

## GRH : LA DÉTERMINATION DES BESOINS EN PERSONNEL

### I - LE SYSTÈME D'ANALYSE DES POSTES DE TRAVAIL

Il faut un système d'analyse qui soit fiable

#### **11 - Les fonctions du système d'évaluation et de classification des emplois**

Domaines : recrutement, mutation, formation, promotion - mutation, classification emplois dans établissements

##### Annexe 1 : Fonctions du système d'évaluation des postes de travail

Domaine	Rôle	Modalité
Recrutement Affectation	Sélection des candidats	Par adéquation entre le profil du poste et le profil du candidat
Formation	Définition des programmes de formation	Par analyse des écarts entre les profils des candidats et les exigences du poste de travail
Rémunération	Définition du niveau de rémunération de chaque emploi. Établissement de la hiérarchie des rémunérat°.	- Valorisation des niveaux de qualification (ex : niveau d'études, expérience acquise par ancienneté, diplôme). - Valorisation des niveaux de pénibilité du travail (ex : détermination des primes "de poussière", de chaleur).
Promotion Mutation	Déroulement d'une carrière au sein de l'entreprise. Acquisition d'expériences variées. Satisfaction des besoins de mobilité.	Par comparaison entre le potentiel des candidats et les exigences du poste
Classification des emplois	Établissement de la hiérarchie des emplois (classement indiciaire, relations de subordination.)	Par comparaison des exigences des postes de travail les uns par rapport aux autres.

#### **12 - Les qualités requises d'un bon système de qualification des emplois**

Il doit être applicable à toutes les qualifications existantes dans l'entreprise (ingénieurs, cadres, agent de maîtrise,..)

Il doit associer le personnel et ses représentants à la définition des qualifications des rémunérations qui leur sont associés.

- pour faciliter l'acceptation de la classification qui sera mise sur pied par l'ensemble du personnel

- pour éviter les conflits portant sur les classifications et l'échelle des rémunérations

Il doit être simple, concret, clair, objectif.

## II - LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DES POSTES DE TRAVAIL

### 21 - Les méthodes globales

Définition : Les méthodes globales sont des méthodes qualitatives qui ont pour caractéristiques principales de se fonder sur une appréciation d'ensemble du poste de travail (sans analyse détaillée du contenu de travail).

Type de classement :

- classement des postes de travail en différents catégories
- classement hiérarchique des emplois

#### A - Le classement par catégories

La direction du personnel retient a priori des postes de travail de référence qui détermine une hiérarchie dans lequel chaque emploi peut trouver sa place.

Ex : on peut retenir un classement en 6 postes de référence donc 6 position hiérarchique de personnel d'encadrement :

- directeur de département
- directeur régional
- directeur d'établissement
- chef de service
- ingénieur
- techniciens

Il faut ensuite définir la hiérarchie de tous les emplois par rapport aux emplois de référence

- soit par un questionnaire
- soit par des entretiens

#### B - Classement hiérarchique des emplois

Il s'agit de comparer les emplois les uns par rapport aux autres en déterminant ce qui ont un pouvoir hiérarchique

X = autorité hiérarchique directe

	PDG	Directeur production	Directeur
PDG			
Directeur de production	X		
Directeur d'usine		X	
Chef d'atelier			X

Les avantages de la méthode globale

- simplicité
- rapidité
- faible coûts des analyses

Les limites

- imprécision de ces méthodes
- elles ne sont pas forcément applicable dans tous les fonctions de l'entreprise
- comme le contenu du poste de travail n'est pas analyser, on ne peut pas définir le profil de poste précis et définir les besoins du personnel en formation

## 22- Les méthodes analytiques multicritères

On parle aussi de méthodes factorielles, méthodes par points

Ces méthodes sont fondées sur une analyse qui repose sur un certain nombre de facteurs

Les facteurs peuvent être les qualités requises pour assurer ce poste de travail, l'expérience, la formation. Cela peut être les facteurs d'inconfort : les risques

Ces méthodes se déroulent en trois étapes :

Choix des facteurs qui permettent de porter un jugement sur le poste.

Cela peut être :

- des qualités au niveau de habileté, résistance physique, de l'entraînement
- l'aptitude à prendre des responsabilités
- l'aptitude mentale : suivre l'évolution d'un poste évolutif
- contrainte physique : température ambiante, niveau sonore, aspect confort

Pour chacun des facteurs on définit une échelle propre d'évaluation de façon à évaluer les différents postes les uns par rapport aux autres. On arrive ainsi à un certain nombre de points par facteur.

Définir une pondération de divers facteurs, on arrive à une note globale ensuite on arrive à une hiérarchie des emplois, une hiérarchie des rémunérations

## 23 - La réalisation des études d'analyse

Qui ou comment, on réalise ces études de poste ? (annexe 3)

On peut avoir recours à un analyste spécialisé qui le plus souvent sera externe à l'entreprise.

Avantage : Ces personnes sont expérimentées dans le travail d'analyse pour proposer d'autres solutions. Elles sont plus objectives que les personnes qui sont à l'intérieur de l'entreprise.

Inconvénients : le coût est élevé, comment mesurer l'expérience de l'expert

Rapport descriptif du poste :

\* Description des aspects matériels

- outillage utilisés
- matériaux mis en œuvre
- fonctions à assurer

\* Aspect physique : les nuisances subies

\* Aspect sociaux :

- les relations entretenues pour le poste avec les autres postes
- description des activités de commandement, de coordination, de contrôle

\* Aspect intellectuels :

- degré d'initiative
- degré d'autonomie du poste
- complexité du travail
- qualité de créativité
- capacité de synthèse

Réaliser une analyse de poste par questionnaire rempli par le titulaire de poste ou de son représentant hiérarchique

Avantage : rapidité mais il faut se méfier des réponses

Inconvénients : Il est difficile de trouver un questionnaire adapter à différents poste de travail.

Mettre en place une commission de qualification , une commission de compétence

On aura recours à une expert en analyse des postes de travail pour avoir une mission plus ou moins étendu

- animation du groupe
- assurer un minimum de formation aux membres de la commission pour qu'ils réalisent leur fonctions
- réaliser eux-mêmes une partie voir toutes les analyses des postes

On aura des membres de la hiérarchie

On aura des représentants du personnel

Qu'est-ce qui peut en résulter ?

Il peut en résulter :

- une fiche d'attribution qui décrit les tâches qui sont a accomplir et les qualités requises pour les accomplir (annexe 4)
- une fiche d'attribution qui prend la forme de description de fonction pour les postes d'encadrement

Contenus des descriptions de fonction

- condition de travail : lieu, horaire, contrainte spécifique, avantage liés au poste proposé
- environnement technique organisationnel et même humain du poste de travail
  - \* moyens matériels utilisés
  - \* autorité exercée du point de vue hiérarchique
  - \* liens de dépendance hiérarchique
  - \* relation de travail avec les autres responsables, les autres services de

l'entreprise

- description du profil professionnel du poste
  - \* niveau de connaissance requis
  - \* compétence technique nécessaire
  - \* le degré d'expérience que doivent présenter le titulaire du poste
- définitions du profil psychologique et intellectuel que doit présenter le titulaire du poste

- \* caractéristique de caractère
- \* l'aptitude à commander
- \* l'aptitude à communiquer
- \* l'aptitude à coordonner
- \* l'aptitude à planifier un travail
- capacité relationnelle : savoir accueillir, informer, conseiller, négocier
- perspectives d'évolution du poste
  - \* évolution prévisible des techniques employées
  - \* évolution vers le télétravail
  - \* évolution du contenu du travail qui nécessitera une formation

## **24 - Analyse des conditions de travail**

### **A - Pourquoi ?**

2 perspectives

- améliorer ces conditions de travail
- si on ne peut pas améliorer ces conditions de travail pénible, envisager leur indemnisation (prime de risque, prime de travail en hauteur)

### **B - Comment**

Par des méthodes d'analyses pour déceler les facteurs d'inconfort dans un poste de travail

Par des instruments de mesure

Par des méthodes indirectes qui reposent sur des tests physiologiques en mesurant la fatigue avant et après le travail

Ces analyses de conditions sont fait dans le cadre de l'analyse de poste de travail

## **III - L'ADÉQUATION D'UN SALARIE A UN POSTE DE TRAVAIL**

Lors d'un recrutement : évaluation d'un candidat à un poste par rapport au profil du poste

Définir un programme de formation

### **31 - Les méthodes d'évaluation d'un salarié**

#### **A - Les fiches d'appréciation**

Remplit à intervalle régulier parfois avec l'avis d'un supérieur hiérarchique

- appréciation sur l'aptitude détecté
- appréciation sur les insuffisances du titulaire du poste (action de formation à proposer au salarié)

Inconvénients : elle est faite à l'insu du salarié qui n'a pas connaissance du contenu

#### **B - Entretien annuel d'évaluation**

Il porte sur le résultat obtenus

Le salarié peut amener des arguments qui permettent d'atténuer sa responsabilité dans les mauvais résultats

Le supérieur peut découvrir certains aspects de travail du salarié qu'il ne connaissait pas

Le salarié peut formuler une demande de formation

Cela permet de fixer des objectifs puis comparer aux résultats de l'année suivante

Avantage : transparence car il y a un compte rendu de l'entretien qui est édité

Inconvénients : effets pervers, une personne chargée du recrutement un peu culotté pourrait demander ces comptes rendus, risque d'atteinte à la liberté

### **32- Les méthodes de comparaison**

Lors d'un recrutement externe ou interne

#### **A - Comparaison des profils**

Définir pour chaque poste de travail un profil minimum et maximum d'aptitude à remplir

Puis on cherche à situer le candidat par rapport au profil moyen (Annexe 5)

- S'il est en dessous ou au dessus : candidat rejeté ou candidat susceptible d'être retenu

## B - La méthode des déclassements

Elle conduit à utiliser un certain nombre de critères : diplôme, expérience

Ex : D : CAP, BEP, BTS

E : < 1 an, 1 à 3 ans, > 3 ans

Hypothèses :

**H1** : possession BEP au lieu de BTS provoque un déclassement plus importante que la possession d'un CAP par rapport au BEP

Déclassement sur diplôme			
CAP	BEP	BTS	
-3	-2	0	
	-1	-2	

**H2** :

Déclassement sur expérience			
< 1 an	1 à 3 ans	> 3 ans	
-3	-1	0	
	-2	-1	

**H3** : Les déclassements sur le diplôme sont plus important que les déclassements sur l'expérience (par exemple pour le poste considéré) => on affecte un coefficient de 1,5 aux déclassements sur le diplôme

☞ Déclassements pondérées sur le diplôme

CAP	BEP	BTS
-4,5	-3	0

**Tableau de synthèse**

Diplôme	CAP	BEP	BTS
Expérience			
< 1 an	-7,5	-6	-3
1 an à 3 ans	-5,5	-4	-1
> 3 ans	-4,5	-3	0

**D'où le tableau de déclassement de candidat sur les critères diplômes et expérience**

Diplôme	CAP	BEP	BTS
Expérience			
< 1 an	8	7	3
1 an à 3 ans	6	4	2
> 3 ans	5	3	1

rang des candidats

Elle permet de faire un premier tri dans les dossiers

## **IV - LA DÉTERMINATION PRÉVISIONNELLE DES BESOINS EN PERSONNEL**

Toute politique du personnel repose plus ou moins sur la détermination des besoins en personnel

### **41 - La prévision des besoins à court terme**

#### **A - La prévision des effectifs**

**Distinction entre deux catégories de main-d'œuvre :**

- les horaires de travail
- rapport entre les heures ouvrés et les heures de présence => taux d'activité
- la productivité du travail
- l'absentéisme
- leur productivité est difficilement mesurable
- le nombre de personne employée n'est pas rigoureusement proportionnelle aux volume d'activité de l'entreprise

On peut essayer de faire des prévisions par analyses de la charge des postes de travail. Tout accroissement de l'activité nécessite un embauche.

#### **B - La détermination**

Elle résulte des analyses de poste étudié dans le paragraphe 2.

On se fonde sur l'évolution prévisible sur les caractéristiques du poste.

La prévision des besoins à court terme concerne les PME.

### **42 - La gestion prévisionnelle du personnel à moyen terme**

Concernent essentiellement les grandes entreprises pour lesquelles c'est une nécessité et si elles en ont les moyens.

Elle est rendue nécessaire voir indispensable à cause de l'inertie de rigidité de la gestion du personnel dans l'entreprise => recherche de la flexibilité.

Il y a toute une série de contraintes qui restreignent la flexibilité du personnel :

- la législation sociale (code du travail, convention collective, ...)
- les délais de formation ou la nécessité de l'expérience
- le taux de syndicalisation

Pour gérer ces contraintes, il faut prévoir le plus loin possible l'évolution des besoins du personnel.

Cette gestion prévisionnelle est facilitée dans les plus grandes entreprises par l'importance des effectifs employés qui rend applicable les calculs statistiques tel que les taux d'espérance de vie, taux de démission par catégorie.

Les grandes entreprises possèdent le plus souvent des plans à moyen et à long terme sur lequel la gestion du personnel va s'appuyer.