

Université de Neuchâtel
Division économique et sociale
Mémoire de licence
1999-2000

Un système de rémunération des cadres

Branche : Gestion d'entreprise

Auteur : Cédric Gaspoz

Professeur : Michel Rousson

Date : septembre 2000

Co/rapporteur : Franziska Tschan Semmer

1 Introduction

Le présent document est le résultat de la mise en place d'un système de rémunération global pour l'ensemble des salariés de l'entreprise Nivarox au Locle. Bien que la mise en place ne soit pas totalement terminée, les principales lignes ont été définies, de même que l'analyse du système.

Afin d'obtenir un système qui soit à la fois moderne et performant, nous nous sommes basés sur trois sources que nous qualifierons d'historiques, de bibliographiques et de pratiques. Ces trois sources constituent ce que nous appellerons le corps théorique de la recherche. En effet, nous avons choisi quelques systèmes particuliers, les plus à même d'éclairer notre situation et en avons explicité les éléments les plus représentatifs.

Cette première étape effectuée, nous avons analysé tout d'abord l'état actuel de la rémunération ainsi que les éléments contractuels, avant de proposer un nouveau système. La seconde partie de ce travail, plus pratique, lui est entièrement consacrée.

Finalement, à défaut d'expériences concrètes de la mise en place du système, puisque ce dernier ne rentrera en fonction qu'au début de l'année prochaine, les quelques éléments d'analyse qui sont proposés en guise de conclusion sont exclusivement issus de diverses recherches.

Dans tous les documents, nous avons porté notre attention presque exclusivement sur les cadres, puisqu'ils constituent le groupe pilote du système avant son élargissement au reste de l'entreprise. D'autre part, la rémunération des cadres est plus spécifique et comporte d'autres primes, bonus.

Ce travail se veut donc le reflet d'un cheminement duquel nous n'avons volontairement pas détaillé tous les pas pour nous concentrer sur les résultats concrets obtenus. Ainsi, toutes les phases de calculs, de tests et d'ajustement ne sont pas détaillées, de même que la définition de certains critères qui pourraient sembler être posés sans aucune légitimation.

2 Les systèmes historiques de rémunération des emplois

2.1 Systèmes normatifs

Depuis les années 1920, les Etats-Unis se sont attachés à essayer de classifier les emplois selon diverses techniques. Ce besoin résulte d'un marché de l'emploi en explosion, désireux de conserver ses acquis, tout en préservant ses coûts. Les méthodes de classification des emplois ont donc, dès le début, eu pour principale mission de permettre une définition objective des revenus en fonction de la tâche assignée, afin de garantir un revenu « équitable » entre les divers collaborateurs.

Charles Bedeaux fut le premier à mettre en place une méthode analytique par points, basée sur treize critères, et expérimentée dans des entreprises métallurgiques. Quelques années plus tard, A.L. Kress va faire évoluer la méthode de Bedeaux pour arriver à un regroupement des critères en quatre groupes : qualification, effort, responsabilité et conditions de travail¹.

Ainsi, sous l'impulsion de Kress, les systèmes de calcul de la rémunération se basant sur des critères pondérés font leur entrée dans les sociétés de tout le continent américain, avant de s'étendre à l'Europe.

Actuellement, ce système ne se retrouve plus en l'état, puisqu'il souffre d'une incapacité totale à suivre l'évolution des métiers et des technologies qui leurs sont liées. De plus, il est très fastidieux à réactualiser, surtout dans une économie en pleine expansion.

2.1.1 Arrêtés Parodi²

Au cours de la seconde guerre mondiale, l'ensemble des activités économiques françaises est passé sous le contrôle étroit des autorités administratives. A la Libération, la fixation par l'Etat des prix et des salaires est restée la norme. Cependant, des écarts grandissants avaient pu être mesurés à la fois entre les évolutions respectives des prix et des salaires dans chaque branche de l'économie, de même que d'importantes disparités subsistaient entre régions. Dès sa nomination à la tête du ministère du travail français en septembre 1944, Alexandre Parodi a présidé une concertation intense entre syndicats et patronat pour redéfinir un système de classification professionnelle cohérent et consensuel.

Il en est résulté la publication des « arrêtés Parodi » d'avril à décembre 1945. Pour chaque branche économique des grilles de salaires ont été instituées. A la base, le salaire minimum en région parisienne correspondant à la plus basse qualification de la branche a été défini. La prise en compte des qualifications supérieures correspondait à une majoration du salaire de base dans la limite de 1.7 fois sa valeur. Des abattements de zones géographiques étaient pratiqués sur ces valeurs minimales pour tenir compte des écarts de coût de la vie entre régions politique sera suivie avec constance jusqu'à la suppression totale des abattements de zone après 1968.

La démarche supposait l'identification de l'ensemble des filières professionnelles de chaque branche et, partant, des « métiers » qui y étaient pratiqués, y compris les fonctions d'encadrement. Dans un second temps, des équivalences devaient être définies entre différents types de métiers, de manière à les positionner sur la grille. La première branche concernée fut la métallurgie.

¹ Michel Deguy, Définition de fonctions. évaluation des emplois, Les éditions d'organisation, Paris, 1986, p. 18 et ss.

² D'après : La fonction publique de l'Etat. Rapport de la Cour des Comptes au président de la république, La Cour des Comptes, Paris, 1999, chap. 1.

Les grilles « Parodi-Croizat » survivent encore partiellement aujourd'hui dans certaines branches, bien qu'elles soient devenues inadaptées sous la double influence d'une part, des évolutions technologiques qui ont profondément modifié les classifications réelles dans les entreprises et d'autre part du salaire minimum garanti (1950), puis de croissance (1970), dont l'évolution a rattrapé les coefficients les plus bas.

Toutefois, en France, les lois « Auroux » de 1982 imposant une renégociation quinquennale des grilles et des classifications, de manière à adapter les grilles à la réalité des évolutions économiques, sont l'expression d'un système établi et toujours actuel. De plus, à la fin des années 80, les syndicats étaient incités par le gouvernement français à renégocier les classifications de manière à ce qu'aucun minimum ne soit inférieur au SMIC.

Finalement, en France, les grilles « Parodi » restent un moment marquant de l'histoire sociale dans la mesure où leur élaboration relativement consensuelle a été ressentie comme un progrès déterminant pour les salariés face à un « arbitraire » patronal toujours redouté, tout en étant acceptées par le patronat pour lequel les grilles ne constituaient pas un obstacle à la fixation de salaires différents dès lors que les minimas étaient respectés, tout en donnant des repères dans la gestion de la politique de rémunération des salariés.

2.1.2 L'accord national sur les classifications dans la métallurgie

En 1950, l'arrivée des conventions collectives, qui laissent la possibilité aux syndicats d'employeurs et de salariés de négocier les salaires pour leur branche, aurait dû bouleverser le système basé sur les grilles « Parodi » en prenant en compte la qualification du personnel, plutôt que le positionnement du poste. Au lieu de cela, les conventions reprennent l'essentiel du système précédent, en y ajoutant moult primes et incitations.

Ce système s'alourdissant sans cesse, pour en devenir indéfendable tant du côté des salariés que des employeurs, la branche métallurgique va développer une approche révolutionnaire qui sera mise en place en 1975. Pour définir les niveaux des différentes rémunérations, le système se base sur quatre critères : autonomie, responsabilité, type d'activité, ainsi que les connaissances requises.³

Ce système ne faisant plus référence à des appellations de métier, il devient plus souple et permet ainsi aux entreprises d'y faire entrer leurs emplois, plutôt que d'adapter les emplois à la grille comme c'était le cas avec le système « Parodi ».

2.1.3 Les catégories socioprofessionnelles⁴

Parallèlement aux grilles « Parodi », utilisées avant tout pour le calcul des salaires, la France va se doter d'un second instrument peu après la création de l'INSEE en 1946 : les catégories socioprofessionnelles (CSP).

Les CSP sont issues d'une volonté politique de catégoriser la population active, notamment en vue du recensement de 1954. Le système, relativement complexe, permet d'attribuer avec peu d'incertitude une « profession » à une personne active, non pas pour redéfinir des appellations, mais pour permettre une uniformité et une compatibilité inter-entreprises. De plus, cette classification permet de hiérarchiser avec une finesse remarquable les différents emplois.

Pour ce faire, la nomenclature se base sur une approche en trois étapes : le groupe (5), les catégories socioprofessionnelles (23) et les professions (350). Ainsi, l'emploi « Moniteur d'école de conduite (auto, moto...) » est classé dans la profession « 4232 : Formateurs et animateurs de formation continue », qui est dans la catégorie socioprofessionnelle : « 42 : Instituteurs & assimilés », qui se trouve elle-même dans le groupe « 4 : PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES ».⁵

Cette structure simple permet dès lors à chaque entreprise de qualifier un emploi par rapport à un autre, en se basant simplement sur sa hiérarchisation dans le système

³ Michel Deguy, op. cit., p. 20.

⁴ Alain Desrosières et Laurent Thévenot, Les catégories socioprofessionnelles, La découverte, Paris, 1992.

⁵ Classification obtenue d'après la nomenclature de l'INSEE : www.insee.fr

CSP. En l'occurrence, le chef d'entreprise (2300) se trouve nettement au-dessus du moniteur d'école de conduite (4232). Toutefois, il faut retenir que les CSP ne sont pas en soi un système de calcul des rémunérations, car la hiérarchisation n'est pas synonyme de « valeur » de l'emploi, mais de position dans une classification.

Les diverses conventions collectives françaises utilisent abondamment ce système pour regrouper les emplois en classes salariales, qui seront ensuite positionnées sur l'échelle des rémunérations.

2.1.4 Le R.O.M.E. (répertoire opérationnel des métiers et emplois)

Depuis une vingtaine d'années, un nouvel outil, le R.O.M.E. est le référentiel de l'ensemble des métiers et des emplois utilisé par les agents de l'ANPE et de ses partenaires sur le marché de l'emploi en France. Grâce à plus de 10000 appellations et 466 fiches emplois, il sert de support à l'analyse qualitative et à la définition de profils d'offres et de demandes d'emploi recueillies dans les agences locales pour l'emploi. De ce fait, il permet l'utilisation d'un langage commun entre les différents acteurs du marché du travail : entreprises, cabinets de recrutement et agences de placement.

Il est également une source documentaire opérationnelle et actualisée sur les contenus des emplois et des métiers en terme de compétences et d'aptitudes professionnelles. Il est dès lors utilisable lors de la description de postes à l'intérieur de l'organisation.

Sa structure est très semblable à celle des CSP, même si les deux systèmes ne sont pas compatibles entre eux.

2.2 Systèmes empiriques

Les systèmes empiriques ont la particularité de classer les emplois entre eux dans une structure donnée (en générale, l'entreprise). Le positionnement est donc relatif et est l'expression d'une situation à un moment précis. Il ne suit pas l'évolution de la structure et nécessite un recalcul lors de chaque réorganisation structurelle de l'ensemble.

2.2.1 La méthode du positionnement relatif des emplois⁶

Cette méthode se fonde sur une appréciation globale des emplois et conduit à une perception de l'importance de chaque emploi par rapport aux autres. Ainsi, cette méthode ne se fonde ni sur des descriptions de poste très détaillées, ni sur un ensemble de règles bien établies.

Après avoir défini une échelle globale pour l'ensemble de la société et différents niveaux associés à chaque « métiers » de l'entreprise, la première étape consiste à positionner l'ensemble de l'encadrement et des postes clefs sur l'échelle. Ceci est d'autant plus aisé si l'entreprise possède un organigramme bien structuré.

Vient ensuite la seconde phase qui consiste à placer tous les emplois de l'entreprise par divisions ou départements. Cet exercice s'apparente de près à la confection d'un organigramme rassemblant tous les emplois de l'entreprise, à la différence près que les écarts sont dans ce cas présent quantifiés.

Nous sommes donc en présence d'une démarche relativement simple, qui trouve un large écho dans les petites structures ou dans les entreprises concentrées sur quelques métiers de base. Elle a certainement la faiblesse de ne pas reposer sur des chiffrages ou des applications systématiques, mais cette absence de « scientificité » ne lui enlève rien à sa crédibilité dans le sens où elle est le reflet de l'état organisationnel de l'entreprise à un moment donné (celui de la répartition). Par contre, elle ne permet aucunement de tenir compte des facteurs extérieurs à l'emploi (risques, environnement de travail, ...).

⁶ Jacques Dubois, Les Salaires, Les éditions d'organisation, Paris, 1986, p. 30 et ss.

2.2.2 CORT

Le système CORT se base sur l'analyse de l'emploi en partenariat avec le titulaire du poste. Cette méthode est donc plus participative que les précédentes, en se basant toutefois sur un canevas assez strict du point de vue de la réalisation.

L'étude débute toujours sur une phase d'expression, basée sur la spontanéité de l'employé, durant laquelle il sera prié de décrire ses tâches permanentes, périodiques,... de sorte à couvrir l'ensemble de ses tâches, sans décrire celles propres au service. La seconde phase, le regroupement, permet de classer les tâches en fonction de leur nature, de leur périodicité ou par activités. Cette phase est accompagnée de remarques précises concernant l'emploi de qualificatifs et de verbes, qui sont standardisés pour l'ensemble des emplois.

Finalement, l'on obtient pour chaque poste, une description contenant une identification du poste, la situation de l'emploi dans l'organigramme, des indications chiffrées (temps et volume), la description des activités, les moyens mis à disposition, ainsi que la supervision du travail. Ainsi, avec ce document, il est aisé de placer chaque emploi en rapport avec les autres. Cette méthode a l'avantage que les descriptions sont réutilisables en cas de réorganisation et s'en trouve donc plus évolutive que la méthode du positionnement relatif des emplois.

2.3 Systèmes analytiques d'évaluation des emplois

Les systèmes analytiques ont tous un point commun qui leur vaut leur dénomination : ils s'appuient sur des critères définis au préalable. C'est donc en évaluant l'aptitude à tenir le poste, l'autonomie de décision, la difficulté des relations avec les supérieurs ou les subordonnés, mais aussi avec l'extérieur (clients, partenaires, mandataires, ...), la diversité des tâches, le niveau de responsabilité ou bien d'autres critères encore, que l'on va définir un emploi particulier.

Ainsi, chaque emploi est défini pour lui-même et la détermination de ce dernier n'a aucune incidence sur les autres emplois. De ce fait, la méthode a l'avantage d'être claire et facilement utilisable, même sans connaissance de la structure hiérarchique ou organisationnelle de l'entreprise. La cotation est basée sur des éléments factuels uniquement.

2.3.1 HAY

Le cabinet HAY, créé en 1943 aux USA, conseille les entreprises en gestion, développement des ressources humaines et organisation. Il utilise la méthode analytique par points, dans laquelle la cotation d'un poste se traduit par un nombre de points auquel est associé un revenu de base.

L'élément de base de la méthode est la description du poste. Elle se base sur 5 rubriques : l'identification (nom, titre, lien hiérarchique), la raison d'être du poste, la dimension (chiffres d'affaires, valeur ajoutée, nombre de collaborateurs, masse salariale), la nature et l'étendue (ce qui est fait dans le poste et dans ceux qui lui sont rattachés), les finalités principales du poste.

La cotation du poste se base sur trois critères principaux :

- Le critère de compétence « know-how » composé de 3 sous-critères : le niveau de connaissances (disciplines scientifiques, techniques spécialisées, etc.) coté sur 8 degrés d'évaluation, l'étendue de la compétence de direction (plus ou moins grande nécessité d'intégrer différentes sortes d'activités) cotée sur 5 à 9 degrés (selon la taille de l'entreprise) et les relations humaines (plus ou moins grande nécessité de motiver autrui) cotées sur 3 degrés.
- Le critère d'initiative créative « problem-solving » composé de 2 sous-critères : le cadre de réflexion (degré d'initiative et de réflexion initiale) coté sur 8 ou 9 degrés et l'exigence des problèmes à résoudre cotée sur 5 degrés.
- Le critère de finalité « accountability » composé de 3 sous-critères : la liberté d'action cotée sur 8 degrés, l'ampleur, évaluée en francs, du champ d'action du poste cotée sur 4 degrés et l'impact du poste sur les résultats finaux coté sur 4 degrés.

*« La combinaison de la cotation des 3 sous-critères aboutit, dans chaque cas, à 3 nombres de points possibles, un nombre dit « faible », un nombre dit « moyen », un nombre dit « fort ». Le nombre « fort » d'un niveau donné est égal au nombre « faible » du niveau immédiatement supérieur. Sous réserve de cette règle, l'écart entre les nombres de points croît uniformément de **15%** (arrondis) entre les points faibles, moyens et forts successifs et entre les degrés du critère « relations humaines »; il croît d'environ **30%** entre les degrés des 2 autres critères. Le nombre le plus faible est de 50 points. Le nombre le plus élevé de 1840 points pour 5 degrés pour « l'étendue de la compétence de direction », 5780 points avec 9 degrés pour ce sous-critère ".⁷*

Tout cela se traduit par un tableau à plusieurs entrées pour chacun des 3 critères.

Le cabinet HAY précise que ces cotations doivent impérativement s'inscrire dans une politique globale comportant : l'élaboration des objectifs, la mesure des performances, le programme de développement et la politique de rémunération. Il propose une fourchette de salaire allant de 20% au-dessous de l'évaluation de base de chaque poste à 20% au-dessus. La procédure prévoit l'établissement des descriptifs de postes après interview des intéressés et de la hiérarchie, le fonctionnement de « comités d'évaluation », la formation de tous les cadres participant à la méthode et un exposé de la méthode aux représentants des cadres.

On constate qu'il s'agit d'une réelle politique de rémunération à l'échelle de l'entreprise et non pas d'une « recette » du service des ressources humaines qu'il applique selon son bon vouloir. HAY insiste fortement sur le besoin d'adhésion de tous les employés au système pour que celui-ci soit viable à long terme.

Hormis ces caractéristiques, qui en font malgré tout un système parmi d'autres, la méthode HAY possède un avantage concurrentiel énorme par rapport aux autres : sa base de données⁸. Au gré des interventions de ses consultants, le cabinet a rempli une base de données qui permet de faire le lien entre la cotation, le titre du poste et le salaire, dans un peu plus de 50 pays à travers le monde. S'adressant principalement à des grands groupes, HAY a donc réussi à répondre aux besoins des multinationales en leur proposant un système de référence unique, applicable à travers le monde et leur garantissant la compétitivité de leurs salaires en tous points du globe.

⁷ Hay Management Consultants sur www.haygroup.com et www.haygroup.fr.

⁸ La base de donnée en ligne du cabinet HAY est consultable à l'adresse : www.haypaynet.com. Sa consultation requiert une inscription préalable.

3 La rémunération des compétences

Suite aux différents systèmes historiques présentés ci-dessus, nous allons nous pencher plus en détail sur la rémunération des compétences, modèle relativement nouveau, qui va nous intéresser dans le cadre de la personnalisation de la rémunération de base.

Valérie Marbach, docteur ès Sciences de Gestion de l'IAE de Paris, propose une typologie des diverses approches de la rémunération des compétences⁹ qui est assez intéressante et que je vais reprendre ci-après.

3.1.1 Reconnaissance des compétences utilisées

Une première grande catégorie regroupe les systèmes qui préconisent la mise en oeuvre des compétences comme critère nécessaire à leur validation. Ne sont prises en compte et valorisées que les compétences actuelles, ou mieux encore, actualisées. Cette manière de faire est assez semblable aux méthodes traditionnelles où l'on évalue la fonction actuelle de la personne.

Les possibilités de variations se retrouvent dès lors dans les rapports entre l'individu et son organisation. Plus les liens sont souples et la structure participative, plus l'employé aura d'opportunités d'utiliser ses compétences ou d'en développer de nouvelles. Par contre, dans le cas d'une organisation rigide, l'employé n'a que peu de latitude et la rémunération de ses compétences s'en trouvera réduite. Valérie Marbach explore « trois grandes variantes permettant d'appréhender le jeu des interactions entre compétences et emplois, depuis la conception la plus traditionnelle et à la fois la plus généralisée de l'emploi, jusqu'à des voies encore peu explorées aujourd'hui »¹⁰.

3.1.1.1 Rémunération des compétences utilisées dans un poste

La rémunération des compétences utilisées dans un poste se rapproche assez fortement des conceptions tayloriennes de l'organisation du travail. Pour chaque poste, on définit une série de compétences requises pour la réalisation du travail. L'organisation choisit et rémunère de la sorte uniquement les compétences qu'elle juge nécessaires au poste. La gestion des salariés se fait à l'intérieur d'un espace de progression déterminé (atelier, métier, division), qui rappelle les filières professionnelles. Chaque salarié doit acquérir les différentes compétences nécessaires à sa progression dans l'espace de référence. Chaque validation d'une nouvelle compétence doit s'accompagner d'un changement de fonction pour être prise en compte dans la rémunération du salarié.

Il semble que ce modèle soit aujourd'hui celui que l'on rencontre le plus communément dans les entreprises qui disent lier la rémunération à la gestion des compétences. Ceci est certainement dû à la relative nouveauté du système et devrait certainement laisser la place à des systèmes se détachant de plus en plus de la structure du poste au sens taylorien.

3.1.1.2 Rémunération des compétences utilisées dans un emploi élastique

Toujours dans la reconnaissance des compétences utilisées, cette variante ajoute une référence à l'individu au modèle précédent. Ce nouveau modèle d'emploi à géométrie variable est le résultat de la valorisation de compétences relevant tant des prescriptions organisationnelles que de l'autonomie laissée aux salariés. La référence

⁹ Valérie Marbach, Rémunération des compétences : proposition de typologie, GREGOR, Cahier de recherche, Paris, 04/1996

¹⁰ Valérie Marbach, in op. cit., p. 5.

traditionnelle à l'emploi n'est toutefois pas remise en cause puisque à chaque poste ou fonction correspond une cotation qui se traduit par un coefficient. On retrouve les modèles précédents d'évaluation des emplois effectuée selon un système de type Parodi ou une méthode analytique de type HAY. L'emploi est donc la base essentielle de l'évaluation puisqu'il détermine le coefficient qui sera appliqué pour le calcul de la base de la rémunération.

La reconnaissance des compétences intervient dès lors en seconde position et vient s'ajouter aux résultats issus de la cotation du poste. Elle n'influence pas la cotation du salarié, mais la taille de la fourchette correspondant à son échelle salariale. On retrouve à peu de choses près la méthode mise en place par DOW. Les compétences qui sont valorisées peuvent être de différents types selon la politique de l'entreprise : spécialisation, expérience ou adaptation de compétences aux nouvelles technologies.

Ce type de modèle représente vraisemblablement un objectif d'évolution pour une majorité d'entreprises, car il a l'avantage d'individualiser la rémunération en tenant compte de la contribution individuelle de chaque salarié. Ainsi, le système est assez conservateur pour ne pas remettre en cause toute l'organisation de l'entreprise, tout en permettant une individualisation des rémunérations conforme à ses objectifs de marché.

3.1.1.3 Rémunération des compétences utilisées en situation de travail individualisée

Une troisième variante peut être identifiée parmi les systèmes de rémunération qui s'appuient sur une reconnaissance des compétences utiles. «Ce modèle se détache d'une référence à l'emploi pour se fonder, cette fois, sur des situations professionnelles complètement individualisées. Par rapport au modèle précédent, le noyau dur constitué par l'emploi est éclaté, décomposé en une série de compétences qui seront réaffectées à des profils personnalisés »¹¹.

Bien que ce modèle soit encore très peu utilisé, on peut déjà remarquer deux tendances différentes. La première révèle une approche directe par les compétences : les compétences sont identifiées, hiérarchisées, pesées, agrégées en fonctions des situations professionnelles de chaque collaborateur et rémunérées à partir d'une loi de combinaison. La seconde fait un détour par les activités unitaires, envisagées comme composantes minimales des situations productives, en remplacement des compétences. Il est toutefois trop tôt pour pouvoir vraiment se faire une idée concrète sur cette variante en raison de son manque d'extension. Nous remarquerons toutefois que c'est la seule variante qui s'appuie réellement sur les compétences mises en œuvre par les employés, en faisant abstraction de tout autre paramètre.

3.1.2 Rémunération des compétences utilisables

On peut identifier une deuxième grande catégorie parmi les systèmes de rémunération centrés sur une reconnaissance des compétences : les modèles qui se fondent sur la valorisation des compétences utilisables dans le cadre d'un emploi donné. Il est bien évident que les compétences requises et utilisées sont également valorisées par cette méthode. L'élément typique est toutefois l'acceptation de prendre en compte des compétences qui ne sont pas forcément utilisées, mais qui sont rétribuées de manière à être « validées » par l'organisation. Il s'agit de fait d'une reconnaissance des capacités et du potentiel des employés.

Les compétences qui sont retenues sont de deux natures. Il s'agit soit de compétences qui ont été développées et identifiées dans le passé professionnel du salarié, soit de compétences plus hypothétiques, susceptibles d'être utilisées un jour dans l'avenir professionnel du salarié. « Dans les deux variantes de cette grande catégorie de systèmes, les compétences sont tirées respectivement du côté du savoir-faire, expression de la maîtrise acquise tout au long du parcours professionnel, et du côté du savoir comme indicateur de potentiel »¹². On constate cependant que ce modèle n'est guère révolutionnaire dans le sens où il se base sur des approches connues : la capitalisation du savoir-faire, ainsi que la valorisation du niveau de formation.

¹¹ Valérie Marbach, in op. cit., p. 7.

¹² Valérie Marbach, in op. cit., p. 8.

3.1.2.1 Les compétences prouvées : le parcours professionnel

Le modèle du parcours professionnel s'appuie sur l'idée d'une reconnaissance des compétences mises en oeuvre dans l'ensemble du parcours professionnel individuel, qui peut être défini dans le cadre de l'entreprise d'appartenance du salarié, mais également englober ses différentes expériences professionnelles, voire même extra-professionnelles. Cet aspect pose alors le problème de la validation des compétences.

Le parcours professionnel regroupe des compétences utilisées dans le passé, mais également dans le présent, ce qui nuance fortement le caractère « potentiel » des compétences. Une partie d'entre elles sont concrètement exercées et relèvent alors de la première catégorie de modèles. Quant aux compétences utilisables, il s'agit de compétences qui ont été prouvées. C'est donc une capitalisation de savoir-faire qui va constituer la référence de base de la rémunération.

Dans les faits, il apparaît que le modèle du parcours professionnel se caractérise par un mode de gestion des ressources humaines particulier, la gestion qualifiante, dans la mesure où c'est le mode de gestion des individus qui préside au développement des compétences. Cependant, il ne s'agit pas d'opposer gestion qualifiante et organisation qualifiante. « Le choix de faire de l'organisation le levier du processus de qualification, et donc de reporter la flexibilité de la gestion vers les structures, est une autre variante possible du modèle des compétences prouvées. L'enjeu consiste alors à mettre en place une configuration organisationnelle susceptible de réutiliser les compétences acquises et validées antérieurement »¹³. Le modèle des compétences prouvées est extrêmement intéressant dans la mesure où il est transversal à la première catégorie : il ajoute une dimension supplémentaire aux modèles qui sont fondés sur la reconnaissance des compétences utilisées. Ainsi, le premier modèle, construit sur une référence au poste de travail, peut être croisé avec le modèle des compétences prouvées dans un contexte de gestion qualifiante. Par ailleurs, la gradation en trois modèles, de l'emploi le plus prescrit à l'emploi le plus lâche, illustre en fait une progression vers l'idée d'organisation qualifiante chère aux entreprises nipponnes.

3.1.2.2 Les compétences potentielles

Le modèle des compétences potentielles est fondé sur l'idée que l'entreprise accepte de payer un surcoût par rapport au prix de l'activité exercée, à partir d'un pronostic d'évolution future du salarié. Le pronostic peut être établi à partir de différents indicateurs : le niveau de diplôme (référence adoptée dans la fonction publique ou dans la gestion des cadres) ou les aptitudes comportementales, évaluées lors « d'assessment centers ».

D. Fitt¹⁴ distingue trois variantes de ce modèle :

- l'investissement dans des compétences critiques (ou qualités personnelles) comme étant des valeurs sûres sur lesquelles l'entreprise peut compter; dans cette perspective, on paie le prix global d'une personne plutôt que des capacités professionnelles requises par tel ou tel type d'activité;
- la valorisation de compétences en fonction d'un pronostic d'évolution à long terme des activités, pour les hauts potentiels notamment; cette fois, l'incertitude est placée du côté de l'entreprise et de sa capacité à mettre en oeuvre les stratégies de développement qu'elle adopte;
- la reconnaissance de compétences définies par rapport à un profil ultime, qui constitue une cible d'évolution pour l'ensemble des membres d'une équipe. Dans cette configuration, les progressions individuelles sont orientées vers le développement d'une polyvalence maximale qui, envisagée au sein d'un groupe de travail, peut devenir un réel facteur de productivité.

¹³ Valérie Marbach, in op. cit., p. 9.

¹⁴ D. Fitt, Rémunérer les compétences. Des compétences et des hommes. Le management des ressources humaines en Europe, Editions d'organisation, Paris, 1992

Si l'appellation de « logique des compétences » est discutable à propos des deux premiers systèmes, le dernier modèle relève bien, par contre, d'une gestion par les compétences. L'entreprise accepte de payer un surcoût, pendant la phase d'acquisition des compétences, que seul justifie le retour sur investissement dégagé grâce à une situation de polyvalence généralisée.

4 Mise en œuvre concrètes des systèmes théoriques de rémunération

Après avoir fait un rapide tour des divers systèmes normatifs, empiriques et analytiques, cette section va nous permettre d'en observer les possibilités de mise en application, de combinaison et d'élargissement. Pour ce faire, nous allons nous pencher, non plus sur des cas théoriques, mais sur des applications pratiques, issues de différentes organisations internationales, nationales ou locales.

4.1 Méthode DOW

DOW est un grand groupe chimique et pharmaceutique présent sur tous les continents et spécialisé dans les plastiques, les polymères, mais aussi dans les composés chimiques les plus divers. En Suisse, il possède deux succursales, à Horgen (ZH) pour le siège européen, la vente et la recherche, ainsi qu'à Meyrin pour la recherche et l'assistance aux clients. Comme dans tous les groupes de cette taille, la gestion des rémunérations a été unifiée pour permettre une gestion aisée et performante des salaires.

La méthode DOW appelée « Votre salaire dépend de vos résultats »¹⁵ est basée sur la méthode HAY, complétée par une part de rémunération liée aux compétences. La rémunération totale est basée sur :

4.1.1 Evaluation des postes

L'évaluation des postes basée sur la cotation HAY, renommée en points DOW pour les besoins de l'organisation, se fait de manière continue par les titulaires des postes, leurs supérieurs et des responsables des RH. L'implication des titulaires a été délibérément choisie pour permettre une plus grande acceptation du système par les collaborateurs. Les responsables des RH garantissent une compatibilité des résultats avec les autres divisions, notamment étrangères.

Les points obtenus sont alors rapportés à une échelle à 12 niveaux, qui correspond aux classes salariales. Cette digression à la méthode HAY est voulue par DOW afin de lui donner une plus grande latitude dans la rémunération des compétences, plutôt que dans les différences structurelles liées aux postes.

4.1.2 Structure des salaires

La « ligne des salaires » de DOW est la médiane des salaires de l'organisation. C'est elle qui définit le niveau de rémunération de chacun. Elle est réadaptée en permanence pour faire face aux modifications conjoncturelles, mais surtout pour garantir à l'entreprise une place dans le premier quart des rémunérations des entreprises du secteur. Ainsi, DOW est certain de garder un avantage sur la concurrence et peut lutter plus efficacement contre la fuite des cerveaux.

4.1.3 Fourchette des salaires

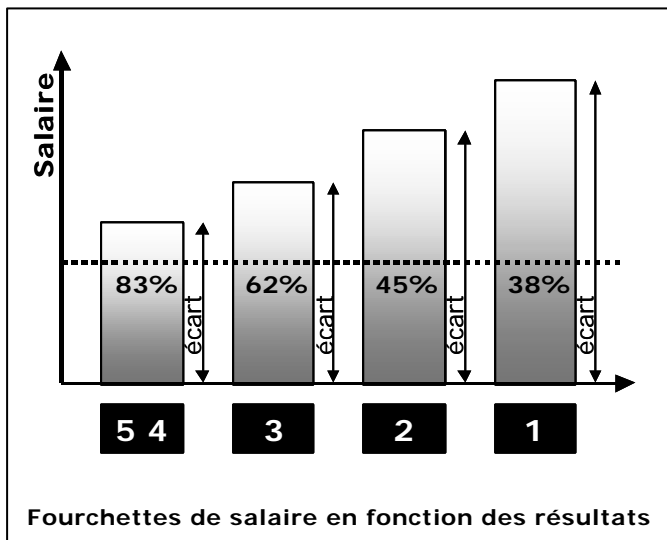
Pour tenir compte de l'ancienneté et des résultats obtenus, les salaires sont contenus dans des fourchettes ayant un écart de 50% entre le minimum et le maximum de la classe. Le salarié peut donc évoluer au sein de cette fourchette, sans qu'elle soit pour autant affectée par ses résultats.

4.1.4 Appréciation des résultats

La philosophie salariale de DOW étant basée sur les résultats, l'appréciation de ces derniers constitue un élément clef du calcul de la rémunération. Lors d'entretiens annuels avec leur supérieur, les salariés sont évalués sur plusieurs points allant de

¹⁵ « Votre salaire dépend de vos résultats », DOW, HR, 1998

l'assiduité aux contacts avec leurs collègues en passant par la productivité globale. Ces résultats, cotés de 1 (supérieur) à 5 (marginal) sont ensuite analysés afin de correspondre à une distribution normale, de manière à contrôler que les superviseurs n'influencent pas (trop) les résultats généraux.



Cette notation est ensuite rapportée à l'échelle des salaires pour en définir l'élasticité, cette dernière étant inversement proportionnelle à la notation obtenue.

L'illustration permet de saisir l'importance de la notation dans l'élasticité de l'échelle. Pour un salaire défini (p.ex. 6'000.-), correspondant à la ligne horizontale du graphique, on observe qu'une cotation de 4 ou 5 nous donne une fourchette allant jusqu'à 7'228.- alors que le même employé, aux mêmes conditions, mais obtenant une notation de 1, bénéficie d'une

fourchette allant jusqu'à 15'789.- La fourchette s'appuie donc sur la notation du poste pour en définir le niveau (en principe lors de l'engagement), alors que la cotation du poste va permettre de déterminer l'amplitude que pourra prendre le salaire. Dans le cas de mauvaises prestations répétées, le salaire peut également être adapté vers le bas, en théorie jusqu'à 0%, qui correspondrait à un licenciement.

Il va de soi que la fourchette n'est qu'une possibilité d'atteindre un salaire maximum, mais le fait d'avoir une cotation à 1 n'est pas elle-même une raison suffisante pour se retrouver au sommet de l'échelle. La méthode incite donc à de meilleurs résultats afin de « s'offrir » le plus de possibilités d'évolution salariale.

4.1.5 Augmentation au mérite

L'augmentation au mérite est décidée chaque année en fonction de la cotation obtenue et en fonction de la position dans l'échelle salariale. Elle est automatique, et peut même faire l'objet de plusieurs ajustements en cours d'année si « le mérite est grand ».

Une autre source d'augmentation est due aux ajustements, lorsque DOW remarque une baisse d'attractivité de ses salaires, ceux-ci sont modifiés pour réintégrer un niveau compétitif. Toutefois, ces ajustements sont plus rares ou ne concernent que quelques métiers spécifiques.

4.1.6 Programme des « Cash Awards »

Ce dernier volet de la rémunération de DOW est un aspect clef de la méthode « Pay for performance » appliqué dans le groupe. Les salariés qui obtiennent régulièrement les meilleures évaluations sont récompensés par des primes uniques qui peuvent représenter plus d'un salaire mensuel.

Ainsi, le programme DOW est un mélange entre une rémunération « scientifique » de type HAY qui associe très précisément un montant à un nombre de points avec une large part variable directement dépendante des performances des employés. Cette manière de faire permet de récompenser à leur juste valeur les meilleurs éléments tout en ne pénalisant pas les moins bons par une baisse de leurs revenus.

4.2 Système FAR (1965)

Les Fabriques d'Assortiments Réunies (FAR), locomotive de l'emploi du secteur de l'horlogerie dans le haut du canton de Neuchâtel, ainsi qu'à la Vallée de Joux, ont employé jusqu'à plus de 2000 personnes dans leurs meilleures années. Pour gérer l'imposante masse salariale générée par un tel nombre d'emplois, les FAR se sont

dotées assez rapidement d'un « Bureau d'Etude du Travail », chargé du calcul des salaires.

Le système développé à l'époque est assez révolutionnaire, puisqu'il combine déjà la « Qualification de l'emploi » et la « Notation personnelle ». Ainsi, tant les attributs nécessaires à l'occupation du poste que les capacités et compétences propres de l'employé sont prises en compte dans le calcul de la rémunération globale. Suite à quelques recherches bibliographiques, il s'avère que la méthode utilisée par l'entreprise est l'application d'un système développé en 1969 par la FH avec la Convention patronale de l'industrie horlogère et l'Institut de Psychologie Appliquée de l'Université de Neuchâtel.¹⁶

4.2.1 Qualification de l'emploi¹⁷

Le poste est qualifié par quatre critères principaux, subdivisés en différentes « déterminations ». Ainsi, nous avons un premier critère des « pré-requis » (formation, expérience, habilité corporelle et esprit de collaboration) dont la formation occupe la plus grande place avec une pondération représentant 17% du poids total, alors que le critère entier pèse 32% du total. Vient ensuite le critère « effort » (réflexion, concentration, visuel et physique) pour un total de 18% du poids total. Le critère « responsabilités » (exécution du travail, équipement, acheminement, subordonnés, discernement, formation, représentation, achats et secret) pèse 43% de la qualification totale de l'emploi et finalement, le « milieu de travail » y entre pour 7%.

Le rapide développement de ces « déterminations » et de leurs poids respectifs est, à mon avis, révélateur de la structure même de l'entreprise et de son management. En effet, on constate que la formation occupe la plus importante place au titre de « détermination », alors que les responsabilités occupent la première place en terme de critère. On peut donc en déduire une gestion du personnel très axée sur le contrôle et la formation initiale, ne laissant que peu de liberté à l'initiative et ne portant pas beaucoup d'intérêt aux aptitudes développées en cours d'emploi. Ce « biais » est partiellement corrigé par la seconde partie de la méthode, la « notation personnelle ».

4.2.2 Notation personnelle¹⁸

La notation des salariés est réalisée annuellement par le collaborateur et son supérieur hiérarchique. En cas de conflits, une personne extérieure à la division peut compléter l'équipe. L'objectif principal de l'entretien est de permettre aux deux parties (employé et employeur) d'échanger leurs points de vue, leurs doléances et leurs remarques afin que chacune des parties trouve son compte dans la collaboration salarié-entreprise. Les critères évalués seront utiles pour la suite de notre démarche, raison pour laquelle je vais tous les énumérer, sans toutefois les détailler :

- Qualités de commandement (qualités de décision, qualités d'organisation, efficacité en quantité, efficacité en qualité, qualités d'entraîneur, attitude à l'égard des subordonnés)
- Qualités de formateur (contrôle des méthodes, qualité des explications)
- Fidélité et âge
- Capacités (indépendance dans le cadre du poste, adaptation)
- Comportement général (sociabilité, régularité de la présence, attitude à l'égard de la nouveauté)
- Activité productrice (qualité du travail, rendement)

La cotation de chacun des critères en 5 degrés (0 et 1 à 5) est ensuite reportée dans une table permettant de faire correspondre un pourcentage variant entre 0.16 et 3 à chaque degré obtenu. Ce pourcentage est finalement utilisé pour augmenter ou diminuer le montant du salaire alloué, calculé précédemment, sur la base de la cotation du poste.

¹⁶ La Qualification des Emplois et la Notation personnelle, FH, Bienne, 1969

¹⁷ Manuel de qualification des emplois, Les FAR, Etude du Travail, Le Locle, 1976

¹⁸ Manuel de notation du personnel, Les FAR, Etude du Travail, Le Locle, 1976

Ce système de calcul des salaires, basé à la fois sur le poste et sur l'individu, est assez précurseur des tendances actuelles, qui tout en visant la plus grande uniformité, tentent de fidéliser leurs salariés par des prestations annexes, calculées en fonction de la personne et non plus en fonction de l'emploi ou du poste.

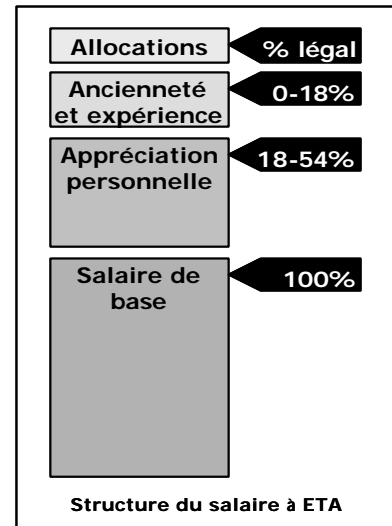
La méthode a sombrée en raison de la lente disparition des entretiens d'évaluation du personnel, pour n'être plus qu'un système de cotation des emplois.

4.3 Mitarbeiter – Führungs – System (MFS)¹⁹

ETA est une société implantée à travers la Suisse, leader mondial des mouvements à quartz et fabricant de la célèbre Swatch. Depuis le 1^{er} janvier 1993, l'entreprise base ses calculs salariaux sur une méthode développée en coopération avec l'Institut de Gestion d'entreprise de l'EPFZ.

Après une évaluation des fonctions basée sur une méthode analytique par points, l'entreprise a produit un tableau récapitulatif de toutes les fonctions, permettant un classement par activité et par classe salariale. ETA utilise également les entretiens annuels pour fixer une part variable du salaire, selon un procédé un peu différent.

Ici le salaire de base, représente toujours les 100% du salaire calculé. C'est également la base pour tous les calculs supplémentaires. L'appréciation personnelle de l'employé ajoute entre 18 et 54% au salaire de base. La norme étant 36% pour un employé moyen. On peut donc en conclure que le salaire brut varie de +/- 18% en fonction des résultats obtenus par l'employé, mais se situe au minimum 18% au-dessus du salaire calculé. Les autres composantes sont l'ancienneté et l'expérience, ainsi que les composantes sociales légales.



D'un point de vue purement humain, ce système a le mérite de ne jamais toucher au salaire calculé, qui peut être pris comme une référence absolue, et encourage l'employé à améliorer ses prestations en vue d'une augmentation.

Par rapport à la méthode DOW, les écarts sont nettement moins importants, mais sont automatiquement dûs. DOW fait varier l'échelle, mais il est tout à fait possible que 5 personnes gagnant 6'000.- et évaluées de 1 à 5 voient leur salaire augmenter à 7'000.- sans distinction entre les personnes, malgré une ampleur théorique différente.

¹⁹ Reglement Mitarbeiter – Führungs – System (MFS), ETA SA, Janvier 1993

5 Aperçu de la situation actuelle chez Nivarox

5.1 Caractéristiques de l'entreprise

Nivarox-FAR SA est une entreprise microtechnique de l'arc jurassien. Ses activités et domaines de compétences sont multiples. La découpe industrielle, le microtréfilage, l'assemblage (laser, micro-plasma, ...), le décolletage permettent à l'entreprise de se profiler dans quatre secteurs d'activités porteurs : l'horlogerie, la microtechnique, la métrologie, ainsi que le médical.

Etablie sur plusieurs sites de production en Suisse et à l'étranger, Nivarox-FAR emploie actuellement 521 collaborateurs, dont 50 en France. De par sa position géographique, on retrouve environ 20% de frontaliers dans ses effectifs, mais selon les conventions horlogères, Nivarox-FAR ne pratique pas de différences de rémunération entre ses employés. Nous n'aurons donc pas à tenir compte de cette caractéristique dans les études de la masse salariale.

Le chiffre d'affaire de la société est en constante évolution depuis quelques années, fruit de la diversification de ses activités, notamment dans le domaine médical. Pour l'année 1999, le chiffre d'affaire annuel se situe à 100 Mio, ce qui positionne l'entreprise en tête de son secteur d'activité.

5.2 Emploi des cadres

L'encadrement de la société est assuré par 60 cadres répartis sur trois niveaux, conformément à la politique du Swatch Group. Cette caractéristique permet à la société d'aplanir au maximum ses niveaux hiérarchiques afin de permettre une circulation plus rapide et plus optimale des informations.

Récemment instaurés, les trois niveaux de cadres sont : les cadres de base, les cadres moyens et les cadres supérieurs. Nous verrons plus loin quels sont les attributs et caractéristiques de l'emploi des cadres.

Ne disposant pas de statistiques concernant le niveau de formation de ses cadres, le domaine et la nature des activités de l'entreprise permet toutefois de définir différents profils :

- Dans le domaine de la production, nous retrouvons essentiellement des personnes possédant des maîtrises, ainsi que des diplômés d'ingénieurs ETS.
- La recherche et le développement emploient essentiellement des ingénieurs ETS ou EPF ainsi que des licenciés en sciences.
- L'administration est caractérisée par de nombreuses formations commerciales (ESCEA, sciences économiques, mais aussi diplômes), ainsi que par des formations diverses, techniques ou non.

6 Profil de poste d'un cadre

6.1 Définition du cadre

L'exercice de la définition du cadre étant assez périlleux et variant passablement d'une organisation à l'autre, je vais commencer par reprendre la très officielle définition issue des arrêtés de Parodi en 1945²⁰. Sont considérés comme cadre : « les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur des collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs et commerciaux. ». On relèvera directement la notion de commandement. Bien que celle-ci ne soit plus forcément une caractéristique essentielle de la définition du cadre, un retour en 1945 nous permet d'en saisir la raison. D'après une définition du Quillet de 1948²¹, la notion de cadre est essentiellement utilisée dans l'armée et s'applique à « l'ensemble des officiers, sous-officiers et caporaux dont se compose une compagnie, un bataillon, un régiment. » On l'utilise également dans l'administration pour définir le « tableau des services et des fonctionnaires qui en font partie. »

Avec le temps et les modifications des organisations, le cadre est devenu un « salarié, salariée exerçant généralement une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier. »²² Moins restrictive que la définition précédente, celle-ci nous permet de développer trois axes principaux qui vont nous permettre de définir le cadre : la notion de salarié, le rôle et le statut.

Ainsi, selon les auteurs et les courants organisationnels, les cadres sont définis en fonction de l'un ou l'autre de ces axes, voire d'une combinaison de ceux-ci.

6.1.1 La notion de salarié

Le cadre ne peut l'être que dans une organisation. S'il est indépendant, son statut relève de la forme de son entreprise. Le cadre se différencie des autres employés par un niveau salarial plus élevé (en théorie) et par des avantages propres à sa fonction. Toutefois, une révision de la convention collective française de 1947²³ envisage déjà la possibilité de collaborateurs « assimilés cadres » qui peuvent bénéficier des avantages sans exercer la fonction.

Actuellement, avec l'apparition des nouvelles technologies et des nouveaux courants managériaux, cette différenciation n'est plus une règle absolue en Suisse.

6.1.2 Le rôle

Mintzberg définit le cadre à travers ses rôles dans l'organisation²⁴. On peut relever trois catégories de rôles :

Les rôles interpersonnels (leader et agent de liaison), les rôles liés à l'information (observateur, diffuseur, porte-parole), les rôles décisionnels (entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur).

Le poste de cadre est donc un mélange de ces trois rôles, mais n'est en aucun cas la somme de ces rôles. Ceci nous permet d'envisager dès à présent des cadres dont un des rôles est mis en exergue. De ce fait, le schéma type du cadre dirigeant

²⁰ Journal officiel de la République française, 27 septembre 1945, p 68.

²¹ Dictionnaire Quillet de la langue française, Librairie Aristide Quillet, Paris, 1948.

²² Petit Larousse illustré, Larousse, Paris, 1995.

²³ Convention nationale collective du 14 mars 1947, article 4.

²⁴ Henry Mintzberg, Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

obligatoirement des collaborateurs peut être révisé. On voit dès lors apparaître des cadres exerçant des fonctions de spécialistes dans des domaines spécifiques, ainsi que des cadres chargés du tri, du traitement et de la diffusion de l'information. Ces nouvelles fonctions par rapport au sens premier de la définition sont le résultat de l'évolution des méthodes managériales, ainsi que des modes de production.

D'un autre côté, Bournois propose une classification des cadres en fonction du temps passé à la réalisation de certaines tâches. Ainsi, un cadre supérieur passera la majeure partie de son temps en planifications et prévisions à long terme, alors qu'un cadre de base passera la plupart de son temps à superviser et encadrer des subordonnés²⁵.

6.1.3 Le statut

Le poste de cadre ne serait rien sans les attributs qui lui sont accordés tant par la hiérarchie que par les autres employés. Cet état de fait a impliqué par le passé une survalorisation du poste de cadre par rapport aux autres postes de l'entreprise. La tendance actuelle tend vers un nivellement des attributions spécifiques. Cependant, on constate encore des marques extérieures de positionnement hiérarchique, par l'utilisation ou non d'une blouse dans les ateliers, ou par l'utilisation d'une autre couleur de blouse.

Il semble toutefois que le cadre ne se préoccupe plus trop de son statut, l'exercice revenant maintenant aux "chefs" d'ateliers ou aux petits supérieurs hiérarchiques de tous bords.

6.2 Caractéristiques d'un poste de cadre chez Nivarox

Les procédures d'engagement des cadres définissent trois grands groupes de caractéristiques liées à cette fonction :

6.2.1 Maîtrise professionnelle

Le cadre, de par sa fonction clé dans l'entreprise, doit posséder de grandes compétences professionnelles afin d'en faire bénéficier l'entreprise. Selon sa fonction, son expertise sera plutôt technique (ingénieur, technicien, ...), fonctionnelle (administration, direction, ...) ou humaine (ressources humaines, vente, marketing, ...). Le poids de la formation initiale, bien qu'important, devrait également laisser une place aux capacités développées par la suite, que ce soit en environnement professionnel ou lors de formations en cours d'emploi. De plus, il est universellement reconnu que la formation de base n'est que rarement applicable telle quelle dans les organisations, alors que l'expérience est irremplaçable. Dès lors, les éléments clefs en vue du calcul d'une rémunération sont l'expérience et la formation.

6.2.2 Engagement et comportement

Le cadre est tenu de faire tout son possible pour permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Pour ce faire, il met tout en œuvre (compétences, expériences, engagement, présence) pour y arriver. En tant que leader, il veille à donner en permanence une image dynamique du management et adopte une attitude exemplaire face aux collaborateurs. De ces éléments, nous retiendrons les compétences personnelles (en devant encore définir s'il s'agit de toutes les compétences ou uniquement de celles effectivement mises en pratique au sein de l'organisation), ainsi que l'engagement personnel du cadre afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

6.2.3 Attributs formels et informels

Pour l'aider dans sa tâche, le cadre bénéficie d'attributs particuliers. Ces attributs peuvent être répartis en deux catégories : les attributs formels et les attributs informels.

6.2.3.1 Les attributs formels

Les attributs formels sont des compensations ou des suppléments formalisés qui sont réglés au moment de l'engagement du cadre. Ces attributs, même s'ils ne sont pas

²⁵ Frank Bournois, La gestion des cadres en Europe, Eyrolles, Paris, 1991, p. 32 sqq.

communiqués largement à travers l'organisation, n'en sont pas moins reconnus et acceptés par le management. Ils font partie des conditions d'engagement de la plupart des cadres de l'organisation et sont soumis à divers règlements d'application.

Le cadre, en raison de la charge de travail qui lui est attribuée, ne bénéficie pas de la compensation ou de la rémunération de ses heures supplémentaires, mais se voit octroyer une semaine de congés supplémentaire. Pour les mêmes raisons, il n'est pas tenu de timbrer, ou si c'est le cas, son horaire de travail n'est pas bloqué, afin qu'il puisse organiser au mieux ses plages de travail et ses moments de « congés ». Finalement, le bonus est le dernier attribut formel du cadre. Il s'agit d'une bonification annuelle correspondant aux résultats obtenus. Le bonus varie en fonction de la catégorie de cadre, de son salaire et des résultats obtenus.

6.2.3.2 Les attributs informels

Contrairement aux attributs formels, les attributs informels ne sont pas formalisés ou codifiés au sein de l'organisation. Ils résultent pour la plupart de décisions historiques, qui sont ou ne sont pas appliquées selon les cas. On peut qualifier leur application de purement subjective.

Bien que quelquefois anecdotiques, ces attributs gardent une grande importance au sein de l'organisation puisqu'ils permettent, contrairement aux attributs formels qui ne sont que rarement mesurés, en raison de leur côté tabou, de montrer qu'on les possède et par-là, qu'on y a droit. Ces attributs vont de la possibilité de disposer de cafés gratuits et de meilleure qualité, au lavage des voitures privées par du personnel de l'entreprise, à l'attribution d'un ordinateur portable, ainsi que d'un natel. Ces attributs constituent l'ensemble des signes distinctifs extérieurs caractérisant la fonction de cadre. Dès lors, ils sont utilisés de diverses manières afin de montrer l'appartenance à une catégorie plus ou moins élevée (ou plus ou moins bien vue) de cadres.

La seconde catégorie d'attributs informels est plus délicate à définir puisqu'elle repose sur une tâche formalisée, alors que son attribution est informelle. Il s'agit des représentations de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur. L'exemple le plus récurrent est la participation à divers comités, conseils ou groupements ayant un lien plus ou moins direct avec l'organisation. La présence d'un représentant de l'organisation est, la plupart du temps, purement honorifique et le représentant n'a aucun moyen de prendre des décisions pour l'organisation, chose qui, d'ailleurs, ne lui est que très rarement demandée. A travers ses participations à des organes externes à l'entreprise, le cadre bénéficie donc indirectement de « l'effet de fonction » et peut ainsi affirmer sa position vis-à-vis du reste de la hiérarchie, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur.

Il résulte un certain flou quant à la valeur qui est conférée à ces attributs par l'organisation. En effet, comme le principe même de ces attributs repose sur une base mouvante et en constants changements, telle que la perception de la différence, le sentiment d'appartenance ou de supériorité, la reconnaissance sociale, nous ne pouvons directement les intégrer à notre système. Seules les notions de bonus et de congés supplémentaires seront reprises comme composantes salariales. Le reste devrait, à mon avis, être écarté puisque c'est un phénomène qui est tellement volatile (sujet aux changements de modes, de technologies,...) qu'il devrait être recodifié en permanence.

7 Attributs d'un cadre

7.1 Pouvoir décisionnel

Dans divers documents, principalement financiers, le Swatch Group détermine assez précisément le pouvoir décisionnel de chaque cadre en fonction de son niveau et de sa position au sein de l'organisation. Ces différences sanctionnant une reconnaissance par le groupe de compétences propres à chaque fonction, il est important d'en tenir compte dans le calcul de la rémunération.

Le pouvoir décisionnel est réparti sur plusieurs niveaux : stratégique, financier, administratif et opérationnel.

Le pouvoir opérationnel est le plus simple à normaliser, puisqu'il s'étend toujours sur l'ensemble des opérations directement subordonnées au cadre. Ainsi, un cadre informatique sera responsable des systèmes qui lui sont rattachés et prendra toutes les décisions opérationnelles les concernant. Il ne s'agit bien évidemment pas de la partie stratégique, que nous verrons plus loin.

Le pouvoir administratif est souvent très fortement dilué dans les grandes organisations. Ainsi, la plupart des directives sont issues du groupe, puis appliquées au sein des diverses organisations selon des clefs de répartition classiques. Dans un souci d'efficacité, il s'avère que beaucoup d'entreprises préfèrent regrouper ces compétences en divers secteurs, principalement au sein des ressources humaines et de la finance, qui porte souvent le titre de « finance et administration ». Ceci a comme conséquence de diminuer très fortement le pouvoir administratif des cadres, et de ne leur conférer plus qu'un rôle de contrôle (p.ex. la gestion des congés maladie). Il ne nous semble donc pas opportun de retenir cette composante dans le calcul de la rémunération, puisqu'elle n'est pas vraiment significative. Toutefois, pour ne pas disqualifier les cadres dont la fonction est principalement administrative, nous allons l'associer, dans ce cas précis, à une compétence opérationnelle, puisqu'elle découle de la fonction.

Le pouvoir financier des cadres est très fortement réglementé et détaillé pour chaque niveau l'étendue du pouvoir décisionnel, ainsi que les montants concernés. Cette composante est importante dans la cotation des emplois, puisqu'elle permet, outre les compétences financières, de déterminer quel est le degré d'autonomie du cadre. Nous nous baserons simplement sur le règlement d'application en vigueur.

Finalement, le pouvoir stratégique, également défini dans sa portée et son étendue par le manuel du cadre, va nous servir de baromètre pour classer les différents postes. Bien que peu palpable, si ce n'est aux niveaux les plus élevés, le pouvoir stratégique est l'expression de la reconnaissance de compétences « vitales » pour l'organisation. En effet, un cadre disposant d'un large pouvoir stratégique est reconnu comme disposant de nombreuses compétences indispensables à la formulation des objectifs à long terme de l'organisation.

7.2 Encadrement de salariés

Bien que n'étant plus obligatoirement lié à la fonction de cadre et inversement, l'encadrement de salariés reste une tâche de la plus haute importance au sein des organisations. En effet, la structure, sans homme, ne peut rien. Et c'est justement la tâche de l'encadrement de faire en sorte de bénéficier des meilleurs éléments, de les garder motivés et d'en assurer la relève. Ainsi, l'encadrement, hormis ses aspects plus autoritaires liés au commandement, revêt une très grande importance dans la bonne marche de l'organisation. En fonction de ce qui précède, nous allons donc intégrer cette variable dans le calcul de la rémunération, non pas sous une forme

mathématique, qui serait par exemple, le nombre de subordonnés directs et indirects, mais sous son aspect stratégique pour l'entreprise.

7.3 Engagement de la société

Tout comme certains éléments du pouvoir décisionnel, l'engagement de la société est largement codifié au sein du groupe. A nouveau, l'engagement du groupe est une mesure de la participation du cadre à la réalisation des objectifs de la société. Se basant sur cette conclusion, nous prendrons en compte les différents niveaux d'engagement comme base de calcul.

8 Critères de classification du poste

Pour la classification des postes, nous avons choisi de retenir une méthode de type analytique, à nos yeux plus évolutive que les autres face aux défis auxquels sont confrontées les sociétés actuelles. De plus, cette méthode nous permet assez facilement d'ajouter, de redéfinir ou de réorganiser certains postes, sans devoir redéfinir l'ensemble des postes. Pour des raisons de transparence, la méthode retenue est universelle et peut être appliquée sans changement à tout le personnel de la société. Les différences les plus fondamentales entre cadres et employés se trouvant surtout dans les éléments annexes à la rémunération de base calculée à l'aide de ces critères, la méthode nous semble assez fiable pour inclure tous les emplois de la société.

Nous allons donc détailler tout d'abord les différents critères, en indiquant leur portée et leur raison d'être dans cette évaluation, avant de les déterminer, un par un, en explicitant leurs différents niveaux et cotations.

8.1 Identification des facteurs d'évaluation

Suite aux différents cas étudiés ci-dessus, nous allons retenir quatre grandes catégories de facteurs : formation, nature du travail, responsabilité et sociabilité. De la sorte, nous touchons aux principaux points nécessaires à la qualification des postes. De plus, un choix relativement restreint va nous permettre une meilleure connaissance de différents facteurs, et par-là, va nous permettre d'obtenir une plus grande fiabilité du système.

Ces quatre catégories sont subdivisées en différents facteurs :

8.1.1 Formation

La catégorie formation est subdivisée en trois facteurs, qui recourent le champ des diverses connaissances utiles : formation, langues et expérience. Malgré certaines conclusions des premiers chapitres, la variable formation a été retenue afin de pouvoir positionner le poste sur l'échelle des rémunérations avec plus de facilité. Le grand écart dans la ponctuation est dû, non pas à l'importance mise sur des formations supérieures, mais à la différence des emplois issus de ces formations par rapport aux autres. Les langues viennent en seconde position avec une pondération très faible, mais elles ont été retenues en raison de leur caractère de plus en plus impératif dans la gestion quotidienne des affaires. Finalement, l'expérience, facteur le plus important de la catégorie, nous permet de mettre le poids tant sur la complexité de la tâche que sur l'étendue de celle-ci. En effet, plus l'expérience demandée est importante, plus nous en déduisons que l'emploi est exigeant.

8.1.2 Nature du travail

La nature du travail est bien évidemment le groupe de critères le plus important, puisqu'elle est la raison d'être de la rétribution. Le premier critère indique le degré de complexité des tâches. Celui-ci est déterminé par la nature du travail, la multiplicité des opérations et des problèmes, le nombre d'éléments variables qui font appel à l'analyse, au jugement, à l'initiative et à l'ingéniosité. C'est en quelque sorte l'étalon qui nous permet de classer le travail en différents niveaux, à la manière des méthodes classiques du style Parodi. Vient ensuite l'autonomie d'action, qui elle, est un moyen de mesure du pouvoir décisionnel. Les efforts de concentration et physiques sont avant tout présents pour équilibrer les emplois à composantes plus conceptuelles et ceux à composantes plus pratiques. Il en est de même avec les inconvénients sensoriels et sociaux, bien que ceux-ci peuvent également être combinés dans des cas bien particuliers. Finalement, la dextérité manuelle sanctionne l'habileté nécessaire à la réalisation de certaines tâches très minutieuses.

8.1.3 Responsabilité

Nous avons voulu, dans ce groupe, une détermination la plus objective possible de l'entier des responsabilités exercées, que ce soit face aux personnes, aux matières ou aux actionnaires. Le premier critère, la supervision exercée, est directement en rapport avec le positionnement hiérarchique du salarié, ainsi que ses compétences décisionnelles. Le second critère s'intéresse aux résultats des actions et des décisions prises en cas d'erreur. C'est le moyen que nous avons choisi pour la mesure de l'importance stratégique des décisions et des actions. La possession d'informations confidentielles est prise comme élément d'interprétation des compétences décisionnelles aux divers niveaux de la société. Finalement, le dernier critère, réservé aux emplois plus techniques, est à nouveau utilisé pour contre balancer l'importance trop accrue de la bureaucratie par rapport au reste de l'ensemble, alors que la responsabilité exercée dans l'application ou la définition de mesures de sécurité est souvent bien plus lourde que dans les cas précédents, en raison des conséquences parfois catastrophiques pouvant en découler.

8.1.4 Sociabilité

Finalement, l'organisation n'étant qu'un ensemble de forces disposées à travailler ensembles pour atteindre un objectif auquel toutes adhèrent, il est naturel de prendre en compte l'importance des relations interpersonnelles régissant la tenue du poste.

8.2 Pondération des facteurs

La pondération des facteurs est le point le plus important de la mise en place du système. Il faut que les pondérations permettent de refléter, d'une certaine manière, les principaux axes retenus en matière de gestion des ressources humaines au sein de la société, en privilégiant soit le côté formation ou grade militaire, soit le côté capacités ou compétences, soit le côté sociabilité. Ces choix sont importants, car ils sont le reflet de l'organisation. Ainsi, jusqu'il y a quelques années, les critères de formation et de grade militaire étaient fortement valorisés dans les métiers bancaires, alors qu'une agence de communication de basera plutôt sur des compétences sociales ou artistiques.

La première étape consiste donc à déterminer des pondérations qui soient le reflet de l'organisation, en mettant un poids plus important sur les critères jugés représentatifs de la culture de l'entreprise.

La seconde étape, réalisée parallèlement ou juste après, consiste à tester les valeurs sur certains emplois facilement codifiables, afin de comparer les cotations obtenues aux différences de rémunération entre les postes. Nous ne parlons que de cotation, et pas encore de rémunération dans l'élaboration de nos résultats. Cette étape permet de tester la cohérence de nos choix et d'adapter les pondérations à la structure actuelle ou voulue des rémunérations.

Finalement, la troisième étape va consister à tester la cotation sur l'ensemble des postes afin de relever les cas limites ou les erreurs résultant d'oublis ou d'imprécisions lors de la définition des facteurs. Cette étape est certes plus longue, mais elle correspond également à la première étape de la cotation des emplois. On utilisera une régression sur les résultats afin d'obtenir la courbe la plus représentative de la situation actuelle ou désirée. Parallèlement à la correction des pondérations, à l'aide de la droite de régression obtenue, il faut également procéder à certaines modifications dans la définition des facteurs afin de démultiplier certains degrés, d'en supprimer ou d'en ajouter pour permettre une définition plus fine.

Dans notre cas, les résultats obtenus pour la pondération des 15 facteurs reposent uniquement sur les deux premières étapes. La troisième étape, nécessitant une masse de travail plus conséquente, débutera avec l'application de la méthode.

Ainsi, les pondérations obtenues pour les différents facteurs sont les suivantes :

25%	FORMATION
10%	1 NIVEAU DE FORMATION / CONNAISSANCES
3%	2 LANGUES

12%	3	EXPERIENCE
45%		NATURE DU TRAVAIL
16%	4	COMPLEXITE DU TRAVAIL
10%	5	AUTONOMIE D'ACTION / PRISE DE DECISION
6%	6	EFFORT DE CONCENTRATION
3%	7	EFFORT PHYSIQUE
3%	8	INCONVENIENTS SENSORIELS
3%	9	INCONVENIENTS SOCIAUX
4%	10	DEXTERITE MANUELLE
24%		RESPONSABILITE
10%	11	SUPERVISION EXERCEE
7%	12	CONSEQUENCE DES ERREURS
4%	13	INFORMATIONS CONFIDENTIELLES
3%	14	SECURITE / SUIVI DES REGLES
6%		SOCIABILITE
6%	15	RELATIONS INTERPERSONNELLES

On constate une part prépondérante pour la nature du travail, ce qui est tout à fait correct, puisque nous sommes dans une entreprise de production et non de services. La formation et la responsabilité viennent ensuite avec la même pondération et sont représentatives des orientations de la société, à savoir, qualité et compétences. En effet, dans une société comme celle-ci les compétences des salariés représentent la seule valeur ajoutée du processus. Certains événements internes ont également prouvé l'importance des compétences des salariés dans la réalisation des processus, quelles que soient les tâches ou le niveau de définition des procédures.

D'un autre côté, la recherche permanente d'un niveau de qualité optimal au sein de l'entreprise a conduit à définir des comportements responsables, des procédures de contrôle, ainsi que des scénarios de crise en cas de problèmes sérieux de qualité. Toutes ces actions se retrouvent dans les cahiers des charges de poste, et par-là, sont reprises pour la détermination de la cotation des emplois.

Finalement, l'aspect de la sociabilité, moins fortement coté, mais néanmoins présent, est révélateur d'une société de production dont bon nombre de tâches sont souvent exécutées dans un environnement peu propice aux contacts en raison de l'éloignement, du bruit ou de la nature de la tâche.

8.3 Description des points pour chaque facteur

8.3.1 Niveau de formation, connaissances

Ce facteur mesure le minimum de connaissances et de scolarité requis pour accomplir avec satisfaction les tâches contenues dans l'emploi. Ces prérequis peuvent découler d'une formation formelle ou personnelle.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	La connaissance des bases de l'enseignement obligatoire est suffisante.	13
2	En plus d'une scolarité obligatoire, certains cours spéciaux sont habituellement nécessaires. Dans les domaines techniques, un CFC ou une formation jugée équivalente est nécessaire.	39
3	La connaissance d'un domaine, tel que la comptabilité, le traitement des données ou la programmation, est requise. Dans les domaines techniques, une maîtrise fédérale ou un diplôme d'ingénieur sont nécessaires.	65

4	Une formation supérieure (HES, ESCEA, UNI, ECOLE POLYTECHNIQUE, ...) ainsi que des connaissances poussées dans un domaine particulier sont requises.	80
---	--	----

8.3.2 Langues

Ce facteur indique les besoins de l'employé pour répondre aux exigences de son poste en matière de communication.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	La connaissance des bases de la langue maternelle est suffisante.	6
2	La maîtrise de sa langue maternelle, ainsi que l'expression orale dans une seconde langue sont nécessaires.	14
3	La maîtrise de deux langues est nécessaire.	30
4	La maîtrise de trois langues est nécessaire. Des langues supplémentaires sont également un atout pour ce poste.	50

8.3.3 Expérience

Ce facteur mesure l'expérience qu'un employé doit posséder pour accomplir avec satisfaction, et sous surveillance normale, les tâches assignées. Cela inclut l'expérience précédente obtenue dans d'autres emplois similaires chez l'employeur actuel ou chez d'autres employeurs.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Requiert de zéro à trois mois d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires.	13
2	Requiert de trois à six mois d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires.	22
3	Requiert de six mois à un an d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires, chez l'employeur actuel ou chez d'autres employeurs.	30
4	Requiert de un à deux ans d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires, chez l'employeur actuel ou chez d'autres employeurs.	39
5	Requiert de deux à trois ans d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires, chez l'employeur actuel ou chez d'autres employeurs.	48
6	Requiert de trois à quatre ans d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires, chez l'employeur actuel ou chez d'autres employeurs.	56
7	Requiert quatre ans ou plus d'expérience dans cet emploi ou dans d'autres emplois similaires, chez l'employeur actuel ou chez d'autres employeurs.	65

8.3.4 Complexité du travail

Ce facteur indique le degré de complexité des tâches. Celui-ci est déterminé par la nature du travail, la multiplicité des opérations et des problèmes, le nombre d'éléments variables qui font appel à l'analyse, au jugement, à l'initiative et à l'ingéniosité.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Tâches simples et régulières qui comportent l'application d'instructions ou de procédés, limités en nombre et très bien définis. Il y a peu de choix dans les modes d'action.	17
2	Tâches simples peu variées ne laissant à l'employé que très peu d'éléments à analyser. L'accomplissement du travail exige de la part de l'employé d'exercer occasionnellement un jugement en vue d'accomplir ses tâches.	34
3	Tâches plus complexes mais d'une certaine façon répétitives, exigeant l'analyse de quelques variables limitées en nombre, dans un domaine semi-	51

	spécialisé ou spécialisé.	
4	Tâches plus complexes et plus variées, dans un domaine spécialisé, qui impliquent l'analyse fréquente d'éléments ou de techniques variés et/ou nouveaux pour déterminer l'action à prendre à l'intérieur de limites généralement bien définies par la pratique, la fonction, la spécialité et/ou par des instructions ou règlements.	68
5	Tâches diversifiées et complexes, dans un domaine spécialisé, qui impliquent l'analyse régulière d'éléments et de techniques spécialisées pour appliquer adéquatement des procédés de travail plus complexes et/ou déterminer l'opération ou l'action à prendre en fonction de normes établies. Les problèmes et situations rencontrés ne rentrent pas toujours à l'intérieur des limites déterminées par la pratique et les situations précédentes ; il est alors nécessaire d'adapter ou de modifier les méthodes et les techniques spécialisées du travail dans le domaine d'activités de la tâche.	85

8.3.5 Autonomie d'action et prise de décision

Ce facteur mesure le degré d'autonomie d'action inhérente à la fonction.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Le travail s'effectue selon des instructions précises et/ou des procédés de travail connus. Le travail est défini dans ses moindres détails.	12
2	Le travail est accompli à l'intérieur de procédés plus généraux et les décisions sont prises dans le cadre des procédures.	28
3	Le travail comporte une certaine liberté d'action dans le choix des méthodes, des techniques et des procédés de travail. Toutefois, les décisions sont prises à l'intérieur des limites prescrites.	44
4	Le travail comporte une liberté d'action dans la planification et l'organisation du travail et dans la participation à l'élaboration des méthodes et des procédures. Les décisions sont prises à partir des directives et des politiques de l'entreprise.	60

8.3.6 Effort ou concentration

Ce facteur mesure le degré de concentration apporté aux moindres détails, aux nombreuses tâches à accomplir, ainsi qu'à la rapidité de l'exécution du travail.

L'employé doit-il exécuter un travail considérable dans une limite de temps déterminée ? Son travail exige-t-il une attention fréquente et un souci du détail d'une tâche à une autre tâche ? Des interruptions, des distractions ou des influences sont-elles susceptibles d'engendrer de la confusion ?

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Le volume de travail et la nature des fonctions sont peu variables et ne requièrent une attention soutenue que par intervalles.	6
2	Le volume de travail et la nature des fonctions exigent une concentration soutenue à l'occasion de périodes de travail intensives.	14
3	Le volume de travail et la nature des fonctions requièrent une concentration soutenue la plupart du temps bien qu'à l'occasion il puisse y avoir des périodes où l'attention est réduite.	22
4	Le volume de travail et la nature des fonctions requièrent une application soutenue pour un travail considérable qui doit être exécuté dans une période de temps limitée.	30

8.3.7 Effort physique

Ce facteur mesure l'intensité des efforts à fournir pour effectuer la tâche. Sont également prises en compte les conditions de travail (position assise, debout, déplacements fréquents, transport de charges lourdes, ...).

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	L'employé exerce sa fonction de manière très statique. Il travaille assis et peut occasionnellement effectuer certaines tâches debout.	5
2	L'employé exerce sa fonction debout ou doit fréquemment se déplacer dans le périmètre de l'atelier.	12
3	L'employé doit se déplacer fréquemment dans le périmètre du site de production. Il peut également transporter des charges lourdes en s'aidant de moyens auxiliaires (chariots, palettes, palans, ...).	25
4	L'employé doit transporter des charges lourdes très fréquemment et ne peut souvent pas s'aider de moyens auxiliaires.	60

8.3.8 Inconvénients sensoriels

Ce facteur mesure l'importance des désagréments qui sont exercés par le lieu de travail ou les appareils de production.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	L'employé travaille dans un cadre peu influent (bureau, atelier calme, ...). Il n'est pas perturbé dans son travail par des agents extérieurs : bruit, odeurs, chaleur, ...	2
2	L'employé travaille dans un environnement bruyant ou à proximité de dégagements d'odeurs fortes. Le travail dans une salle blanche entre également dans cette catégorie.	15
3	L'employé travaille dans un environnement nécessitant l'utilisation de protections spéciales (masques, lunettes, protections auriculaires, protections thermiques, ...)	40

8.3.9 Inconvénients sociaux

Ce facteur mesure les désagréments sociaux engendrés par l'activité de l'employé. Ces désagréments peuvent s'exercer sur l'employé ou son entourage.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	L'employé ou son entourage ne subissent pas ou peu de désagréments.	2
2	L'employé et son entourage subissent des désagréments liés à un emploi variable (travail à la demande, horaire très flexible, variations importantes du revenu, ...)	15
3	L'employé et son entourage subissent des désagréments importants liés à un travail en équipe ou à des horaires de nuit / week-end.	40

8.3.10 Dextérité manuelle

Ce facteur mesure le degré de coordination requis pour accomplir une opération manuelle répétitive, telle que le fonctionnement de différents types de machines et d'équipements de bureau.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Les tâches requièrent peu ou pas de coordination.	5
2	Les tâches requièrent un faible degré de répétition manuelle.	12
3	La répétition des tâches manuelles, exigeant une grande vitesse et de longue durée, telles que l'utilisation d'un ordinateur, d'une chaîne de montage, constitue un facteur majeur d'évaluation.	18

4	Les tâches requièrent un degré élevé de coordination pour des opérations manuelles répétitives et peuvent nécessiter un degré de discernement, par exemple, le poste de régleuse.	25
---	---	----

8.3.11 Supervision exercée

Ce facteur mesure le degré de surveillance exercée en vue de contrôler l'exécution du travail: la répartition des tâches, le choix des méthodes de travail, la vérification du travail effectué. L'employé superviseur travaille habituellement avec d'autres employés qu'il dirige pour parfaire leur formation.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Ne supervise aucun employé, mais explique à l'occasion comment exécuter une tâche.	10
2	Assiste le supérieur immédiat lors d'embauche de nouveaux employés. Peut être appelé à guider les autres dans l'accomplissement de leurs tâches. Peut avoir à l'occasion un employé pour l'assister dans son travail.	23
3	Dirige de façon régulière une équipe avec la responsabilité de l'accomplissement des tâches. Cette responsabilité inclut la répartition du travail, les directives et la vérification du travail accompli.	37
4	Dirige de façon régulière une section/division avec la responsabilité de l'accomplissement des tâches. Cette responsabilité inclut la répartition du travail, les directives et la vérification du travail accompli.	50

8.3.12 Conséquences des erreurs

Ce facteur mesure le degré de conséquence des erreurs de jugement et d'action lors de l'accomplissement des tâches.

Prendre en considération, la gravité d'une erreur :

- la personne qui la découvre;
- le temps nécessaire à la correction;
- l'impact de l'erreur sur l'employé responsable ou sur le travail d'autres personnes du même service, de services différents ou encore de personnes à l'extérieur de la compagnie;
- les inconvénients qui en découlent;
- la perte financière et le préjudice à la réputation de la société.

En évaluant ce facteur, ne considérer que les erreurs probables et non celles qui sont improbables.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Erreur facile à découvrir, de peu de conséquences et ne prenant que peu de temps à corriger. Travail normalement vérifié en détail.	10
2	Erreur pouvant causer quelques inconvénients et difficultés, mais facile à corriger. Travail révisé, de façon générale.	23
3	Erreur pouvant causer un inconvénient assez important : délai dans la préparation d'informations, temps perdu à découvrir et corriger l'erreur ; ne peut être découverte que lors des étapes subséquentes par une vérification.	37
4	Erreur difficile à découvrir et pouvant nuire à l'efficacité du service, causer une perte financière ou pouvant affecter les relations internes et/ou externes à la compagnie. Erreur considérée comme sérieuse.	50

8.3.13 Informations confidentielles

Ce facteur mesure l'intégrité et la discrétion requises à l'égard d'informations confidentielles; considère la nature de l'information et l'effet que sa divulgation aurait sur les relations internes ou externes de l'entreprise. Il n'est question ici que de renseignements confidentiels et de renseignements à circulation restreinte, dont l'employé prend connaissance au cours de son travail.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Travaille avec peu ou pas d'information confidentielle.	7
2	Travaille habituellement avec de l'information confidentielle, mais pas à distribution restreinte.	16
3	Travaille habituellement avec de l'information à distribution restreinte et limitée seulement à du personnel de direction. La discrétion et l'intégrité sont reconnues comme nécessaires pour cet emploi. Une telle information serait, par exemple, des politiques concernant le service, les salaires, les dossiers des employés, etc...	26
4	A libre accès à de l'information strictement confidentielle et à distribution restreinte, ayant trait aux politiques et aux procédures des syndicats et des centrales affiliées. La plus haute discrétion et l'intégrité sont des exigences nécessaires à cet emploi.	35

8.3.14 Sécurité et suivi des règles

Ce facteur mesure les contraintes de sécurité imposées à l'employé, ainsi que les retombées en cas de négligence.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	Mis à part quelques règles élémentaires, peu de règles sont imposées à l'employé.	5
2	L'environnement de travail, ainsi que l'utilisation d'appareils spécifiques, nécessitent l'observation de règles strictes. Une négligence entraîne peu de retombées tant pour l'employé que pour l'entreprise.	12
3	L'environnement de travail, ainsi que l'utilisation d'appareils spécifiques, nécessitent l'observation de règles strictes. Une négligence entraîne des retombées importantes pour l'entreprise (mise hors service d'installations, retards de production, décontamination d'un atelier, ...). L'employé risque quelques blessures, mais sans gravité.	25
4	L'environnement de travail, ainsi que l'utilisation d'appareils spécifiques, nécessitent l'observation de règles strictes. Une négligence entraîne des retombées très importantes pour l'entreprise (pollution, incendie, explosion, blocage de la production, ...). L'inobservation de certaines règles peut porter atteinte à la santé de l'employé de manière durable ou irrémédiable.	60

8.3.15 Relations interpersonnelles

Ce facteur évalue les besoins de l'emploi sur le plan de la coopération, du tact, de la diplomatie, de la courtoisie dont l'employé doit faire preuve dans ses relations avec les personnes à l'intérieur et/ou à l'extérieur de la compagnie, soit de vive voix, soit par téléphone soit par correspondance.

Prendre en considération : la façon dont les communications sont effectuées, leur but et leur fréquence.

<i>Degré</i>		<i>Points</i>
1	A des communications avec d'autres employés ou personnes de l'extérieur nécessitant de la courtoisie et du savoir-vivre. La plupart du temps, les relations interpersonnelles se limitent aux collègues de travail. Ne constitue pas une partie importante du travail.	7
2	Entretient des communications régulières avec les autres services et/ou les personnes de l'extérieur en vue de fournir ou d'obtenir des informations ;	21

3	<p>ces communications requièrent du tact afin de prévenir tout désaccord, et n'occasionnent pas de difficulté spéciale pour obtenir l'approbation ou la coopération nécessaire.</p> <p>A des communications fréquentes, par téléphone et par correspondance, ou des rencontres avec des personnes des autres services et/ou de l'extérieur, en vue d'obtenir ou de fournir des renseignements ; ces communications exigent du tact de la part de l'employé dans la discussion de problèmes et la transmission de données.</p>	35
---	---	----

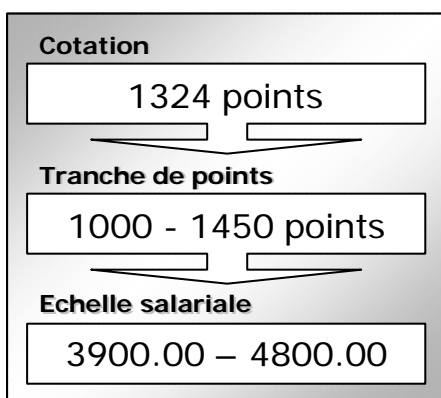
Pour chaque facteur, l'évaluateur choisira le degré se rapprochant le plus possible de la description et de la réalité du poste. Pour les degrés intermédiaires, l'évaluateur va extrapoler en fonction de la nature de la courbe de pondération (linéaire ou exponentielle)

9 Echelles salariales

9.1 Définition du système des échelles

Après avoir défini avec beaucoup de précision la cotation des postes, il convient de s'intéresser au lien entre la cotation et la rémunération. Pour ce faire, nous avons le choix entre plusieurs méthodes, à savoir : une rémunération linéaire, une rémunération exponentielle ou une rémunération par échelles.

Les deux premières méthodes ont l'avantage d'être très transparentes et faciles à mettre en œuvre, puisque à l'aide d'une formule mathématique, l'on peut associer pour chaque cotation obtenue, un salaire de base calculé au centime près. La seule différence réside dans le genre de fonction utilisée, qui peut plus ou moins privilégier les cotations élevées. Cependant, un tel système est assez difficile à utiliser dans la pratique, puisque la marge de manœuvre est très réduite lors de l'engagement. Il faut dès lors, soit être certain de la compétitivité de sa structure salariale, soit trouver des moyens de contourner la rigueur du calcul pour l'adapter au marché de l'emploi.



Ces moyens existent sous la forme d'une rémunération basée sur le principe des échelles. Cette méthode, de plus en plus utilisée, a l'avantage de permettre à la fois un positionnement vertical du poste en fonction de sa cotation, mais en plus, de lui donner la latitude nécessaire pour rester compétitif.

Les échelles sont des « fourchettes » de rémunérations indiquant un minimum et un maximum pour une cotation donnée ; cotations, qui elles aussi, sont regroupées par tranches de points. Ainsi, à un poste défini par une cotation, l'on va

faire correspondre l'échelle salariale correspondant à la tranche en question.

9.2 Le système d'échelles

Ayant défini les échelles telles que nous allons les utiliser, il convient maintenant de les détailler et d'en donner le mode de fonctionnement. Tout d'abord, à l'aide d'un graphique, nous allons définir la médiane des salaires afin de lisser tout d'abord les disparités et les cas hors-normes qui sont dus à des décisions historiques, politiques ou sont liés à des personnes particulières. Nous pouvons relever des ajustements demandés par les syndicats, des disparités entre salariés provenant de deux sociétés ayant fusionné, une pénurie de personnel qualifié dans un métier particulier de l'organisation ou une personne ayant bénéficié de multiples augmentations successives.

Tout naturellement, la médiane va laisser apparaître différents paliers, qui correspondent aux niveaux de rémunération de la société. Suite à quoi, afin de garantir une certaine ampleur pour chaque échelle, et suivant les recommandations de Gérard Donnadiou²⁶, nous allons prendre une fourchette de +/- 25% par rapport à la médiane. Dès lors, les courbes obtenues vont déterminer la fourchette globale de l'organisation, dans laquelle devront se trouver tous les salaires. Les quelques écarts possibles devront être traités individuellement afin de remédier à leur dispersion. Finalement, la phase la plus délicate de la définition des échelles va être le découpage de la fourchette globale en échelles salariales bien définies.

²⁶ Gérard Donnadiou, Du salaire à la rétribution, Ed. Liaisons, Paris, 1993.

Bien que mathématiquement l'approche ne soit pas trop compliquée, il convient tout d'abord de définir la complexité à laquelle l'organisation est prête d'accéder. Ainsi, plus que rationnel, le découpage sera issu d'une volonté politique interne. Les systèmes utilisés ou définis dans la littérature vont de 5 échelles pour les plus simples à plus de 20 échelles pour les plus complexes. A titre indicatif, les fonctionnaires de l'Etat de Neuchâtel bénéficiaient de 16 classes au 30 juin 1999 selon la répartition suivante :

<i>Classe de traitement</i>	<i>Minimum</i>	<i>Médiane</i>	<i>Maximum</i>
16	107.295.-	133.436.-	165.578.-
15	101.888.-	129.561.-	157.234.-
14	96.670.-	122.926.-	149.182.-
13	91.636.-	116.524.-	141.413.-
12	88.777.-	110.346.-	133.915.-
11	82.089.-	104.385.-	126.681.-
10	77.546.-	98.608.-	119.670.-
9	73.200.-	93.082.-	112.963.-
8	68.988.-	87.726.-	106.463.-
7	64.923.-	82.557.-	100.190.-
6	61.001.-	77.569.-	94.137.-
5	57.218.-	72.756.-	88.286.-
4	53.583.-	68.111.-	82.659.-
3	50.039.-	63.630.-	77.221.-
2	45.638.-	59.305.-	71.972.-
1	43.356.-	55.123.-	66.908.-

D'après la proposition de M. le conseiller d'Etat Jean Guinand du 30 juin 1999

Cet exemple nous permet également d'amener une autre particularité du système des échelles : le recouvrement. Bien que successives du point de vue de la progression, les échelles ont également la particularité de se recouper les unes les autres, ceci afin d'éviter les effets de bords d'une part (on n'est pas confronté à devoir trancher entre un revenu plafonné sur une échelle et un revenu seuil sur l'échelle suivante) et d'autre part, permet de changer un salarié de classe, sans devoir l'augmenter massivement. Ainsi, un salarié qui occupe un poste et qui est promu au poste directement supérieur, peut être amené à changer de classe salariale selon le découpage en vigueur. Par contre, en admettant qu'il se trouve sur la médiane, son salaire pourra être légèrement augmenté pour se trouver finalement dans le tiers inférieur de sa nouvelle fourchette. La solution d'échelles sans chevauchement aurait obligé l'organisation à lui accorder une augmentation minimale de 25% afin de regagner le minimum de la classe suivante.

Ci-dessous, la partie des salaires correspondants aux cadres et aux cadres supérieurs. Il s'agit des salaires de qualification au sens du schéma représentant la pyramide des rémunérations en page 40. Les courbes représentent la médiane ainsi que les deux extrêmes à +/- 25%. L'aire délimite la plage de rémunération totale. On constate déjà quelques paliers dans les différentes rémunérations. C'est la représentation graphique des différences de rémunération entre les différentes catégories de cadres. Dans un souci d'efficacité, nous allons devoir trouver la répartition la plus optimale possible de cette masse salariale en différentes tranches de salaires correspondant aux différents salaires de qualification des cadres. Pour ce faire, nous allons chercher la meilleure corrélation, qui soit non seulement la plus représentative possible, tout en restant dans un ordre de grandeur de tranches acceptables pour l'entreprise. Pour ce faire, nous allons tester le coefficient de corrélation des diverses courbes possibles représentant la médiane. Pour chaque courbe, nous augmenterons le nombre de facteurs, afin de trouver la courbe la plus représentative, avec le moins de facteurs possibles.

Appliquées au graphique ci-dessous, les différentes courbes donnent :

$$y_1 = 43.97x^2 - 1258.8x + 72902 \text{ avec } R^2 = 0.8055$$

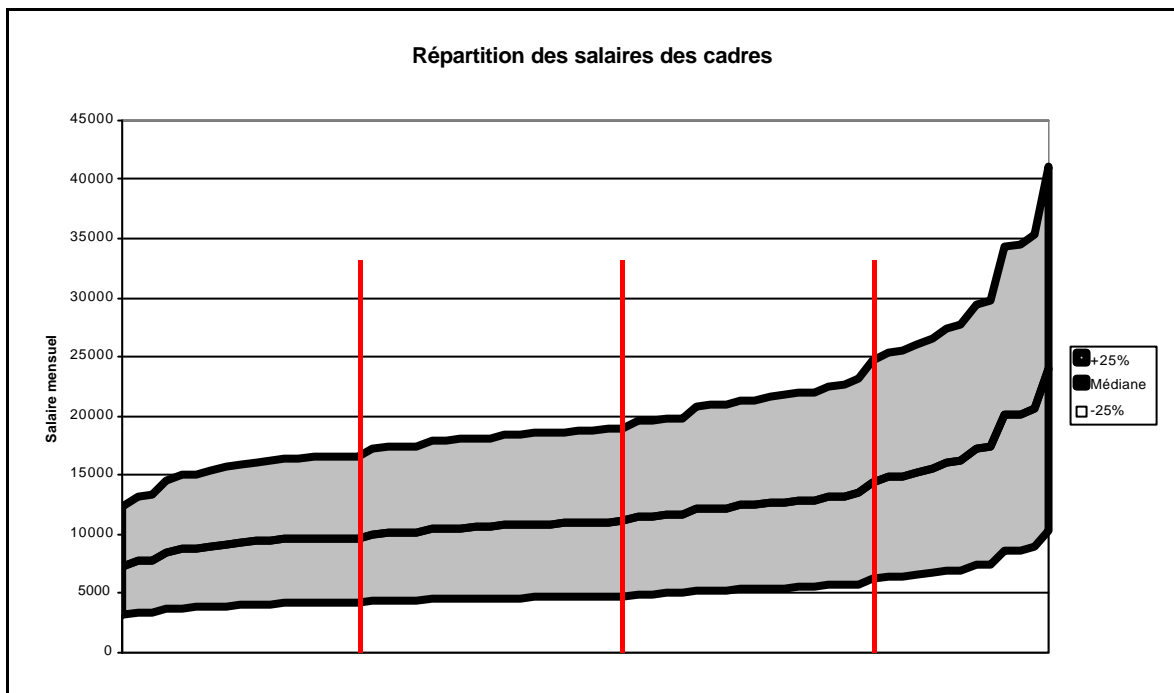
$$y_2 = 2.2509x^3 - 178.91x^2 + 4669.2x + 39060 \text{ avec } R^2 = 0.9017$$

$$y_3 = 0.0833x^4 - 8.7488x^3 + 290.21x^2 - 2335.3x + 63760 \text{ avec } R^2 = 0.937$$

$$y_4 = 0.0044x^5 - 0.6412x^4 + 33.927x^3 - 778.52x^2 + 8056.4x + 38451 \text{ avec } R^2 = 0.9629$$

$$y_5 = 0.0002x^6 - 0.037x^5 + 2.4706x^4 - 76.582x^3 + 1081.5x^2 - 4803.4x + 61761 \text{ avec } R^2 = 0.978$$

La première courbe correspondant aux critères que nous nous sommes fixés, à savoir, la corrélation la plus grande possible avec un nombre de facteurs le plus petit possible est la courbe y_4 . Le choix de cette courbe s'explique par la faible perte de corrélation par rapport à la courbe y_5 , tout en gardant un nombre de tranches salariales « politiquement » raisonnable. L'étude de cette courbe laisse ressortir trois points d'inflexion qui vont déterminer quatre classes salariales. Ainsi, nous retrouvons à peu près la répartition actuelle des cadres de l'entreprise en 3 classes. La quatrième tranche n'est rien d'autre que le reflet d'une très grande dispersion des salaires dans la classe des cadres supérieurs. De ce fait, le modèle ne devrait pas être trop éloigné de la réalité de la société, tout en permettant de modéliser la réalité de la rémunération des cadres supérieurs.



9.3 Positionnement sur les échelles de salaire

Une fois les diverses échelles définies, la phase de mise en place du système est terminée. Il faut maintenant déterminer la relation cotation-échelle, en procédant simplement par un découpage après élimination des aberrations. A nouveau, les tranches de cotation n'ont pas besoin d'être toutes de même taille, puisque la méthode choisie pour la pondération n'est pas linéaire.

Dans l'absolu, chaque nouvelle titularisation d'un poste devrait s'accompagner d'une rémunération correspondant à la médiane de chaque échelle. Seule cette méthode permet une utilisation optimale du système. Toutefois, selon l'ampleur de l'échelle, on déterminera la rémunération afin d'être le plus près possible de la correspondance cotation-rémunération. De ce fait, sur une échelle correspondant aux cotations 500 à 800 et s'étendant de 4500.- à 6500.-, un emploi coté 650 sera placé exactement sur la médiane, à 5500.-. Par contre, un emploi coté à 520 points se situera dans la partie inférieure de l'échelle et atteindra une rémunération aux alentours de 4700.-

Dans une phase de mise en place du système, on ne cherchera pas à faire entrer les valeurs absurdes dans les échelles, et on ne procédera surtout pas à des déplacements sur des échelles supérieures ou inférieures. Ces valeurs seront simplement maintenues telles quelles et gelées jusqu'à entrer dans les échelles. Dans le cas de valeurs anormalement basses, on procédera par paliers d'augmentations successives.

9.4 Evolution linéaire et / ou transversale

Une fois le premier positionnement sur une échelle et à un échelon donné, nous allons maintenant devoir déterminer dans quelles mesures il est possible de faire évoluer un salaire pour un poste donné. La rémunération étant liée à une cotation établie sur la base du cahier des charges du poste, celle-ci va évoluer lors de chaque évolution du cahier des charges du poste, ce qui va de soi. Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'évolution de la rémunération dans le cas d'un poste fixe. C'est-à-dire que nous allons étudier les possibilités que nous avons de modifier une rémunération sans que le poste change. Ces adaptations sont liées à la performance, à la productivité ainsi qu'à l'évolution des compétences de l'employé. Les deux possibilités à disposition de l'employeur sont l'évolution linéaire, c'est-à-dire le changement d'échelon sur une même échelle de salaire, ainsi que l'évolution transversale, le changement d'échelle ainsi que d'échelon en une seule opération, afin de compenser divers effets, que ce soient des incohérences par rapport au marché, une pénurie dans un métier ou des compétences exceptionnelles, ne correspondant pas au standard de la fonction.

Les échelles de salaire étant liées au poste au travers de la cotation de ce dernier, l'évolution pour un salarié est principalement linéaire. Elle ne peut, en principe, qu'augmenter ou diminuer dans le cadre de la fourchette qui lui est attribuée. Ces évolutions seront le fruit des évaluations, des évolutions de la personne ou de la productivité. Des changements de tâches ou d'environnement (achat de machines particulièrement bruyantes) seront directement répercutés sur la cotation du poste et auront une incidence sur le niveau de rémunération, voire sur l'échelle.

Dans le cas d'une évolution transversale, la première constatation à faire est l'impuissance du système à valoriser un emploi particulier ou un employé. Dès lors, avant de déplacer un salarié sur une autre échelle, il convient de réévaluer son poste et de comparer les résultats obtenus avec le marché. Si notre cotation ne permet pas de prendre réellement en compte la globalité du poste, il faudra étudier la possibilité d'ajouter un critère ou un degré supplémentaire dans la cotation des postes afin de ne pas créer d'exceptions dans le système. Si cette démarche n'est pas possible, alors on cherchera d'abord à utiliser les éléments de rémunération annexes, qui permettent de faire évoluer la rémunération sans toucher aux échelles de base. Ces ajustements peuvent se faire par des primes ou des incitations individuelles, uniques ou cumulables. Finalement, dans certains cas rares et pour permettre à l'organisation de rester compétitive, on déplacera les salariés transversalement sur l'échelle suivante. Toutefois, ces adaptations étant en contradiction avec les fondements du système, on essaiera de communiquer au mieux ces décisions aux personnes concernées.

10 Evaluation personnelle

L'évaluation personnelle, principalement destinée à prendre la température au sein des collaborateurs, permet, pour chaque collaborateur, d'être entendu par son supérieur sur divers chapitres touchant à son travail. Ces évaluations nécessitent également une structure assez rigide afin de garantir le suivi et la pérennité du système. Pour ce faire, on devra s'appuyer sur des entretiens d'évaluation périodiques, annuels, semestriels ou trimestriels, selon le mode de fonctionnement de l'organisation. Une société cotée en bourse aura tendance à faire coïncider l'évaluation des objectifs avec la publication des résultats intermédiaires, afin, si le besoin s'est fait ressentir, d'adapter le comportement des collaborateurs à ceux de la société. D'un autre côté, une petite structure, ou des emplois moins stratégiques, ne nécessitent pas plus d'une évaluation annuelle.

Les domaines évalués sont du ressort de chaque entreprise, indépendamment du niveau hiérarchique des collaborateurs. En effet, ce que l'on veut, à travers ces évaluations, c'est prendre le pouls des ressources humaines à disposition de l'organisation. On tâchera également de profiter de ces évaluations pour interroger le collaborateur sur son parcours professionnel futur, ses aspirations ou ses besoins en formation.

Les divers éléments à prendre en compte lors de l'entretien avec le collaborateur, sont (pour chaque titre, la pondération est donnée pour un employé sans fonction d'encadrement ainsi que pour un employé avec fonction d'encadrement)²⁷ :

Accomplissement des tâches [50% / 30%]

- Qualité de la prestation
- Quantité/efficacité dans la réalisation des tâches
- Engagement du collaborateur dans ses tâches
- Atteinte des objectifs fixés par son supérieur

Compétences liées à la personnalité [25% / 20%]

- Créativité, développement de ses propres idées, fantaisie
- Esprit d'initiative, améliore le contexte de la réalisation de ses tâches
- Compréhension du contexte professionnel
- Esprit d'analyse, esprit de synthèse
- Capacité à apprendre, capacité à former
- Capacité à gérer le stress
- Intérêt à l'entreprise
- Aptitude à la négociation
- Attitude responsable vis-à-vis des personnes ou du matériel

Collaboration [25% / 30%]

- Esprit d'équipe
- Intégration dans le groupe, aptitude à collaborer
- Aptitude au contact
- Aptitude à communiquer

Aptitude à diriger (uniquement pour l'encadrement) [0% / 20%]

- Délégation
- Goût du risque
- Aptitude à décider

²⁷ Il ne faut pas confondre une fonction de direction avec un poste de cadre. Un responsable d'atelier exerce une fonction de direction tout en n'étant pas cadre.

- Communication, gestion du flux d'information
- Aptitude à motiver ses collaborateurs
- Suivi des objectifs
- Capacité à résoudre les conflits

Les résultats des entretiens doivent être acceptés par les deux parties et contresignés comme tels. En cas de tensions avec le supérieur, on fera appel à une personne extérieure provenant des ressources humaines.

L'évaluation personnelle ne permet par contre pas de parallèle direct avec un montant de rémunération. On procédera aux calculs sur la base de pourcentages de salaire de base. Ces pourcentages sont variables en fonction des responsabilités des collaborateurs. Le système retenu se base sur la table ci-dessous :

15% Collaborateur sans responsabilité
20% Chefs d'équipe, collaborateurs avec responsabilités
25% Responsables de secteurs, d'ateliers sans fonction de cadre
10% Cadres ²⁸

²⁸ Sont pris en compte tous les cadres de l'entreprise, sans différenciation de leur niveau de responsabilité.

11 Gestion des objectifs personnels

La seconde composante de la rémunération se basant sur le titulaire du poste, la gestion des objectifs personnels permet d'impliquer plus fortement le collaborateur dans les résultats de la société. Pour être objective, l'évaluation doit permettre aux deux parties d'identifier clairement quels sont les objectifs, quels vont être les critères d'évaluation et quelles en seront les implications sur la rémunération. Ce n'est que dans une relation de confiance et d'acceptation des règles ci-dessus qu'une gestion des objectifs peut être un facteur de motivation et d'implication. Nous verrons plus loin quels sont les liens entre rémunération et motivation.

Ce qui va nous intéresser particulièrement dans ce chapitre, seront les manières d'évaluer les objectifs personnels en fonction des besoins de l'organisation, ainsi que les critères à retenir dans le calcul final.

11.1 Importance stratégique des objectifs

Pour chaque employé d'une organisation, l'importance des objectifs fixés doit être stratégique, sinon elle n'a aucun intérêt. Ainsi, du décolleteur au directeur marketing, chaque objectif fixé doit avoir une incidence sur la marche de la société. Il est évident que l'incidence ne sera pas la même selon les postes, mais multipliées entre elles, elles en deviennent stratégiques. Si nous prenons l'exemple du décolletage, un objectif fixé aux membres d'une équipe de production pourrait être la diminution des déchets sous un seuil de 5%. Il est évident que si quelques personnes n'atteignent pas l'objectif en fin de période, l'entreprise ne va pas en souffrir. Par contre, si personne n'atteint l'objectif, les coûts seront nettement plus importants pour l'organisation et pourront l'obliger à revoir sa politique de prix.

Il en découle qu'au moment de la fixation des objectifs avec le cadre, l'attention sera principalement posée sur le rapport entre la réalisation de l'objectif et la marche de la société. Si ce rapport est minime ou nul, alors l'objectif n'est pas stratégique et ne doit, par conséquent, pas faire l'objet d'attentions particulières.

11.2 Incidence sur les résultats de la société

La seconde composante de la mesure d'un objectif sera son incidence sur les résultats de la société. En effet, la composante purement stratégique ne développe tout son intérêt que sur le long terme, c'est-à-dire après plusieurs années de succès. De fait, il est difficile d'en déterminer les résultats sur une courte période. Pour parer à ceci, cette seconde composante, nous donne l'opportunité d'en mesurer les résultats directs à plus ou moins court terme. Cet avantage nous permet d'évaluer chaque objectif sous un regard plus « pratique », reflété par les principaux indicateurs économiques de la société (cash flow, CA, stocks, retours, ...).

Toutefois, comme nous venons de le voir, la portée des objectifs stratégiques est souvent bien supérieure à un exercice annuel et il faudra donc en prendre compte au moment de l'évaluation.

11.3 Evaluation des objectifs personnels

Les objectifs personnels sont fixés et évalués lors des entretiens d'évaluation personnels selon un calendrier décidé par la société. D'entente avec le collaborateur et avec les objectifs à court, moyen et long terme de la société, le supérieur fixe une série d'objectifs clairement définis dans leur portée et leur réalisation et pouvant être facilement évalués. Un objectif pour un responsable marketing pourrait être :

« Dans 2 ans, notre marque atteint un taux de notoriété de 60% auprès de notre public cible ».

L'organisation sait que sa stratégie d'implantation sera suivie de près par son responsable marketing, le public cible est défini et une étude de type CATI permettra aisément de déterminer la notoriété de la marque. Parallèlement à la définition de l'objectif, le supérieur fixera soit une pondération, soit une priorité stratégique qui sera utilisée lors de l'évaluation finale.

Lors de l'évaluation, les deux parties prendront chacun des objectifs les uns après les autres afin d'en déterminer le pourcentage de réussite. Finalement, c'est ce pourcentage de réussite qui sera utilisé pour la valorisation des objectifs.

11.4 Valorisation des objectifs en terme de rémunération

Nous allons utiliser une clé de répartition différente suivant le niveau de responsabilité de chacun. Ces clés sont données par le Swatch Group²⁹ en fonction du niveau de cadre. Ainsi, le tableau ci-dessous représente la pondération des différents éléments variables de la rémunération en fonction des objectifs personnels et des objectifs de la société pour chaque niveau de cadre.

	Cadre de base	Cadre supérieur	Direction	Président de la direction
Cash-flow de la société	20%	25%	30%	40%
Chiffre d'affaire de la société	15%	20%	30%	30%
Cash-flow Swatch Group	5%	10%	10%	20%
Stock en jours	0%	10%	10%	10%
Objectifs individuels	60%	35%	20%	

On constate de très grandes différences concernant le poids des objectifs individuels en fonction du niveau hiérarchique. Ceci s'explique très facilement étant donné la très forte corrélation entre les objectifs individuels des cadres supérieurs et les résultats de la société. Ainsi, le principe prévalant à ce niveau serait plutôt d'employer n'importe quel moyen pour arriver aux résultats fixés, même si ces moyens n'ont pas été clairement définis au début du processus.

Le montant de la rémunération variable est donc calculé sur la base de la somme des contributions des objectifs et des résultats de la société, dans un rapport variant à nouveau selon le niveau hiérarchique.

	Cadre de base	Cadre supérieur	Direction	Président de la direction
Part variable rapportée à la rémunération fixe	20%	30%	40%	50%

²⁹ Nouveau système de bonus, Human Resources, Bienne, 1998

12 **Biais et correctifs**

Comme nous venons de le voir, le système peut présenter certains « dysfonctionnements » en raison des multiples « extrapolations » qui sont faites. D'une part, on traite les rémunérations par fourchettes et non individuellement, ce qui a pour effet de lisser la courbe des salaires en paliers représentés par les différentes fourchettes de cotations. Ces paliers, bien que plus aisés d'utilisation, présentent une approximation qui se retrouve dans les effets de bords de la fourchette. En effet, entre chaque palier supérieur et le palier inférieur suivant, on constate une discontinuité. Toutefois, les discontinuités sont plus ou moins résorbées par l'utilisation de fourchettes qui se chevauchent.

D'autre part, nous sommes en présence d'un système rigide et homogène qui est appliqué à une structure mouvante et très individualisée. Ces effets se trouvent notamment dans l'incapacité qu'a le système à qualifier certains emplois ou certaines personnes. Dans les cas importants, et comme nous l'avons vu au chapitre précédent, il reste toujours la possibilité d'ajouter des critères ou des degrés à l'analyse, d'adapter une classe ou d'ajouter une prime corrective. Toutefois, ces diverses méthodes ont toutes comme effet de mettre plus ou moins fortement la cohésion du système en danger. Pour parer à ces problèmes, pouvant aller jusqu'à mettre tout le système au rebut à force de personnalisation, mieux vaut réétudier la structure des postes et de leur cotation.

Dans son ouvrage, Michel Deguy³⁰, propose même de revaloriser certains emplois jugés stratégiques ou peu valorisés par le système. De cette manière, bien que la cotation soit faussée par une modification « manuelle », la cohérence de la calculation des rémunérations reste inchangée.

³⁰ Michel Deguy, Définition de fonctions, évaluation des emplois, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.

13 Rémunération selon échelles et primes

Le système retenu se base sur quatre composantes interdépendantes, dont l'importance relative varie selon la nature de l'emploi ou la position hiérarchique.

Il est important de bien différencier les parts fixes et variables de la rémunération. Le salaire de base est une part fixe qui est liée au poste. Elle est indépendante de la personne et de ses résultats. Le salaire de base est donc assuré à chaque collaborateur, sur la base de son contrat d'engagement.

Les autres éléments sont liés directement au collaborateur ou à ses résultats. Les résultats issus de l'appréciation individuelle ainsi que la réalisation des objectifs sont des éléments variables redéfinis chaque année. Il n'y a aucun droit à bénéficier de la même prime année après année. Ces éléments peuvent être plus ou moins importants selon les résultats obtenus. Ces primes ne sont pas cumulables.

13.1 Principe de la rémunération selon les échelles

La rémunération selon les échelles constitue le salaire de base calculé. Pour chaque poste, chaque fonction de la société, une analyse de poste est faite afin de définir très précisément la cotation du poste. Ces échelles sont actualisées chaque année en fonction des principales variables économiques : indice du coût de la vie, inflation, ... On ne tient pas compte des performances de la société dans l'actualisation des échelles, celles-ci entrant en compte dans la partie réservée aux éléments variables de la rémunération.

Une augmentation du salaire de base est le résultat soit d'une revalorisation du poste, soit d'un élargissement des tâches ou une redéfinition du poste.

13.2 Incidence de l'évaluation personnelle

L'évaluation personnelle est le résultat de la mesure de l'engagement du salarié pour l'atteinte des résultats de la société. Bien que certaines contributions soient minimales, il est important de les rémunérer afin d'obtenir une homogénéité de l'encouragement des collaborateurs à tous les niveaux, et pas uniquement au niveau de l'encadrement.

La prime se calcule annuellement et représente une fraction du salaire de base. Elle n'est due qu'une fois et ne se reporte pas automatiquement d'année en année. Des résultats insatisfaisants plafonneront la rémunération totale au seuil plancher de la rémunération de base.

13.3 Incidence de la réalisation des objectifs

La réalisation des objectifs est l'une des composantes variables de la rémunération. Elle est le reflet des résultats de l'employé et de sa contribution à ceux de la société. Ces primes sont annuelles et ne sont dues qu'une fois. Il n'y a pas de report, ni de continuité de primes d'une année à l'autre.

La rémunération résultant d'une rémunération de base et d'une prime constitue la rémunération totale, mais seule la rémunération de base est due, indépendamment des résultats.

13.4 Ancienneté

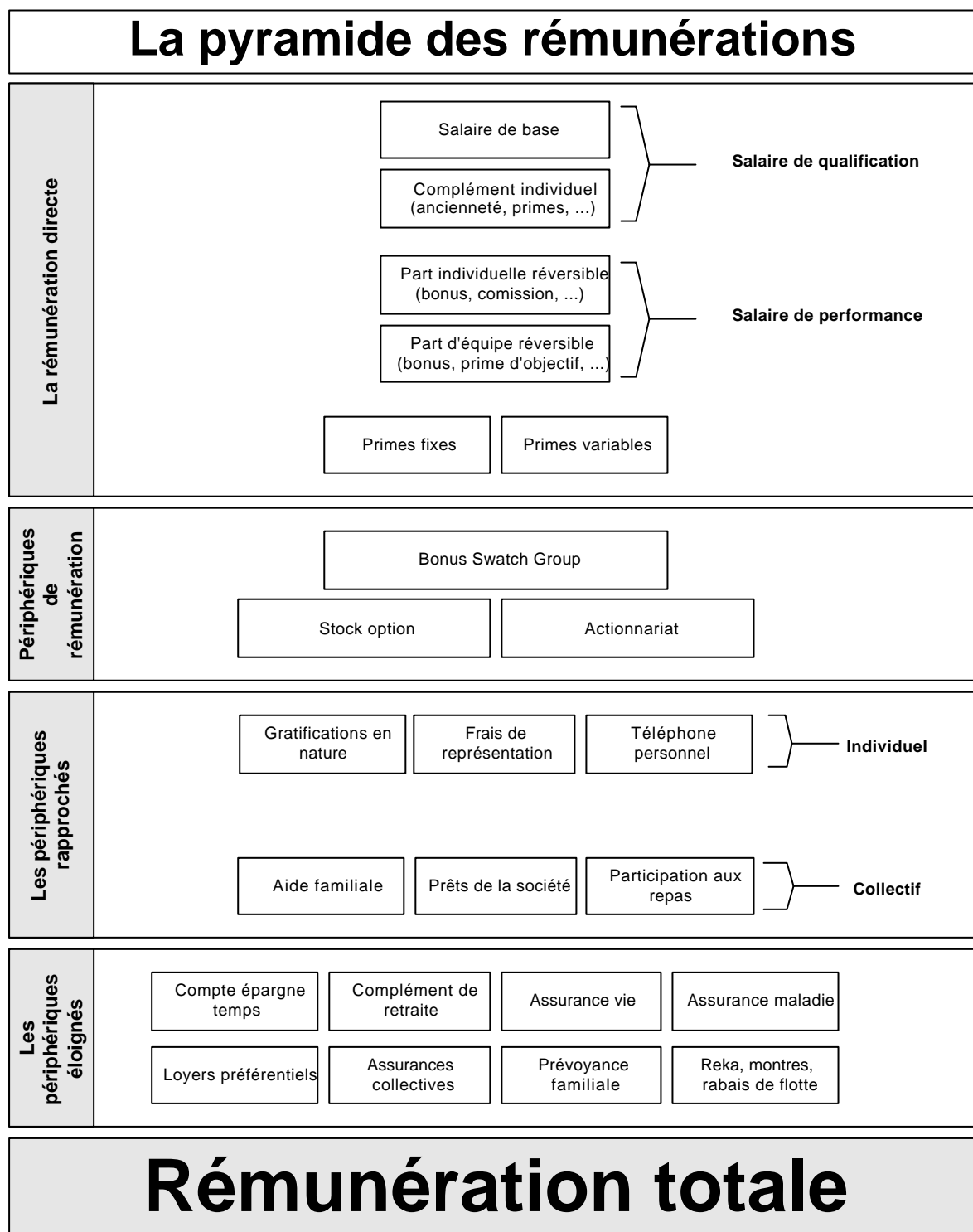
L'ancienneté, ou plutôt la fidélité, n'a en soi pas de valeur pécuniaire pour l'entreprise. Il s'agit avant tout de fidéliser les employés sur la durée pour éviter des frais de « turn-over » trop importants. Le système, que nous avons retenu, est tiré du système MFS décrit plus haut. On attribue au collaborateur 2% d'augmentation du

salaires de base par année de service dans l'entreprise, dès la 3^{ème} année. Ce montant est plafonné à 20% quelle que soit la durée de l'engagement.

13.5 Primes

Les diverses primes qui sont versées le sont en complément de la rémunération totale calculée par l'addition des éléments ci-dessus. Ces primes sont principalement basées sur la convention collective, le code du travail ou des règlements internes. Nous n'allons pas les détailler puisqu'elles ne sont pas des composantes à proprement dit de la rémunération.

On en relèvera cependant plusieurs sortes : les primes de compensation (pour un travail de nuit, en équipe, en milieu bruyant,...), les primes légales (allocations, formation,...) et les primes de soutien (maternité, naissance, mariage, ...).



14 **Motivation des cadres**

Avant de conclure ce travail, il convient encore, de poser le cadre général de la rémunération dans son contexte principal, la motivation.

Bien que les théories de la motivation et du bonheur de Maslow aient été passablement remises en cause, chacun se rappellera aisément les différents niveaux qu'il utilisait. Avec le recul des années, on doit tout de même se rendre à l'évidence que la majorité des employés d'une société travaillent avant tout pour une rémunération qui leur apporte le confort nécessaire à une vie plus ou moins décente.

En est-il de même pour les cadres aux rémunérations plus importantes ? Est-ce qu'une fois ses besoins de base comblés, l'attrait de la rémunération exerce toujours le même effet sur le cadre, et sinon, quelles sont les mesures à disposition des dirigeants pour augmenter la motivation de leurs cadres ?

14.1 Importance de la rémunération dans la motivation des cadres ³¹

Diverses études réalisées entre 1958 et 1980 se sont penchées sur la corrélation entre la rémunération et la productivité des cadres dans un environnement concurrentiel, c'est-à-dire, faisant omission du secteur public. Toutes les études arrivent aux mêmes conclusions : il y a une réelle corrélation entre le niveau de rémunération et la productivité.

Pour ce faire, divers échantillons d'entreprises, représentatives de leur secteur d'activité et dont les rémunérations étaient soit plus élevées, soit plus basses que la moyenne ont été comparées à un groupe témoin de 100 entreprises. Des études, il ressort que les entreprises versant des primes aux cadres ont augmenté leurs profits de 104% alors que sur la même période, les entreprises aux rémunérations les plus basses n'ont vu leurs profits augmenter que de 52%, ce qui au final révèle une croissance deux fois plus rapide pour les entreprises en tête des rémunérations. La seconde conclusion concerne le capital investi. Les entreprises versant les rémunérations les plus élevées avaient un taux de rentabilité du capital de 21%, alors que la moyenne était de 14% pour le même secteur d'activité.

D'autre part, en partant des conclusions ci-dessus, Patton³² remarque que « les salaires peu élevés diminuent plus les bénéfices que les salaires élevés ne les améliorent ». Ainsi, le management moderne ne doit plus prendre en compte les salaires comme une charge, comme ce fut le cas auprès des premiers chefs d'entreprise, mais comme un moyen d'atteindre de meilleurs résultats, partant du principe qu'un cadre mieux payé que la moyenne doit également fournir un travail de meilleure qualité.

14.2 Les motivations des cadres dirigeants

Reprenant une étude de Arch Patton, nous allons essayer de discerner quelles sont les différentes sources de motivation des cadres et leur incidence respective sur leur productivité.

14.2.1 « Le goût pour le beau travail »

Ce terme emprunté à Thorstein Veblen décrit assez joliment le besoin que l'on a de triompher des difficultés ; la satisfaction naissant de la conclusion d'un travail bien fait.

³¹ Arch Patton, Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1964, pp. 9 et ss.

³² Arch Patton, Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1964, pp. 19 et ss.

Pour ce faire, le cadre doit connaître avec précision quelles sont les attentes de sa société et l'étendue de ses responsabilités. De cette manière, il pourra orienter son travail et déployer toute son énergie dans la réalisation de tâches à haute valeur ajoutée du point de vue de sa satisfaction personnelle. Plus on lui signifie le niveau de qualité de travail que l'on attend de lui, plus sa motivation augmentera, car proportionnelle à l'intensité du travail fourni pour atteindre le but.

Toujours dans l'optique que la satisfaction des cadres provient de la réalisation de tâches, on trouve également des cadres motivés par le sentiment qu'ils ont de réaliser un travail « important », tel le médecin qui se relève la nuit pour accueillir un patient. Ici ce n'est plus à proprement dit la réalisation qui est clef de motivation, mais l'importance sociale, technologique ou humaine que revêt la conclusion de la tâche. Ainsi, un vendeur en matériel de déminage retirera plus de motivation à vendre son matériel, ayant l'impression de défendre une juste cause, que le vendeur de mines anti-personnelles, décriées par toute l'opinion publique.

14.2.2 L'attrait des postes hiérarchiques

Provenant du constat que de nombreux conseillers en organisation se retrouvent employés dans les sociétés qu'ils conseillaient avec souvent de moins bonnes conditions salariales, l'hypothèse de la motivation liée à la position hiérarchique commence à faire son chemin dans les organisations.

La position hiérarchique n'est plus uniquement vue comme le moyen d'avoir du pouvoir et de faire réaliser aveuglément des tâches à des subordonnés entièrement dévoués, mais plutôt comme une reconnaissance des compétences du cadre. Ainsi, on constate un grand attrait pour tous les titres liés aux plus hautes fonctions. Tant les titres de « chefs » sont appréciés dans les ateliers, tant ceux de directeur ou manager sont prisés par les cadres supérieurs. Selon une étude menée par Patton, il semble que les cadres préfèrent l'octroi d'un titre de directeur à celui d'une augmentation salariale, qui est de toute façon confidentielle et peu opposable à des tiers, puisque taboue, et s'accompagnant souvent d'une augmentation d'impôts. Par contre, le titre de directeur est directement exploitable et apporte une très nette reconnaissance auprès de son entourage. Etant actuellement dans cette situation, il est surprenant de constater que l'octroi du titre de directeur, bien plus que la position hiérarchique qu'il exprime, est le symbole d'une reconnaissance sociale diffuse en termes cartésiens, mais bien réelle et directement exploitable, tant elle véhicule de valeurs telles que la reconnaissance de grandes compétences, une expertise technique ou technologique, une rémunération d'une certaine ampleur, ...

De ce fait, et en extrapolant les résultats des recherches passées, il me semble que les tendances actuelles de « lead management » sont peut-être porteuses de motivation dans le sens où elles permettent une plus grande participation, mais d'un autre côté elles suppriment toute la motivation liée à la possession d'un titre socialement et universellement reconnu.

14.2.3 La sanction de la réussite ou des échecs

Alors que de nombreux groupes appliquent sans retenue le principe de la récompense et de la sanction tels l'armée, l'école, la famille dans une certaine mesure, mais également la société dans le cadre de ses normes législatives, les entreprises ont plutôt tendance à appliquer des règles contraires : la négation de la réussite individuelle, ainsi que de l'échec. Il est en effet fréquent de constater que de nombreux cadres jugés incapables par leur entourage et reconnus comme tels par la hiérarchie se voient promus à des postes supérieurs afin de les mettre hors course, du moins dans un premier temps. Ces promotions « placards », hormis leurs avantages simplificateurs dans la gestion des conflits pouvant éclater lors de licenciements, ont des retombées très néfastes sur la motivation des subordonnés, car il ne s'agit ni plus ni moins que d'une dévalorisation du poste en question et de la hiérarchie en général.

Du côté de la sanction de la réussite, la problématique est la même. A force de ne pas vouloir mettre en avant des individualités, les entreprises aseptisent tout le côté affectif de la réussite. On peut mettre ceci en parallèle avec une carrière politique, où l'individu n'est pas motivé par ses propres réussites (souvent minimes), mais par la

reconnaissance de ces dernières par la société, et notamment par les médias, vecteurs importants de reconnaissance publique.

14.2.4 La rémunération motivante

Quelles que soient les écoles, les chercheurs ou les entreprises, il y a unanimité pour affirmer que la rémunération, prise comme telle et ex nihilo, n'est pas un facteur de motivation pour les cadres. Le facteur de motivation est à rechercher dans les interactions entre la motivation et l'environnement du cadre, c'est à dire l'organisation, ses collègues, sa famille, et la société en général.

Ainsi, la motivation liée à la rémunération ne va déployer tous ses effets que dans un système complexe d'interactions diverses entre ces facteurs. Ces interactions seront d'abord la reconnaissance d'un travail accompli, sanctionné par diverses primes et bonus, la reconnaissance de l'apport d'une certaine valeur ajoutée à la société par la rémunération de compétences diverses, par la reconnaissance d'un engagement conséquent pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs par la participation au bénéfice ou par la distribution de stock-option, ainsi que bien d'autres combinaisons en fonction des structures managériales, de la culture de l'entreprise et des moyens à disposition. On peut dès lors tirer la conclusion qu'hors d'un système salarial complexe, l'importance de la rémunération sur la motivation des cadres est de moindre importance, bien qu'elle ne soit pas à négliger. Par contre, dans une entreprise possédant un système aux multiples facettes et aux nombreuses incitations, la rémunération peut être un facteur important de motivation.

14.3 Initiative personnelles et adéquation aux objectifs de la société

Comme nous venons de le voir, la rémunération peut être utilisée avec plus ou moins de réussite pour augmenter la motivation des cadres, leurs performances et finalement, les performances de la société. Il reste encore à se pencher rapidement sur l'importance qui est donnée aux initiatives personnelles. Ainsi, une entreprise qui privilégie les initiatives personnelles est-elle plus ou moins performante que ses concurrentes ?

D'après diverses études auprès de grands groupes laissant une part importante à l'initiative personnelle, il semble que ce soit là un des éléments importants de la motivation de son management. Dès lors qu'une entreprise encourage sous une forme ou une autre l'initiative personnelle, on se retrouve directement en présence d'employés plus motivés ou du moins plus impliqués dans la marche de la société.

Que ce soit sous forme de la traditionnelle boîte à idées, chère aux premiers dirigeants, ou sous des formes plus modernes telles celles appliquées dans les centres de recherche des grands groupes, l'initiative personnelle est un excellent moyen de motivation, pour autant qu'elle soit suivie de faits concrets de la part de la direction. Si après une année personne dans l'entreprise ne sait où se trouve la clef de la boîte à suggestions, il est bien évident que l'effet sera inverse de celui recherché. En fait, l'employé et le cadre recherchent, comme nous l'avons vu plus haut, la reconnaissance de leur travail, ou du moins de leurs idées. Ainsi, le mécanicien qui propose une modification sur un système d'alimentation d'une machine sera fortement motivé par la mise en pratique de son idée, ou du moins par l'opportunité qu'il aura d'en discuter avec une personne autre que son supérieur direct. Il en va de même pour tous les niveaux de l'entreprise et pour toutes les initiatives, qu'elles soient organisationnelles, techniques, conceptuelles, ... Par contre, le classement sans suite ou la réappropriation des propositions par l'encadrement auront des effets désastreux sur la motivation, pouvant même entraîner des réactions de sabotage ou de freinage pour montrer à quel point le mécontentement est grand.

Toutefois, la gestion de la motivation à travers les initiatives personnelles est un domaine tellement vaste que, mis à part ces quelques considérations démonstratives, nous n'allons pas nous y étendre plus longuement.

15 Conclusions

Arrivés au terme de notre recherche, il convient encore de faire un rapide tour d'horizon des difficultés et des facteurs de réussite lors de la mise en place d'un système de rémunération basé sur les résultats. La phase de déploiement du système décrit ci-dessus n'étant pas arrivée à son terme au moment de la conclusion de ce travail, nous allons nous baser sur les travaux de recherche de Henk Thierry³³, réalisés dans le cadre d'une recherche européenne sur la période de 1945 à 1985.

Tout d'abord, nous allons relever les variables influençant les résultats des systèmes de rémunération :

1. **Personne** : plus le niveau de l'emploi est élevé, moins grande est la satisfaction liée à la rémunération.
2. **Groupe** : plus la taille du groupe est importante et plus le groupe est hétérogène, moins le lien entre la performance et la rémunération est évident.
3. **Tâche** : la relation entre performance et rémunération est plus évidente pour les tâches les plus simples.
4. **Coordination du travail** : plus le responsable est ouvert et plus les employés sont informés de leurs performances, plus ils préfèrent un système de rémunération à la performance.
5. **Politique salariale** : plus la rémunération est taboue, plus les employés évaluent leur rémunération négativement par rapport à ce qu'ils croient que gagnent leurs collègues et supérieurs.
6. **Structure organisationnelle** : plus les divisions sont liées et interdépendantes dans leur travail quotidien, plus l'application d'un système de rémunération lié aux résultats est difficile à gérer.
7. **Environnement concurrentiel** : plus le marché est mouvant et plus rude est la concurrence, plus il est difficile de calculer avec soin le niveau correct de rémunération.

Il découle de cette liste de variables que la mise en place d'un système de rémunération efficace doit donc s'accompagner de mesures organisationnelles et personnelles importantes afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable. Toutefois, Thierry relève encore deux éléments pouvant influencer fortement les résultats de la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

Il s'agit tout d'abord de la communication qui est faite autour des différents éléments de la rémunération et de leur signification. Selon plusieurs études relevées par Thierry, des employés mal informés auront tendance à faire le lien entre le niveau final de leur rémunération et leur valeur « humaine ». Il s'ensuit différents problèmes d'interprétation pouvant mener à des situations très délicates lors de comparaisons au sein d'un groupe ou d'un département.

Deuxièmement, l'intégration des employés aux processus de décision concernant le choix, l'application et les ajustements du système de rémunération sont essentiels pour assurer un maximum d'identification de la part des employés. Ceci permet également de leur donner les moyens (même limités) d'agir sur le système et ses structures, et pas uniquement de le subir ou de se sentir opprimés par un système qu'ils ne maîtrisent pas.

³³ Henk Thierry, Payment by Result Systems : A Review of Research 1945-1985, in Applied Psychology : an international review, Berlin, 36 (1), 1997, pp. 91-108

Finalement, ces diverses études nous montrent simplement avec plus de précisions l'importance de la participation du personnel dans la mise en place de mesures le touchant directement. Les salariés de pays voisins l'ont compris et plus aucune décision allant dans ce sens n'est prise sans l'assentiment des syndicats, sous réserve des grèves, moyen de pression par excellence. En Suisse, la confrontation est plus discrète et les syndicats se contentent pour la plupart de renégocier les conventions collectives avec beaucoup d'attentes et souvent peu de résultats. Gageons que lorsque notre système syndical sera du même type que celui de nos voisins, on ne se posera tout simplement plus la question de savoir à quel moment nous allons intégrer les collaborateurs dans ce genre de processus, mais plutôt, comment éviter des confrontations en préparant au mieux le terrain.

Nous pouvons donc déduire des conclusions de Thierry que la mise en place de ce système devra tenir compte de quelques éléments clefs pour obtenir la collaboration de tous les collaborateurs :

- Une information pertinente concernant les objectifs visés par l'introduction de ce nouveau système ainsi que les conséquences qui en découleront, sous forme d'articles dans le Niva-Flash³⁴.
- La confrontation des résultats des évaluations de poste réalisées par les supérieurs hiérarchiques avec les titulaires des postes devrait permettre de débiter le débat d'entrée et de ne pas attendre la publication des cotations.
- L'ajout d'une information complète présentant la cotation du poste, l'échelle salariale, l'échelon ainsi que le salaire de performance aux feuilles de salaires mensuelles devrait permettre une plus grande transparence du système.
- Utiliser les entretiens de fin d'année pour discuter non seulement de l'évaluation, mais également des perspectives salariales offertes par le nouveau système, notamment en termes de performances.
- Proposer une séance d'information unique pour l'ensemble de la société, ainsi que des réunions d'information décentralisées dans les sites pour présenter les détails et l'avancement du projet.

Ce travail, sans prétentions d'exhaustivité nous a donc permis de partir d'un tour d'horizon de différents systèmes de rémunération pour nous permettre d'en découvrir les tendances sous-jacentes, puis d'en extraire le squelette d'un système mixte alliant à la fois l'analyse par point, la rémunération aux résultats, ainsi que la rémunération des compétences. Dès ce moment, nous avons pu développer notre système en lui attribuant, pour chaque genre de rémunération, une partie détaillée et pratiquement exploitable. Finalement, différents éclairages issus de recherches scientifiques nous ont permis de comprendre les incidences de ces systèmes sur la motivation des salariés, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre dans l'entreprise.

Une bibliographie complète les apports de ce travail et permet au lecteur d'approfondir certains éléments laissés en suspens.

Berne, le 28 août 2000

³⁴ Nom du journal interne de l'entreprise

16 Bibliographie

D-A. Farastier, La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise, Revue Française de Gestion, n° 103, Paris, mars-avril-mai 1995.

Daniel Durand, La systémique, PUF, Paris, 1996.

Michael Hammer & James Champy, Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Dunod, Paris, 1993.

James Champy, Le reengineering du management: la meilleure façon de détenir le pouvoir est d'y renoncer, Dunod, Paris, 1995.

Frank Bournois, La gestion des cadres en Europe, Eyrolles, Paris, 1991.

Bureau international du Travail, Les systèmes de rémunération liés aux résultats, BIT, Genève, 1985.

Albert Couix, 'La rémunération subjective', méthode d'évaluation de la qualité de vie au travail, Les éditions d'organisation, Paris, 1977.

Michel Deguy, Définition de fonctions, évaluation des emplois, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.

Alain Desrosières et Laurent Thévenot, Les catégories socioprofessionnelles, La découverte, Paris, 1992.

Gérard Donnadieu, Du salaire à la rétribution, Ed. Liaisons, Paris, 1993.

Jacques Dubois, Les Salaires, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.

D. Fitt, Rémunérer les compétences. Des compétences et des hommes. Le management des ressources humaines en Europe, Editions d'organisation, Paris, 1992.

Valérie Marbach, Rémunération des compétences : proposition de typologie, GREGOR, Cahier de recherche, Paris, 04/1996.

Henry Mintzberg, Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

Arch Patton, Rémunération stimulante et promotion des cadres dirigeants, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1964.

Henk Thierry, Payment by Result Systems : A Review of Research 1945-1985, in Applied Psychology : an international review, Berlin, 36 (1), 1997.

La fonction publique de l'Etat. Rapport de la Cour des Comptes au président de la république, La Cour des Comptes, Paris, 1999.

17 Table des matières

1	INTRODUCTION	1
2	LES SYSTEMES HISTORIQUES DE REMUNERATION DES EMPLOIS	2
2.1	Systèmes normatifs	2
2.1.1	Arrêtés Parodi	2
2.1.2	L'accord national sur les classifications dans la métallurgie	3
2.1.3	Les catégories socioprofessionnelles	3
2.1.4	Le R.O.M.E. (répertoire opérationnel des métiers et emplois)	4
2.2	Systèmes empiriques	4
2.2.1	La méthode du positionnement relatif des emplois	4
2.2.2	CORT	5
2.3	Systèmes analytiques d'évaluation des emplois	5
2.3.1	HAY	5
3	LA REMUNERATION DES COMPETENCES	7
3.1.1	Reconnaissance des compétences utilisées	7
3.1.2	Rémunération des compétences utilisables	8
4	MISE EN ŒUVRE CONCRETES DES SYSTEMES THEORIQUES DE REMUNERATION	11
4.1	Méthode DOW	11
4.1.1	Evaluation des postes	11
4.1.2	Structure des salaires	11
4.1.3	Fourchette des salaires	11
4.1.4	Appréciation des résultats	11
4.1.5	Augmentation au mérite	12
4.1.6	Programme des « Cash Awards »	12
4.2	Système FAR (1965)	12
4.2.1	Qualification de l'emploi	13
4.2.2	Notation personnelle	13
4.3	Mitarbeiter – Führungs – System (MFS)	14
5	APERÇU DE LA SITUATION ACTUELLE CHEZ NIVAROX	15
5.1	Caractéristiques de l'entreprise	15
5.2	Emploi des cadres	15
6	PROFIL DE POSTE D'UN CADRE	16
6.1	Définition du cadre	16
6.1.1	La notion de salarié	16

6.1.2	Le rôle	16
6.1.3	Le statut	17
6.2	Caractéristiques d'un poste de cadre chez Nivarox	17
6.2.1	Maîtrise professionnelle	17
6.2.2	Engagement et comportement	17
6.2.3	Attributs formels et informels	17
7	ATTRIBUTS D'UN CADRE	19
7.1	Pouvoir décisionnel	19
7.2	Encadrement de salariés.....	19
7.3	Engagement de la société	20
8	CRITERES DE CLASSIFICATION DU POSTE	21
8.1	Identification des facteurs d'évaluation.....	21
8.1.1	Formation.....	21
8.1.2	Nature du travail	21
8.1.3	Responsabilité.....	22
8.1.4	Sociabilité.....	22
8.2	Pondération des facteurs	22
8.3	Description des points pour chaque facteur	23
8.3.1	Niveau de formation, connaissances	23
8.3.2	Langues	24
8.3.3	Expérience.....	24
8.3.4	Complexité du travail.....	24
8.3.5	Autonomie d'action et prise de décision	25
8.3.6	Effort ou concentration	25
8.3.7	Effort physique	26
8.3.8	Inconvénients sensoriels	26
8.3.9	Inconvénients sociaux	26
8.3.10	Dextérité manuelle.....	26
8.3.11	Supervision exercée	27
8.3.12	Conséquences des erreurs	27
8.3.13	Informations confidentielles	28
8.3.14	Sécurité et suivi des règles	28
8.3.15	Relations interpersonnelles	28
9	EHELLES SALARIALES.....	30
9.1	Définition du système des échelles	30
9.2	Le système d'échelles	30
9.3	Positionnement sur les échelles	32
9.4	Evolution linéaire et / ou transversale	33
10	EVALUATION PERSONNELLE	34
11	GESTION DES OBJECTIFS PERSONNELS	36
11.1	Importance stratégique des objectifs	36

11.2	Incidence sur les résultats de la société	36
11.3	Evaluation des objectifs personnels	36
11.4	Valorisation des objectifs en terme de rémunération	37
12	BIAIS ET CORRECTIFS.....	38
13	REMUNERATION SELON ECHELLES ET PRIMES.....	39
13.1	Principe de la rémunération selon les échelles.....	39
13.2	Incidence de l'évaluation personnelle	39
13.3	Incidence de la réalisation des objectifs	39
13.4	Ancienneté.....	39
13.5	Primes	40
14	MOTIVATION DES CADRES	41
14.1	Importance de la rémunération dans la motivation des cadres	41
14.2	Les motivations des cadres dirigeants	41
14.2.1	« Le goût pour le beau travail ».....	41
14.2.2	L'attrait des postes hiérarchiques.....	42
14.2.3	La sanction de la réussite ou des échecs.....	42
14.2.4	La rémunération motivante.....	43
14.3	Initiative personnelles et adéquation aux objectifs de la société	43
15	CONCLUSIONS	44
16	BIBLIOGRAPHIE	46
17	TABLE DES MATIERES	47