

# **L'évaluation des postes**

# Plan

**L'évaluation des postes : Définition**

**Les principaux objectifs d'une évaluation des postes**

**Le processus d'évaluation**

**Les finalités d'une évaluation des postes**

**Les méthodes d'évaluation**

- **Les méthodes globales**
- **Les méthodes par études d'analyse**
- **Les méthodes analytiques multicritères**

**La méthode HAY**

# **L'évaluation des postes**

## **- Définition -**

Processus systématique de comparaison et de classement des postes à la lumière de la valeur relative qu'attribue à chacun l'organisation.

# Pourquoi une évaluation des postes ?

- Apprécier les exigences et les difficultés des emplois;
- Hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation;
- Élaborer une politique de rémunération objective et équitable ;
- Se comparer avec le marché et la concurrence ;
- Éliminer les facteurs individuels qui pèsent sur la rémunération pratiquée

# Processus d'évaluation

- Choix de l'approche ou du système adopté pour l'évaluation;
- Formation sur ce système d'évaluation;
- Collecte de la documentation;
- Fixation des résultats attendus de l'évaluation.

# Les finalités du système d'évaluation des postes

Domaine	Rôle	Modalités
Recrutement	Sélection des candidats.	Adéquation profil/poste.
Formation	Définir un programme de formation.	Par l'analyse des écarts : profils/exigences du poste.
Rémunération	Définir le niveau des salaires de chaque poste.	Par la valorisation des niveaux de qualification et les niveaux de pénibilité du travail.
Promotion/mutation	Évolution des carrières et mobilité dans l'entreprise.	Par comparaison: potentiel/exigences du poste
Classification des emplois	Hiérarchisation des emplois	Par comparaison des exigences des postes

# Les méthodes d'évaluations des postes

Trois méthodes principales:

- Les méthodes globales.
- Les méthodes par études d'analyse.
- Les méthodes analytiques multicritères.

# Les méthodes globales

- Méthodes qualitatives fondées sur une appréciation d'ensemble du poste de travail.
- Permettent deux types de classement:
  - 1 - Par des postes de travail en différentes catégories.
  - 2 - Par une hiérarchisation des emplois.
- Elles sont caractérisées par la simplicité, la rapidité et un faible coût, mais restent imprécises.



# Les méthode par la réalisation d'études d'analyse

- L'entreprise fait appel à des experts externes spécialisés dans le travail d'analyse pour proposer des méthodes adéquates à l'organisation.
- L'entreprise met en place une commission interne de compétence ou de qualification, travaillant en collaboration avec l'expert.

# Les méthodes analytiques multicritères (factorielles ou par points)

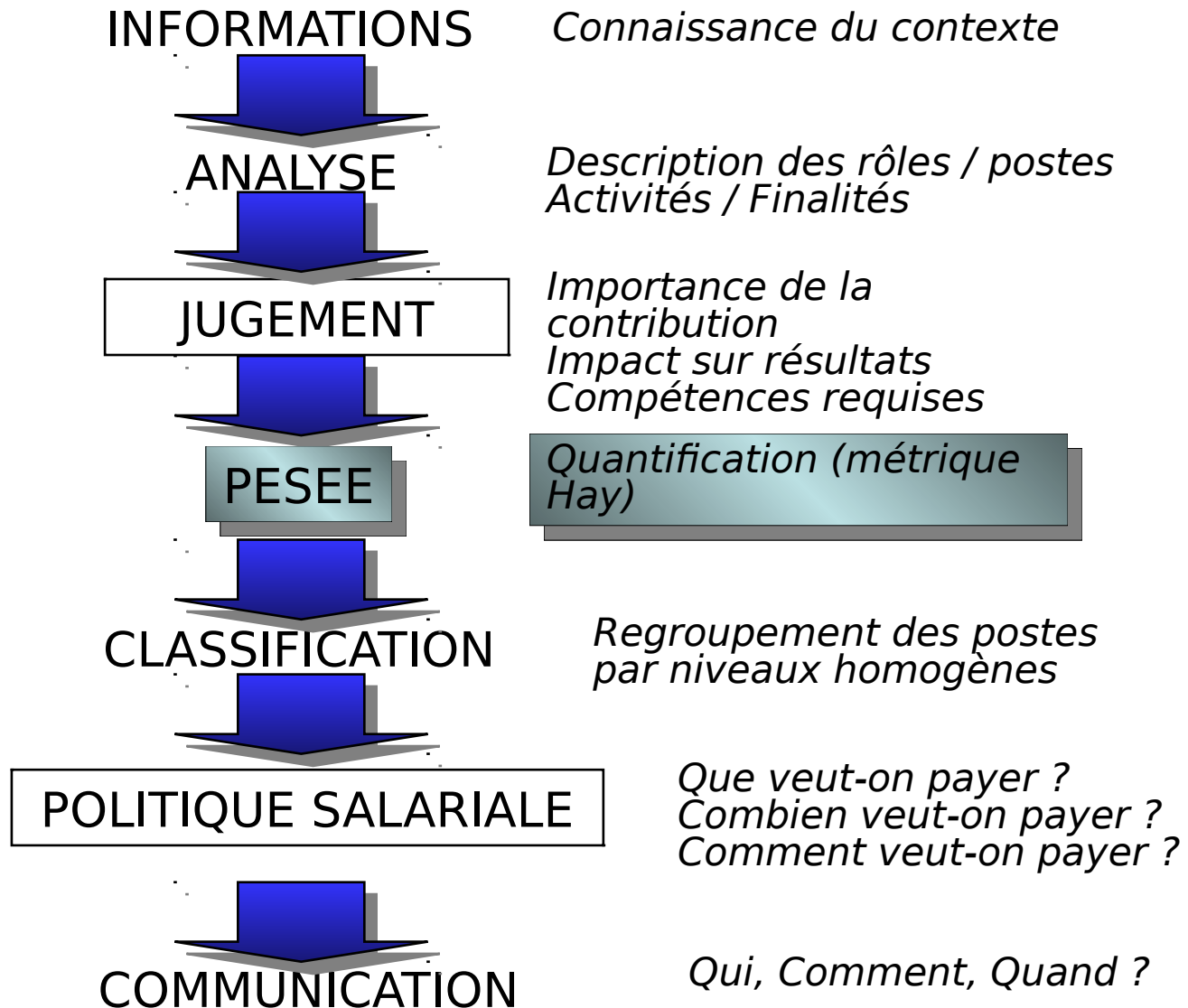
- Fondées sur une analyse qui repose sur un certain nombre de facteurs.

Exemple de facteurs: Qualités requises pour assurer le poste de travail, l'expérience, la formation, les risques...

- Elles se déroulent en trois étapes:
  - 1 – Choix des facteurs permettant de porter un jugement sur le poste de travail.
  - 2 – Définition d'échelles d'évaluation pour chaque facteur.
  - 3 – Définition d'une pondération des facteurs pour hiérarchiser les emplois et les salaires.

# **La méthode HAY**

# Démarche



# La méthode HAY

- Utilise la classification pour comparer les postes d'une même entreprise et aussi les comparer avec les postes semblables dans une autre entreprise.
- Utilise 3 critères et 8 sous critères d'évaluations:

# Les 3 composantes de la pesée de la méthode HAY



# La compétence

**Elle comporte trois aspects :**

## **LA CONNAISSANCE**

Étendue et profondeur des connaissances requises : usages, méthodes, techniques et/ou disciplines professionnelles.

## **LA COMPETENCE EN MANAGEMENT**

Compétence pour organiser, coordonner, piloter, arbitrer en situation opérationnelle, fonctionnelle ou de conseil.

## **RELATIONS HUMAINES**

Capacité à comprendre, influencer et motiver les autres dans les relations de personne

# L'initiative créatrice

Elle comporte deux aspects :

## **LA CADRE DE REFLEXION**

C'est la diversité et l'étendue des informations ainsi que la variété et l'ampleur des problèmes rencontrés par le poste.

## **L'EXIGENCE DES PROBLEMES**

C'est la complexité du processus mental à mettre en œuvre pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution des problèmes posés.



# La finalité

Elle comporte 3 aspects :

- **LA LATITUDE D'ACTION**

C'est la liberté donnée au poste pour agir, prendre des décisions et rendre compte de son activité.

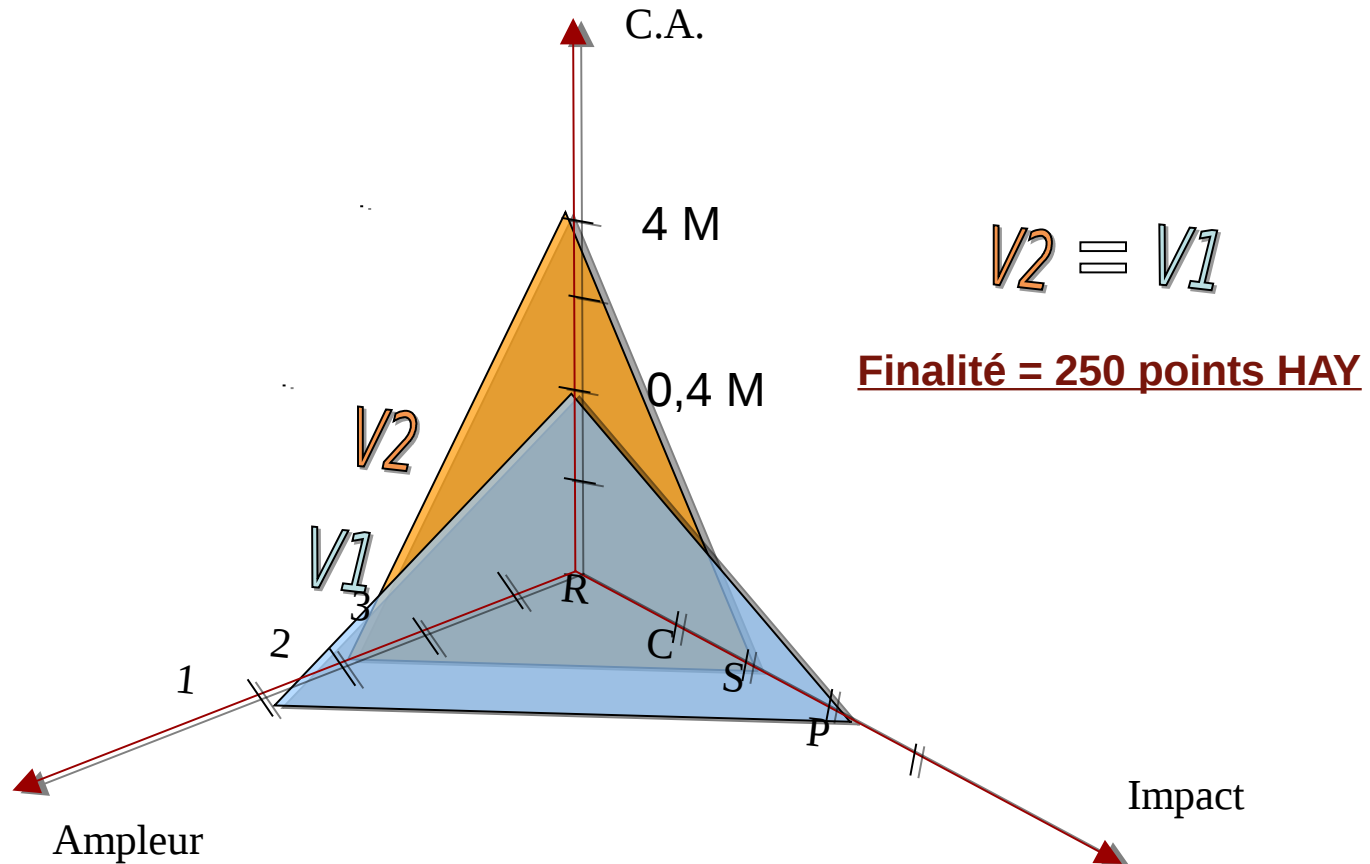
- **L'AMPLEUR DU CHAMP D'ACTION**

C'est l'importance du domaine d'influence du poste. Elle est exprimée en termes financiers.

- **L'IMPACT SUR LE CHAMP D'ACTION**

C'est la nature de l'impact du poste soit direct, soit indirect.

# Exemple de pesée de la finalité



V1 : Directeur Général d'une entreprise dont le chiffre d'affaire est de 0,4M DH

V2 : Directeur Commercial d'une entreprise dont le chiffre d'affaire est de 4M DH

# La connaissance

<b>A</b>	<b>Elémentaire</b> Modes opératoires simples	
<b>B</b>	<b>Professionnelle élémentaire</b> Méthodes standardisées	<i>3 mois de formation prof. (CAP)</i>
<b>C</b>	<b>Professionnelle</b> Opère un équipement spécialisé	<i>Bac pro. + 2 ans d'expérience</i>
<b>D</b>	<b>Professionnelle supérieure</b> Maîtrise l'application	<i>BTS + 2 ans</i>
<b>E</b>	<b>Technique ou spécialisée de base</b> Maîtrise la théorie	<i>Bac + 5 et 2 à 3 ans d'expérience</i>
<b>F</b>	<b>Technique ou spécialisée confirmée</b> Connaissance approfondie d'un domaine	<i>Expert - Bac + 5 et 10 à 15 ans d'expérience</i>
<b>G</b>	<b>Expertise ou administration supérieure</b> Maîtrise complète des concepts	<i>Expert mondial d'un domaine complexe et stratégique - DG de grande entreprise</i>
<b>H</b>	<b>Sommité mondiale</b>	

**Merci pour votre attention**