

Chapitre 3 Eléments de corrigé indicatif

Exercice 1

1. Comment peut-on définir l'évaluation des emplois dans les PME ? Quelle est la nécessité de l'évaluation et quels sont les objectifs poursuivis ?

L'évaluation des emplois dans les PME, tend à définir la valeur relative du travail lui-même. En second lieu, l'évaluation des emplois dans les PME est la technique qui permet de classer, en les hiérarchisant, les emplois les uns par rapport aux autres afin d'obtenir un mode de rémunération de base équitable tandis que l'évaluation des RH est l'outil qui permet d'établir le degré de compétence et de performance des individus.

Il est nécessaire d'évaluer les emplois afin de faire le point sur les performances des organisations et ajuster une bonne GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Les objectifs poursuivis sont de deux ordres :

- Revoir en permanence la valeur relative des emplois concernés et réussir les recrutements dans ce sens.
- Offrir aux salariés une rémunération, une formation et une gestion de carrière adéquates.

2. Soient les outils d'évaluation ci-dessous, que pensez-vous de leurs applications dans les PME ?

Type d'outil	Commentaires sur les applications dans les PME
Entretien	Simple à mettre en œuvre, peut être utilisé aussi bien pour le recrutement que pour la rémunération et (ou) la gestion des carrières. L'entretien doit être utilisé avec beaucoup de discernement pour éviter tout risque de décision « arbitraire ». Il faut donc pour cela le compléter éventuellement avec d'autres outils et privilégier la collégialité de l'exercice autant que faire se peut.
Tests	Les tests peuvent s'avérer un outil complémentaire indispensable à l'entretien dans les PME. Cependant leur application nécessite parfois une certaine « expertise » impliquant de ce fait des sous-traitants extérieurs à l'entreprise. Cette disposition peut engendrer des coûts importants souvent difficiles à supporter pour cette PME.
Centres d'évaluation (Assesment centers)	Très coûteux et très difficile à mettre en œuvre. Les centres d'évaluation conviennent mieux aux grandes entreprises.
Evaluation à 360°	Egalement très coûteux et très difficile à mettre en œuvre, réservé aux cadres ne convient pas aux PME de taille modeste.
Graphologie	A cause de sa valeur « scientifique » douteuse, l'utilisation de la graphologie est aussi en voie de disparition dans les PME. Elle pose aussi un problème de coût et de sous-traitance.

Exercice 2

1.

1. Les outils pour savoir ce qui motive les hommes			
	Description	Avantages	Inconvénients
Sosie	un QCM (de 98 propositions) fiable qui aide à piloter les carrières individuelles.	un outil efficace. Il permet de savoir ce que les salariés aiment vraiment faire.	Complexité de mise en oeuvre
Predidive Index	Un test pour savoir si le salarié a le job qui lui convient. Il pose simplement deux questions : « Comment vous décrivez-vous ? » et « Qu'est-ce que les autres attendent de vous ? ». Suit une liste de 86 propositions à cocher.	L'outil peut être utilisé par un manager de terrain après une formation de quatre jours. Pour lui, c'est le moyen de comprendre pourquoi quelqu'un est à l'aise ou non à son poste.	La traduction de l'anglais est un peu approximative. Peu d'enthousiasme des psychologues.
2. Les tests pour combiner personnalité et comportement			
MBTI	un outil très « psy » qui classe les salariés selon 16 types de personnalités. le <i>MBTI</i> permet de comprendre en quoi son mode de fonctionnement relationnel diffère de celui des autres, et donc de s'adapter.	Le <i>MBTI</i> met en évidence quatre fonctions (relation aux autres, perception du monde, prise de décision, organisation) qui se combinent entre elles. La dernière version du test tient compte aussi du stress.	Aucun inconvénient avéré signalé par les professionnels.
TMS	Le TMS permet d'analyser les rôles que jouent les membres d'un groupe.	Le <i>TMS (Team Management System)</i> vise à identifier les rôles joués par les membres d'une équipe et à mettre le doigt sur les points faibles de celle-ci.	Très onéreux, le <i>TMS</i> est plutôt utilisé par le top management
3. Les tests pour valider des promotions			
Papi	La PAPI (« <i>Perception and Preference Inventory</i> ») est précieux pour vérifier l'adéquation d'un profil à un poste. Intéressant pour valider une promotion ou une mutation.	Le test est bref (vingt minutes suffisent) et les résultats assez simples à exploiter.	Les résultats peuvent être biaisés si le salarié testé se trouve en état de stress.
D5D	Ce test définit cinq dimensions de la personnalité : introversion, relation aux autres, conscience professionnelle, ouverture d'esprit et stabilité émotionnelle.	Il brosse un portrait rapide du salarié, mais assez pertinent pour vérifier qu'il est adapté à tel ou tel poste. Le D5D est un des rares tests qu'un manager	Le manager doit suivre la formation proposée par l'éditeur.

		peut faire passer à ses collaborateurs sans aide extérieure.	
PerformanSe-Echo	Pour mieux gérer les carrières. PerformanSe-Echo permet de « valider les potentiels ». Cible : les collaborateurs auxquels on souhaite confier un poste de management et les managers appelés à élargir leurs responsabilités.	L'ergonomie est agréable et le test rapide (dix minutes).	Toutefois, un certain nombre de psys et de consultants restent réservés sur la notation et la restitution, qu'ils estiment trop standardisée.
Assessment center	Jeux de rôles pour tester les cadres en situation. La méthode repose sur des exercices de simulation (série de tâches à effectuer en temps limité) et sur une batterie de tests qui durent deux ou trois jours dans un cadre extérieur à l'entreprise.	L' <i>assessment</i> révèle les ajustements de compétences à effectuer.	A utiliser impérativement avec l'aide de consultants extérieurs. C'est un outil lourd, cher (de 1 500 à 5000 euros par personne) et qui peut susciter la contestation.

4. Les tests de repérage des hauts potentiels

360°	une appréciation du salarié par son entourage.	Après s'être évalué, l'intéressé est jaugé par des pairs, des supérieurs, des subordonnés, voire des clients qu'il a lui-même choisis.	Très coûteux et très difficile à mettre en œuvre.
180°		Même principe pour le 180°, sauf qu'il est mené par deux fois moins d'évaluateurs (supérieurs ou collaborateurs, selon les cas) et peut donc concerner du personnel non encadrant.	
361°		Même principe que le 360° avec les réponses qui ne sont pas anonymes.	
Development center	Il s'agit avant tout de cerner les atouts sur lesquels le salarié va pouvoir compter dans la suite de sa carrière. Les techniques et les exercices sont encore plus nombreux que pour l' <i>assessment</i> classique.	Particulièrement utile en cas de restructuration ou de fusion.	Très coûteux et très difficile à mettre en œuvre.

2.

Types d'outils pour évaluer	Les personnels d'encadrement	Les personnels d'exécution	Dans les grandes entreprises	Dans les PME
Sosie	oui	oui	oui	oui
Predidive Index	non	oui	oui	oui
MBTI	non	oui	oui	oui
TMS	non	oui	oui	oui
Papi	oui	oui	oui	oui
D5D	non	oui	oui	oui
PerformanSe-Echo	non	oui	oui	oui
Assessment center	oui	non	oui	non
360°	oui	non	oui	Oui en fonction de la taille.
180°	non	oui	oui	
361°	oui	non	oui	
Development center	oui	non	oui	

Pour les justifications, voir le tableau de la question 1.

3.

Entretien	Grâce à sa simplicité de mise en oeuvre, l'entretien peut être privilégié aussi bien pour le recrutement que pour la rémunération et (ou) la gestion des carrières, face à l'ensemble des outils présentés ci-dessus. Les mises en garde relatives à son utilisation à bon escient pour éviter tout risque de décision « arbitraire » restent valables ainsi que complément éventuel avec un ou plusieurs autres outils présentés ci-dessus notamment dans les PME.
Graphologie	Pour des raisons de fiabilité « scientifique » l'utilisation de la graphologie est difficilement comparable avec les outils comme le <i>Sosie</i> , <i>TMS</i> , l' <i>Assessment center</i> ou le <i>360°</i> par exemple.