordonner avec d'autres personnes essentiellement en interne en argumentant sur le travail à faire ou fait, transmettre par écrit de multiples informations, communication de nature de respect des procédures ou délais
AUTONOMIE / INITIATIVES	3	Consignes simples et détaillées sans prise de décision ou de simple conformité, ordre de réalisation prédéfini, contrôle hiérarchique de l'ordre de l'heure	Les consignes doivent être comprises en fonction des situations spécifiques rencontrées, contrôle hiérarchique de l'ordre de la journée	Les indications fournies sont générales, elles doivent préalablement être analysées et interprétées, contrôle hiérarchique de l'ordre de la semaine
RESPONSABILITÉ SUR LES HOMMES ET LES RESULTATS	3	Aucune responsabilité sur d'autres personnes ni sur le résultat global de son activité	Prise en charge occasionnelle de collègues de travail (saisonniers...) sans qualification préalable	Rôle de coordination ou animation d'une à trois personnes dont les tâches sont stables et peu diversifiées
COMPLEXITÉ / TECHNICITÉ	4	Activités simples et répétitives, requérant une mémorisation de réponses standards	Transposition de réponses aux situations dans un champ limité pour résoudre les problèmes posés	Recherche et application de solutions inhabituelles

DEGRES CRITERES	P o n d é r a t i o n	DEGRÉ 4	DEGRÉ 5	DEGRÉ 6	DEGRÉ 7
FORMATION INITIALE ET CONNAISSANCES REQUISES	2	Niveau de connaissance BAC+2	Niveau de connaissance BAC+3/licence	Niveau de connaissance BAC+4/Maîtrise/MASTER 1	École Ingénieur , École Supérieure de Commerce, BAC+5, DEA, DESS, MASTER 2
EXPÉRIENCE PRATIQUE NÉCESSAIRE	1	Expérience approfondie dans un domaine technique, ou expérience multi domaines, moins de 3 ans	Expérience(s) de spécialiste d'un domaine ou expérience multi domaines équivalente, moins de 5 ans	Expérience(s) d'expert, moins de 10 ans	Expérience(s) de haute expertise, plus de 10 ans
COMMUNICATION / INFORMATION	2	La nature des informations transmises (sensibilité) nécessite de nombreuses précautions avec ses interlocuteurs (internes et parfois externes) (courtoisie) de la compréhension des messages	Concertation et négociation avec des interlocuteurs et des groupes de travail différents (internes), communication de nature d'influence et de pédagogie	Représentation, négociation et d'échanges, amenant à animer des réunions, rédiger des documents, dans un contexte interne comme externe, communication de nature d'influence, de conseil, de négociation, diplomatie	La représentation et la négociation de haut niveau avec des groupes de pression (groupes de clients, d'instances publiques, de salariés, élus, fournisseurs, ...) sont une constante de la fonction, communication de nature de négociation et décision
AUTONOMIE / INITIATIVES	3	Participation à la définition d'objectifs et de programmes, les directives précisent les conditions d'organisation et les moyens, contrôle hiérarchique de l'ordre du mois	Arbitrage dans la planification et synchronisation des travaux de plusieurs personnes ou groupes, choix des méthodes dans une variété de situations, contrôle hiérarchique de l'ordre du trimestre	Autonomie certaine en matière d'organisation du travail et prise d'initiatives permanente. Reçoit des directives générales définissant l'objectif plus les moyens, contrôle hiérarchique de l'ordre du semestre	Les orientations générales reçues servent de cadre de référence pour déclinaison en objectifs et programmes de travail à définir, large autonomie de jugement en fonction de missions confiées, contrôle hiérarchique de l'ordre de l'année
RESPONSABILITÉ SUR LES HOMMES ET LES RESULTATS	3	Rôle d'animation et encadrement dans le cadre d'une spécialité professionnelle de quatre à dix personnes	Rôle d'encadrement d'équipe de professionnels disposant une certaine latitude, de quatre à dix personnes dont un cadre au minimum	Rôle d'encadrement sur une ou plusieurs équipes (recrutement, organisation, évaluation, sanction) à effectif supérieur à dix personnes	Entièrement responsable d'un département, d'un établissement ou groupe de services comprenant des cadres
COMPLEXITÉ / TECHNICITÉ	4	Conception et pilotage des adaptations appropriées aux problèmes posés	Personnalisation des réponses face à une variété et une complexité des problèmes posés rendant délicats les ajustements, conseil possible à des professionnels du métier	Traitement de situations complexes, conduisant à innover, concevoir des méthodes de travail nouvelles et/ou expérimentales	Prise de décisions ayant des répercussions sur d'autres unités, mise en place et suivi des politiques et objectifs généraux combinant des compétences et savoir faire multiples

Fiche de cotation d'une fonction (exemple)

06/11/2016

EVALUATEURS

FICHE EVALUATION FONCTIONS ENTREPRISE
CHEF DE SERVICE RECOUVREMENT

N° ORDRE	CRITERES	PONDERATION	NIVEAU	POINTS	OBSERVATIONS
1	DUREE D'ADAPTATION DANS LE POSTE	1	4	4	
2	CONNAISSANCE ET EXPERIENCE NECESSAIRE ET/OU FORMATION INITIALE GENERALEMENT CORRESPONDANTE	2	4	8	
3	COMPLEXITE / TECHNICITE Elaboration et réalisation du plan de <u>travail</u>)	3	4	12	
4	COMMUNICATION	2	3	6	
5	MANAGEMENT DES <u>HOMMES</u> /OU DES RESULTATS (Encadrement , contrôle de réalisation de mission)	3	4	12	
6	AUTONOMIE / INITIATIVE <u>(</u> Information initiales nécessaires pour réaliser la mission)	2	3	6	

TOTAL

48

Tableau de hiérarchisation des fonctions et regroupement par catégories (exemple)

TABLEAU RECAPITULATIF
CLASSIFICATION DES POSTES /
XXXXXX
CLASSEMENT : TOTAL

			CRITERE 1	CRITERE 2	CRITERE 3	CRITERE 4	CRITERE 5	CRITERE 6			
		TOTAL	DUREE D'ADAPTATION DANS LE POSTE	CONNAISSANCE ET EXPERIENCE NECESSAIRE ET/OU FORMATION INITIALE GENERALEMENT CORRESPONDANTE	COMPLEXITE / TECHNICITE Elaboration et réalisation du plan de travail)	COMMUNICATION	MANAGEMENT DES HOMMES ET/OU DES RESULTATS (Encadrement , contrôle de réalisation de mission)	AUTONOMIE / INITIATIVE (Information initiales nécessaires pour réaliser la mission)			
Pas de 6	A	FILTREUR	13	1	2	3	2	3	2	14	
		VAGUEMESTRE	13	1	2	3	2	3	2		
		OUVRIER ASSAINISSEMENT	14	2	2	3	2	3	2		
		OPERATEUR RESEAU	14	2	2	3	2	3	2		
		AGENT D'ACCUEIL	15	1	2	3	4	3	2	à	
		ENQUETEUR CRS PREPOSE REGIE DE RECETTE	15	1	2	3	4	3	2		
		SECRETAIRE ADMINISTRATIVE	15	1	2	3	4	3	2		
		AGENT DE RELEVÉ	17	1	2	3	4	3	4		
		ASSISTANT COMMANDE PUBLIQUE	18	2	2	3	6	3	2		
		RESPONSABLE RESERVE	18	2	2	3	4	3	4		
		ASISTANT DIAGNOSTIC	19	19	2	2	6	2	3	4	19
		B	B	OPERATEUR RESEAU RESERVOIR	20	3	2	6	4	3	2
AGENT DE FACTURATION (21+)	21			2	4	6	2	3	4		
AGENT DE GUICHET	21			2	4	6	4	3	2		
TECHNICIEN COUPURE (21+)	21			1	2	6	2	6	4		
ELECTROMECHANICIEN	22			3	2	6	4	3	4	à	
MECANICIEN	22			1	4	6	4	3	4		
SOUDEUR	23			2	4	6	4	3	4		
AGENT DE RECOUVREMENT POLYVALENT	23			2	4	3	6	6	2		
AGENT DE COMPTABILITE	24			2	4	6	4	6	2		
DOCUMENTALISTE	25			2	4	3	6	6	4	25	
C	C	AGENT DE FINANCES	26	3	4	6	4	6	4	26	
		CHEF EQUIPE STATION ASSAINISSEMENT	27	3	4	6	4	6+	4		
		ENQUETEUR RESEAU (EAU ET ASSAINISSEMENT)	28	2	4	6	6	6	4		
		RESPONSABLE SECTEUR DIAGNOSTIC ASSAINISSEMENT	28	4	4	6	4	6	4		
		COORDINATEUR RECOUVREMENT	29	3	4	6	6	6	4		
		CONTROLEUR ASSAINISSEMENT NON COLLECTIF	29	3	4	6	6	6	4		
		AGENT LST	29	3	4	6	6	6	4		

COORDINATEUR POSTES	31	30	3	4	6	4	9	4	à
COORDINATEUR EXPLOITATION		30	3	4	6	4	9	4	
RESPONSABLE SIG		30	3	4	9	4	6	4	
ASSISTANT FACTURATION		30	3	4	9	4	6	4	
ASSISTANTE DE DIRECTION		31	3	6	6	6	6	4	
ASSISTANT MARCHÉ PUBLIQUE		31	3	6	6	6	6	4	
CHARGE DE MENSUALISATION ET AUTRES MOYENS		31	3	6	6	6	6	4	
ASSISTANTE RH (GESTION ADMINISTRATIVE)	32	32	2	6	6	6	6	6	32
CHARGE DE COUPURE		32	3	4	6	6	9	4	
TECHNICIEN D'ETUDES ET TRAVAUX	D	32	3	6	9	4	6	4	
COORDINATEUR RESEAU		32	3	4	6	6	9	4	
CHEF D'EQUIPE COMPTEUR		32	3	4	6	4	9	6	
RESPONSABLE MAGASIN		33	2	6	6	6	9	4	
COORDINATEUR STATIONS PRODUCTION		33	3	4	9	4	9	4	
COORDINATEUR STATIONS ASSAINISSEMENT		33	3	4	9	4	9	4	
ASSISTANTE RH		33	3	6	6	6	6	6	
CHARGE DE MISSION AUX AFF GENERALES JURIDIQUES ET PATRIMONIALES		33	3	8	6	6	6	4	
RESPONSABLE SOUDURE		33	3	4	9	4	9	4	
COORDINATEUR TRAVAUX		34	4	4	9	4	9	4	
CHEF D'EQUIPE TRAVAUX		34	4	4	9	4	9	4	à
RESPONSABLE SECTEUR RESEAUX		34	3	4	6	6	9	6	
COORDINATEUR CRS		35	2	6	6	6	9	6	
CHARGE RELATIONS SOCIALES ET PROJETS RH		35	2	8	9	6	6	4	
CHEF D'EQUIPE EXPLOITATION		36	4	4	9	4	9	6	
AGENT RECOUVREMENT CONTENTIEUX		36	3	8	9	6	6	4	
RESPONSABLE SECTEUR PRODUCTION		37	3	4	9	6	9	6	
RESPONSABLE SECTEUR TRAVAUX		37	3	4	9	6	9	6	37
RESPONSABLE ELECTROMECHANIQUE		38	38	4	6	9	4	9	6
RESPONSABLE SECTEUR STATIONS ET POSTES	39		3	6	9	6	9	6	
TECHNICIEN CONTRÔLE QUALITE EAU	E	40	4	6	9	6	9	6	
CHARGE DU CONTRÔLE DE GESTION ET DE LA QUALITE		41	4	8	9	8	6	6	à
RESPONSABLE COMMANDE PUBLIQUE		42	4	8	9	6	9	6	
CHARGE DE COMMUNICATION	43	43	3	8	9	8	9	6	43
CHEF DE SERVICE ASSAINISSEMENT NON COLLECTIF (intitulé à REVOIR)	44	44	4	6	6	10	12	6	44
CHEF DE SERVICE GESTION STRATEGIQUE RH		47	3	8	12	6	12	6	
CHEF DE PROJET INFORMATIQUE (47 OU 50 EN FCT* MODIF FICHE METIER)	47	3	10	9	8	9	8		
CHEF DE SERVICE FACTURATION	48	4	6	12	6	12	8		
CHEF DE SERVICE	F	48	4	8	12	6	12	6	à

RECOUVREMENT									
CHEF DE SERVICE MOYENS TECHNIQUES		48	4	8	12	4	12	8	
CHEF DE SERVICE GESTION DES ABONNES		48	4	6	12	6	12	8	
CHEF DE SERVICE EAU		49	5	6	12	6	12	8	
CHEF DE SERVICE ASSAINISSEMENT	49	49	5	6	12	6	12	8	49

CHEF DE SERVICE FINANCES	50	50	4	8	12	8	12	6	50
CHEF DE SERVICE INFORMATIQUE	G	50	3	10	9	8	12	8	à
INGENIEUR CHARGE D'ETUDE ET DE TRAVAUX	55	54	4	10	12	8	12	8	55
	H (56 à 61)								56 à 61
DIRECTEUR FINANCIER ET AGENT COMPTABLE	62	62	4	10	15	8	15	10	62
DIRECTEUR COMMERCIAL	I	64	4	10	15	10	15	10	
DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES		64	4	10	15	10	15	10	à
DIRECTEUR CONTRÔLE DE GESTION ET QUALITE		64	4	10	15	10	15	10	
DIRECTEUR TECHNIQUE	67	67	4	10	18	10	15	10	67

Grille de classification/rémunération avec différenciation en 3 niveaux d'expertise (exemple)

Intitulés de fonctions	Cotation en points	ECHELLE	NIVEAU	Salaires d'entrée	Salaires Plafond	Gloses explicatives des calculs et intervalles de rémunérations par expertise
Agent d'entretien	17	15 à 23 9 points d'intervalle	NIVEAU 1	1445	1590	valeur objective d'origine 10 1,025 0,975 pas de 145€ (valeur maxi moins valeur mini) plus ou moins 2,5% par rapport au point median avec arrondi s aux bornes 1,1 B 1481 C 1517 A 1517,3 1553 36 145 1590
Aide cuisinier	17					
Agent de maintenance et d'entretien	20					
Agent Administratif d'accueil	21					
Contrôleur d'accès	24	24 à 34 11 points d'intervalle	NIVEAU 2	1535	1719	9 plus ou moins 3% par rapport au point median pas de 184€ (valeur maxi moins valeur mini) 1,12 B 1581 C 1627 A 1535 1627 1673 46 184 1719
Cuisinier	26					
Archiviste et reprographe	27					
Secrétaire médicale	27					
Secrétaire	28					
Secrétaires chargées des encaissements	28					
Comptable	30					
Aide éducateur	31					
Secrétaire des affaires scolaires	38	35 à 47 13 points d'intervalle	NIVEAU 3	1635	1897	10 plus ou moins 4% par rapport au point median pas de 262 € (valeur maxi moins valeur mini) 1,16 C 1766 B 1700 A 1635 1765,8 1831 65 262 1897
Référent informatique et administratif	41					
Documentaliste	44					
Agent de maîtrise informatique	45					
Assistante de Direction	46					
Maître d'internat	46					

