

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:

1

- la planification des ressources humaines vise à assurer à l'E le nbr d'employés et le type de main d'œuvre nécessaires au moment où elle en a besoin. La planification des RH est liée à la planification stratégique de l'E. Elle aide à atteindre les objectifs financiers, de production, de diversification, de l'innovation fixés par les plans stratégiques d'ensemble.
- L'objectif de la GPEC est de faire correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolutions, en identifiant les compétences critiques qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme.

La nécessité d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines:

Elle permet:

- de prévoir les pénuries en ressources humaines ayant une qualification bien déterminée (déterminer le manque)
- former les employés et d'actualiser leurs compétences.
- de retenir les meilleurs éléments à travers les programmes de gestion de carrières.
- d'exploiter de façon optimale le potentiel des travailleurs.

Les différentes phases de la GPRH:

1) Inventaire des ressources actuelles et futures: détermination des ressources humaines actuelles de l'entreprise et l'anticipation de ce qu'elles seront dans l'avenir.
→ on procède à l'analyse de la main d'œuvre (habiletés et préférences des employés) et des emplois (caractéristiques des emplois et les compétences nécessaires pour occuper efficacement les postes).

2) Prévisions des besoins spécifiques:

Pendant cette phase on identifie les besoins en ressources humaines compte tenu de plusieurs éléments internes (objectifs de l'entreprise, nouvelles formes d'intégration) et des éléments externes (mutations technologiques, évolution des métiers, des marchés).

3) Élaboration des programmes en matière de RH:

Il faut savoir gérer les écarts entre les besoins et les ressources.

+ Si demande > offre:

Il faut:

- accroître l'offre, prévoir des programmes permettant d'attirer et retenir et motiver les employés.
- des programmes de formation accompagnant des promotions
- Une plus grande latitude laissée aux employés quant à l'exécution de leurs tâches.

+ Si l'offre > demande:

Problème: diminution du personnel.

- prévoir des mesures de planification du personnel excédentaire
- aider au remplacement
- Inciter au départ volontaire.

4) Contrôle et évaluation de la GPRH: réviser les prévisions et les programmes établis.

- Révision basée sur la collecte continue de données internes et externes sur les RH
- aboutir à des ajustements au niveau des programmes à court et moyen terme.

Les obstacles rencontrés lors de la mise en place d'une GPRH.

2

- la difficulté d'intégrer toutes les activités de la GRH pour la planification.
- absence d'une planification stratégique au niveau de l'entreprise.
- difficultés d'obtenir des informations externes : sur le marché, la concurrence ...
et des informations internes : rétention des informations
↳ inexistance du système d'informations.

- La fonction: ensemble de tâches connexes, une donnée organisationnelle

- Un salarié peut effectuer plusieurs fonctions,
- Une fonction peut être exercée par plusieurs salariés

- L'emploi: ensemble de fonctions qui sont confiées à un salarié

- Le poste: couple (emploi + localisation): la situation de travail la plus précise et la plus concrète à un moment donné et à un endroit donné.

utilité de l'étude des emplois. L'analyse des emplois présente une large gamme d'utilisations

+ l'évaluation des postes et des emplois: établir les rémunérations, analyse du rendement (confronter les exigences du poste avec le rendement effectif).

+ la rémunération: en classant les postes selon des familles, elle permet de se compenser plus équitablement chaque titulaire d'un poste

+ le recrutement: fournir les critères de recrutement à partir du profil du poste.

+ la formation: dégager les besoins en formation → établissement des plans de formation.

+ la gestion et la planification des carrières: s'appuyer sur les descriptions et les définitions des postes pour déterminer la formation adéquate répondant à leur plan de carrière.

L'étude des postes: c'est un processus qui permet de recueillir les informations pertinentes concernant la nature d'un poste exprimées en terme de tâches, responsabilités et contexte de travail, rédiger les def du poste et identifier les exigences du poste.

• L'observation: observer directement le travail des employés → dégager ^{tâches} conditions _{requises liées au travail}

→ se rendre compte des détails tels qu'ils sont constatés non tels qu'ils sont décrits

(-) limitée aux tâches manuelles / routières / peut entraîner la réticence des observés

• Le questionnaire: faire remplir aux employés un questionnaire sur les différents aspects pertinents du travail.

(+) gain de temps et d'argent / avoir un volume important de réponses

(-) réponses subjectives / mauvaise interprétation des questions / manque de collaboration du personnel

• L'entretien: entrevue de l'analyste avec l'employé et le supérieur immédiat

(+) technique motivante / participative

(-) implique beaucoup de temps et d'argent

- Le profil du poste: se fait sur la base des indications contenues dans l'analyse du poste.

C'est l'ensemble des aptitudes, connaissances, formations et qualités nécessaires

Ces aspects personnels identifiés peuvent être encadrés selon leur importance / au poste.

- def du poste et la rédaction fiches signalétiques → formalisation de l'analyse du poste

→ Rédaction d'un document dont le contenu varie d'une entreprise à une autre.

1) Identification du poste (titre du poste qui permet de l'identifier dans la structure de l'ET)

2) la mission du poste (sa raison d'être)

3) la position dans la structure (position hiérarchique, Relations et fonctionnelles)

4) les principales tâches et responsabilités

5) les contraintes et les moyens techniques, humains et financiers nécessaires à la réalisation du travail.

6) les modes d'accès et évolution possible du poste.

7) les critères de performance du poste et compétences requises :

- exigences d'état civil
- exigences physiques
- exigences psychomotrices
- exigences intellectuelles
- exigences de personnalité
- connaissances et qualification

8) Normes de performance ou de rendement (fiche normative)

- la compétence : c'est l'ensemble des connaissances nécessaires pour tenir un poste d'une manière satisfaisante
- l'initiative créatrice : le degré d'initiative et de réflexion que nécessite le poste pour analyser, évaluer, trouver des solutions et les exprimer.
- la finalité : la responsabilité finale d'une action et de ses conséquences. Le critère exprime l'impact du poste sur les résultats de l'entreprise.
- la grille VIMM : évaluation qui se base sur les critères suivants : autonomie, responsabilité, type d'activité et connaissances requises.
- Chaque critère est évalué en fonction de la complexité des tâches.
- la méthode aboutit au positionnement des postes selon différents niveaux.

la classification : processus permettant de classer les postes pour refléter leur hiérarchie interne :

- une étape importante dans la GRH → la rémunération / la promotion
- les postes sont regroupés par classes → chaque groupe de postes d'importance comparable appartient à la même classe.
- la classification qui aboutit à un petit nombre de classes peut être motivante pour les employés → elle fait apparaître plusieurs niveaux de salaires et possibilités de promotion.
- (-) Un très grand nombre de classes peut susciter l'effet contraire puisque l'entreprise peut apparaître comme trop hiérarchisée et bureaucratique.

les intervenants dans la démarche d'analyse de poste : les titulaires de poste, le supérieur immédiat et les analystes professionnels.

L'implication de l'E va permettre une meilleure compréhension et mise en pratique du poste ; et l'expertise d'un professionnel procure une meilleure analyse.

conditions de succès de l'analyse des postes :

- 1) communiquer tout au long de la démarche
- 2) impliquer les intéressés dans la démarche
- 3) veiller à l'utilisation des mêmes bases d'analyse

analyser d'une manière ni trop superficielle ni trop exhaustive pour éviter la non pertinence et redondance.

(évaluation et classification des postes voir cours)

La formation:

5

Définition: ensemble d'activités et d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et groupes à leurs environnements socioprofessionnels.

Objectifs de la formation:

- amélioration du potentiel de compétences pour pouvoir s'adapter aux difficultés du changement interne ou externe.
- amélioration du rendement du personnel.
- enrichir les connaissances / mettre à jour les habiletés / combler les lacunes.
- préparer les individus à des changements de carrière.

Processus de la formation:

la formation doit être perçue comme un investissement et non contrainte.

1) **Repassement des besoins en formation:** Identifier les attentes du personnel.

les besoins sont déduits à partir des:

- enquêtes auprès du personnel.
- des pratiques de gestion des RH, def du poste + évaluation des performances / Plans de carrière.
- les indicateurs de comportement - liés au dysfonctionnement: absentéisme, accidents de travail, nous productivité.

2) Analyse des besoins et fixation des priorités:

- corrélation entre les attentes du personnel et les intérêts de l'entreprise.
- Regrouper les besoins recensés par thème et dégager une liste.
- tenir compte des contraintes dégagées dans la GRH.
- fixer les objectifs prioritaires.

3) Choix des modalités de la formation et des méthodes pédagogiques:

a. les modalités de la formation:

formation intra-entreprise: transmission des connaissances dans des domaines bien précis par des formateurs internes à l'entreprise (permanents ou occasionnels)

avantages:

- coût moins élevé que celui de la formation externe.
- renforcer la culture de l'entreprise.
- procurer des expériences d'apprentissage directement liées aux tâches à exécuter.
- mettre en place un prout organisationnel visant la résolution de problèmes quotidiens.

formation inter-entreprise: Il s'agit de faire appel à des intervenants externes.

avantages:

- acquérir des compétences lors de pressions régulières du travail.
- Maîtrise d'habiletés complexes.
- Utilisation de ressources extérieures compétentes.

inconvénients:

- coûteuse.
- difficile de trouver des programmes adaptés aux besoins propres à l'E.

b- Les méthodes d'apprentissage:

celles utilisées en milieu de travail:

- l'initiation au travail: formation qui consiste à initier l'employé aux principes de travail relatifs au poste qu'il occupe
- l'apprentissage: affecter l'employé à un poste de travail en tant qu'apprenti → acquies une qualification professionnelle qui lui permet une affectation définitive à ce poste
- la rotation de l'emploi: former et habituer des employés à un large éventail de tâches et de situations de prise de décision → formation polyvalente.

celles utilisées à l'extérieur de l'entreprise:

- cours et séminaires: formations proposées par des bureaux d'études, universités ou entreprises. coûteux, bien organisés → pas toujours liés à l'emploi, ne permettent pas une rétroaction.
- Jeux de rôles: créer une situation réaliste et y faire participer des employés en formation.
 - développer les capacités dans les relations interpersonnelles des gestionnaires
 - changer les attitudes
 - mettre en pratique les habiletés en matière de relations humaines
- Jeux d'entreprise: former des groupes d'entreprise fictive, placer les cadres dans une situation de concurrence et les amener à prendre des décisions.
 - développer les habiletés dans la maîtrise des concepts et la résolution de problèmes
- formation en alternance: formation théorique, appuyée sur une mise en pratique au sein de l'entreprise.

comment choisir la méthode de formation adéquate?

- Selon l'objectif de la formation. (Ex: si l'objectif est l'amélioration des capacités des stagiaires à prendre des décisions → recourir à des méth de simulation et jeux d'entreprise)

Budget de la formation:

Il doit prévoir:

- les salaires et charges sociales qui continueront à être versés aux personnes en formation.
- coûts liés à la rémunération des formateurs
- dépenses en équipements (local, matériel)
- frais de déplacement, hébergement, location, cuisine...

élaboration du plan de formation: élaboré à partir de l'analyse des besoins, des objectifs, des contraintes de la GPRH, et du choix des moyens et méthodes de formation.

Plan de formation contient:

- le programme des activités
- les méthodes pédagogiques
- les activités prioritaires
- les formateurs et les bénéficiaires des formations
- budget nécessaire.
- lieux prévus
- durée et périodes de formation.

évaluation des actions de formation:

- évaluation de l'efficacité pédagogique: examens, exercices, sondage auprès des personnes formées → donner un premier jugement sur la forme, le contenu et le charge de la formation.
- évaluation de la modification de comportements: taux d'absentéisme, accidents de travail, recourir à un groupe de contrôle (comparer les formateurs avant et après la formation)
- évaluation de l'efficacité organisationnelle: mesurer le rapport entre le coût de la performance et le niveau de performance atteint par des sondages, entretiens avec les supérieurs, observation des individus

Rôle du Resp de formation:

- élaboration du plan de formation, sa mise en œuvre et son suivi
- administration et coordination des différentes actions de formation
- liaisons entre les différents services de l'Est.

la formation professionnelle en Tunisie:

- existence de l'agence Tunisienne de formation professionnelle
- instauration de la TFP: taxe à la formation professionnelle
- Programme de ristourne (remboursement)

conditions d'efficacité de la politique de formation:

- sensibiliser la hiérarchie à la formation
- formation alignée en fonction des besoins, des choix stratégiques
- planifier la formation
- assurer le suivi des formations

liens entre formation et autres act. de la G. RH:

- Planification des ressources humaines: aide à structurer les activités de formation dans le sens d'une utilisation efficace des ressources humaines
- l'analyse des postes et évaluation du rendement: prévoir les besoins en formation
- le recrutement: formation → option qui permet d'éviter le recrutement externe mais nécessite des dépenses supplémentaires et réduit les possibilités de promotion à l'intérieur
- la gestion des carrières: la formation va permettre aux employés de passer d'un poste à autre.

Recrutement et intégration :

- Le recrutement est le processus à travers lequel l'organisation sollicite, contacte et intéresse les candidats potentiels pour un poste à pourvoir et décide par la suite l'appropriation d'engager ou de recruter un d'eux.
- Le problème qui se pose est d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

• Démarche du recrutement :

- ① demande de recrutement
- ② Définition du poste et de son profil
- ③ Choix des sources de recrutement
- ④ tri des candidatures
- ⑤ sélection des candidats
- ⑥ décision de recrutement
- ⑦ Intégration

* demande de recrutement :

origine : départ, mutation ou création du poste

- les responsables hiérarchiques déclament un besoin du poste
- le responsable personnel et le resp hiérarchique vérifient que le recrutement répond à un besoin effectif et réel, il est de nature à améliorer la productivité.

* Définition du poste et son profil :

Définition du poste :

- la mission du poste
- les principales tâches et responsabilités
- le positionnement dans la structure

* choix des sources de recrutement :

• le recrutement interne : moyen efficace s'il est objectif

la promotion : l'employé avance dans le poste - si elle est maladroite (ni test ni entretien) → tensions, sentiments d'inéquité

• la cooptation et le parrainage : recommandation faite par les salariés pour recruter des proches → communication fautive entre les employés
→ (-) engendrer de la jalousie, favoritisme, nepotisme

* l'affichage interne = fournir des informations des postes vacants aux employés pour que les employés postulent pour des postes en fonction de leurs connaissances de causes.

o Le recrutement externe = enrichir le potentiel par l'apport de nouvelles recrues.

* les candidatures spontanées : dépôt de CV et lettres de candidatures

* cabinets de recrutement ou de consultations (chasseurs de tête)

* bureaux régionaux de l'emploi (bureaux instaurés par le législateur)

* écoles, universités, organismes de formations, associations.

* les annonces : le texte comporte

- présentation de l'entreprise
- présentation du poste
- critères de sélection
- les précisions spécifiques
- indication du contact

* tri des candidatures :

classe les candidats en 3 catégories :

(P.E peut éliminer 80 à 90% des candidatures après l'analyse des lettres de candidatures)

Deux actions suite à la présélection :

- l'envoi d'un questionnaire standard aux candidats non éliminés
- lettre ou réponse négative au candidats refusés

* la sélection des candidats :

- les entretiens (accueil chaleureux, collecte d'informations, présentation du poste)

- entretien individuel (motivation, évaluer le potentiel, comparer les personnalités, analyser le savoir faire, vérifier les compétences techniques, capacité de s'intégrer...)

- entretien collectif (observer les comportements centrés sur la tâche, capacité de résolution, capacité d'écoute, capacité de régulation, capacité de reformulation)

- les tests : psychométriques (aptitudes motrices et mentales, intelligence...)

tests cliniques, graphologiques (traits de personnalité, analyse de l'écriture),

tests de groupe, tests de simulation.

* La décision de recrutement :

- la décision revient au supérieur hiérarchique : la personne la mieux placée pour choisir. Le candidat choisi est celui qui semble pouvoir s'intégrer facilement.

- la décision se matérialise par une lettre d'engagement ou un contrat de travail.

* L'intégration du recrute :

- faciliter les relations et les contacts, aider le recrute à développer son potentiel et d'accomplir son intégration culturelle.

Evaluation du personnel.

L'évaluation est un processus perpétuel permettant de porter, continuellement un jugement sur les activités des employés en tenant compte du rendement et de la qualité du travail effectué.

L'évaluation:

au niveau rémunération: récompenser plus juste des employés, rémunération équitable et tributaire de la validité de la technique d'évaluation du rendement utilisée.

au niveau de la formation: déceler les besoins en connaissances nouvelles par l'analyse de rendement.

au niveau de la gestion de carrière: fournir des indications sur les connaissances actuelles et le potentiel futur de l'employé pour décider des améliorations à apporter au poste.

Que doit-on évaluer?

L'évaluation porte sur:

- les résultats qui mesurent les réalisations du personnel
- le mode de fonctionnement qui vise l'identification des améliorations à apporter au travail en matière d'organisation ou de formation.
- le potentiel nécessaire pour le développement de carrière.

Qui participe à l'évaluation:

- une personne qui a pu observer l'employé dans l'exécution de son travail.
- le chef hiérarchique → dispose du max d'informations de l'évalué.
- parfois par les collègues de travail, les subordonnés, les clients.
- l'auto évaluation (conseiller, lui préparer un programme de formation pour des décisions de promotion ou de rémunération).

Quand évaluer?

la fréquence de l'évaluation dépend des préoccupations de chaque entreprise (généralement trimestre).

Comment évaluer?

- en utilisant un formulaire d'évaluation
- juger le rendement et les comportements.
- doit être ni subjectif ni arbitraire, doit se référer à des critères bien précis.

Les méthodes d'évaluation :

méthodes traditionnelles :

- par rangement : comparer le rendement des employés ayant les mêmes tâches
- Meth de l'échelle graphique : juger selon la quantité de travail, la qualité de travail, traits de caractère reliés au poste et attitudes au travail évalués selon des degrés, s'applique à tout les niveaux hiérarchiques

méthodes modernes :

- meth par objectifs : chaque employé a la responsabilité de se fixer un objectif
- meth par centre d'évaluation : l'évaluation du potentiel des cadres, aide à la décision concernant la promotion des cadres (tests simulations, recours à des experts)

conditions d'efficacité de l'évaluation :

+ avant l'évaluation :

- faire des commentaires relatifs à un comportement positif ou négatif, les inscrire dans un dossier → l'employé comprend son comportement pour évoluer

- motiver l'employé à préparer l'entrevue d'évaluation

+ pendant l'évaluation :

- encourager l'évalué à la discussion et à la résolution de problèmes
- ne pas chercher à critiquer
- aider l'employé à fixer des objectifs positifs pour la période suivante

+ après l'évaluation :

- communication constante et évaluation continue des progrès de l'employé

- erreurs d'évaluation :

- effet de halo : quand on évalue toutes les dimensions du rendement de la même façon ; mais lorsqu'une note médiocre attribuée à un aspect du rendement influence négativement l'évaluation des autres dimensions

- erreur d'indulgence : surestimation du rendement (volontaire ou pas)
- erreur de sévérité : l'évaluateur donne systématiquement une évaluation défavorable quelle que soit le niveau de rendement constaté.
- erreur de tendance centrale : donner une évaluation moyenne dans tout les cas.
- effet de la première impression : utiliser la première impression (info initiale bonne ou mauvaise)
- effet de la dernière impression

La Gestion de la rémunération.

14

La **rémunération** consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation à fin de déterminer leur rétribution.

Elle peut être **monétaire** (salaire) ou **non monétaire** (sécurité de l'emploi, satisfaction personnelle...).

La rémunération monétaire

- directe (salaire de base, primes...)
- indirecte (sécurité sociale, congés payés, avantages sociaux...)

Salaire : défini par la loi : somme d'argent que s'engage à remettre périodiquement l'employeur au salarié en contre partie du travail effectué.

Rémunération : ensemble du salaire et des avantages découlant de la relation d'emploi.

les rôles de la rémunération :

attirer les candidats potentiels (salaires appropriés pour les qualifications demandées).

inciter les employés à **rester dans l'entreprise** (rémunérations équitables et compétitives).

motiver les employés (récompenser en fonction du rendement).

À quels besoins répond la rémunération ?

Le salaire peut répondre à :

- un besoin de sécurité économique
- un besoin de considération (salaire, symbole de la réussite, compétence, estime).
- un besoin de participation du salarié aux fruits de l'entreprise.
- un besoin de justice : chacun est apprécié à sa juste valeur.
- un besoin d'équité : adéquation entre la contribution individuelle et sa rétribution.

La notion d'équité salariale.

L'équité salariale se réfère au salaire que les individus **croient mériter**.
S'il y a injustice, les employés vont établir des comportements pour rétablir l'équité ou rectifier l'inéquité.

Par exemple :

- retards, absentéisme excessif
- diminution de la productivité
- une mutation, une démission.

Un système de rémunération doit donc respecter **3 types d'équité** :

• Une **équité externe** relative au taux de salaires sur le marché.

• Une **équité interne** correspondant à la valeur de l'emploi occupé.

• Une **équité personnelle** établie en fonction du rendement de l'employé.

Le **système de rémunération de l'entreprise** permet l'établissement d'une structure salariale en tenant compte de plusieurs facteurs :

- le **poste de travail** : déterminer la famille d'emploi : une base de l'établissement de la grille salariale.

→ assurer une **équité salariale interne** : les salariés occupant un même poste et fournissant des efforts équivalents reçoivent la même rémunération.

- la **régulation du travail** : tenir compte des contraintes légales SMIG, ou les dispositions des conventions collectives (accord, conclu tout les 3 ans entre les employeurs et les syndicats).

les rémunérations des concurrents: comparer les rémunérations de l'entreprise aux rémunérations des concurrents → équité externe.

15

les aspects économiques et financiers:

- être attentifs à l'évolution de la masse salariale
- l'E doit respecter sa capacité à payer qui dépend de sa valeur ajoutée.

Importance de la politique de rémunération: la rémunération touche à deux vécus indissociables de l'entreprise: Social et économique.

→ l'insatisfaction ou la satisfaction des salaires d'origine monétaire } accentuer le rôle important de la politique de rémunération
→ l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée.

- la rémunération affecte l'équilibre social d'une E → elle touche directement le niveau de rendement du personnel et son comportement au travail

Une rémunération { attractive } { équitable } stimule les engagements et les performances du personnel.

Une bonne politique de rémunération → attirer les candidats qualifiés.
→ conserver les employés compétents.
→ récompenser les employés performants.

D'après une étude, l'argent n'est pas une source de satisfaction professionnelle pour tous les employés.

la satisfaction au travail dépend des besoins, des valeurs, des croyances, des objectifs, des attentes, des aspirations, des desirs propres à chacun...

- la rémunération affecte également l'équilibre financier à long terme dans une E.

→ agit sur la masse salariale

IP faut donc → maîtriser l'évolution de la masse salariale
→ ne pas freiner sur la réalisation des objectifs économiques.

⇒ l'E doit mettre en place une politique de rémunération à même de concilier les impératifs sociaux et économiques.

↓
personnel.

↓
profit

la gestion des salaires ou détermination de la structure salariale.

- l'évaluation des postes: évaluer les emplois en leur accordant des valeurs (Ex: méthode des points)

- définition des familles d'emplois: regrouper les emplois similaires dans des classes ou des familles d'emplois.

Deux emplois de la même famille peuvent avoir des contenus différents mais posséder une valeur équivalente pour l'entreprise.

- Structure salariale: déterminer pour chaque famille/classe d'emplois un éventail des échelons de salaires.

- détermination des salaires individuels: Pour un même travail, deux employés peuvent avoir un salaire différent X les raisons: l'ancienneté, l'expérience, le rendement.

(les salaires fondés sur le rendement sont plus équitables que celles fondées sur l'ancienneté).

les différentes formes de salaire :

116

- 1) le salaire au temps : prend en compte le temps passé pour la réalisation d'un travail.
→ IP n'établit aucun lien avec la valeur du travail fourni ou le rendement.
- 2) le salaire au rendement : $\neq$ salaire au temps.
↳ variables (mais prévoient une partie fixe pour assurer le minimum)
(Ex : salaire à la pièce...)
- 3) le salaire à la tâche : utilisé dans le cas de tâche spécialisée pour laquelle le salarié a une obligation de résultat plutôt que de moyens.

les composantes de la rémunération :

- 1) le salaire de base : calculé selon une base forfaitaire déterminée par la durée de travail, et par le classement des postes reflétant la hiérarchie des salaires.

- les autres critères pris en compte :

- les dispositions légales et conventionnelles
- l'évaluation et la classification des postes
- le marché du travail
- la localisation géographique
- l'activité et la taille de l'entreprise
- la capacité de paiement
- l'équité individuelle

En plus du salaire de base, les employés bénéficient d'indemnités, de primes, d'un revenu indicatif et d'avantages en nature.

indemnité → montant versé aux employés compensant un effort.

primes → sommes accordées → rémunèrent un effort particulier ou une qualité supérieure

- 2) les compléments de salaire : des primes ou indemnités non liés à un résultat mais qui présentent un aspect légal.

Parmi les compléments de salaire : heures supplémentaires, le salaire correspondant aux jours chômés et payés, les indemnités de déplacement, les primes d'ancienneté, de vêtements de travail, d'ancienneté, présence, gratification.

- 3) les suppléments de salaire, accordés de manière variable d'un individu / de groupe à autre sous forme de prime individuelle ou collective. (liés au résultat).

- 4) les cotisations sociales : cotisations servant à financer la sécurité sociale et la retraite (CNSS et CNRPS)

- 5) les avantages en nature : liés au niveau hiérarchique (logements, voyages, voiture...)

- un service ou un produit gratuit (déjeuner restaurant, ambulance, sport...)
- avantages obligatoires (vêtements de travail, lait, fournitures scolaires...)

Les nouvelles formes de rémunération:

17

- 1) Participation aux bénéfices: recevoir un pourcentage des profits
- 2) D'actions: acquérir des actions: les employés deviennent propriétaires d'une partie de l'entreprise

Ces formes de rémunération sont appelées intéressement sont de nature collective.
Permettent de faire participer les salariés dans les résultats de l'E.

3) Les stock option: encouragement des cadres

Les gestionnaires peuvent acheter des actions de l'E à une date ultérieure mais au prix du marché. Ce régime permet d'encourager les gestionnaires à travailler davantage pour augmenter la rentabilité de l'E.

- 4) Les régimes d'incitation à la vente: régime basé sur le paiement de commissions aux vendeurs et à une certaine catégorie de gestionnaires.