# COURS 2 : Les principaux systèmes et méthodes d’évaluation des emplois (méthodes par points, classement, comparaison, etc.)

* **Description du cours :**

Dans cette partie du cours, l’étudiant sera amené à se familiariser avec les principaux systèmes et méthodes d’évaluation des emplois. Une attention particulière sera portée aux approches classiques telles que la méthode par points, le classement hiérarchique des postes, la comparaison par paires, ainsi qu’aux critères permettant de distinguer ces méthodes en fonction de leurs finalités et de leur contexte d’utilisation.

**2.1- Techniques globales en évaluation des emplois :**

**2.1.1--Rangement des emplois :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Sélection et classement d’emplois repères : Cette étape conduit à un choix limité et représentatif d’emplois susceptibles de servir de point de comparaison.  2. Rangement des autres emplois : Cette étape implique le classement de tous les autres emplois autour des emplois repères.  3. Attribution d’une classe aux emplois afin de créer une structure de salaires regroupant les emplois en un certain nombre de classes. | 1-Simple à exécuter.  2-Rapide pour arriver à une hiérarchie des emplois.  3-Emplois pris globalement sans division en éléments (facteurs et sous facteurs).  4-Assez valable pour une organisation qui a peu d’emplois, ceux-ci étant indépendants les uns des autres.  5-Approprié à petites organisations là où les emplois sont peu nombreuse.  6-Peu onéreux en temps et en argent.  7-Accepté par certains syndicats à cause d’une certaine liberté de manœuvre. | 1-Difficile d’obtenir une évaluation exacte.  2-Difficile de trouver une seule personne ou un seul groupe d’individus au courant de l’ensemble des taches.  3- Evaluation trop subjective  4-Pas d’aboutissement à une évaluation très précise des emplois ;  5-Techniques compliquées si les emplois sont nombreux.  6-Le taux de salaire existant et la compétence du titulaire influencent les évaluations. |

**2.1.2-Classification des emplois :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1-Regroupement d’une famille d’emplois et choix des emplois repères pour arriver à la détermination et à la définition de classes.  2-Evaluation et classification des emplois par suite d’une comparaison des emplois les uns par rapport aux autres. | 1-Permet de classer automatiquement chaque emploi.  2. Permet une évaluation centralisée.  3- Réduit le nombre de familles d’emplois.  4-Permet une certaine souplesse et liberté de manœuvre.  5-S’applique facilement aux nouveaux emplois ou lors d’une modification.  6-S’avère utile dans les petites organisations. | 1-Exige une grande connaissance de l’emploi  2-N’est pas très précise.  3-Est subjective.  4-S’applique mieux aux organisations de petite taille.  5-S’avère difficile pour la rédaction des descriptions.  6-Permet moins de justifier les familles d’emplois face aux salaires.  7-Implique une démarche subjective et arbitraire pour définir les classes. |

**2.2- Techniques analytiques en évaluation des emplois :**

**2.2.1-Techniques des points :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Identification du nombre de facteurs nécessaire à l’évaluation  2. Pondération des facteurs  3. Détermination et définition du nombre de niveaux  4. Attribution de points aux facteurs, aux sous facteurs et à tous les niveaux.  5. Elaboration d'un manuel de points.  6. Evaluation et classement des emplois l'un par rapport à l'autre.  7. Etablissement de la structure salariale. | 1. Grande simplicité dans son application  2. Acceptation facile par les employeurs et par les syndicats  3. Cotation standardisée des emplois  4. Technique fréquemment utilisée dans la plupart des pays.  5. Possibilité d'intégrer les nouveaux emplois en les classant dans la hiérarchie des salaires  6.Facilité et rapidité dans le classement des emplois | 1. Longue à implanter  2. Difficile à expliquer dans tous ses menus détails  3. Ne permet pas de réévaluer les emplois  4. Demande beaucoup de temps et de ressources  5. Complexité en raison de la définition des facteurs  6.Trop onéreux pour les PME  7.Risque d'erreurs dans la pondération des facteurs et dans l'établissement des valeurs à accorder aux divers niveaux |

**2.2.2-Techniques de comparaison de facteurs :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| 1. Détermination des familles d'emplois à évaluer  2. Identification et définition des facteurs d'évaluation  3. Sélection des emplois- repères  4. Classement relatif des emplois-repères par facteur  5. Attribution de valeurs monétaires aux emplois-repères  6. Etablissement d'une échelle de comparai- son des emplois par facteur et évaluation des autres emplois | 1. Permet de comparer et d'analyser tous les emplois en fonction de facteurs communs 2.Permet de déterminer  un classement d'emplois-repères  3. Peut s'adapter à  différentes organisations et à divers emplois  4. Attribue des salaires - directement sans avoir à procéder à d'autres étapes intermédiaires  5. Implique une double vérification des emplois-repères, ce qui donne une fiabilité aux résultats | 1. Son application implique une grande part de subjectivité, car les taux de salaires des emplois repères sont considérés exacts et définitifs  2. Complexe dans son application pratique et difficile à expliquer aux salariés, surtout lors de la distribution de valeurs monétaires aux différents facteurs  3. Risque de biais à cause de l'utilisation des salaires des emplois- repères pour établir les salaires des titulaires des emplois autres |

**Source : Sekiou et al, 2007**

**2.2.3- Techniques hybrides en évaluation des emplois :**

* **La technique HAY :**

Elle est fondée sur une adaptation des techniques quantitatives et elle est souvent appliquée dans les organisations. Elle a été mise au point par la société Américaine Hay spécialisée dans les études sur la rémunération dans les années cinquante.

Cette technique est utilisée surtout pour les emplois non-manuels comparés entre eux et par rapport aux objectifs de chacune des organisations concernées.

Elle utilise une grille d’évaluation préétablie qui comprend trois facteurs principaux : la compétence, l’initiative créatrice et la finalité. Enfin, aux emplois manuels, on ajoute un quatrième facteur « conditions de travail », regroupant trois sous facteurs « effort physique, » , caractère non plaisant de l’environnement » et « risques ». Ces facteurs permettent une comparaison, des taux de rémunération pris sur le marché du travail pour en faire un traitement global.

* **Exemples de grilles de facteurs d’évaluation des emplois manuels :**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Facteurs et sous facteurs** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Total** |
| 1 | **Qualifications :**  -Instruction  -Expérience  -Initiative et ingéniosité | **14**  **22**  **14** | **28**  **44**  **28** | **42**  **66**  **42** | **56**  **88**  **56** | **70**  **110**  **70** | **250** |
| 2 | **Effort :**  -Physique  - Mental ou Visuel | **10**  **5** | **20**  **10** | **30**  **15** | **40**  **20** | **50**  **25** | **75** |
| 3 | **Responsabilité :**  -Equipement ou opération  - Matières ou produits utilisés  -Sécurité des autres  -Travaux des autres | **5**  **5**  **5**  **5** | **10**  **10**  **10**  **10** | **15**  **15**  **15**  **15** | **20**  **20**  **20**  **20** | **25**  **25**  **25**  **25** | **100** |
| 4 | **Conditions :**  -Conditions de travail  -Risques inévitables | **10**  **5** | **20**  **10** | **30**  **15** | **40**  **20** | **50**  **25** | **75** |
|  | **Totaux**  **NB/**Chaque point représente une somme d’argent attribuée par le comité d’évaluateurs. Pour déterminer le salaire de base, on multiplie les totaux par cette somme d’argent. On rajoute au final les différentes primes pour déterminer le salaire net. |  |  |  |  |  | **500 Pts** |

**Note : *Pour les emplois de bureau, on remplace l’effort par l’initiative soit la complexité du travail et surveillance subie. La responsabilité par les relations de travail, erreurs et données confidentielles. Et on rajoute un cinquième critère soit la surveillance (Nature de la surveillance et étendue de la surveillance).***

**2.3- Autres techniques en évaluation des emplois :**

**2.3.1- Aptitudes de base :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Description** | **Etapes** | **Avantages vs Inconvénients** |
| 1. Les techniques traditionnelles classent les emplois sur la base de facteurs communs à tous les emplois, tels que l’expérience requise, l’effort physique, etc.  2. Selon ELLS et LAWSHE, il est plus facile de différencier les emplois en se fondant sur les capacités requises pour exécuter le travail.  3. Les aptitudes de base ne peuvent pas être contestées, car elles sont des faits. | 1. Analyse et description des emplois en mettant en relief les aptitudes de base. On réduit ainsi à 5 ou 6 les aptitudes requises pour chaque emploi.  2. Classement des postes en catégories. Chaque catégorie doit recouvrir un certain nombre de postes semblables.  3. Classification des postes sur une échelle hiérarchisée. On prend chaque classe hiérarchique et on divise en un certain nombre d’échelons en regard de facteurs, tels que les conditions de travail, etc. | 1. Permet un classement rapide et aisé.  2. Laisse peu de place aux contestations  3. Permet de vérifier les résultats obtenus par une autre technique.  4. Est très peu répondue.  5.Revient à recommencer deux fois le processus d’évaluation. |

**2.3.2- Période d’autonomie :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Description** | **Etapes** | **Avantages vs Inconvénients** |
| 1. Technique parfaitement originale et tout à fait à l’opposé des techniques traditionnelles.  2. Elle définit l’emploi comme un exercice de discrétion dans l’exécution des taches décrites par un employeur et à l’intérieur de certaines limites fixées par l’employeur.  3. La période d’autonomie, c’est la période de temps maximale durant laquelle un subalterne exerce son travail en produisant en dessous du standard moyen sans que le supérieur hiérarchique s’en aperçoive. | 1. Rencontre avec le supérieur immédiat et, au besoin, avec le détenteur d’emploi, pour dresser la liste des taches à exécuter et préciser pour chacune d’entre elles une période d’autonomie.  2. Classification des emplois en sept grandes catégories évaluant 27 niveaux. | 1. Peut être utile lorsqu’on peut difficilement évaluer le rendement d’un individu.  2. Peut être utile comme outil de décentralisation dans une organisation.  3. Dépend trop d’une manière décisive de la capacité de contrôle du supérieur immédiat.  4. Aucune preuve explicite n’est mise en évidence autre que la concordance sur la période d’autonomie et les normes d’équité acceptées par les salariés. |

**2.2-Facteurs et sous facteurs d’évaluation des emplois :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ensemble de facteurs susceptibles d’être utilisés** | **Facteurs et sous-facteurs traditionnels** |
| 1. Adaptation, analyse et jugement, aptitude à travailler sous pression, aptitudes intellectuelles, aptitudes manuelles, apprentissage, autonomie.  2.Capacités intellectuelles, conditions  de travail, connaissances, contacts internes et externes, complexité du travail, créativité et ingéniosité.  3.Dextérité manuelle, dextérité men- tale, difficultés dans la fonction, discrétion.  4.Effets d'erreurs, effort mental, effort physique, effort visuel, environnement du travail, expérience de gestion, expérience de travail.  5.Formation  6. Gestion des ressources  7. Informations confidentielles, initiatives, instruction.  8. Mémorisation  9 .Planification, prévision, prise de décision  10. Qualifications professionnelles  11. Relations humaines, responsabilité à l'égard de la sécurité d'autrui, responsabilité à l'égard des produits,… à l'égard des équipements,... de discernement,... de surveillance,... de travail, ... des rapports et des documents,... pour les erreurs,... financières, risques professionnels.  12. Savoir-faire, sociabilité, solution de problèmes, souplesse, supervision à exercer, supervision subie. | **1ère partie**  **QUALIFICATIONS**  1. Instruction  2. Expérience  3. Initiative et ingéniosité  **EFFORTS**  4. Physique  5. Mental ou visuel  **RESPONSABILITÉS**  6. Equipement  7. Matières ou produit 8. Sécurité des autres  9. Travail des autres  **CONDITIONS:**  10. Conditions de travail  11. Risques inévitables  **2ème partie**  **QUALIFICATION :**  1. Instruction  2. Expérience  INITIATIVE :  3. Complexité du travail  4. Surveillance subie  RESPONSABILITÉS :  5. Erreurs  6. Contact avec autrui  7. Données confidentielles  CONDITIONS :  8. Effort mental ou visuel  9. Conditions de travail  SURVEILLANCE :  10. Nature de la surveillance  11. Étendue de la surveillance |

**Source : Sekiou et al, 2007**