# COURS 1 : Les fondements de l’évaluation des emplois (définition, finalités et phases de l’évaluation)

* **Description du cours :**

Dans cette section, les étudiants de Master 1 en Psychologie du Travail, des Organisations et en Gestion des Ressources Humaines seront amenés à appréhender l’évolution historique de l’évaluation des emplois. Ils en découvriront la définition, les finalités ainsi que les différentes étapes qui la composent.

**1.1. L’évolution de la pratique d’évaluation des emplois :**

Il est important de signaler qu’on ne connait pas l’origine exacte de l’évaluation des emplois. Toutefois, on ne peut pas passer sous silence que, Taylor a effectué une étude formelle pour déterminer les salaires selon les emplois, devenant ainsi un précurseur de l’évaluation des emplois ? C’est au début du 20ème siècle que la structuration du travail est mise en évidence sous le nom « d’organisation scientifique du travail » dont Taylor et Gilbreth ont été les maitres penseurs les plus connus. De plus, à la fin des années 1920, les principales techniques d’évaluation des emplois utilisées jusque-là déjà élaborées modifiées et expérimentées dans un bon nombre d’organisations.

C’est dans la décennie 1930 avec la croissance de la syndicalisation et plus encore, lors de la deuxième Guerre mondiale, avec le contrôle des prix et des salaires aux USA, qu’on a pensé à chercher un outil pour corriger l’iniquité dans les structures salariales à l'intérieur des organisations. Le seul moyen de répondre à une recherche sur la hiérarchisation et au principe de l’égalité dans la rémunération de base pour un travail de valeur égale était l’évaluation des emplois.

**1.2. Définition de l’évaluation des emplois :** L’évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d’une organisation en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d’établir une hiérarchie des emplois. Elle permet, à la limite, de bâtir une échelle de salaires équitable. Cette démarche ne se soucie pas du titulaire de l’emploi, mais plutôt des exigences (aptitudes, capacités, habilités, etc.) nécessaires à l’emploi et des conditions de travail (**Sekiou et al, 2007**).

**1.3.L’utilité de l’évaluation des emplois :**

L’évaluation des emplois sert à de multiples usages. On présente quelques-uns qui tournent autour de la rémunération et mettent bien en évidence le but fondamental de l’évaluation des emplois : l’établissement d’une politique, objective, contrôlable et cohérente de salaires.

* Résoudre les écarts de salaire de base à propos des emplois qui ont les mêmes exigences.
* Attribuer un salaire de base équitable entre les sexes et éliminer, au besoin, la discrimination.
* Hiérarchiser les emplois en fonction de leurs exigences.
* Permettre à l'organisation de bâtir de façon rationnelle et objective sa politique de salaires.
* Faciliter une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres organisations
* Fournir des faits utilisables lors de la négociation sur les salaires, reliés à un contrat collectif de travail
* Procurer des critères pour résoudre des problèmes reliés à des griefs touchant la rémunération.
* Établir une base solide pour une gestion moderne des ressources humaines, par exemple pour une politique de gestion de la carrière ou une politique de recrutement.
* Justifier, pour le salarié, l'établissement de sa rémunération de base.
* Fournir une structure interne de salaires qui éliminent les facteurs individuels, tels que le favoritisme ou les tendances agressives.

**1.4. Processus d’évaluation des emplois :**

**1.4.1. Identification des besoins en rémunération des emplois :**

Il est plus que nécessaire de découvrir tous les besoins en rémunération avant d’établir n’importe quel plan en évaluation des emplois. Ainsi, l’employeur ne peut déterminer au hasard cette rémunération, en raison de l’injustice qu’elle peut faire naitre, soit au niveau interne (différence entre certains salaires dans l’organisation même), soit au niveau externe (les salaires peuvent être plus élevés hors de l’organisation pour un travail de même nature et de mêmes exigences).

**1.4.2. Déroulement du processus d’évaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois n'est pas une règle en soi qui peut être harmonisée et appliquée à toutes les organisations de tous les pays, voire au sein d'un seul pays. C'est pourquoi aucun document écrit, théorique ou appliqué dans plusieurs organisations consultées, ne présente des étapes précises pour l'évaluation des emplois pouvant être utilisées universellement. Pourtant, chaque organisation suit généralement des étapes en vue d'établir un plan d'évaluation des emplois personnalisé et qui dépende de sa taille, du souci que ses dirigeants portent à la GRH et à la gestion en général, des sommes disponibles pour la mise en place du plan, etc. L. expérience et les documents consultés ont donné naissance à des étapes possibles présentées à la figure 5.3. Celles-ci peuvent être suivies en apportant des modifications correspondant aux besoins de chacune des organisations. Un contrôle serré à chacune des étapes ci-après permettra d'assurer le succès du processus.

**a-La phase préalable :(analyse des emplois)**

* Recueil de renseignement précis sur la nature de chaque emploi ;
* Définition des qualités requises par les titulaires de chaque emploi ;

**b- La phase de préparation :**

* Identification des besoins ;
* Choix du comité d’évaluation ;
* Identification des instruments d’évaluation ;
* Identification des emplois.

**c- Sélection de la technique :**

* Techniques qualitatives (rangement et classement)
* Techniques quantitatives (points et comparaison des facteurs)
* Techniques hybrides et autres (période d’autonomie , aptitudes de bases, hay)

**d- Hiérarchisation des emplois :**

* Regroupement des emplois repères ;
* Mise en ordre des emplois selon leur importance ;

**e-Attribution de valeurs :**

* Cotation des emplois en fonction des exigences de chacun

**f- Conversion :**

* Etablissement de la structure des salaires ;
* Définition de la hiérarchisation des classes de salaires ;
* Etablissement du cout des rémunérations ;
* Application du plan si tout est satisfaisant.

**g-Formation d’un comité d’évaluation :**

La formation d’un comité réduit de beaucoup la subjectivité. Un comité est nécessaire pour toutes les étapes à entreprendre et pour l’implantation du plan d’évaluation des emplois. Plus le nombre de membres de ce comité sera élevé, plus le comité sera efficace. Cette efficacité repose sur une condition : que ses membres soient représentatifs de tous les partenaires impliqués (salariés, syndicat et manager).

**h- Détermination du salaire de base :**

La raison principale de l’évaluation des emplois est de déterminer le salaire de base de chaque poste en fonction des exigences que chaque titulaire doit rencontrer pour occuper le poste. Illustrons notre propos par un exemple. L’évaluation concrète des emplois d’une organisation a abouti aux résultats suivants :

* On a établi une grille salariale dans laquelle on trouve plusieurs échelles et classes de salaires ;
* Plusieurs catégories de postes (ou famille d’emplois) ont été identifiées selon les professions, entre autres les postes de professionnels (op1,op2..)
* Ces postes sont associés aux salaires respectifs : Ex.0P1/ 20.000, op2/21.990…etc.
* La hiérarchisation des emplois s’est faite de telle façon que les exigences pour obtenir le maximum de la rémunération du poste donné.

**i- Transmission des résultats :**

Si l’un des objectifs de l’évaluation des emplois est d’établir une structure salariale équitable aux yeux de l’ensemble des salariés impliqués, la communication des résultats d’évaluation peut se faire de toutes sortes de façons. Dans ce cas, le comité d’évaluation est déjà une source d’information pour l’ensemble des membres de l’organisation. Toutes fois, les cadres supérieurs n’aiment pas divulguer leurs salaires. (**Sekiou et al, 2007**).