

Job Evaluation System
A vous de jouer !

Une vision claire de votre organisation pour la rendre plus efficace

L'organisation de votre entreprise s'est construite au fil du temps. Agile, évolutive, il est parfois difficile d'en avoir une vision claire et exhaustive. Pourtant, cette vision est indispensable pour dessiner l'organisation de demain.

La méthode Job Evaluation System (JES) évalue chaque poste de l'entreprise et les positionne sur une échelle de responsabilité pour apporter une analyse pragmatique du fonctionnement actuel de votre entreprise.

Les fondements de la méthode JES

Centrer les analyses autour de trois dimensions

- **La dimension de l'organisation :** elle s'appréhende au travers des missions clés, des moyens et de l'autonomie du poste, et sera évaluée par le critère Rôle et Délégation (RD). Le Rôle traduisant la mission générale confiée par l'organisation au titulaire du poste, et la Délégation, l'autonomie que celle-ci lui confère.
- **La dimension du titulaire :** elle s'appréhende au travers du profil requis et intègre, outre les connaissances techniques et professionnelles, les exigences de compétences comportementales acquises au travers de l'expérience professionnelle ou la maturité, et sera évaluée par le critère Compétences professionnelles (CP).

- **La dimension de l'environnement :** cette dimension s'appréhende par l'analyse de critères multiples qui traduisent la nature et l'intensité des facteurs qui agissent sur le contexte du poste et rendent plus critique ou plus fragile la réalisation effective des objectifs. Elle sera évaluée par le critère de Complexité de l'environnement (CE).

Le critère « Rôle et Délégation » traduit l'attente de l'organisation en termes de complexité de la réflexion.

Le critère « Compétences professionnelles » traduit les exigences en termes de savoirs professionnels, tant en largeur qu'en profondeur.

Le critère « Complexité de l'environnement » évalue la densité et la résilience des compétences qui seront requises pour être opérantes dans un environnement complexe.

Inscrire le poste dans un domaine et chaque domaine dans une organisation

L'approche JES positionne systématiquement le poste au sein d'un domaine fonctionnel, et chaque domaine fonctionnel au sein d'une organisation.

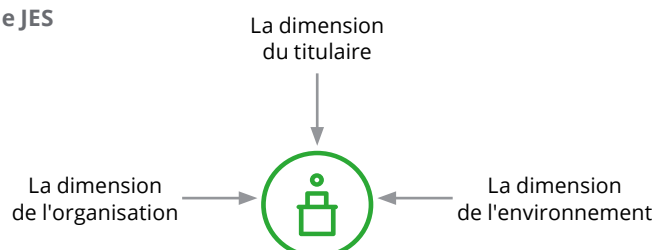
La compréhension du modèle économique et de la contribution de chaque domaine professionnel à la création de valeur est ainsi une démarche préalable systématique. L'objectif d'une démarche d'évaluation JES est tout autant de mesurer le niveau de responsabilité d'un poste que de mémoriser et structurer les critères ayant conduit à cette évaluation.

Porter une vision différente de la dimension économique

Dans la méthodologie JES développée par Deloitte, le périmètre économique d'un poste (PE) se définit comme un pourcentage de la contribution à la création de valeur du domaine fonctionnel. Cette approche de redistribution d'un ensemble fini (la valeur ajoutée du domaine) a l'avantage de la simplicité de lecture des activités de l'entreprise et d'identification des postes clés de chaque domaine.

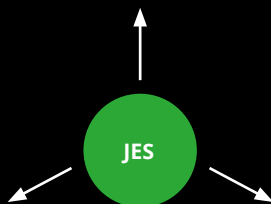
Pour autant, deux postes assimilables en termes de « Rôle et Délégation », nécessitant la même typologie de « Compétences professionnelles » et en capacité de gérer des environnements d'une complexité comparables, seront évalués au même niveau.

Les trois dimensions de l'approche JES



La **clarification** permet de « donner du sens » aux collaborateurs en fournissant un mode de lecture partagé de l'organisation. L'analyse des rôles dans un mode hiérarchique, fonctionnel ou matriciel contribue à donner une vision de l'organisation « en dynamique », par l'illustration des évolutions verticales ou transverses. Dès lors, elle servira la flexibilité des structures et contribuera à l'élaboration des plans de succession.

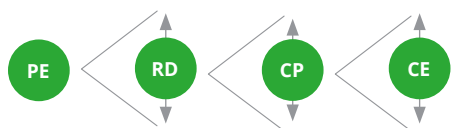
L'**analyse des rôles** permet de préciser la nature des missions confiées par l'organisation à un collaborateur, les caractéristiques de l'environnement dans lequel ils s'inscrivent et les compétences professionnelles requises. Dès lors, elle servira des processus de mobilité et de définition des parcours professionnels.



La **cartographie des positionnements** apporte une clé de comparaison relative des postes au sein de l'organisation. Dès lors, elle participe à la construction de politiques de reconnaissance équitables.

Prendre en compte les interactions entre les critères

Pour chaque niveau retenu sur un critère d'évaluation, la méthode JES encadre le « champ des possibles » des autres critères. Cette combinatoire des interactions entre les facteurs constituant la responsabilité d'un poste sécurise l'évaluateur et garantit que le niveau retenu des critères constituant une évaluation Deloitte JES correspond à une association réaliste et observable.



Le périmètre économique (PE) est intégré dans cet encadrement du « champ des possibles » des critères, mais, pour autant, ne rentre pas dans le calcul de l'évaluation.

Suivre les déclinaisons hiérarchiques

Le suivi des évaluations le long des lignes hiérarchiques est révélateur de nombreuses caractéristiques de l'organisation (ex : capacité d'un département à promouvoir ses propres managers, « nœuds d'étranglement » générateurs de frustration...). Les évaluations JES, par la mesure, l'analyse et la qualification des écarts, deviennent un précieux complément aux plans de succession en illustrant la nature des transformations lors du passage d'un poste à un autre.

Les atouts de la méthode JES

Communiquer avec les autres approches de classification

La méthode JES est "mappée" avec plus d'une centaines de conventions collectives ainsi qu'avec les autres approches d'évaluation de postes, en vous communiquant la correspondance des échelles.

Une approche par Points et par Levels

Les évaluations JES sont exprimées en Points sur une échelle linéaire. Les « Levels Deloitte » sont des regroupements de points permettant la classification des postes en niveaux homogènes.

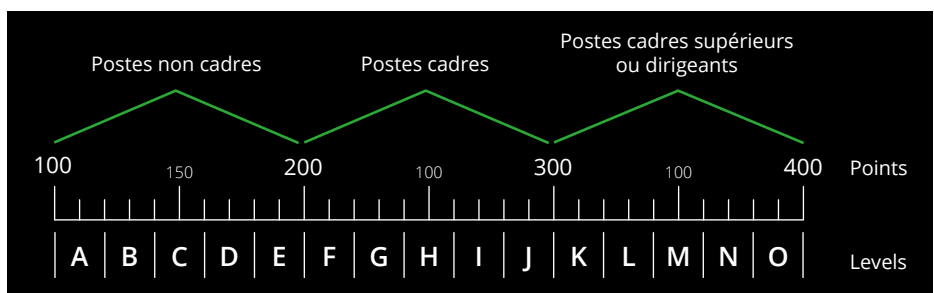
Le choix d'une approche simple

Le choix de Deloitte a été de construire une méthodologie d'évaluation qui encadre l'utilisateur par le contrôle du « champ des possibles » et qui, par la limitation du nombre de critères, lui confère la souplesse et l'adaptabilité nécessaires aux organisations actuelles.

La méthode JES a vocation à assister les entreprises dans leurs projets d'évaluation de postes, participer à la clarification de l'organisation et à être transférée aux équipes opérationnelles.

L'intégration de JES dans les processus ressources humaines

La démarche de clarification des organisations par l'analyse des natures et des positionnements relatifs des postes au sein d'une organisation sert tous les processus ressources humaines. Dans les organisations requérant de plus en plus d'agilité, les collaborateurs attendent des ressources humaines du sens, de la visibilité et de l'équité. JES s'inscrit comme une démarche d'accompagnement des spécialistes ressources humaines dans leur réflexion sur la mobilité, la définition de parcours professionnels, l'équité et la compétitivité des politiques de rétribution et de gestion des talents.



Contacts



Philippe Burger
Associé
Deloitte Conseil
Capital humain
phburger@deloitte.fr



Denis Lesigne
Directeur
Deloitte Conseil
Capital humain
dlesigne@deloitte.fr

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.