



Gestion des ressources humaines

Partie 5 : Analyse et évaluation des emplois

5.1. Analyse de l'emploi

5.2. Evaluation de l'emploi

5.1. Analyse de l'emplois

1. Définition de l'analyse des emplois
2. Processus de l'analyse des emplois
3. Techniques d'analyse des emplois
5. Questions fondamentales sur l'analyse des emplois
6. Description d'emploi & exemple
7. Définition du profil d'emploi & exemple
8. Lien entre analyse des emplois et autres activités de la GRH

5.1.1. Définition de l'analyse des emplois

Définition :

« est une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, soit sa description et sa spécification ».

Remarque :

L'emploi doit être décrit avec suffisamment de détails pour que celui qui lit la description puisse comprendre clairement les tâches, les conditions de travail et les caractéristiques spécifiques de l'emploi.

5.1.2. Processus de l'analyse des emplois



5.1.3. Techniques d'analyse des emplois

Identification	Description
Questionnaire	Cette technique consiste à faire remplir par le salarié un questionnaire portant sur les principaux aspects du travail (activités, équipement, etc.) et les conditions dans lesquelles il s'effectue (poussière, bruit, etc.). Une fois que celui-ci est dûment complété, il est présenté au supérieur immédiat qui y ajoute ses commentaires et ses observations. Les questions peuvent se présenter sous plusieurs formes: 1) ouverte, quand le titulaire du poste répond aux questions qui sont rassemblées dans un document; 2) fermée, quand le titulaire du poste ou le supérieur immédiat donne, à travers des expressions portant sur les divers aspects du travail, le type d'information demandée.
Entrevue	L'analyste interroge le salarié et son supérieur immédiat sur les détails du travail et sur les conditions qui l'entourent. L'entrevue se fait uniquement sur ce qui est effectivement fait.
Observation	Il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail exactement comme il se présente en mettant de côté toute idée préconçue sur la façon dont il est ou pourrait être fait au cours d'une période précise (jour, semaine). De façon idéale, l'observation devrait conduire à décrire toutes les phases du travail à partir d'un cycle complet de tâches exécutées par le salarié. Il s'agit d'observer en même temps les conditions de travail et les risques qu'il comporte. L'observation peut être faite par une personne ou par un enregistrement avec un matériel électronique. Ex.: une observation avec un appareil cinématographique ou magnétoscopique.
Journal	Cette technique permet d'enregistrer au jour le jour, à la semaine et/ou au mois les tâches principales exécutées par le salarié. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.
Essai personnel	À l'aide d'un essai, le titulaire du poste décrit les caractéristiques de son travail. Cette technique est peu souvent utilisée. Pourtant, c'est le détenteur du poste qui en connaît le mieux les rouages! Pour le rendre fidèle et conforme à l'harmonie de l'ensemble des descriptions de tâches aux points de vue forme et style, l'essai peut être modifié par le service des ressources humaines.
Incidents critiques	Cette technique consiste à noter ce que le salarié a fait de positif ou de négatif. La cueillette de l'information est généralement faite par le supérieur immédiat. Ex.: des faits recueillis sur le comportement du subordonné.
Conférence technique	Cette technique consiste à réunir un groupe d'experts (ex.: le formateur et le salarié expérimenté) qui rassemblera de l'information touchant un emploi précis et procédera immédiatement à la description des tâches.

5.1.4. Questions fondamentales sur l'analyse des emplois

Questions	Explications
Que fait le salarié?	Il s'agit d'interroger le salarié et, au besoin, son supérieur immédiat pour connaître les tâches de son poste. Il faut les décrire soigneusement, en indiquant pour chacune le pourcentage de temps qui y est consacré.
Comment le salarié fait-il son travail?	On fournit une description des moyens utilisés pour exécuter le travail, comme les méthodes, les machines, etc. Cette interrogation porte aussi sur les cadences à respecter, les normes et procédures à suivre, etc. Elle rend compte également des activités mentales en jeu dans le travail, telles que des calculs.
Pourquoi le fait-il?	Cette interrogation permet d'identifier clairement les objectifs à atteindre à travers les activités requises pour le travail. Elle permet aussi de voir les relations entre les tâches respectives des salariés et les liens qui relient ces tâches à l'ensemble de l'activité en cause.
Qu'implique le travail?	Il s'agit de traduire le degré de difficulté des tâches. Cette question permet de déterminer le profil d'exigences pour le poste, c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les aptitudes spécifiques requises pour l'accomplissement de tâches précises. À l'opposé de ces exigences, on peut trouver les qualifications dont le salarié peut fournir la preuve, par exemple un permis dans la construction.

5.1.5. Description d'emploi & exemple

a/ Contenu de la description : trois rubriques :

1. **Identification de l'emploi** contient un ensemble de renseignements pour :
 - ❑ situer l'emploi dans l'organigramme de l'organisation ;
 - ❑ identifier l'emploi.

Autres informations : l'auteur de l'analyse, auteur de la description, la date de la description et la date de révision.
2. **Sommaire** (d'autres appellations : « principales fonctions » ou « nature de la fonction ») c'est un résumé dans lequel on trouve les principales tâches de l'emploi. C'est cette définition sommaire que l'on utilise généralement dans les médias en vue de recruter des candidats.
3. **Tâches** :

C'est la description détaillée des tâches à effectuer :

 - les tâches secondaires et principales : présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production ;
 - les tâches occasionnelles sont également spécifiées ;

Pour chacune des tâches, on peut mentionner :

 - ✓ la manière dont les tâches doivent être remplies (la méthode) ;
 - ✓ le temps (en pourcentage) d'exécution de la tâche et le service pour lequel le travail s'effectue.

5.1.5. Description d'emploi & exemple

Il est important d'avoir en main une description écrite de chacun des postes de l'entreprise. Conservez précieusement vos descriptions de poste et mettez régulièrement à jour l'information en fonction de l'évolution de vos emplois et des exigences qui y sont reliées. Vous pourrez y référer aussi souvent que nécessaire lorsque vient le temps de combler vos postes vacants. Vous pourrez également les utiliser pour la gestion quotidienne des ressources humaines, notamment pour :

- planifier l'intégration d'un nouvel employé;
- évaluer les besoins de formation;
- établir un plan de gestion de carrière pour vos employés;
- évaluer leur rendement;
- déterminer une politique salariale juste et équitable.

Une description de poste complète renferme le titre du poste, ainsi que les renseignements suivants:

- les résultats attendus** – Ce qu'on attend du titulaire du poste, ou les tâches qu'il doit accomplir
- les processus de travail** – Comment le travail doit être accompli et avec qui l'employé doit travailler
- l'équipement ou les outils à utiliser**
- l'environnement de travail**
- les exigences envers l'employé** – Les compétences, les connaissances, les habiletés et les

- ❑ Pour préparer une offre d'emploi efficace, vous devez d'abord rédiger une description de poste claire. Une description de poste complète renferme le titre du poste ou les attributions, ainsi que les renseignements suivants:
- ❑ **les résultats attendus** – Ce qu'on attend du titulaire du poste, ou les tâches qu'il doit accomplir
- ❑ **les processus de travail** – Comment le travail doit être accompli et avec qui l'employé doit travailler
- ❑ **l'équipement ou les outils à utiliser**
- ❑ **l'environnement de travail**
- ❑ **les exigences envers l'employé** – Les compétences, les connaissances, les habiletés et les autres aptitudes que le titulaire du poste doit posséder

b/ Exemple d'une description d'emploi

Identification

Nom de l'organisation: Municipalité de l'Avenir

Titre de l'emploi: Préposé(e) à la caisse Code de l'emploi: 3

Service: des caisses Section: comptabilité

Bureau: de la trésorerie Endroit: 13 rue du Souvenir

Nombre de postes: huit (8) Date: 30 octobre 1997

Titre de l'emploi du supérieur immédiat: gérant

Signé par (superviseur):

Approuvé par (directeur de service):

Sommaire

Approuvé par (directeur de service):

La préposée à la caisse dépend à la fois du comptable et de la responsable des caissières. Elle se réfère à la responsable des caissières pour certains travaux; elle prépare la caisse, effectue des transactions bancaires, opère le terminal, enregistre les transactions, classe les pièces justificatives, balance la caisse et remplit diverses formules, dont celle de dépôt. Elle recourt au comptable pour autoriser les politiques à appliquer envers certains clients. Elle effectue toutes autres tâches de même nature ou connexes.

Tâches	% du temps
1. Prépare la caisse et les papiers nécessaires au bon fonctionnement des services à assurer;	5
2. Assure le service aux clients, perçoit les obligations des gouvernements, les bons d'épargne, les chèques de pension et de bien-être social, effectue les dépôts et retrait, change les chèques des organisations, reçoit le paiement de certains comptes;	40
3. Inscrit les dépôts à terme;	3
4. Classe les pièces justificatives pour aider la comptabilité;	10
5. Utilise un terminal, une photocopieuse, une calculatrice et une machine qui confectionne des livres de chèques;	10
6. Balance, à la fin de la journée, la caisse et différents comptes;	10
7. Dépose l'argent perçu pendant la journée pour la nuit;	2
8. Rebalance, à la fin du cycle comptable, la caisse et divers registres;	5
9. Remplace occasionnellement, la secrétaire ou le commis aux pièces ainsi que les caissiers durant leurs vacances;	5
10. Aide la comptable et l'assistante-comptable de façon temporaire pour classer des papiers ou enregistrer différentes transactions;	5
11. Accomplit toutes autres tâches de même nature ou connexes.	5

5.1.6. Définition du profil d'emploi et exemple

a/ Définition du profil d'emploi :

«La définition du profil de poste permet de : fixer les exigences en qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles. fixer les qualités de personnalité, en fonction des contraintes du poste et de son environnement. »

b/ Exemple d'un profil d'emploi

Nom de l'organisation: Municipalité de l'Avenir

Titre de l'emploi: Préposé(e) aux caisses

Total des points: _____

Service: des caisses

Classification: _____

Facteurs	Descriptions	Degrés	Points
1. Formation académique	Douzième (12 ^e) année ou l'équivalent (exemple: cours commercial).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Exigence linguistique	Savoir s'exprimer en français et en anglais et savoir écrire ces deux langues.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Expérience et entraînement	Ne doit pas nécessairement avoir de l'expérience mais doit avoir un entraînement de trois semaines et plus selon le cas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Complexité, initiative, jugement	Tâches simples mais très variées accomplies selon des procédures établies ou des instructions détaillées. Exige un certain jugement, car il y a de nombreuses décisions mineures à prendre et quelques décisions majeures.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Exigences physiques	Aucune en particulier mais doit rester le 3/4 du temps de travail debout.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Effort mental ou visuel	Travaux exigeant une attention et une concentration modérée mais soutenue, exige également une coordination de la dextérité manuelle avec l'attention mentale.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Supervision exercée	Ne supervise aucune personne.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Supervision reçue	Les tâches accomplies découlent des méthodes et des règles établies (laissant quand même une certaine marge de manoeuvre); reçoit des directives générales du responsable des préposés et du comptable.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Responsabilités pour erreurs	Les erreurs peuvent être plus ou moins graves selon le montant d'argent que le préposé a en moins ou en surplus dans sa caisse et si ce même montant d'argent n'est pas retrouvé ou remis à la bonne personne.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10 Relations de travail	Communique avec ses supérieurs immédiats, ses collègues et les clients.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. Information	Toutes les données reçues relatives aux clients sont	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5.1.7. Lien entre analyse des emplois et autres activités de la GRH

Activités	Explications
Planification	Une information complète sur un emploi, suite à son analyse et à sa description, devient un instrument utile et précieux pour définir les besoins en RH pour l'organisation.
Évaluation des emplois	C'est à partir de la description et de la spécification des emplois qu'on détermine le profil du titulaire en ce qui concerne les capacités et les compétences exigées par chacun des postes.
Rémunération	L'analyse des emplois permet de comparer les rémunérations des différents postes en mettant en évidence les similitudes et les différences du contenu des emplois et, par là même, de récompenser plus équitablement leur titulaire.
Recrutement	L'analyse des emplois permet la connaissance des tâches à exécuter et les qualifications à rechercher chez les candidats qui offrent leurs services. Le profil des postes étant établi, on essaie d'associer les candidats aux postes disponibles.
Sélection	L'embauche se fait en fonction des activités identifiées par la description des tâches. On affecte le candidat là où ses compétences peuvent être utilisées efficacement.
Gestion du temps	Grâce à l'analyse des emplois, on sait ce qu'un salarié a à faire. Il devient alors plus facile d'établir le temps nécessaire pour exécuter les tâches.
Évaluation des RH	La description du poste précise les tâches à effectuer. Celle-ci met en évidence des critères sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer le salarié.
Formation	La description des tâches permet de déterminer les besoins en formation de l'organisation. Le salarié peut comprendre ce qui est fait dans son travail et la suite logique des tâches à exécuter.
Gestion des carrières	L'analyse des emplois sert à établir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre du salarié dont on a défini le plan de carrière. Ce qui l'aide à évaluer sa compétence, à développer au maximum ses possibilités de création et à gérer son plan de carrière.
Psychologie industrielle	L'analyse des emplois laisse voir les éléments caractérisant le poste décrit et qui limitent ou améliorent la qualité de la vie au travail.
Relations de travail	L'employeur délimite ses attentes à l'égard de ses salariés. Ce qui minimise les malentendus et les conflits. Le salarié sait ce qu'il doit faire et ne pas faire.
Santé et sécurité	Chaque poste décrit peut être accompagné d'un inventaire des risques d'accidents relatifs à l'exercice des activités inhérentes au poste. Cet inventaire sert à rassembler le matériel de secours et à élaborer des programmes de prévention.