**Contexte et objectifs de l’audit:**

•La branche professionnelle des opérateurs de remontées mécaniques et domaines skiables : **230 entreprises et 18 000 salariés** en France.

•En 2006: mise en place d’un **nouveau système de classification conventionnelles des emplois**.

•**En 2014: un audit du système de classification auprès des entreprises pour :**

-Réaliser un point d’étape de la mise en place du système depuis 2006

-Connaître la perception générale de la nouvelle classification par les différents acteurs: dirigeants, représentants du personnel et salariés des entreprises.

-Savoir comment les entreprises ont mis en oeuvre le nouveau système notamment le processus de positionnement

-Connaître l’impact du nouveau système de classification sur les rémunérations des salariés, l’ambiance sociale des entreprises et la mobilisation des collaborateurs.

**De janvier à juin 2014, RESSOURCES ET PERFORMANCES a réalisé:**

-**12 entretiens approfondis avec** :

•La Commission paritaire mixte de Domaines Skiables de France: Collège employeurs (3) / Collège salariés (5)

•L’Inspection du Travail de Savoie

•3 entreprises disposant de leur propre système de classification

-**Une enquête en ligne permettant de collecter 263 questionnaires d’enquête \* :** 77 Direction d’entreprise 104 Managers 72 Membres des Instances Représentatives du Personnel (IRP) 10 Salariés: seules les entreprises de moins de 10 salariés étaient concernées

Synthèse des entretiens individuels:

Collège salariés:

Résumé: la classification n’est pas remise en question dans son principe. Le collège salariés regrette que sa mise en oeuvre n’ait pas davantage associé les IRP, en particulier sur le travail de définition des postes.

•La classification est un outil RH et de dialogue social qui n’a pas suffisamment été utilisé comme tel

•Les entreprises n’ont pas suffisamment associé les IRP à l’analyse des postes; en conséquence, les fiches de poste ont intégré des tâches nombreuses, et « tué » la variable polyvalence.

•La branche devrait définir des fiches de poste par catégorie d’emploi

•Le système est plutôt défavorable aux nouveaux salariés « nivellement des salaires par le bas »

•Le véritable enjeu pour la branche est la création d’emplois

•L’évolution du système est prévue par le système de classification: elle passera par la création de NR supplémentaires ou la revalorisation salariale des NR

Collège employeurs:

Résumé: la classification n’est pas remise en question dans son principe, mais la philosophie de la classification, vue comme un outil de développement RH des entreprises, n’a pas été utilisée comme tel par les entreprises.

•L’utilisation de la classification comme un outil RH de valorisation et d’accompagnement des salariés a été faite de manière hétérogène, selon la maturité RH et managériale de chaque entreprise.

•la mise en oeuvre de la classification a été hétérogène au sein de la branche, faute d’accompagnement suffisant des entreprises

•Le principal point faible de la classification est qu’elle ne permet pas de valoriser les salariés méritants

•La prise en compte de l’ancienneté, telle que prévue par la classification, impacte lourdement les salaires

•Il faudrait lancer à nouveau un travail d’analyse des métiers

**=> Nécessité pour la branche de développer des outils d’EVALUATION des salariés.**

**Synthèse des résultats de l’enquête écrite:**

La classification n’est pas un sujet urgent pour les entreprises

-40% des Directions ont participé à l’enquête (200 contactées)

-Le taux de participation (en particulier celui des IRP, assez faible) indique que la classification n’est pas un sujet brûlant

**La perception de la classification est plutôt satisfaisante:**

Le système n’est pas remis en cause dans son principe, ni par les Directions ni par les IRP

Les enquêtés soulignent la nécessité d’adapter le système, de l’améliorer, pour en faire un véritable outil RH d’évaluation des salariés et d’accompagnement des carrières:

On observe une confusion entre système de CLASSIFICATION des EMPLOIS et système d’ EVALUATION des SALARIES.

Ceci est dû à la nature « hybride » du système de classification de 2006: à la fois système de classification des POSTES et des PERSONNES, et système de rémunération.

**La mise en place de la classification s’est faite dans de bonnes conditions à partir de 20**06

En deux ans, 80% des entreprises avaient positionné leurs salariés

Néanmoins, les IRP n’ont pas été suffisamment associés à la mise en place de la classification, en particulier au travail sur les fiches de poste.

On compte très peu de cas de recours (prudhommaux ou non), en revanche, les salariés semblent avoir été peu informés sur la classification. Les salariés semblent avoir une perception utilitariste des entretiens de positionnement, vus comme une occasion de demander une augmentation salariale.

Contrairement à une crainte exprimée par les partenaires sociaux, entre 1 et 10% seulement des salariés ont atteint le maximum du positionnement de leur emploi. Les pisteurs secouristes sont la catégorie d’emploi ayant le plus atteint le maximum de leur positionnement;

**Les difficultés de positionnement portent principalement sur les catégories d’emploi suivantes:**

•Technicien

•Pisteurs secouristes

•Ouvriers d’entretien, mécanicien

•Responsable de service

•Employé de bureau

•Hôtes de vente

-difficultés sur les fonctions de vente, administratives et techniques :

-Les catégories d’emploi du Domaine Administratif et Services Généraux sont-elles moins bien définies, en raison de la culture de branche qui maîtrise mieux les emplois liés à l’exploitation?

**D’autres catégories d’emploi difficiles à positionner:**

Webmestre,

les techniciens du tertiaire...

les équipes de la maintenance

le responsable snowpark

l’agent commercial

l’agent de maintenance bâtiment (pour les métier non référencés dans la convention)

le conducteur de bus

l’agent polyvalent: Accueil, vente, control

**Autre situations complexes:**

•Une personne occupe un poste la moitié de la semaine, et un autre poste le reste du temps.

•Une personne exerce les fonctions de plusieurs postes: ex donné par une entreprise:

•« Nos contrôleurs cumulaient certaines fonctions il a donc fallu travailler la fiche de poste, harmoniser les fonctions avant leurs positionnements »

•« Je suis à la fois régisseuse des recettes, comptable, responsable ressources humaines, resp commercial... comment positionner mon poste ?"

•Un cas: un même niveau de responsabilité, le NR de base n'est pas identique: Responsable d'équipe RM NR222; Responsable d'équipe damage; NR208 à 212; Responsable d'équipe caisses NR215. Les arguments sont difficiles à trouver pour expliquer un une telle différence de traitement à poste similaire.

**Certains emplois sont impossibles à positionner:** webmestre, community manager, animateur station, les emplois de Direction (l’expérience et la responsabilité sont inhérentes à l’emploi), restauration d’entreprise les agents affectés aux snow parcs, les acheteurs, les vigies (les vigies de tsd motrice amont ce retrouve a faire le travail du conducteur), Tous ceux qui n'ont pas de lien avec les RM et les DS (ex : surveillant de baignade, cuisinier, ...)

Les Directions souhaitent que la classification apporte des éléments de précision concernant les métiers administratifs, et intègrent les nouvelles activités des stations:

•Propositions des directions:

•**Fonctions administratives** : marketing, paie, QSE, informatique, commerciales et financières mal définies (entreprises encore trop tournées vers le technique)

« la partie administrative de la convention collective n'a pas été assez travaillée en comparaison avec les autres secteurs. »

•**Une déclinaison petite, moyenne , grande station pour les postes d'encadrement** : « pour nous petites stations, on ne se retrouve pas toujours dans les grilles pour des postes comme chef d'exploitation (chez nous il fait aussi office de chef des pistes, idem pour le directeur qui est positionné sur un NR "personnalisé" et inférieur au NR conventionnel ».

•**tenir compte des métiers l'été** : conducteur luge, patrouilleur VTT...

•**Activités ludiques** : luge, Shapre sur les snow park en hiver, Agent accueil et animateur zone ludique

•Animateur de réseaux sociaux

•Ensemble des métiers propres à l'exploitation de chemins de fer à crémaillère (RM au sens réglementaire)

•Surveillant de gare d'arrivée de débrayable, agent d'aide à l'embarquement, référent accueil

•patrouilleurs

•Restauration

•ambulancier-

•nivologue, référent station retour TSD, électricien

**Directions : aspects négatifs et positifs de la classification**

•**Direction / Managers: (résumé)**

**Aspects négatifs:**

•lourdeur des procédures pour petites entreprises

•manque de souplesse

•manque de possibilité d’évolution

•complexité des variables de dimensionnement

•évolution des métiers doit faire évoluer la classification

•N’intègre pas la performance, l’implication des salariés

•Outil compliqué, et mal mis en oeuvre

•disparités entre métiers à responsabilité égale

•manque de précisions sur métiers administratifs, techniques

•Il n'est pas possible d'évoluer sur chaque variable suivant les métiers

•La grille incite-t-elle les salariés à devenir manager ?

•« si les grilles salariales sont revues : aucun intérêt d'évoluer manager pour 50 € »

**Aspects positifs:**

•Les procédures sont quand même en place

•Il tient bien compte des métiers

•le personnel sait où il se situe

**IRP: aspects négatifs de la classification (liste exhaustive)**

•Principale critique: la RIGIDITE du système

•Le système s'essouffle: au bout de 3 entretiens il n'y a plus d'évolution possible

•Ne prévoit pas l’évolution des métiers

•Doit préciser les conditions d'application des variables

•mais pas assez proche de la réalité

•mettre en place des fiches de fonctions type des différents métiers

•Si les règles d'application sont les plus précises possible pour limiter les interprétations et traiter tout le monde de la même manière

•pas de moyen de voir une évolution notable sur les salaires

•les salariés sont classés dans une catégorie et n'en sortent pas....

•Pas de mise en oeuvre homogène dans la branche, ni forcément au sein de la même entreprise. Mais il faut que l'intégralité des domaines skiables aient le même fonctionnement de jugement des critères.

•manque de clarté et revalorisation du salaire

•Il manque des emplois n'apparaissent pas dans la grille (Animateur sécurité...

•fiches de poste toujours de plus en plus exhaustive

•évolution des différents métiers traditionnels, apparition de nouveaux métiers

•Oui et non mais il manque la notion d'évaluation de la qualité du travail effectué, on y reviens encore.

•Ne correspond pas à la réalité de la branche, permet trop d'écarts parce que trop à critères classants

•Pas assez précis, et volonté mitigée de l'employeur à reconnaître pécunièrement l'investissement et les qualités d'un salarié. Si le salarié n'en fait pas la demande, le chef de secteur ne va pas de lui même lui accorder quelques cents de plus . . . C'est un peu comme au marché.

•très bien pour les saisonniers pas adapté aux permanents

•c'est un point de départ à la négociation dans l'entreprise quand celle ci existe.

**IRP: aspects positifs de la classification**

* Appliqué à la lettre, il permettrait la valorisation de chaque salarié à son poste et son évolution de carrière.
* EIle permet de mettre des cadres lisibles.
* nous avions quitté un système PARODI et il fallait évoluer mais pas à n'importe quel prix. c'est un bon compromis mais il doit évoluer
* Il permet quand il est fait en bonne intelligence de satisfaire aux spécificités des entreprises tout en permettant de faire évoluer les salariés
* « Sitôt que le contingent "historique" sera parti, le positionnement actuel pour peu que les directions le fasse vivre peut représenter un moyen plus objectif de rémunération des compétences »
* il permet de faire ressortir pas mal de facettes des metiers.
* Si il est bien organisé et que la fiche de poste ne contient pas toutes les variables possibles cela permet de reconnaître les mérites personnels