



# **Gestion des ressources humaines**

## Partie 5 : Analyse et évaluation des emplois

---

5.1. Analyse de l'emploi

5.2. Evaluation de l'emploi

## 5.2. Evaluation des emplois

1. **Définition de l'évaluation des emplois**
2. **Utilité de l'évaluation des emplois**
3. **Facteurs d'évaluation**
4. **Niveaux, pondération des facteurs et allocation des valeurs**
5. **Modèle-type d'une évaluation d'emploi**

## 5.2.1. Définition de l'évaluation des emplois

### Définition :

« 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».

- L'évaluation des emplois permet de bâtir une échelle de salaire équitable. Cette démarche ne se soucie pas du titulaire de l'emploi, mais plutôt des exigences (aptitudes, capacités, habilités, etc.) nécessaire à l'emploi et des conditions de travail.
- 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.
- La rémunération est donc définie en fonction du poste et non en regard de la personne qui occupe ce poste et ce, pour plusieurs raisons, dont la principale est la notion d'équité.
- La logique d'équité veut que les activités de l'évaluation des emplois et de la rémunération passent avant le recrutement et la sélection des candidats.

### Remarques :

Les membres du comité d'évaluation doivent être représentatifs de tous les partenaires impliqués (employeur, syndicats, et en particulier les salariés pour engendrer un climat d'échange favorable et éviter l'hostilité de leur part )

## 5.2.2. Utilité de l'évaluation des emplois

1. Résoudre les écarts de salaire de base à propos des emplois qui ont les mêmes exigences.
2. Attribuer un salaire de base équitable entre les sexes et éliminer, au besoin, la discrimination.
3. Hiérarchiser les emplois en fonction de leur exigences.
4. Permettre à l'organisation de bâtir de façon rationnelle et objective sa politique de salaire.
5. Faciliter une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres organisations.
6. Fournir des faits utilisables lors de la négociation sur les salaires, reliés à un contrat collectif de travail.
7. Procurer des critères pour résoudre des problèmes ( ou plaintes) touchant la rémunération.
8. Justifier, pour le salarié, l'établissement de sa rémunération de base.
9. Fournir une structure interne de salaire qui élimine les facteurs individuels, tels que le favoritisme.

## 5.2.3. Facteurs d'évaluation

### Définition :

Les facteurs d'évaluation sont des éléments permettant d'apprécier la valeur d'une personne dans l'exécution des tâches de son emploi.

- ❑ Les facteurs d'évaluation des emplois tiennent compte de la contribution des salariés aux emplois que l'organisation reconnaît officiellement et rémunère.
- ❑ Ces facteurs découlent directement des exigences spécifiques de chacun des emplois.
- ❑ Toute l'évaluation des emplois repose sur les facteurs d'évaluation choisis pour chacune des techniques utilisées.
- ❑ Les organisations utilisent en pratique un éventail de facteurs déjà existants et déterminés sur le marché du travail. Elles y apportent certaines modifications selon les besoins spécifiques de chaque catégorie d'emplois à évaluer.

# Exemple de Facteurs et sous-facteurs d'évaluation susceptibles d'être utilisés

## Exemples de Facteurs et sous-facteurs traditionnels (pour travaux manuels et non manuels)

Ensemble de facteurs susceptibles d'être utilisés	Facteurs et sous-facteurs traditionnels*
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation, analyse et jugement, aptitude à travailler sous pression, aptitudes intellectuelles, aptitudes manuelles, apprentissage, autonomie</li> <li>• Capacités intellectuelles, conditions de travail, connaissances, contacts internes et externes, complexité du travail, créativité et ingéniosité</li> <li>• Dextérité manuelle, dextérité mentale, difficultés dans la fonction, discrétion</li> <li>• Effets d'erreurs, effort mental, effort physique, effort visuel, environnement du travail, expérience de gestion, expérience de travail</li> <li>• Formation</li> <li>• Gestion des ressources</li> <li>• Informations confidentielles, initiatives, instruction</li> <li>• Mémorisation</li> <li>• Planification, prévision, prise de décisions</li> <li>• Qualifications professionnelles</li> <li>• 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</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>1<sup>ère</sup> partie</b></p> <p style="text-align: center;">Facteurs et sous-facteurs pour travaux manuels</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>QUALIFICATIONS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruction</li> <li>2. Expérience</li> <li>3. Initiative et ingéniosité</li> </ol> </li> <li>• <b>EFFORTS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Physique</li> <li>5. Mental ou visuel</li> </ol> </li> <li>• <b>RESPONSABILITÉS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Équipement</li> <li>7. Matières ou produit</li> <li>8. Sécurité des autres</li> <li>9. Travail des autres</li> </ol> </li> <li>• <b>CONDITIONS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Conditions de travail</li> <li>11. Risques inévitables</li> </ol> </li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>2<sup>e</sup> partie</b></p> <p style="text-align: center;">Facteurs et sous-facteurs pour travaux non manuels</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>QUALIFICATIONS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instruction</li> <li>2. Expérience</li> </ol> </li> <li>• <b>INITIATIVE:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Complexité du travail</li> <li>4. Surveillance subie</li> </ol> </li> <li>• <b>RESPONSABILITÉS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Erreurs</li> <li>6. Contact avec autrui</li> </ol> </li> </ul>

## 5.2.4. Niveaux, pondération des facteurs et allocation des valeurs

### ❑ Niveaux :

- ✓ Une fois les facteurs choisis, il faut déterminer des niveaux pour chacun d'eux. Ces niveaux représentent les degrés minimum ou maximum qu'exige un emploi.
- ✓ Les niveaux doivent être clairement définis et gradués.
- ✓ Il n'y a pas de règle générale pour établir le nombre minimum ou maximum de niveaux.

### ❑ Pondération des facteurs :

- ✓ Consiste à établir le poids de chaque facteur, à les comparer et à les classer suivant les exigences prioritaires de chaque emploi.

### ❑ Allocation des valeurs

- ✓ L'allocation des valeurs consiste à attribuer des valeurs (en terme absolus ou en pourcentage) à chacun des facteurs et à chacun de leurs niveaux selon leur pondération.
- ✓ L'allocation peut varier en fonction de la technique d'évaluation appliquée. Mais quelle que soit cette technique, le résultat final visé est la hiérarchisation des emplois.
- ✓ Pour la technique par points, il existe plusieurs types de progressions utilisés : arithmétique, géométrique ou progression variable.

# Exemple d'évaluation de niveaux et de types de progression des points concernant quatre facteurs :

1. Connaissance professionnelles
2. Expérience
3. Responsabilité à l'égard de l'équipement
4. Scolarité

Facteurs	Connaissances professionnelles		Expérience		Responsabilité à l'égard de l'équipement		Scolarité	
Niveaux	Description des niveaux	Progression arithmétique	Description des niveaux	Progression variable	Description des niveaux	Progression géométrique	Description des niveaux	Progression arithmétique
<b>1</b>	Le salarié sait lire, écrire, a des connaissances de base en maths, sait classer les transactions commerciales.	<b>Points</b> <b>16</b>	Moins d'un an	<b>Points</b> <b>10</b>	Le salarié avertit le supérieur hiérarchique de tout mauvais fonctionnement de l'équipement.	<b>Points</b> <b>5</b>	Douze années de scolarité	<b>Points</b> <b>16</b>
<b>2</b>	Le salarié différencie les journaux comptables, sait y inscrire les transactions commerciales, distingue le débit et le crédit, sait utiliser les outils nécessaires à son travail, connaît l'équation comptable.	<b>32</b>	De 12 mois à 2 ans	<b>20</b>	Le salarié s'assure du bon fonctionnement de l'équipement, fait savoir à son supérieur hiérarchique s'il en manque et s'assure de sa sécurité.	<b>10</b>	Une année de scolarité collégiale	<b>32</b>
<b>3</b>	Le salarié comprend les parties constitutives des états financiers, est capable d'établir les états financiers, sait faire les conciliations bancaires.	<b>48</b>	De 24 mois à 4 ans	<b>35</b>	Le salarié fait l'entretien préventif de l'équipement, effectue les réparations mineures ou corrige les légères déficiences. Il tient à jour un inventaire de la durée de chaque équipement.	<b>20</b>	Trois ans de collégial complétés	<b>48</b>
<b>4</b>	Le salarié régularise les comptes et établit les états financiers après régularisation, sait utiliser la micro-informatique, est initié à un logiciel, sait utiliser les journaux auxiliaires.	<b>64</b>	De 48 mois à 6 ans	<b>50</b>	Le salarié effectue l'entretien majeur de l'équipement ou sa mise en état, décide du type, de la quantité et de la qualité des équipements nécessaires à son travail.	<b>40</b>	Trois ans d'université complétés (1er cycle)	<b>64</b>
<b>5</b>	Le salarié se prononce sur le travail de comptabilité effectué avec le comptable ou d'autres personnes concernées.	<b>80</b>	Plus de 12 ans	<b>80</b>	Le salarié se tient au courant des nouveautés technologiques concernant le type d'équipement utilisé et décide de l'achat d'équipements.	<b>80</b>	Deuxième cycle universitaire	<b>80</b>

**Remarque :** Cette figure présente, à titre d'exemples, quatre facteurs d'évaluation. Chacun est indépendant des autres, accompagné d'une brève description de ses niveaux faite à partir du sommaire de la fonction. Les points sont distribués selon 3 systèmes numériques possibles. L'augmentation des intervalles d'un niveau à l'autre varie selon chacune des progressions: 1. Arithmétique : avec une augmentation constante (ex.: 16 + 16; 36 + 16; 48 + 16; etc.) et assez facile à comprendre par les salariés; 2. Géométrique : l'augmentation est double (5 X 2; 10 X 2; etc.) et les salariés s'interrogent sur la pertinence de doubler les intervalles entre les niveaux; 3. Variable : l'augmentation varie entre les intervalles des niveaux fixés selon le désir de la direction; les salariés rejettent généralement cette progression, car ils ne comprennent pas son fondement.

## Exemple de grille de facteurs (plan AAIM\* pour travaux manuels)

Facteurs et sous-facteurs	Points correspondants à chaque niveau					Total de points possible
	1	2	3	4	5	Total
<b>Qualifications:</b>						
1. Instruction	14	28	42	56	70	<b>250</b>
2. Expérience	22	44	66	88	110	
3. Initiative et ingéniosité	14	28	42	56	70	
<b>Efforts:</b>						
4. Physique	10	20	30	40	50	<b>75</b>
5. Mental ou visuel	5	10	15	20	25	
<b>Responsabilités:</b>						
6. Équipement ou opérations	5	10	15	20	25	<b>100</b>
7. Matières ou produits	5	10	15	20	25	
8. Sécurité des autres	5	10	15	20	25	
9. Travail des autres	5	10	15	20	25	
<b>Conditions:</b>						
10. Conditions de travail	10	20	30	40	50	<b>75</b>
11. Risques inévitables	5	10	15	20	25	

\* AAIM= American Association of Industrial Management  
 Source: G.Rock, Handbook of Wage and Salary Administration, 5e Ed. (1984),  
 Mc Graw-Hill, pp.1312 et 1412. Modifié.

## 5.2.5. Modèle-type d'une évaluation d'emploi

**Évaluation des emplois**  
(personnel d'exécution)

**Titre :** Machiniste

**Date :** 15-06-2000

**Service:** Atelier de réparations

Facteurs	Sous-facteurs	Profil du poste	Niveaux	Points
<b>Qualifications</b>	<b>1. Instruction ou connaissance du métier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances très approfondies du métier et du travail d'atelier; cours technique de 3 ans et 3 ans d'apprentissage</li> </ul>	<b>4</b>	<b>56</b>
	<b>2. Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux à trois ans</li> </ul>	<b>3</b>	<b>66</b>
	<b>3. Initiative et jugement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir séquence des opérations pour travaux nouveaux et difficiles d'après les principes ou méthodes généraux</li> </ul>	<b>4</b>	<b>56</b>
<b>Efforts</b>	<b>4. Physique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de repos excède le temps d'activité</li> </ul>	<b>2</b>	<b>20</b>
	<b>5. Mental et/ou visuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attention visuelle continue</li> </ul>	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>Responsabilités</b>	<b>6. Outillage et procédé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 000\$</li> </ul>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>7. Matières premières et produits finis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 250\$</li> </ul>	<b>1</b>	<b>5</b>
	<b>8. Sécurité des autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précautions ordinaires</li> </ul>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>9. Travail des autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renseigne et dirige un aide</li> </ul>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>Conditions de travail</b>	<b>10. Milieu de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typiques d'un atelier d'usinage</li> </ul>	<b>2</b>	<b>20</b>
	<b>11. Dangers inhérents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blessures qui entraînent perte de temps</li> </ul>	<b>3</b>	<b>15</b>
<b>Total des points</b>				<b>283</b>