

**EBU**

OPERATING EUROVISION AND EURORADIO



# La nomenclature des emplois, étape nécessaire dans l'élaboration d'une nouvelle politique salariale

Assemblée Ressources Humaines de l'UER  
Alger - 20 & 21 mai 2014

# Plan de la présentation

Introduction : Présentation de France Télévisions

I – La situation de départ

II – Les objectifs de la réforme

III – La méthode envisagée

IV – L'élaboration des fiches d'emploi

V – Une évaluation pour des grilles de rémunération cohérentes

VI – Evolutions liées à la négociation

# Présentation de France Télévisions

# France Télévisions, premier groupe audiovisuel français

- Un « bouquet » de chaînes très complet :
  - ✓ en propre : 5 chaînes nationales de télévision, 1 chaîne locale de télévision, 2 chaînes satellitaires, 60 décrochages quotidiens régionaux et locaux, 10 stations de radio dont une sur Internet
  - ✓ en association, 5 chaînes nationales dont 2 en clair et 2 chaînes internationales (Euronews et TV5 Monde)
- Plus de 120 implantations, en France métropolitaine et dans le monde (9 stations en Outre-mer et 10 bureaux à l'étranger)
- Chiffre d'affaires : 3.042 M€ en 2012
  - ✓ dont masse salariale : 849 M€
- 8.844 salariés permanents au 1<sup>er</sup> juillet 2013

# I – La situation de départ

# Un contexte compliqué dans un environnement mouvant

- 12 janvier 2008, annonce de la suppression de la publicité sur les chaînes publiques
- 5 mars 2009, nouvelle loi audiovisuelle avec notamment la création de la société nationale de programmes France Télévisions
- 4 janvier 2010, fusion effective de 7 sociétés dans FTV, d'où de multiples obstacles à franchir
  - ✓ sociétés très différentes (histoire, taille ...)
  - ✓ statuts du personnel disparates (conventions et accords d'entreprises différents, systèmes de rémunération dissemblables, voire divergents)
- Pour plus de 90% du personnel permanent :
  - ✓ des nomenclatures d'emplois obsolètes (datant des années 1980), ne reflétant pas l'évolution des activités assurées
  - ✓ des automatismes d'évolutions salariales (liés à l'ancienneté) ne permettant pas de récompenser le travail accompli ou la prise de risque / responsabilité

# II – Les objectifs de la réforme envisagée

# Les objectifs du nouveau système

- Il s'agit de construire un système de rémunération en rupture avec les pratiques en vigueur jusqu'à présent :
  - ✓ Préparer l'entreprise et ses salariés aux grands défis qui devront être relevés au cours de la prochaine décennie ;
  - ✓ Assurer une maîtrise des révisions salariales dans un cadre budgétaire strict afin de permettre la reconnaissance du travail accompli et mieux rétribuer la performance tant individuelle que collective ;
  - ✓ Permettre au management de jouer pleinement son rôle (fixation des objectifs, évaluation de la contribution individuelle annuelle, proposition d'augmentation individuelle...)
  - ✓ Susciter une adhésion des partenaires sociaux puis des salariés afin d'éviter, dans tous les cas, un phénomène de rejet.



# Les grands principes du système de rémunération

- Un système **équitable** qui repose sur une hiérarchisation des responsabilités et des exigences des emplois de l'entreprise, évaluées par rapport à des critères précis (utilisation de la méthode Mercer). L'ensemble des emplois est regroupé en 11 classes (hors cadres dirigeants)
- Un système **stimulant** permettant de reconnaître la contribution individuelle de chacun, grâce à une évaluation dans un cadre objectivé, tout en assurant des garanties minimales pour les plus bas niveaux de rémunération dans chaque niveau de classification.
- Un système **responsabilisant** avec la participation active de plusieurs intervenants (le manager, le salarié et la DRH) pour assurer l'évaluation individuelle de chacun. Sont prévues des règles de régulation, en particulier une commission de suivi.

# III – La méthode envisagée

# De l'emploi à la Rémunération par la classification

Document de travail strictement confidentiel et non valide à destination unique des membres du groupe de travail "Validation des emplois orphelins".

Document à ne pas reproduire, ni diffuser.

**DESCRIPTION D'EMPLOI TYPE**

Nom de l'emploi Type  
Date de création

**Place de l'emploi au sein de l'organisation**

Position hiérarchique  
Fonctionnelle relative (exemples)

**Finalité de l'emploi**

**Activités de l'emploi**

Activités principales réalisées au sein de l'entité de travail  
Activités liées à un projet ou une mission

**Résultats de travail attendus**

**Évaluation de  
l'emploi  
avec la  
Méthode  
Mercer**

**Résultat :  
Points Mercer  
(mini 40 à  
maxi 996)**

**Détermination  
de la  
Classe  
d'emploi FTV**

**Affectation  
à une  
Classe de  
rémunération**

**Nomenclature  
des Emplois**

**Classification**

**Rémunération**

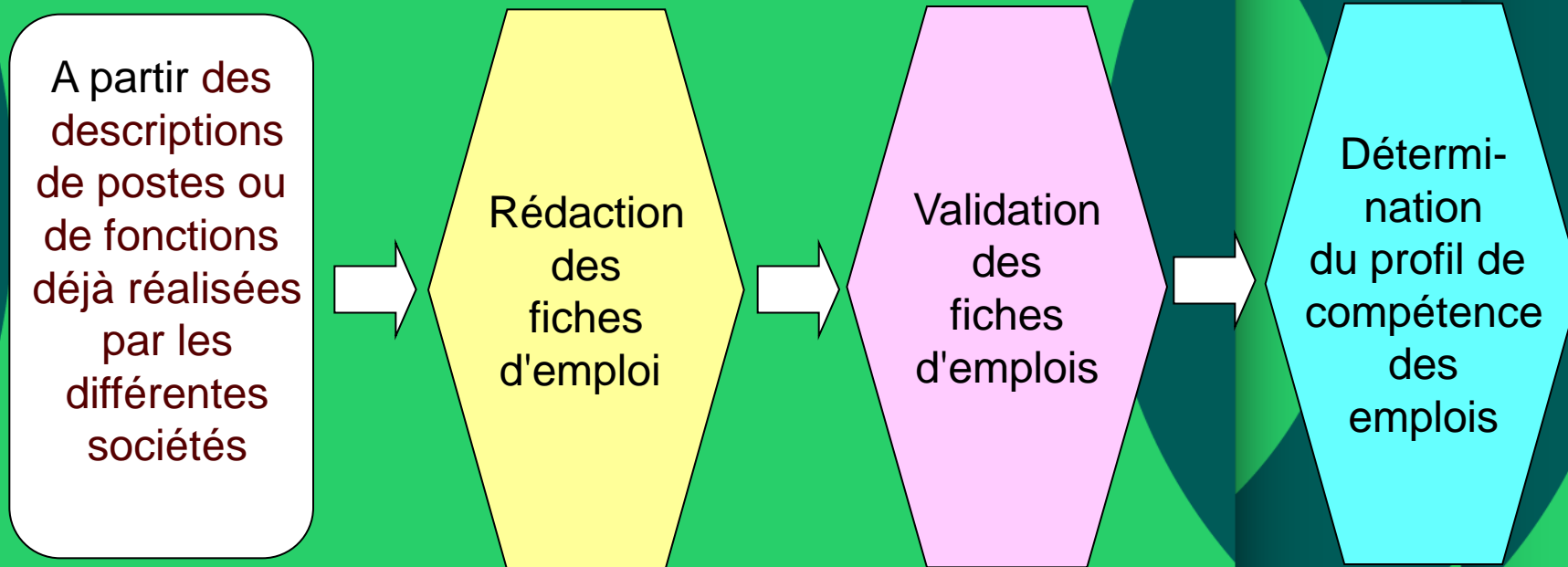
# IV – L'élaboration des fiches emploi

# Une méthodologie innovante et précise

- ✓ Il s'agit de construire un système de rémunération pour les salariés reposant sur la classification des emplois. Aussi, France Télévisions a
  - ✓ réalisé un référentiel de compétences génériques,
  - ✓ défini environ 195 emplois pour l'ensemble des entités
  - ✓ fait l'évaluation des emplois selon la méthode Mercer
- ✓ Plusieurs principes :
  - ✓ la description des emplois est de la responsabilité de France Télévisions. L'évaluation des emplois avec la méthode IPE peut être de la responsabilité conjointe FTV / Mercer
  - ✓ cette description est à réaliser en cohérence avec les outils de GRH mis en place dans le cadre de l'entreprise commune.
  - ✓ les descriptions d'emplois seront synthétiques et devront permettre une déclinaison en fiches de poste

# Un travail par phases

Une description de chaque emploi qui est réalisée selon des étapes très précises



# Une fiche d'emploi très complète

DESCRIPTION D'EMPLOI TYPE	
Nom de l'emploi Type:	<b>Journaliste reporteur d'images (JRI)</b>
Filière de l'emploi :	Information
Place de l'emploi au sein de l'organisation	
Relation hiérarchique	Rédacteur en chef / Responsable d'un service d'information
Principales relations fonctionnelles (exemples)	Autres journalistes, documentalistes, thécaires, assistants et scriptes d'éditions, monteurs, infographistes, techniciens vidéo, opérateur de prise de son.
Finalité de l'emploi	
Réaliser les images des reportages d'actualité (brèves, news, dossiers, magazines...) selon l'angle rédactionnel défini par la rédaction en chef et en conformité avec le projet éditorial, tout en anticipant les possibles expositions et exploitations multi-supports et multi-formats.	
Activités de l'emploi	
Activités principales réalisées au sein de l'entité de travail	
1	S'informer quotidiennement de l'actualité (radio, presse écrite, agences de presse) et proposer des sujets.
2	Examiner les sujets à traiter et vérifier leur origine et leur contexte (documents, contacts, repérages)
3	Définir et préparer le matériel nécessaire au traitement du sujet (image, son, éclairage).
4	Effectuer la prise de vues selon l'angle retenu/et si nécessaire la prise de son et la conduite d'interviews .
5	Vérifier la qualité technique et artistique des images et sons.
6	Sur certains reportages, notamment à l'étranger, pouvoir faire le montage et la transmission des sujets.
7	Assurer des directs en extérieur.
8	
Activités liées à un projet ou une mission	
1	
2	
3	
4	
Résultats de travail attendus	
1	Respect du projet éditorial.
2	Respect des délais de livraison et de la prévision budgétaire.
3	Qualité technique des images et pertinence au regard du sujet traité

Principales Connaissances à mettre en œuvre dans l'emploi					
Domaine de connaissance				Niveau	
1	Communication orale			Confirmé	
2	Connaissances générales			Maîtrise	
3	Droit			Connaissance de base	
4	Exploitation des matériels et équipements audiovisuels			Maîtrise	
5	Journalisme			Maîtrise	
6	Langues étrangères			Confirmé	
7	Montage et trucage audiovisuel			Confirmé	
8	Prise de vues			Maîtrise	
9	Réseaux et télécommunications			Confirmé	
10	Son			Confirmé	
11	Prévention des risques			Confirmé	
Principaux Savoir-faire à mettre en œuvre dans l'emploi					
Type de savoir faire	Enoncé du Savoir-faire			Niveau	
S'informer sur le travail à réaliser	Sélectionner les informations			Maîtrise	
	Identifier les sources d'information pertinentes et y accéder			Maîtrise	
Analyser les informations	Vérifier l'information			Maîtrise	
Préparer et organiser le travail	Préparer son plan de travail et ordonnancer l'enchaînement des étapes de l'activité			Maîtrise	
	Préparer et prendre des décisions			Maîtrise	
Réaliser le travail	Transposer un modèle			Maîtrise	
Contrôler le travail réalisé	Repérer et identifier des écarts entre un résultat attendu et un résultat obtenu			Maîtrise	
	Communiquer dans le travail			Maîtrise	
Encadrer une équipe	Echanger et dialoguer			Maîtrise	
	Argumenter			Maîtrise	
Communication					
Interne			Externe		
Interlocuteurs principaux	Finalité	Contexte	Interlocuteurs principaux	Finalité	Contexte
Rédacteurs	Informé	Convergence	Autres journalistes	Informé	Divergent
Monteurs	Informé	Convergence	Institutionnels	Expliquer	Recherche de

# Intégration contrôlée d'un profil de compétences

- Elaboration en interne d'un référentiel le plus exhaustif et structuré des compétences, synthèse des différentes données concernant les compétences existantes dans les ex-sociétés de France Télévisions
- Détermination des différentes compétences associées à l'emploi ainsi que le niveau requis
- Validation du travail, dont la responsabilité est assurée au final par la DRH, aux différentes étapes de l'élaboration de chaque fiche emploi. Le contrôle porte sur :
  - ✓ La complétude des informations fournies
  - ✓ la conformité de la rédaction par rapport à la fiche normalisée
  - ✓ la qualité de la rédaction : respect des normes grammaticales [ex : verbe à l'infinitif + complément direct] et de langage utilisé
  - ✓ la qualité du contenu



# V – Une évaluation pour des grilles de rémunération cohérentes

# Des grilles d'emploi et des niveaux hiérarchiques

10 grandes familles d'activité, en cohérence avec la structure d'organisation de l'entreprise et onze niveaux hiérarchiques liés aux responsabilités assurées pour placer tous les emplois de l'entreprise

- ✓ Cadre dirigeant
- ✓ Journaliste dirigeant
  
- ✓ Cadre de direction
- ✓ Cadre supérieur
- ✓ Cadre confirmé
- ✓ Cadre
- ✓ Agent de maîtrise confirmé/ technicien supérieur confirmé
- ✓ Agent de maîtrise / technicien supérieur
- ✓ Maîtrise / technicien
- ✓ Employé
- ✓ Ouvrier
  
- ✓ Journaliste encadrant
- ✓ Journaliste

# Evaluation de la chaîne de valeurs

Le poids de la chaîne de valeur de la méthode IPE 3.1 est fonction d'une grille qui peut être adaptée pour tenir compte des activités spécifiques de l'entreprise. Pour France Télévisions, on utilise celle des sociétés de service.

Chaîne de valeurs pour les sociétés de service			Poids
1	Développement de produits	Idées et création de concepts	3,0
2		Application générale	2,0
3	Opérations	Réalisation de solutions	2,5
4	Ventes et Service	Marketing	1,5
5		Ventes	3,0
6		Distribution	1,5
7		Service client	1,5

# L'évaluation selon la méthode Mercer

## Quelques exemples de résultat d'évaluation

			Impact			Communication		Innovation		Connaissances		
Filière	Position	Pos Class	Taille	Impact	Contribution	Communication	Cadre	Innovation	Complexité	Connaissances	Équipe	Étendue
Information	Responsable d'édition	51	13	2	3	2	1	3	2	5	1	1
Information	Documentaliste	47	13	2	1	2	1	3	2	4	1	1
Information	Assistant d'édition	45	13	2	1	2	1	2	1	3	1	1
Programmes	Chef de chaîne	47	13	2	2	2	1	3	1	3	1	1
Technologies et Fabrication	Chef de centre de fabrication d'actualités	55	13	3	2	3	2	3	2	4	2	1
Marketing & Comm.	Attaché de presse	50	13	2	3	3	2	3	2	3	1	1
Gestion	Contrôleur de gestion	55	13	3	2	3	1	2	2	5	2	1

# Une grille de salaires cohérente

Elaboration d'une grille 2011 des salaires (hors cadres dirigeants) qui prend en compte les résultats de l'évaluation

Bande de rémunération	PC	Part variable PV	Mini hors PV	Mini
11	58-59	10%	56 055	61 660
10	56-57	8%	45 206	48 822
9	54-55	6%	37 611	39 868
8	52-53		35 648	35 648
7	50-51		31 773	31 773
6	49	-	30 223	30 223
5	48	-	28 673	28 673
4	46-47	-	24 750	24 750
3	44-45	-	22 500	22 500
2	42-43	-	21 000	21 000
1	40-41	-	19 500	19 500

# VI – Evolutions liées à la négociation

# Concessions pour acceptation du nouveau système

- Des changements radicaux difficiles à accepter pour les partenaires sociaux et le personnel, en particulier :
  - ✓ fin des automatismes avec passage d'échelon tous les trois ou quatre ans
  - ✓ nouvelles classification des emplois et hiérarchisation salariale
  - ✓ grille générale de rémunération en euros (et non plus en points)
  - ✓ fin des commissions paritaires obligatoires pour décider des augmentations collectives et individuelles.
- Des évolutions raisonnables :
  - ✓ salaire minimum exprimé en point d'indice (1 point = 1€ au 1<sup>er</sup> janvier 2013)
  - ✓ création de trois niveaux d'expertise (accès, confirmé, maîtrise) permettant une évolution de carrière dans l'emploi
  - ✓ création de groupes « spécialisés » pour offrir des possibilités d'évolution aux salariés dotés d'une grande expérience
  - ✓ maintien d'une prime d'ancienneté, avec une assiette de calcul plus large
  - ✓ des garanties de revalorisation salariale (augmentation minimale de 2,5% au bout de 5 ans ; révision tous les 10 ans)

# La nouvelle grille générale de rémunération

Valeurs exprimées en points d'indice (1 point = 1,00€ au 01/01/2013)

Catégorie	Groupe de Classification	Libellé du groupe de classification	Salaire annuel brut minimum
Ouvriers / Employés	1	Ouvriers / Employés 1	20 000
	2	Ouvriers / Employés 2	21 500
Techniciens/Maîtrise/ Techniciens supérieurs	3	Techniciens / maîtrise	23 000
	4	Techniciens supérieurs	25 250
Cadres	5	Cadre 1	29 450
	6	Cadre 2	30 700
	7	Cadre 3	31 950
	8	Cadre 4	35 950
Cadres supérieurs	9	Cadre supérieur 1	37 950
	10	Cadre supérieur 2	45 500
	11	Cadre supérieur 3	56 200



# QUESTIONS WORLD CAFE

➤ **QUELLE EST LA PLACE DES FICHES D'EMPLOI DANS LA GESTION DES RH DE VOTRE ORGANISATION?**

➤ **EN QUOI UNE NOMENCLATURE DES EMPLOIS PEUT SERVIR LA LIGNE MANAGÉRIALE**