



## **L' évaluation des postes**

***La méthode Hay d'analyse du travail***

- 📄 Les objectifs de l'évaluation des postes
  
- 📄 Les critères de la méthode Hay
  - La Compétence
  - L'Initiative créatrice
  - La Finalité
  
- 📄 Les règles de contrôle

# Comment mettre en œuvre une Gestion des Ressources Humaines ?

STRATEGIE/POLITIQUES



ORGANISATION



FONCTIONS



POSTES/ROLES



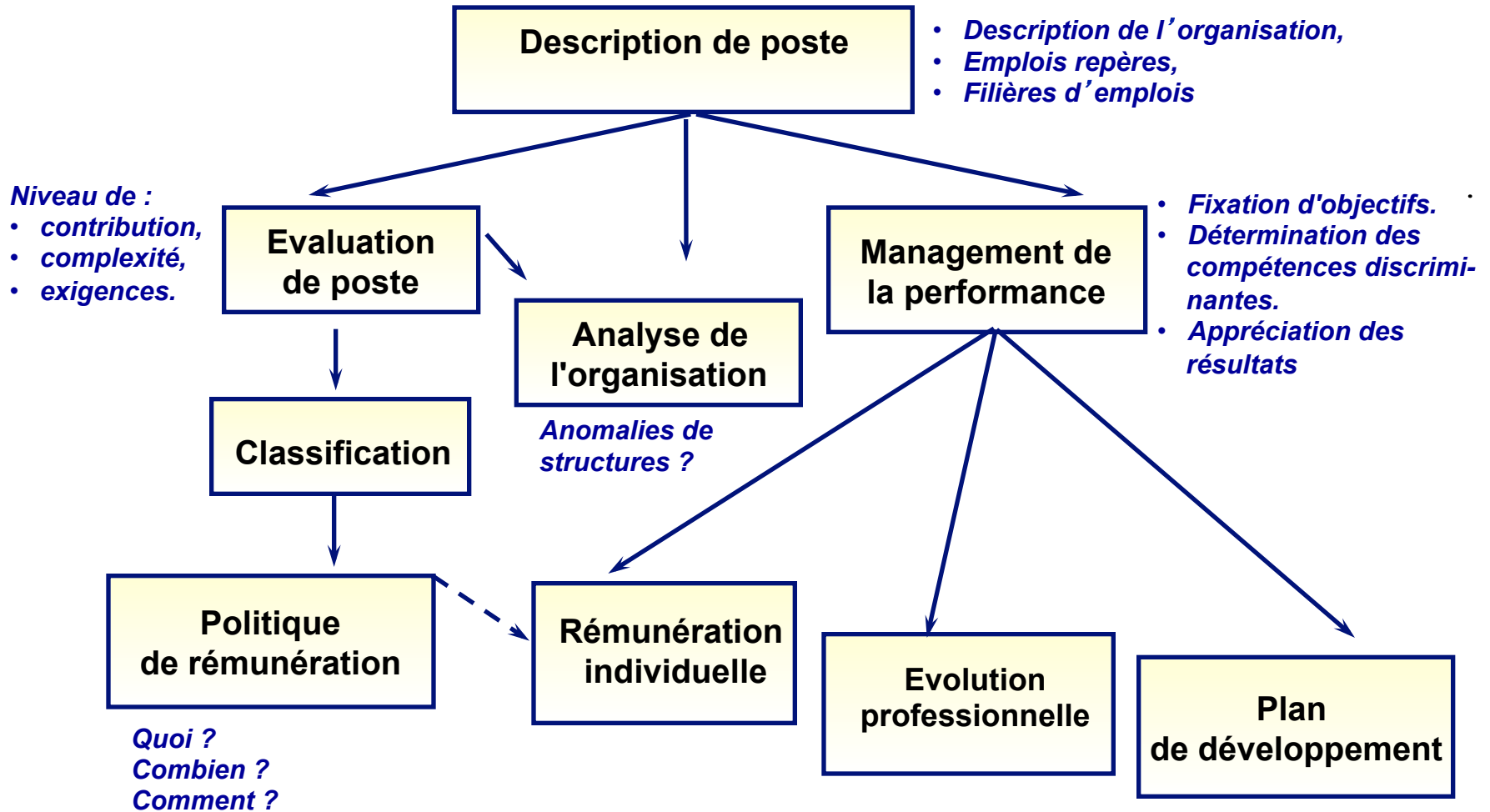
FINALITES

RESULTATS ATTENDUS

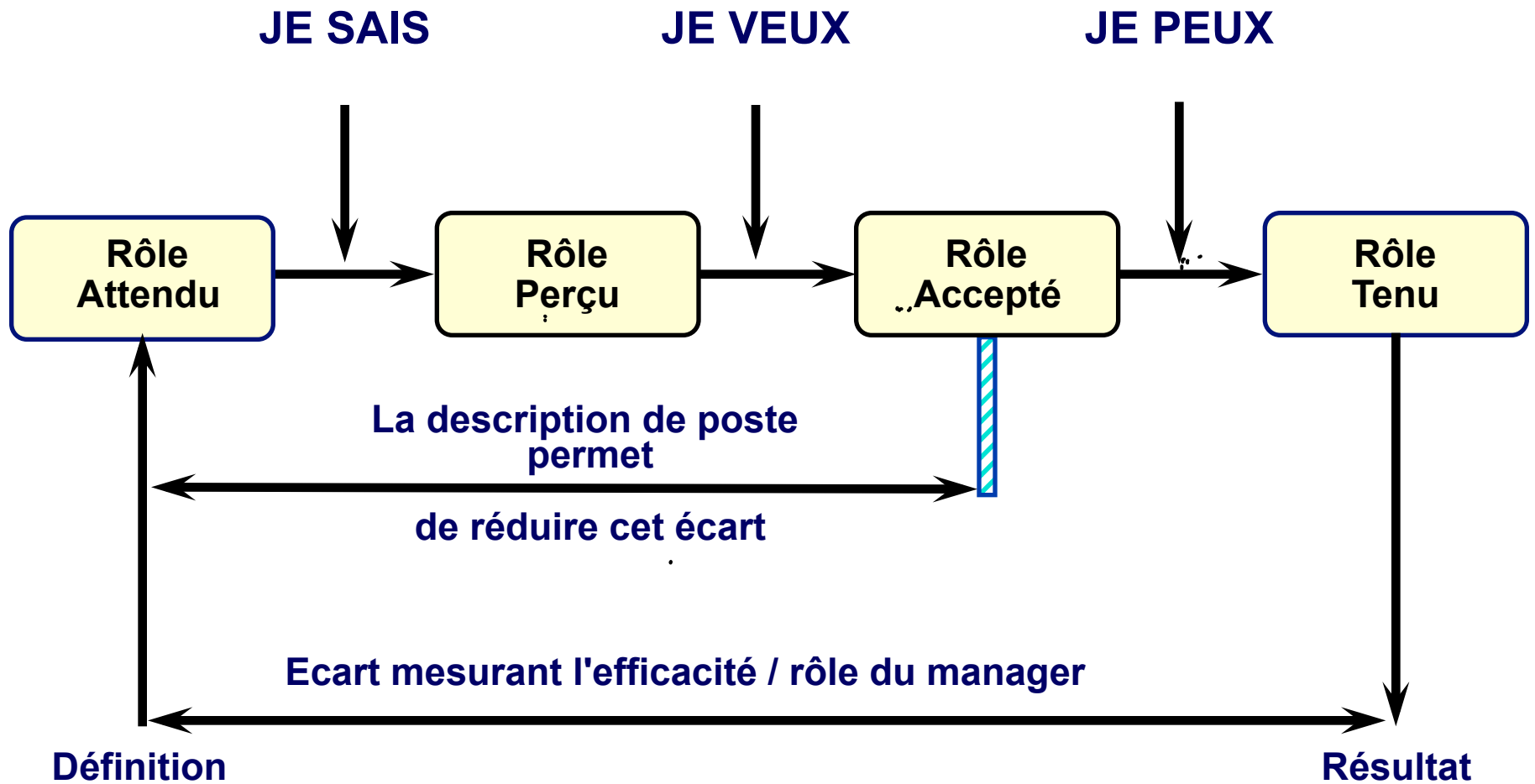


OBJECTIFS COLLECTIFS + INDIVIDUELS

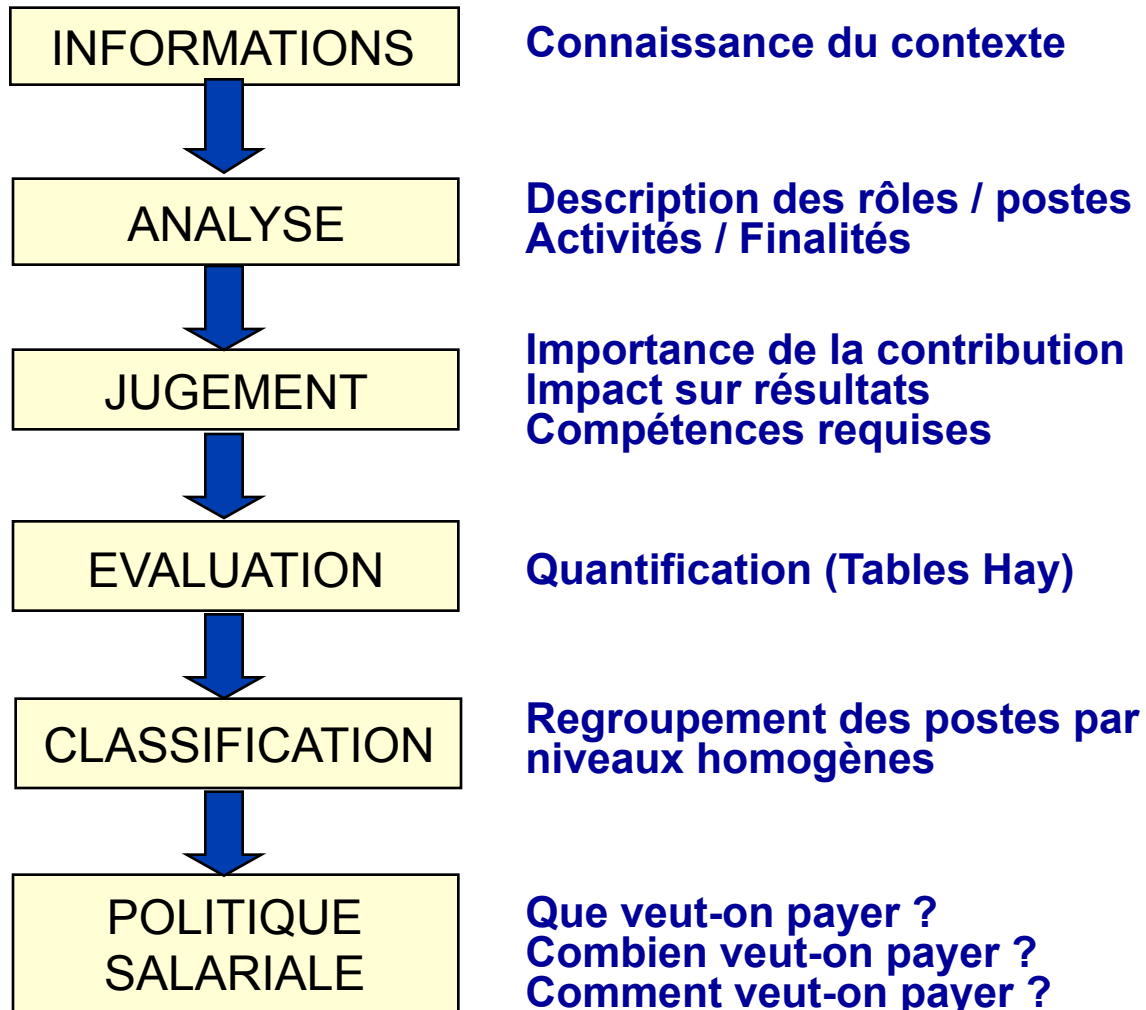
# Processus de Gestion des Ressources Humaines



# La Description de Poste



# La démarche d'analyse du travail



- La méthode Hay est un outil d'analyse du travail qui a pour objectif la pesée des niveaux de responsabilités dans une organisation. Elle est utilisée à des fins diverses :
  - 📄 L'évaluation des postes permet de mettre en place des **classifications internes** :
    - Gestion des salaires
    - Gestion des carrières
  - 📄 L'évaluation des postes permet **d'accéder à des informations salariales fiables (marché externe)**.
  - 📄 Elle permet également des études d'organisation, et la mise en place d'un étalon pour l'élaboration de méthodes d'évaluation propres à chaque entreprise, par filière professionnelle par exemple.

## ➤ Principes :

- ❏ Les postes sont classés les uns par rapport aux autres en fonction de leur contribution aux résultats attendus et au fonctionnement de l'organisation.
- ❏ C'est un **jugement** sur l'importance des postes reposant sur une méthodologie éprouvée.
- ❏ En général formulé par un comité de personnes appartenant aux différentes fonctions de l'entreprise.
- ❏ Les processus d'évaluation reposent sur l'exercice et le **recoupement des jugements.**





- **Quels résultats le poste doit-il produire ?**

## **LA FINALITE**

- **Quelle est la complexité des problèmes à résoudre ?**

## **L'INITIATIVE CREATRICE**

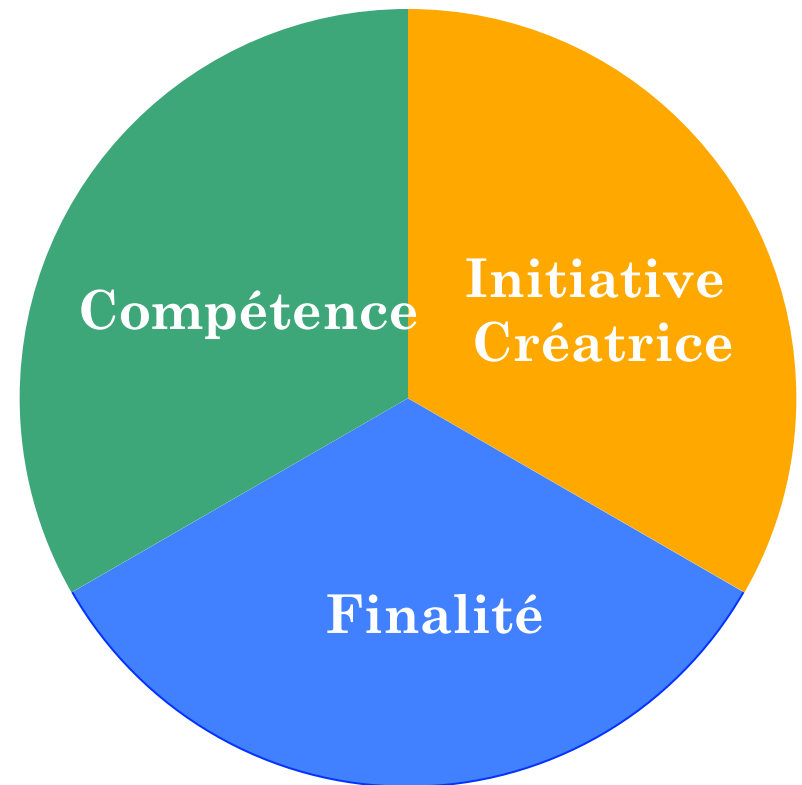
- **Quelles sont les exigences requises pour tenir le poste ?**

## **LA COMPETENCE**

# La méthode Hay d'analyse et d'évaluation des postes

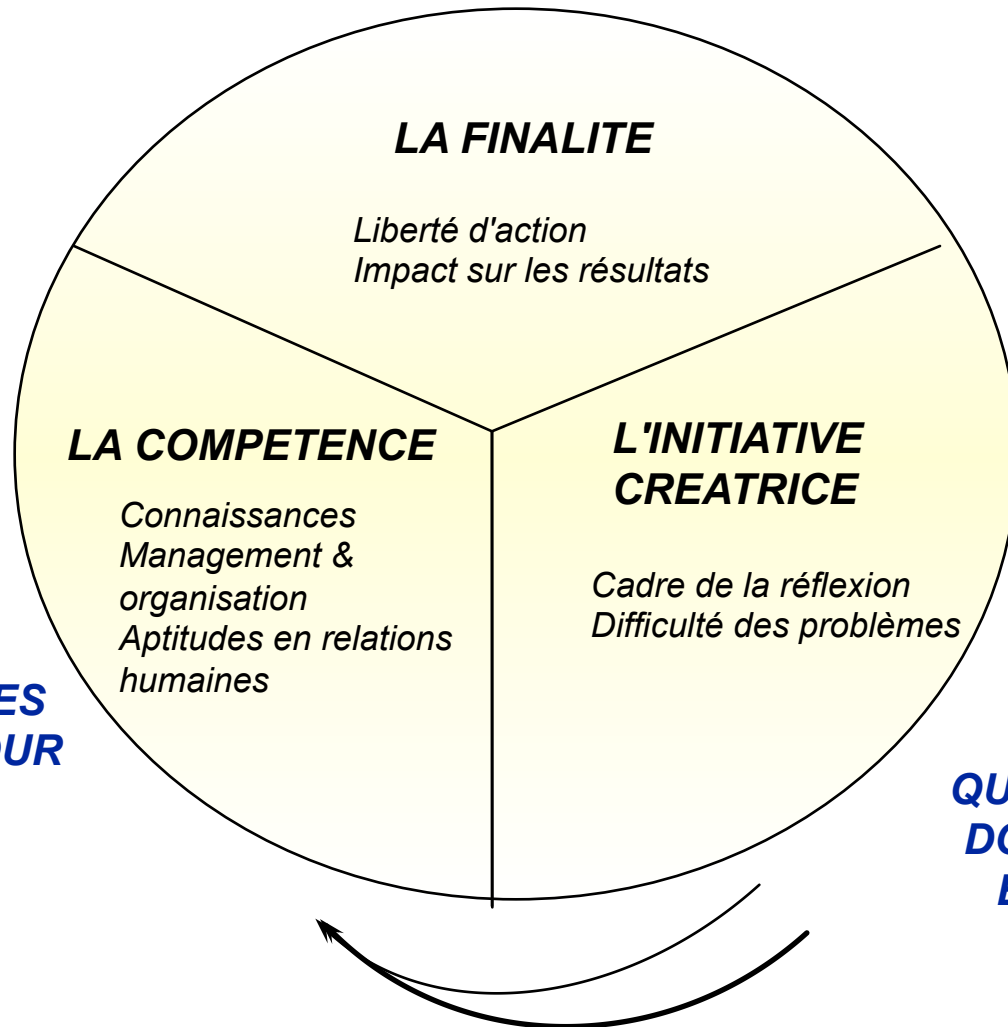
## - La méthode d'analyse des postes Hay

- ✓ Elle consiste en un jugement sur les responsabilités et le contenu de rôles
- ✓ La somme des critères selon la métrique Hay constitue l'évaluation en **points Hay** du poids du poste.
- ✓ L'équilibre entre les critères (profil du poste) diffère d'une fonction à l'autre, le poids total permettant d'évaluer en toute cohérence des métiers aussi différents que recherche, production, commercial.



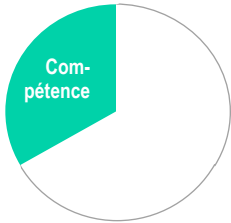
# Les trois concepts de l'évaluation

**QUELLE CONTRIBUTION LE POSTE APPORTE-T-IL  
AUX RESULTATS ET AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ?**



**QUELLES SONT  
LES COMPETENCES  
NECESSAIRES POUR  
IDENTIFIER ET  
RESOUDRE LES  
PROBLEMES ?**

**A CET EFFET,  
QUELS PROBLEMES  
DOIT-IL IDENTIFIER  
ET RESOUDRE ?**



La compétence est la somme globale de toutes les connaissances, savoirs et savoir-faire, quel que soit leur mode d'acquisition, nécessaires pour satisfaire les obligations et attentes du poste confié.

## **ELLE COMPORTE 3 ASPECTS :**

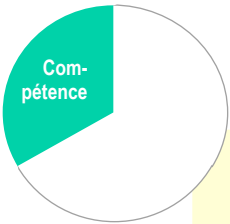
- **LA CONNAISSANCE** *Etendue et profondeur des connaissances requises : usages, méthodes, techniques et/ou disciplines professionnelles.*

---

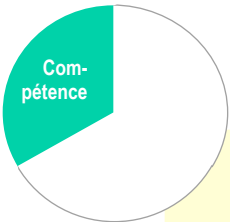
- **MANAGEMENT ET ORGANISATION** *Compétence pour organiser, coordonner et piloter des activités en situation opérationnelle ou fonctionnelle.*

---

- **RELATIONS HUMAINES** *Capacité à comprendre, influencer et motiver les autres dans les relations de personne à personne.*



- A**      **Elémentaire**  
Modes opératoires simples
- B**      **Professionnelle élémentaire**  
Routines standardisées
- C**      **Professionnelle**  
Opère un équipement spécialisé
- D**      **Professionnelle supérieure**  
Maîtrise l'application
- E**      **Technique ou spécialisée de base**  
Connaît la théorie
- F**      **Technique ou spécialisée confirmée**  
Connaissance approfondie d'un domaine
- G**      **Expertise ou administration supérieure**  
Maîtrise complète des concepts



## N

### TACHES

Exécution  
de tâches  
simples

*Exécuter*

## I

### GESTION AUTONOME

Auto-  
organisation/  
contrôle ou  
supervision

*Réaliser  
Répartir  
Surveiller  
Contrôler*

## II

### INTER- DEPENDANCE

Coordination de  
plusieurs activités  
de même nature

Horizon annuel

*Planifier  
Coordonner  
Intégrer  
Conseiller*

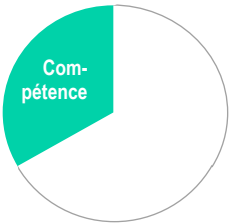
## III

### COHESION

Direction  
d'activités  
hétérogènes  
par leur  
nature

Impact 2/5 ans

*Diriger  
Orienter  
Arbitrer*



**1**

**Information**

*Echanger des informations*

**2**

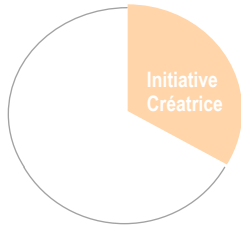
**Démonstration**

*Ecouter, comprendre, animer, former*

**3**

**Conviction**

*Influencer, développer,  
convaincre, motiver, faire adhérer*



L'initiative créatrice est le degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite le poste pour analyser, évaluer, raisonner, créer et aboutir à des conclusions. Elle représente la difficulté à mettre en œuvre les connaissances et le savoir-faire.

## **ELLE COMPORTE 2 ASPECTS :**

- **LE 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 oeuvre pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution des problèmes posés.*



# Cadre de la réflexion



Initiative  
Créatrice

<b>A</b>	<b>Routine stricte</b>	
<b>B</b>	<b>Routine normale</b> Consignes normalisées	<i>Exécuter</i>
<b>C</b>	<b>Semi routine</b> Méthodes et usages bien établis	<i>Appliquer</i>
<b>D</b>	<b>Normalisé</b> Méthodes et procédés diversifiés	<i>Adapter</i>
<b>E</b>	<b>Clairement défini</b> Politiques et objectifs spécifiques	<i>Concevoir</i>
<b>F</b>	<b>Largement défini</b> Stratégie de l'entreprise	<i>Définir</i>
<b>G</b>	<b>Défini très largement</b> Principes généraux et orientation d'ensemble	<i>Elaborer</i>



La finalité représente le degré de contribution attendu du poste et son impact sur les résultats de l'organisation.

## **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.*

---

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

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

# Latitude d'action



<b>A</b>	<b>Prescrite</b>	Consignes directes	<i>Exécuter</i>
<b>B</b>	<b>Contrôlée</b>	Routines bien établies Contrôle journalier	<i>Faire</i>
<b>C</b>	<b>Normalisée</b>	Consignes générales de travail Contrôle sur progression	<i>Appliquer</i>
<b>D</b>	<b>Réglée généralement</b>	Pratiques et procédures Contrôle a posteriori	
<b>E</b>	<b>Dirigée</b>	Mise en oeuvre de moyens diversifiés Contrôle sur résultats d'ensemble	<i>Organiser - gérer - contrôler</i>
<b>F</b>	<b>Guidée</b>	Politiques et objectifs généraux de direction	<i>Définir - diriger</i>
<b>G</b>	<b>Orientée</b>	Large orientation	

**Impact** (pour un champ d'action **significatif**)



Finalité

Indirect

**Relatif**

Significatif mais limité

*Chef Comptable (CA ou dépenses)*

**Contributif**

Contribution effective  
Conseil / Assistance

*Contrôleur de gestion (CA unité)  
RRH (masse salariale chargée)*

**Solidaire**

Partagé avec d'autres  
fonctions (hors hiérarchie)

*Acheteur (montant des achats)  
Chef de produit (ventes)*

**Primordial**

Direct  
Complète maîtrise de  
l'impact sur les résultats

*Vendeur (CA)  
Resp. production (VA)  
DG (CA)*

Direct



**Impact** (pour un champ d' action **NON** significatif)

Indirect

**Relatif**

Service annexe éloigné de l' activité de l' entreprise

**Contributif**

Service d' information, de vérification, d' enregistrement  
Conduite d' équipement accessoire, mise en forme

**Solidaire**

Assistance ou interprétation  
Conduite d' équipement

**Primordial**

Supervision d' unité de production  
Conduite exploitation  
Conseil ou assistance spécialisée

Direct