

CONFÉRENCE  
RH  
BRAZZAVILLE  
2021



# METHODES DE CATEGORISATION DES EMPLOIS

---



## I. LES MÉTHODES DE CLASSIFICATION DES EMPLOIS

### I.1. LES METHODES GLOBALES

1.1.1. LA COMPARAISON PAR PAIRES

1.1.2. LE RANGEMENT PAR FILIÈRES (OU POSTE À POSTE)

### I.2. LES METHODES CRITERIELLES OU ANALYTIQUES

### I.3. L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES

I.3.1. L'EMPLOI GLOBAL

I.3.2. LA SEGMENTATION DES EMPLOIS

### I.4. L'APPROCHE PAR LES CAPACITÉS PERSONNELLES

### I.5. LES SYSTÈMES EMPIRIQUES

## II. LA METHODE HAY

II.1. LES FACTEURS CLÉS

II.1.1. LA COMPÉTENCE

II.1.2. L'INITIATIVE CREATIVE

II.1.3. LA FINALITÉ



# I. Les méthodes de Classification des emplois



Plusieurs méthodes ou démarches visant à décrire et à évaluer les emplois et les compétences

**TYPLOGIE POUR S'ORIENTER DANS CETTE DIVERSITÉ**

**Le mode d'évaluation des situations de travail :**

- démarches globales,
- méthodes critérielles,
- uni critérielles

**L'objet de l'évaluation:**

- le poste ou l'emploi,
- les compétences et activités,
- les capacités personnelles.



Cela se traduit comme suit :

	L'OBJET DE L'EVALUATION		
LE MODE D'EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"><li>Le poste</li><li>L'emploi</li></ul>	Les compétences les activités	Les capacités personnelles
LES METHODES GLOBALES	<ul style="list-style-type: none"><li>La comparaison par paires</li><li>Le rangement par filières</li></ul>	L'emploi global	Les méthodes type fonction publique
LES METHODES CRITERIELLES	<ul style="list-style-type: none"><li>Les critères classants</li><li>Le critère unique</li><li>La théorie de l'information</li></ul>	La segmentation des emplois	-



## I.1. LES METHODES GLOBALES

Rangement des emplois de **manière ordinale**, c'est-à-dire sans se préoccuper du degré de différence ou de la nature de celle-ci.

### Avantages

• Simples à mettre en œuvre  
• Adapté à des postes simples, aux tâches répétitives

### Inconvénients

Moins précises que les méthodes analytiques

- Ne permet pas de distinguer les écarts respectifs entre les emplois
- Seul un ordre d'importance est établi

Difficulté du référencement

- Un emploi est supérieur à un autre sur quelle base
- Les valeurs de la branche suffisent à classer les emplois équitablement
- Ces valeurs ne sont généralement pas formalisées.

Ces grilles vieillissent vite face aux évolutions technologiques



### 1.1.1. LA COMPARAISON PAR PAIRES

Comparaison de chaque poste avec un autre sur la base d'une **appréciation globale et subjective de son « poids », de sa « valeur » ou de sa « contribution pour l'entreprise »**.

Tous les postes sont ainsi successivement considérés, les uns par rapport aux autres. Il en découle un **classement intuitif** car reposant sur une hiérarchie implicite des postes.

Cette méthode est surtout utilisée dans les **petites entreprises**, là où il n'est pas toujours nécessaire de recourir à un haut degré de précision ou de sophistication.

Avantages	Inconvénients
Simple, souple d'administration et de maintenance, peu coûteuse, facilement explicable	Imprécise, plus subjective, vague dans ses définitions, difficilement transférable d'une filière à une autre, peu utilisable dans une grande organisation



## I.1.2. LE RANGEMENT PAR FILIÈRES (OU POSTE À POSTE)

Cette méthode consiste à identifier la filière de chaque emploi (fabrication, entretien, comptabilité, vente, secrétariat, informatique), puis à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes repères 1 choisis dans la filière professionnelle et étalonnés sur l'ensemble des filières.

La cohérence inter filières est réalisée par une simple comparaison horizontale de ces postes repères (par exemple en comparant l'emploi de programmeur de la filière informatique avec celui de technicien d'atelier de la filière maintenance).

L'enjeu de la négociation consiste d'abord à choisir la liste des postes repères puis à établir les équivalences horizontales entre filières. Dans un second temps, plus facile, mais fastidieux, il faut procéder à l'inventaire de tous les emplois puis les insérer au bon niveau de coefficient dans chacune de leurs filières.

(Hay, Cort, Hewitt 1, Watson Wyatt)





La Classification Parodi Mis en place en 1945 par le ministre du travail français Alexandre PARODI, ce système est fondée sur une dénomination et une hiérarchisation des postes. Il a permis de donner un cadre général aux grilles de classification instituées par les différentes branches professionnelles. La Classification Parodi consiste à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes repères choisis dans une filière professionnelle. Ce modèle s'est révélé trop rigide pour tenir compte des évolutions technologiques et organisationnelles et de la nécessité de polyvalence qu'elles induisent



## I.2. LE RANGEMENT PAR FILIÈRES (OU POSTE À POSTE) – suite

Avantages	Inconvénients
<p>Simple, d'apparence peu coûteuse, souple d'utilisation</p>	<p>Le caractère partiellement subjectif du classement peut conduire à des arbitrages délicats</p> <p>Implique de déterminer la hiérarchie des emplois à un moment donné, avec la rigidité que cela suppose pour la suite : difficulté de rendre compte de nouvelles situations de travail réelle (obligation de procéder par assimilation), et inutilité de recenser des emplois que plus personne ne tient.</p> <p>Exige des évaluateurs une bonne connaissance de chacun des emplois (condition de plus en plus difficile à satisfaire du fait de la multiplication et de la diversité des postes au sein des entreprises).</p> <p>Impossibilité de maintenir le postulat de l'inventaire exhaustif des emplois, en particulier dans les branches étendues et peu homogènes.</p>



## I.2. LES METHODES CRITERIELLES OU ANALYTIQUES

Cela suppose une analyse fine du travail à travers un ou plusieurs critères.

Les méthodes définissent en amont des critères de comparaison des emplois pour les classer. L'évaluation séparée de plusieurs critères de chaque poste permet l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient pour chaque poste.

La pratique consistant à utiliser quelques critères, désormais bien identifiés, apparaît comme la plus légitime aujourd'hui.

Utilisation de système de repérage basés sur des critères sous-jacents.



## I.2.1. LES CRITÈRES CLASSANTS

La négociation consiste à se mettre d'accord sur les **procédures d'évaluation des emplois**.

On associe les différentes valeurs correspondant aux différents critères en vue d'une **pesée mathématique** des emplois **par attribution de points**.

S'agissant de la cotation finale lorsque l'on procède à un calcul de points, certaines méthodes prévoient **une pondération des critères**.

Au fil des négociations, **2 critères clés** se sont progressivement imposés (seuls ou avec d'autres) dans la plupart des accords qui se réfèrent à cette méthode :

- **la technicité**
- **et l'autonomie**

Parmi les 10 plus grandes branches qui ont signé une grille à critères classants depuis 1990, seules 3 ont eu recours au critère relationnel (ou communication).



### I.2.1. LES CRITÈRES CLASSANTS - suite

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• La rationalité</li><li>• La complémentarité des critères et leur rôle de checklist</li><li>• Sont de nature à rassurer les intéressés.</li><li>• Un système de cotation de compétences confère</li><li>• Transparence au système, et permet aux partenaires</li><li>• Sociaux de mener un véritable échange sur le fond</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Font naître de multiples questions : quels critères</li><li>• Choisir ? Quelle pondération choisir ?</li><li>• Il peut être jugé inopportun de cumuler des valeurs</li><li>• Renvoyant à des critères de nature différente</li></ul>



## I.2.2. LE CRITÈRE UNIQUE

Méthodes basées sur un seul critère supposé rendre compte valablement des emplois. Elles ne sont plus utilisées aujourd'hui.

Avantages	Inconvénients
	Ne résout pas la question du choix du critère à utiliser.  Ne va pas dans le sens d'une plus grande acceptabilité sociale



### I.2.3. LA THÉORIE DE L'INFORMATION

Le travail est considéré comme un processus de communication entre le travailleur et son environnement.

Le travailleur reçoit de l'information, analyse cette information, procède à des réponses, contrôle et ajuste quantitativement et qualitativement ces réponses en fonction du but à atteindre.

Le schéma d'analyse de la méthode repose sur un **modèle systémique** qui donne une représentation logique simplifiée de l'activité humaine quels que soient la nature du travail et le niveau hiérarchique.

L'application de ce modèle à l'évaluation des emplois commence à partir du moment où on admet qu'un **emploi est d'autant élevé qu'il impose des exigences plus fortes pour la perception, le traitement et l'émission de l'information** entre le titulaire de l'emploi et son environnement. .

Un seul critère (le traitement de l'information) se décline dans les faits en de multiples sous critères qui font l'objet d'une évaluation.

Avantages	Inconvénients
Permet de comparer des situations de travail et de niveaux hiérarchiques très variés	



### I.3. L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES

Elle consiste à **privilégier l'individu, sa situation de travail réelle ou la situation de travail qu'il est susceptible de maîtriser.**

A l'heure actuelle, on observe que les systèmes de classifications prennent de la distance avec le poste de travail, en s'intéressant plus particulièrement à la personne. Des notions de qualification et de tâches, l'évaluation des emplois tend à se rapprocher de la notion de compétences.





### I.3.1. L'EMPLOI GLOBAL

Il s'agit de retenir certaines des constituantes de l'emploi : **profils, rôles, missions, activités, compétences** et de procéder à des **comparaisons de profils d'emploi**.



### I.3.2. LA SEGMENTATION DES EMPLOIS

Prise en compte, non plus de poste, mais **des missions, du « potentiel », des attributs nécessairement « personnalisés »**, et de rapprocher du réel au moyen d'une **identification plus fine des contenus du travail**.

Le salarié n'est alors plus rémunéré en fonction de l'emploi qu'il occupe à un moment donné, mais bien pour **ce qu'il fait concrètement** dans le cadre de sa situation de travail, après validation.

Il ne s'agit plus de définir ce qui manque au salarié pour accéder à un poste supérieur, mais de **se préoccuper de ce que le salarié peut faire concrètement** en cas de besoin dans l'entreprise.

Avantages	Inconvénients
Ces segmentations, destinées à faciliter la reconnaissance, se révèlent utiles dans le cadre des politiques de recrutement, de formation, de mobilité ou d'appréciation des performances	Il ne s'agit pas d'une opération socialement neutre



#### I.4. L'APPROCHE PAR LES CAPACITES PERSONNELLES

Les capacités correspondent aux **qualités ou aux aptitudes personnelles** qui ont été prouvées antérieurement ou dans l'absolu.

Elles sont en fait **présumées et s'apparentent au potentiel** jusqu'à ce qu'elles se vérifient à l'occasion de la maîtrise avérée d'un emploi qui requiert le déploiement de ces capacités, a posteriori donc.

Elles prennent alors le statut de capacités prouvées en situation et ressemblent à des compétences.

Il s'agit de rationaliser le système des grades (armée de métier) au moyen d'une tentative d'évaluation des capacités.

Avantages	Inconvénients
Facilite les modalités de la sélection à l'entrée dans la fonction	On fait peser sur l'organisation le poids de connaissances théoriques ou générales qu'on accepte de rémunérer au même titre que les qualités ou compétences concrètes requises pour tenir un emploi
	Méthode en désaffectation



## I.5. Les systèmes empiriques

Il s'agit de méthode résultant de l'adaptation d'une méthode catégorielle ou d'une méthode analytique ou de la synthèse des deux. Qualifiés de « méthodes maisons », elles propres à leurs créateurs et répondent à des besoins spécifiques à un contexte particulier.



## II. LA METHODE HAY

**FAIR  
PAY**





Edward Hay

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.**



## Deux concepts clés de HAY



1. Comparer les postes selon des facteurs universels



2. Maintenir l'objectivité



## Les étapes de la méthode Hay

1

- Sélectionnez les postes à évaluer et hiérarchisez leurs aspects en ordre d'importance

2

- Déterminer le nombre de points pour chaque facteur

3

- Attribuer des points selon l'importance du facteur pour le poste en question

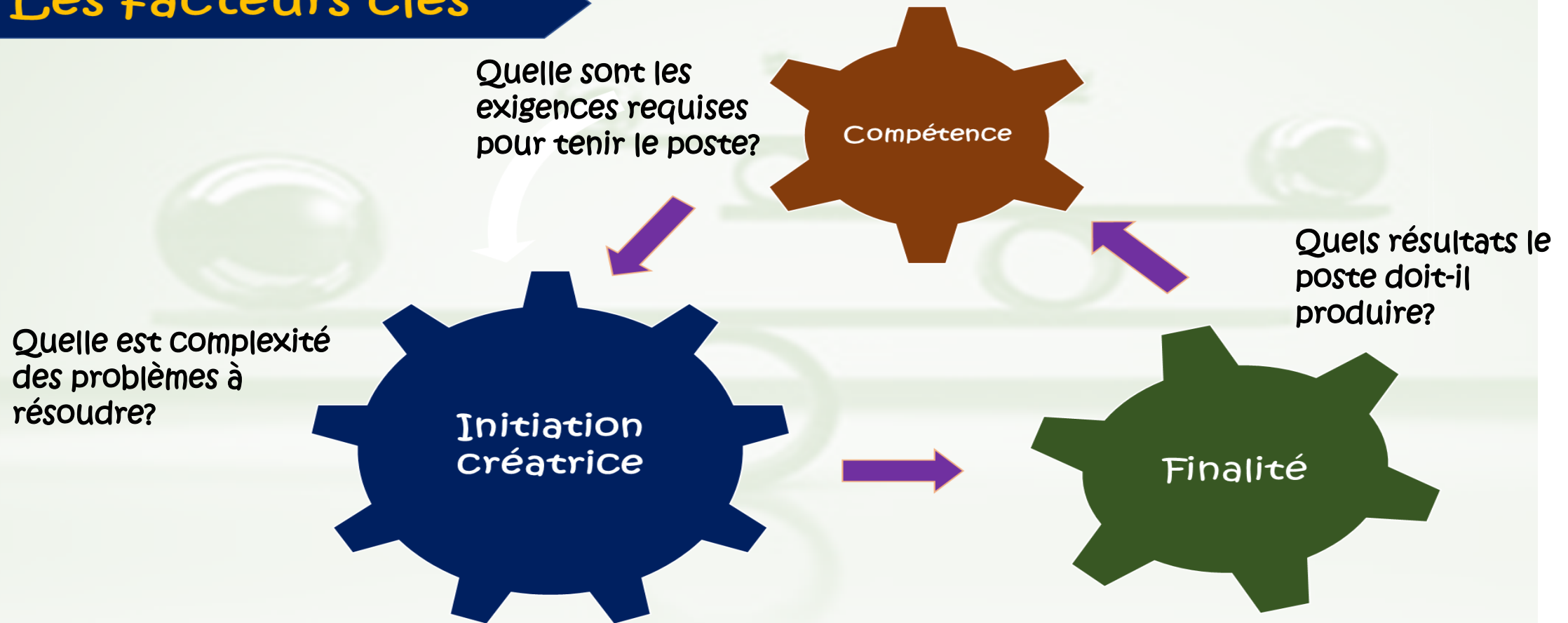
4

- Additionnez les points pour déterminer le total





## II.1. Les facteurs clés





## II.1.1. Compétence

C'est l'ensemble des aptitudes et connaissances qui permettent à l'employé d'exercer ses fonctions de manière satisfaisante.

La profondeur et l'étendue des connaissances

Méthodes pratiques

Techniques spécialisées

Disciplines scientifiques

La portée et la diversité la Capacité de direction

Capacité de planifier, organiser, intégrer, coordonner, doter en personnel, diriger et superviser les activités et les ressources d'une unité administrative

Les aptitudes en relations humaines

Aptitudes pour entretenir de façon active et directe des rapports divers avec les autres





## A. Les éléments de cotation de la connaissance

Etendue et profondeur des connaissances requises : usages, méthodes, techniques et/ou disciplines professionnelles

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



## B. Compétence en management

Compétence pour organiser, coordonner et piloter des activités en situation opérationnelle et fonctionnelle

**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*



## C. Les relations humaines

**1**

**Information**

*Echanger des informations*

**2**

**Démonstration**

*Ecouter, comprendre, animer, former*

**3**

**Conviction**

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

Capacités à comprendre, influencer  
et motiver les autres dans les  
relations de personnes à personne





## II.1.2. L'initiative créatrice

Correspond au degré et à la nature de la réflexion nécessaire pour

Analyser

Proposer  
des  
solutions

Evaluer

Créer

- ❖ Le cadre du raisonnement
- ❖ L'exigence des problèmes



## A. Cadre de réflexion

C'est la diversité et l'étendue des informations, ainsi que la variété et l'ampleur des problèmes rencontrés par le poste

<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>



## B. Exigence des problèmes

C'est la complexité du processus mental à mettre en œuvre pour traiter l'information, développer des conclusions et aboutir à la solution des problèmes posés.

1

Application créatrice

Laquelle est la réponse?

Choix simples

2

Adaptation

Quelle est la réponse?

Choix judicieux

3

Analyse

Où se trouve la réponse?

Raisonner  
Analyser

4

Pensée originale

Quel est le problème?

Extrapoler  
Innover  
Imaginer

5

Pensée

Quelle question devons-nous nous poser?

Explorer  
Créer





## II.1.3. La finalité

Reliée à la possibilité, pour un poste, de permettre la réalisation de certains résultats ainsi qu'à l'importance de ces résultats pour l'entreprise. Le degré de liberté est étroitement lié à la mesure suivant laquelle le titulaire doit rendre compte (est responsable) de ces résultats

### La liberté d'action

*Le degré de surveillance exercée par un supérieur ou découlant du système.*

### L'impact du poste sur les résultats finaux

*Le degré d'influence ou de participation du poste dans la réalisation des résultats finals escomptés pour l'unité ou la fonction considérée*

### L'ampleur

*L'envergure de l'unité ou de la fonction sur laquelle le poste exerce l'impact le plus marqué.*





## A. 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	



## B. Ampleur/Impact

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

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



## C. Ampleur/Impact

**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



## Conclusion

L'utilisation de la méthode Hay conduit ipso facto à **admettre la pertinence des critères et des évaluations** dans toutes les situations professionnelles. Pour autant, ses critères conduisant à donner une grande importance à la finalité. Il ne s'agit pas là sans doute d'un regard particulièrement adapté aux ouvriers et employés et les applications de la méthode concernant cette population sont très peu nombreuses. La description des emplois dans cette méthode fait ressortir la mission (ce que l'on attend du poste) et non les tâches ni la façon dont le titulaire agit.

CONFÉRENCE  
RH  
BRAZZAVILLE  
2021



**MERCI**

[www.oarh.cg](http://www.oarh.cg)