

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM  
Pôle Universitaire de KOLEA (Tipaza)**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

Master académique en Management des Ressources Humaines

**L'ORGANISATION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES  
SUR LA BASE DE L'ANALYSE DES POSTES**

**CAS DE L'EPE/SPA AL.RE.CC**

**Elaboré par : BERRAHRAH SIHAM    Encadré par : Pr. BENGUERNA MOHAMED**

**Juin/2018**

## RÉSUMÉ

L'analyse du travail humain a connu son émergence depuis des siècles, son importance au niveau organisationnel est de plus en plus répandue. Divers niveaux d'analyse existent (emploi, métier, poste,...) selon l'objectif visé. Chaque analyse quel que soit son niveau est considérée comme une clé de voute d'organisation du travail.

Nous nous intéressons dans cette recherche à répondre au besoin d'une fonction des ressources humaines à s'organiser, par la mise en place d'une démarche d'analyse de poste qui permet l'identification des postes par la définition de leurs contenus et la précision des différentes dimensions et caractéristiques qui les concernent. Par la suite, voir l'architecture de ses postes, leurs classements dans l'organigramme ainsi que leur catégorisation par famille, ce qui permet une possibilité de réorganiser la structure objet d'étude.

**Mots Clés : Analyse du travail, poste du travail, organisation, structure, fonction.**

## ABSTRACT

The human labour analysis has known its emergence for many centuries; hence its importance at the organisational level became more and more widespread. Nevertheless, several analyses' levels are possible (employment, work and job) according to the objective. In fact, each analysis, whatsoever its level, is considered as a key success of the work organisation.

Through our research subject, we will try to give an answer to the HR function by organising and implementing a job analysis approach which allows the company to identify positions and their assignments. Yet, this tendency will precise the different dimensions and characteristics of each position, also it defines their structures, their classifications in the organisation's chart as well as their categorisation by family so that it enables the reorganisation of the company subject of study.

**Keywords:** work analysis, work position, organisation, structure, function.

## ملخص

عرف تحليل العمل البشري ظهوره لعدة قرون، أهميته على المستوى التنظيمي أصبح أكثر انتشاراً. مستويات مختلفة من التحليل ممكنة (وظيفة، مهنة، منصب العمل، ...) حسب الهدف. يعتبر كل تحليل، مهما كان مستواه، حجر الزاوية في تنظيم العمل.

ما يهمننا في هذا البحث هو تلبية حاجة وظيفة الموارد البشرية إلى التنظيم، من خلال تنفيذ نهج تحليل الوظيفة، والذي يسمح بالتعريف بالمناصب من خلال تحديد محتويات ودقة الأبعاد والخصائص المختلفة التي تهمهم. وبعد ذلك، راجع بنية منشوراته وتصنيفها على تصنيف المخطط الهيكلي حسب العائلة، مما يتيح الفرصة لإعادة تنظيم هذه البنية.

**الكلمات المفتاحية:** تحليل العمل، منصب العمل، التنظيم، الهيكل، الوظيفة.

## AGZUL

Tasleḡt n umahil maci n wassa kan, maca yelfa-d seg wachal n tasutin-aya azal-is deg uswir n usuddes akudmal yetnerni.

Mennaw ney ddeqs n yeswiren n usuddes llan deg tilawt (iqeddic d yimukan n yiqeddic) ilmend n yiswi nguber yal tasleḡt akken yebyu yili uswir-is tettwahseb d tasarut n tudssa n umahil.

Nekni nefka azal s unadi-ayi-nney i waken ad d-nner yef wattara n twuri n waylaten n umdan, akken ad gen tasuddest s usemres n yiwet n tikli n tesleḡt n yimukan n yiqeddic i izemren ad yessakez imedqan n yiqeddic, d usbadu n yigburen-is , akked tseḡdi n tsektiwin yemgaraden .

Syinna ad nwali tasegda n yimukan n yiqeddic d usesmel-nsn yef wunuy ameskan n tewsatn yef twaculin.

Dayen ara yawsen agerrez n tsegda-ayi.

**Tigriwin:** Tasleḡt n umahil, amdiq n yiqeddic, tawuri, ameskan, tudssa

## REMERCIEMENTS

En premier lieu j'adresse toute ma gratitude et je tiens à remercier Dieu, d'avoir me donner la volonté afin de réaliser ce travail.

Ensuite,

Mes remerciements à mon encadreur le Professeur BENGUERNA Mohamed et Mademoiselle NAGA Nahla Maître de recherche/ CREAD pour leur soutien et leur disponibilité tout au long de la réalisation de ce travail. Nous leurs exprimons notre sincère reconnaissance.

Ma reconnaissance et mes remerciements à mon tuteur Monsieur HALAOUA Fatih, le directeur des ressources humaines de la société AL.RE.CC. Ainsi, tout le personnel de la direction centrale des ressources humaines pour leur bon accueil et leur motivation.

Mes remerciements à Mme LAAMRI Louiza, spécialiste et enseignante en culture et lettre Amazigh pour sa contribution.

Mes remerciements sont aussi adressés au comité de jury, qui nous a fait l'honneur d'accepter l'examen de notre mémoire.

Ma gratitude infinie et mes remerciements à mes parents, mes sœurs et mon frère, et d'une façon très spéciale je remercie ma sœur Nadjet.

Mes remerciements à mes confrères du groupe MRH pour leur collaboration ainsi que je remercie la famille pédagogique de l'ENSM.

Particulièrement,

Je remercie les demoiselles ABDELFETTAH Hana, RIHANI Rahma et AMIOUR Amina.

*« L'individu ne reçoit une dimension humaine  
que par la reconnaissance d'autrui »*

**Simone de Beauvoir**, la force de l'âge, 1960.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	i
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	iii
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vi
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	vi
<b>LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	vii
<b>INTRODUCTION</b> .....	2
<b>PROBLÉMATIQUE</b> .....	3
 <b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b>	
<b>Partie 01 : Revue de littérature</b> .....	6
<b>Partie 02 : Cadre conceptuel</b> .....	11
1.1. Concepts liés à l'organisation de la fonction ressources humaines .....	11
1.2. Concepts fondamentaux à l'analyse des postes .....	18
1.3. Synthétisation du cadre conceptuel .....	21
 <b>CHAPITRE II : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b>	
<b>Partie 03 : Contexte organisationnel</b> .....	24
2.1. Présentation de l'organisation .....	24
2.2. Présentation de la fonction RH .....	27
<b>Partie 04 : Cadre méthodologique</b> .....	30
3.1. Approche méthodologique : Recherche qualitatives .....	30
3.2. Instruments de recherche .....	30
3.3. Population ciblée .....	32
3.4. Procédure de recherche .....	33

## **CHAPITRE III : ANALYSE DES DONNÉES**

<b>Partie 05 : L'intérêt de la D.C.R.H/ AL.RE.CC dans la mise en place d'une démarche d'analyse des postes</b> .....	36
5.1. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités de recrutement .....	36
5.2. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités de rémunération .....	36
5.3. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités de formation .....	37
5.4. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités du développement RH .....	37
<b>Partie 06 : Démarche de l'analyse des postes au sein de la D.C.R.H</b> .....	37
6.1. Les préalables à l'analyse des postes .....	37
6.2. Les intervenants dans la démarche d'analyse des postes .....	38
6.3. La mise en œuvre de la démarche d'analyse des postes .....	38
<b>Partie 07 : Description des fiches de postes</b> .....	42
7.1. Chef de département développement RH .....	43
7.2. Chef de service médiation et traitement des requêtes .....	46
7.3. Chargé de la paie .....	48
7.4. Agent d'entretien .....	50
<b>Partie 08 : Discussion des résultats et perspectives</b> .....	52
8.1. Discussion des résultats .....	52
8.2. Perspectives .....	54
<b>CONCLUSION</b> .....	58
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	61
<b>ANNEXE A- GUIDE D'ENTRETIEN</b> .....	66
<b>ANNEXE B- FICHE DE POSTE AL.RE.CC</b> .....	70
<b>ANNEXE C- ANCIENNE FICHE DE POSTE AL.RE.CC</b> .....	73
<b>ANNEXE D- LISTE DES POSTES D.C.R.H/AL.RE.CC</b> .....	75

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableaux 01</b> : Les métiers clés de la FRH .....	p.17
<b>Tableaux 02</b> : Récapitulatif représentatif de l'organisation ALRECC .....	P. 25

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 01</b> : Structure hiérarchique .....	p. 12
<b>Figure 02</b> : Structure fonctionnelle .....	p. 13
<b>Figure 03</b> : Structuré hiérarchico-fonctionnelle .....	p. 14
<b>Figure 04</b> : Structure divisionnelle .....	p. 14
<b>Figure 05</b> : Structure matricielle .....	p. 15
<b>Figure 06</b> : Synthèse du cadre conceptuel .....	p. 22
<b>Figure 07</b> : Répartition de l'effectif DG/Entités .....	p. 26
<b>Figure 08</b> : Organigramme général ALRECC .....	p. 28
<b>Figure 09</b> : Organigramme de la DCRH .....	p. 29
<b>Figure 10</b> : Répartition de la population ciblée par département .....	p. 32
<b>Figure 11</b> : Proposition de reclassification des postes .....	p. 55

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**APEC** : Association Pour l'Emploi des Cadres

**ALRECC** : Algérienne des Réalisation et Construction Centre

**BTHB** : Bâtiment et Travaux de l'Habitat Public

**CNFPT** : Centre National de la Fonction Publique Territoriale

**DCRH** : Direction Centrale des Ressources Humaines

**DG** : Direction Générale

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**DRIE** : Direction des Relations Internationales de l'Enseignement

**FRH** : Fonction Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**NAME** : Agence Nationale de l'Emploi

**OAT** : Organisation Administrative du Travail

**OECE** : Organisation Européenne de Coopération Economique

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**RH** : Ressources Humaines

**ROME** : Répertoire Opérationnel des Métiers/Emplois

**SGP-INDJAB** : Société de Gestion des Participations de l'Etat

**SGT** : Secrétaire Général du Travail

**SOGECOR** : Société Générale de Construction et de Réalisation

# **INTRODUCTION**

La Fonction Ressources Humaines « FRH » en Algérie a vu une évolution reconnue, initiée par l'œuvre normative de l'Etat<sup>1</sup> et des actions de mise à niveau lancées par les grandes entreprises publiques. Cette évolution s'inscrit dans la nécessité absolue de répondre aux exigences de développement socioéconomique et technologique du pays.

Dans les années 70 elle est vue comme une fonction sociale, comprenant des aspects professionnels (recrutement, rétribution,...) ainsi que des aspects sociaux (logement, vacance, transport,...), puis son rôle et son champ de contribution vont améliorer dans le temps voir son implication dans les aspects économiques, environnementaux et même culturels, elle a pris une place stratégique dans l'organisation.

Parmi les préoccupations majeures actuelles du management des organisations c'est d'être en phase avec les principes de modernité et de flexibilité, Pour Jean Marie Peretti « *les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation..... Elles attendent de la FRH une forte valeur ajoutée.* » (J.M.Peretti, 2013, p.1). Donc, pour cette fonction la nécessité d'adapter ses règles de gestion à une véritable Gestion des Ressources Humaines « GRH » qui traduit l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle est confirmée et conduit à questionner ses pratiques et ses outils.

Les pratiques performantes d'une GRH sont celles qui répondent à ses défis dans un contexte donné qui délimite ses atouts et ses contraintes : la mise en place d'un système de rémunération efficace, la planification et la gestion des emplois et des effectifs, le développement des compétences, le dialogue social, l'amélioration du bien-être au travail, la communication et l'aménagement du temps, constituent les principales missions d'une GRH. Pour Henri Besseyre « *Ce qui différencie l'entreprise performante et non performante, ce sont avant tout les hommes, leurs enthousiasmes, leurs créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier* » (H. Besseyre, 1989, p. 19) Notre recherche s'intéresse à étudier ce potentiel humain, en analysant le travail fourni par chaque employé afin de déduire les lacunes présentées par rapport aux besoins en matière du travail et décrire les profils requis pour chaque poste de travail d'une fonction des ressources humaines, cette tâche est menée dans un sens d'organisation de cette dernière.

Notre thématique porte sur « l'organisation de la fonction ressources humaines sur la base de l'analyse des postes » dans une entreprise publique économique algérienne -l'Algérienne

---

<sup>1</sup> Statut Général du Travailleur (SGT), 1978.

des Réalisations et Construction Centre (AL.RE.CC)-. En se rendant compte de l'intérêt porté par les responsables de l'entreprise à cette étude, nous travaillons par la logique de maximiser cet intérêt et de créer une valeur ajoutée qui va satisfaire les besoins exprimés. Notre démarche est descriptive, basée sur des outils d'analyse : réalisation des entretiens, l'observation, l'analyse des documents. On a délimité notre champ d'application à la Direction Centrale des Ressources Humaines (D.C.R.H) de la société. A partir de ce constat nous avons construit la problématique suivante.

## **Problématique**

### ***Comment l'analyse des postes peut-elle être un outil d'organisation de la fonction ressources humaines ?***

Nombreuses sont les entreprises qui ignorent l'intérêt de cet outil, d'où il paraît important de montrer l'objectif ainsi que de présenter le contexte de notre recherche.

- **Contexte et objectif de la recherche :**

L'Algérienne des Réalisations et Construction Centre est une entreprise industrielle de grande taille, ayant la responsabilité du suivi et réalisation des projets de construction, le choix de ce terrain n'était pas un fruit de hasard, mais plutôt l'importance que joue cette entreprise au niveau national nous a poussé à l'intégrer en tant que des porteurs de projets de recherche notamment qu'elle appartient au secteur d'habitat public.

Après des rencontres avec le responsable des ressources humaines, plusieurs thématiques sont abordées dans le but d'identifier un sujet de recherche qui répond aux préoccupations des dirigeants de l'entreprise, l'accord est mis sur l'analyse des postes de travail est son rôle dans l'organisation. L'organisation du travail représente l'une des préoccupations majeurs du responsable des ressources humaines, vu les dysfonctionnements en matière des pratiques de la gestion des ressources humaines confrontés et qui sont dus en grande partie au manque de cet outil d'organisation.

Donc l'objectif visé par notre recherche est de mettre en place une démarche d'analyse des postes de travail qui va répondre aux besoins exprimés, la pertinence de cette étude peut s'expliquer comme suit :

- **La pertinence de la recherche :**

- **La pertinence scientifique :**

La première utilité qu'on peut citer c'est de mettre en œuvre nos acquis théoriques sur terrain, la continuité de cette utilité se justifie par l'arrivée à la finalité désirée. Ainsi, nous souhaitons que notre travail ait un apport scientifique.

- **La pertinence managériale :**

L'intérêt du traitement de notre sujet est de passer d'une situation insatisfaisante exprimée au niveau du terrain à une situation souhaitée, la pertinence de cette étude scientifique s'explique par la création d'un changement, d'optimiser et combler des écarts en situation réelle.

Toutes ces préoccupations se traduisent par les questions de recherche citées ci-après.

- **Les questions de la recherche :**

La question principale citée au-dessus constitue le point de départ de notre recherche, d'en découlent les sous-questions qui représentent la base du cheminement de l'étude, pour mener à bien notre travail on a retracé les points primordiaux à étudier.

- Le premier point c'est de comprendre le lien entre la fonction ressources humaines et l'analyse des postes de travail qu'on a formulé en question suivante :

1. *Quel est l'intérêt de l'analyse des postes pour la Fonction Ressources Humaines ?*

- Le deuxième point c'est de connaître et de décrire la démarche de cette analyse :

2. *Quelle est la démarche à suivre pour réaliser une analyse de poste ?*

- Enfin, le troisième et dernier point c'est d'identifier le descriptif des postes convenable au contexte étudié :

3. *Quel est le contenu de la fiche de poste qui répond aux préoccupations de la société AL.RE.CC ?*

Pour répondre à ces questions on a organisée notre travail en trois chapitres, dont le premier est une présentation brève d'une revue de littérature et du cadre conceptuel, le deuxième aborde le contexte organisationnel et le cadre méthodologique, le troisième traite les données et les résultats d'analyse.

**CHAPITRE I**  
**REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE**  
**CONCEPTUEL**

Ce chapitre est organisé en deux parties :

Dans la première partie, une revue de littérature sera abordée en exposant quelques recherches antérieures de notre choix traitant des thématiques similaires à la nôtre.

Dans la seconde partie, un cadrage conceptuel est indispensable pour l'explication des différentes notions et concepts qui sont à la base de notre étude.

## **Partie 1 : Revue de littérature**

Cette partie est consacrée pour présenter des études scientifiques traitant l'analyse du travail. Elle donne une synthèse sur l'essentiel des aspects étudiés sur l'analyse du travail. On a préféré de suivre un ordre chronologique qui montre l'évolution du thème dans le temps.

La problématique de l'analyse du travail remonte au XIV et XV siècle, plusieurs travaux & pratiques sont réalisés tels que les techniques de spécialisation et d'organisation du travail pratiqués par l'Arsenal Venise<sup>2</sup> dès la fin du XVII, Frederik Japy<sup>3</sup> un industriel français (1777) met au point un système de fabrication mécanisé développé sur l'idée d'une division des tâches.

Par la suite l'organisation du travail se généralise avec l'arrivée du mécanisme et du processus d'industrialisation.

Parmi tous les travaux de recherches on a sélectionné quelques-uns afin de montrer des préoccupations, des méthodes de recherche pratiques et pertinentes, ainsi, les constats établis en matière de l'analyse de travail :

1. L'école classique naît des organisations qui développent les premières réflexions en matière d'organisation industrielle, fondée par des ingénieurs en reposant sur deux hypothèses :
  - ✓ L'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages (postulat mécaniste) ;
  - ✓ L'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisateur (postulat rationaliste).

---

<sup>2</sup> Chantier naval, 1104, parmi les premiers sites industriels apparus en Europe, basé sur la conception du « travail à la chaîne », a un rôle important dans la construction de l'empire vénitien.

<sup>3</sup> Fondateur de l'industrie Japy avec Armand Peugeot, fait partie des inventeurs du pays de Montbéliard et des créateurs de l'industrie moderne, un musée lui est consacré « musé Frederick Japy ».

Le concept fondateur de cette école est *la division du travail* qui connaîtra deux phases une division technique (Taylor) et une division administrative (Fayol) permettant un accroissement de la productivité par *la spécialisation des tâches*.

- L'Organisation Scientifique du Travail (OST) : développée par Frederick Winslow Taylor, son apport considérable est d'avoir associé la science à l'industrie en ne laissant plus de place aux anciennes procédures empiriques du travail. Il mettra en place un système de contrôle et de gestion de l'activité pour qu'elle adopte une structuration rationnelle avec l'application de l'OST érigée pour la première fois en système vers 1880 en développant les principes suivants :
  - ✓ *La division verticale du travail* : c'est mettre la bonne personne à la bonne place (« the right man on the right place »), en séparant le travail intellectuel du travail d'exécution. Cette séparation implique une division sociale entre les ingénieurs (« les cols blancs ») et les ouvriers (« les cols bleus ») en codifiant le travail par des instructions qui sont données par la hiérarchie aux exécutants ;
  - ✓ *La division horizontale du travail* : c'est décomposer le travail en tâches élémentaires et en gestes élémentaires, en éliminant les gestes inutiles. Elle constitue une parcellisation des tâches en introduisant un chronométrage pour attribuer à chacune d'elles la durée optimum d'exécution ainsi la meilleure façon de faire (« The one best way ») ;
  - ✓ *Le salaire au rendement* : Taylor a observé une « flânerie systématique » entre les ouvriers, les meilleurs réduisent leur vitesse d'exécution du travail au niveau des moins productifs en raison d'une attribution identique. Il a préconisé le système de salaire différentiel comme moyen de lutte, en attribuant pour une tâche donnée un temps d'exécution puis par la suite le chronométrage déterminera la rémunération (boni) de chaque ouvrier par rapport au temps de référence ;
  - ✓ *Le contrôle du travail* : Taylor cherche à définir rationnellement le poste de travail indépendamment des personnes qui doivent l'occuper, il optimisera le temps consacré au travail en procédant à une analyse détaillée des gestes des ouvriers en luttant contre le gaspillage et rationalisant le poste de travail de l'individu.
  - ✓ *La hiérarchie fonctionnelle* : Pour Taylor il n'y a pas d'unicité de commandement, mais une multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier aura autant de chefs spécialisés qu'il y a de fonctions différentes nécessaires à l'exécution de son travail.

L'organisation prônée par Taylor est une organisation dans laquelle on rajoute à la ligne hiérarchique (commandement) « line », un « staff » (le corps des experts) pour créer une organisation de type « staff and line » que l'on traduit par « hiérarchie linéaire et fonctionnelle » ou encore « hiérarchico-fonctionnelle ».

- L'Organisation Administrative du Travail (OAT) : Développée par Henri Fayol, il définit une classification de six fonctions d'une entreprise qui seront représentées qu'elle soit d'une petite ou d'une grande taille : technique, financière, de sécurité, de comptabilité, administrative.

Fayol décrit la fonction administrative en utilisant les cinq infinitifs (POCCC) : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler ; pour exercer cette fonction il établit à l'intention de « Corps social » un ensemble de recommandations qui seront ses principes de gestion : La division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération du personnel, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'union du personnel. (Roger Aim, 2014, p.33-34).

2. Une étude est réalisée par la Haute Autorité de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier, en Juin 1967 à Luxembourg, présentée par le rapport établi par M. Hans PORNSCHLEGEL sur l'analyse des tâches et qualification du travail, en se préoccupant sur les raisons et les circonstances, les principes de base, les méthodes et applications de l'examen analytique du travail particulièrement dans les industries de la Communauté Européenne (Belgique, Allemagne, Italie, Pays-Bas), aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Cette étude cherche à répondre à la problématique suivante :

*Comment le service du personnel d'une grande entreprise ou d'une grande administration pourrait-il déterminer si des travailleurs sur le point d'être engagés remplissent en fait les conditions requises pour les postes de travail à conférer, s'ils ne disposent pas d'indications précises en la matière ?*

En supposant que seule une description suffisamment détaillée des différentes occupations et de leurs exigences peut fournir des indications et des données concrètes. Ils ont utilisé des méthodes d'analyse différentes mais basées toutes sur la cotation et la pondération, les critères étudiés sont : Les connaissances et la formation professionnelle, qualités physique, qualités intellectuelles et mentales, qualités morales, circonstance d'exécution, et ils ont arrivé aux constats suivants :

- ✓ La qualification du travail est un moyen parmi d'autres de régler les problèmes ;
  - ✓ La qualification du travail vise surtout la fixation de normes d'évaluation acceptables et compatibles ;
  - ✓ La qualification du travail sert à déterminer des grandeurs économiques au moyen de grandeurs non économiques ;
  - ✓ La qualification du travail peut être un instrument d'atténuation des tensions sociales dans l'entreprise ;
3. Janine Dufour a fait une recherche sur l'étude des postes de travail à l'université du Québec en ABITIBI-TEMISCAMING, en septembre 1987. Cette étude est réalisée en vue de satisfaire aux exigences du programme de la maîtrise en éducation, en se rapportant au poste d'agent de stage. Elle pose la problématique suivante : *la méconnaissance des tâches, des responsabilités réelles et des limites des attributions de la professionnelle aux stages n'est-elle pas à l'origine de la confusion qui entoure l'exercice de sa fonction ? les multiples perceptions de son rôle par les usagers de ses services ne sont-ils pas à l'origine de cette confusion ?* le but de cette recherche consiste à préciser la fonction d'agent de stage par l'analyse du poste de travail. En faisant recours à la méthode des incidents critiques de Flanagan. Ils ont arrivé à identifier le contenu de ce poste, ses missions en soulignant ce qui est de plus délicat, de plus difficile, de plus important par rapport aux buts de l'université, de plus dangereux.
4. Une recherche empirique sur l'analyse des activités des cadres est réalisée par L. Guilbert et A. Lancry à l'université de Picardie Jules-Verne, faculté des philosophes, sciences humaines et sociale, laboratoire ECCHAT, 2007.
- En basant sur l'hypothèse de la transformation des pratiques professionnelles des cadres ils présentent des études antérieures sur le contenu du travail des cadres réalisées par un groupe de chercheurs qui s'intéressent la même problématique : *Que font-ils ?*
- La première recherche présentée :** Réalisée par Mintzberg, 1984, il a étudié le contenu du travail des cadres, et pour lui cadre désigne « toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités » (p. 180). Pour avoir accès à ce contenu, il utilise la méthode de « l'observation structurée », il réalise lui-même l'enregistrement systématique des données sur le terrain, en notant

« la raison » et « l'objectif » de chaque évènement, ainsi que le lieu, la durée et l'identité des participants.

En observant Cinq directeurs généraux, il conclut que le travail du cadre inclut dix rôles reliés les uns aux autres et assumés par tous les cadres, il précise trois points importants :

- ✓ Chaque rôle est observable ;
- ✓ Tous les contacts entre personnes et toutes les communications écrites peuvent être décrits à l'aide de ces dix rôles ;
- ✓ Ces dix rôles sont décrits indépendamment les uns des autres.

Il constate trois catégories de rôles :

- ✓ Trois rôles liés à l'information : Observateur actif, diffuseur, porte-parole.
- ✓ Trois rôles interpersonnels : Symbole, leader, agent de liaison.
- ✓ Quatre rôles décisionnels : Entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur.

Ces rôles soulignent la responsabilité considérable des cadres dans leur organisation.

**La deuxième recherche présentée :** Réalisée par Carballeda et Garrigou, 2001, « Comprendre l'activité des cadres est devenue important pour intervenir sur les questions d'organisation du travail » (p. 95). A l'aide des entretiens et analyse des activités des cadres plus des entretiens avec d'autres acteurs de l'entreprise ils arrivent aux constats suivants :

- ✓ Le passage fréquent d'une responsabilité vis-à-vis du travail des personnes à une responsabilité en termes de développement personnel ;
- ✓ La prescription floue de leur travail souvent présentée sous forme d'objectifs, de résultats ou d'indicateur de performance de leur équipe ;
- ✓ La nécessité de concilier des dynamiques temporelles à court terme, moyen et long terme, en plus des évènements quotidiens imprévus.

Un autre groupe de chercheurs s'intéresse à comprendre les caractéristiques du travail des cadres, en posant la problématique : *Comment ils travaillent ?*

Rogalski et Langa, 1997, suppose que des différences importantes qui peuvent être liées à des variables situationnelles, individuelles ou culturelles. Langa affirme que la diversité des contextes dans lesquels ces travaux sur l'activité des cadres ont été réalisés et la diversité des populations des cadres concernés permettent de penser que ces caractéristiques ne connaissent pas frontière nationale ou ethnique et qu'elles concernent toutes les catégories de cadres moyennant quelques facteurs de

différenciation (p.27). Ainsi après cet examen ces deux chercheurs constatent que le travail du cadre est très relationnel et les communications tiennent une place centrale dans son activité.

## **Partie 2 : Cadre conceptuel**

Cette section est consacrée à un aperçu conceptuel, terminologique global. Elle est organisée en trois sous-parties, la première traite la fonction ressources humaines, en matière de structure (organigramme), et de l'organisation du travail, la deuxième traite l'analyse des postes en matière de méthodes, d'outils, et de toutes ses dimensions au niveau d'une organisation. En définissant les concepts liés à ces deux notions et qui est une étape si importante pour la compréhension de notre thème de recherche. La troisième sous-partie, est une présentation d'une synthèse en reliant les deux notions sous forme d'un schéma.

### **2.1. Concepts liés à l'organisation de la fonction ressources humaines :**

#### **2.1.1. Organisation :**

On entend par la notion d'organisation plusieurs sens, elle porte l'action d'organiser (des objets, des activités, des idées,.....etc). Ainsi qu'elle porte le sens d'une entité, d'un acteur, d'un être moral. Cette seconde notion était l'objet d'étude de plusieurs auteurs et théoriciens, on détient les définitions suivantes :

- **En tant qu'opération :** L'action d'organiser c'est « Mettre en place de manière *fonctionnelle*, soumettre à une *méthode* », « *Structurer* un ensemble d'éléments en vue d'accroître, développer, rentabiliser, le *fonctionnement* », « préparer une action, programmer, s'arranger pour *agir efficacement* »<sup>4</sup>.
- **En tant qu'entité :** « Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » (E.H. Schein, 1970.Cité par Romuald MBIDA, 2010, p. 19).

#### **2.1.2. Structure :**

Pour Henri Mintzberg, la structure « *est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (H. Mintzberg, 1982, Cité par Réal Romuald MBIDA, 2010, p.23). Visuellement représentée par un organigramme, la structure, dans son sens étroit est l'architecture générale

---

<sup>4</sup> <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/organisation>.

d'une organisation. Dans un sens plus large la structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité d'une organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités.

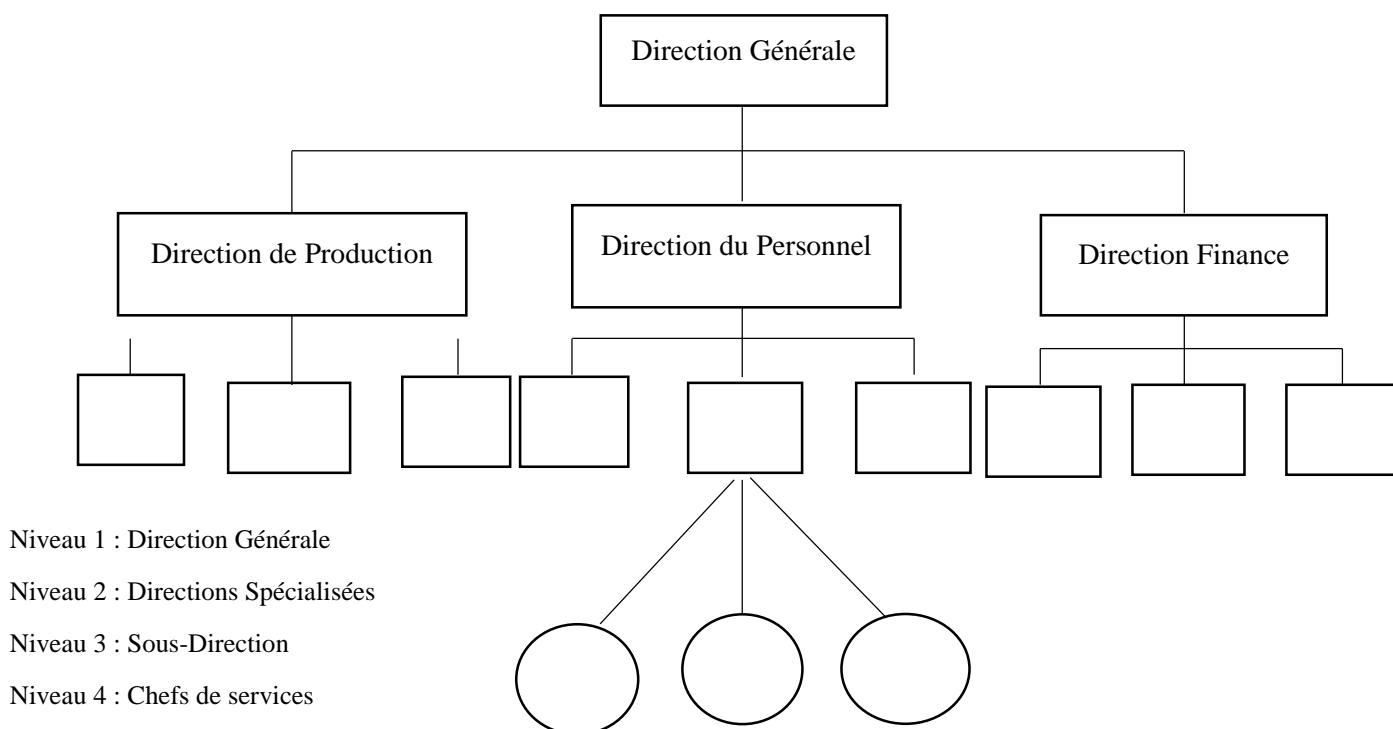
Chaque structure constitue des liaisons d'organes qui composent l'organisation, on distingue trois catégories principales d'organes : Les organes opérationnels participant directement à l'activité de l'organisation, les services fonctionnels assurant des activités de soutien pour les organes opérationnels dans le cadre d'une fonction déterminée, les organes d'état-major.

- **Les formes de structure** : L'étude de structure des entreprises se fait à l'aide d'une figure synoptique que l'on doit à H. Fayol, baptisé l'organigramme qui est une représentation schématique de l'organisation (Norigeon Philipe, p. 27). On distingue plusieurs formes de structures :

- **La structure hiérarchique** : Consiste en un enchaînement de relations interpersonnelles d'autorité-subordination, c'est la structure dite « en soleil » reposant sur l'unicité de commandement ou le patron coordonne directement l'activité des employés travaillant sous son autorité.

C'est une configuration qui caractérise généralement les systèmes de petite taille où l'élément clé est le sommet stratégique, la division du travail est centralisée verticalement est faible sur le plan horizontale. L'organigramme type de cette structure est présenté par la figure N° 01 ci-dessous :

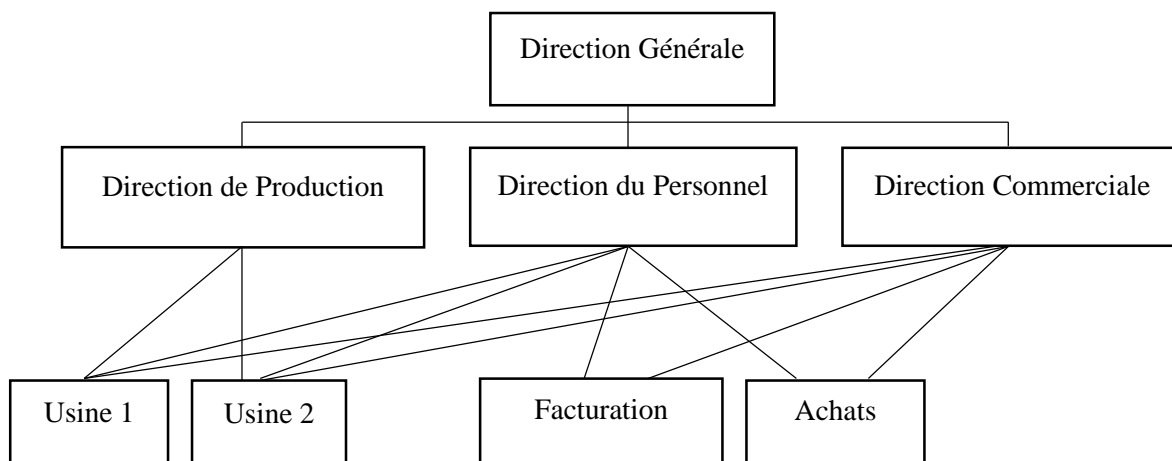
**Figure N° 01 : Structure hiérarchique**



Source : Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, structure de l'entreprise, DRIE<sup>1</sup>.

- **La structure fonctionnelle** : Implique l'homogénéité de chaque fonction qui est administrée par un responsable compétent. Elle repose sur la division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité du commandement, c'est à la direction générale d'assurer la coordination entre les fonctions. Ce type de structure est efficient pour un système mono-producteur, peu complexe<sup>5</sup>, l'organigramme type de cette structure est présenté par la figure N° 02 ci-dessous :

**Figure N° 02 : La structure fonctionnelle**



Source : Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, Structure de l'entreprise, DRIE.

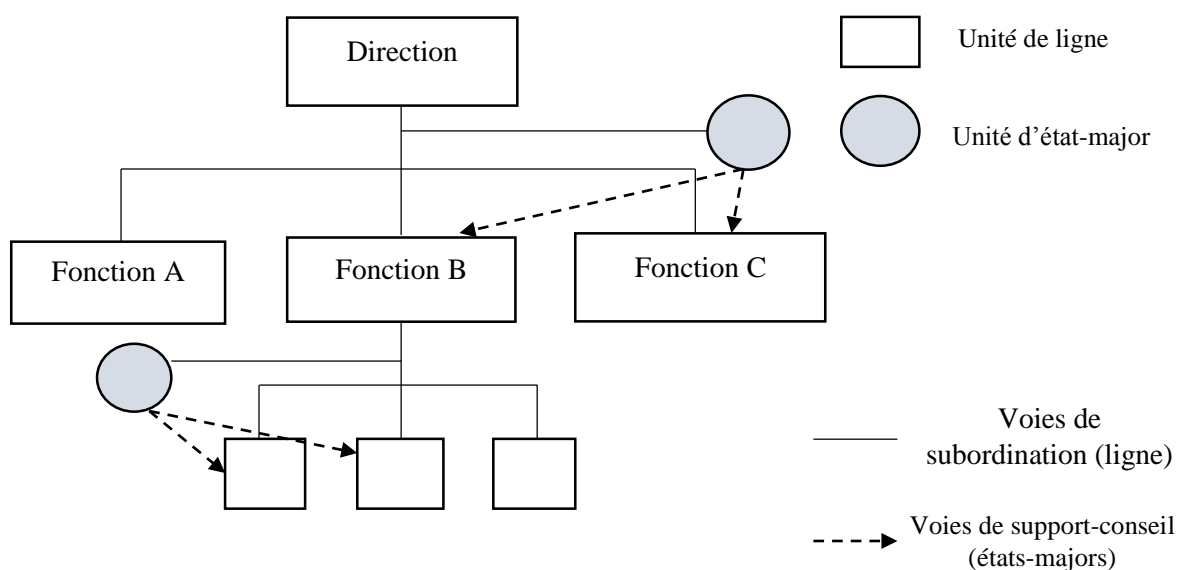
- **La structure hiérarchico-fonctionnelle** : Cette forme s'appelle aussi « Staff and line » (Staff : Conseil, line : Pouvoir de décision). Elle repose sur le principe d'unicité de commandement et de nécessité de recourir à des organes de conseil, on a alors deux lignes :

- La ligne de commandement : directeurs opérationnels ;
- La ligne de conseil : directeurs fonctionnel qui ne donnent pas d'ordre. (Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, p. 2).

L'organigramme type de cette structure est présenté par la figure N° 03 citée dans la page suivante :

<sup>5</sup> Organisations et structure des entreprises, Diemer Arnaud, cours [en ligne] consulté le 20/02/2018  
[www.oeconomia.net](http://www.oeconomia.net)

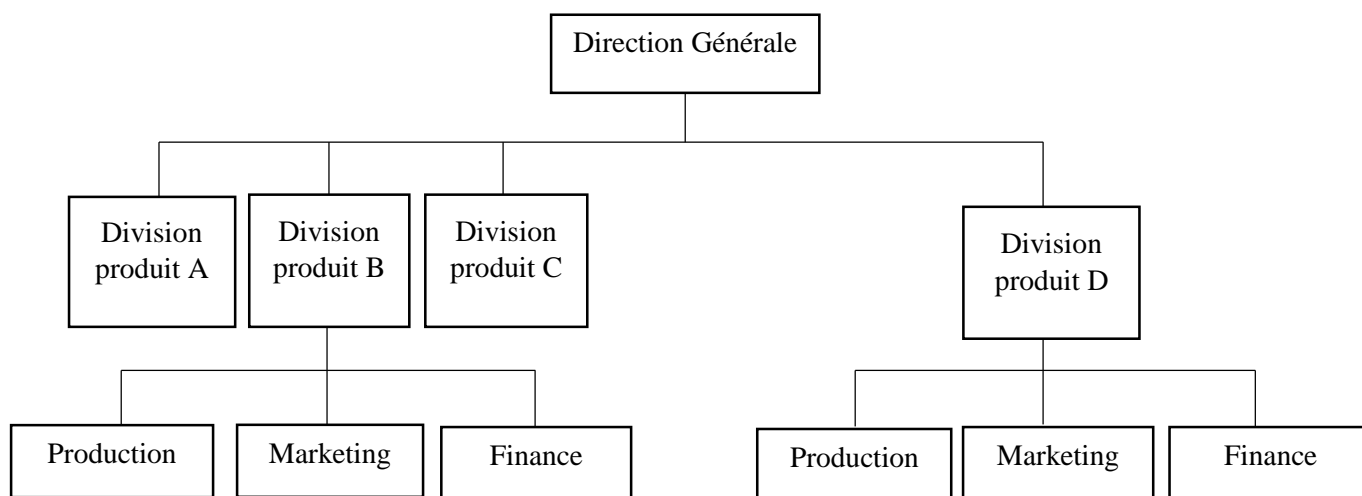
**Figure N° 04 : Structure hiérarchico-fonctionnelle**



Source : Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, Structure de l'entreprise, DRIE.

- **La structure divisionnelle** : Elle caractérise les entreprises à production diversifiée et complexe, consiste en une division de travail selon la branche, le produit, une famille de produits ou type de clientèle. Elle repose sur le principe de décentralisation du pouvoir et de la décision. Cette forme de structure distingue nettement la direction générale et les directions opérationnelles qui sont autonome et responsable sur leur activité en matière de coûts et de résultats. L'organigramme type de cette structure est présenté par la figure N° 04 ci-dessous :

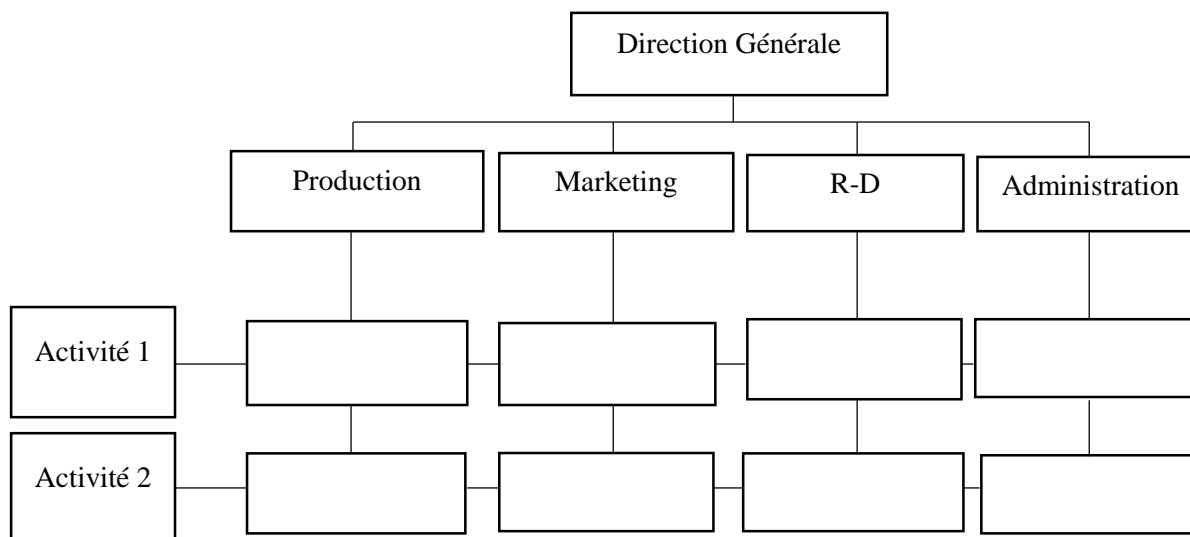
**Figure N° 04 : Structure divisionnelle**



Source : Eric Godelier, structures et organisation de l'entreprise, 2006, p.12.

- **La structure matricielle** : Consiste en une répartition de tâches selon deux critères : Un critère fonctionnel et un critère divisionnel, elle repose sur le principe de dualité de commandement, celle du chef de projet et celle du supérieur permanent responsable de chaque grande fonction (Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix, p. 3). L'organigramme type de cette structure est présenté par la figure N° 05 ci-dessous :

**Figure N° 05 : Structure matricielle**



Source : Eric Godelier, Structures et organisation de l'entreprise, 2006, p. 12.

**2.1.3. Fonction** : Il s'agit d'une combinaison d'activités qui concourent à la même finalité dans une organisation donnée. La fonction a un caractère collectif, elle finalise l'action individuelle.

« Agencement des différentes composantes d'une organisation et qui se définit comme l'ensemble des dispositifs et des mécanismes par lesquels une entreprise répartit, contrôle et coordonne ses activités », « La façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées », (Stephen Robbins & Timothy Judge, 2015, p. 520).

- **La Fonction Ressources Humaines (FRH)** :

Parmi les fonctions d'une organisation, la fonction ressources humaines qui est une fonction récente, elle a émergé dans le XIX siècle, son évolution dans le temps a connu des phases importantes. Classée comme une tâche de la fonction administrative par Henri Fayol connue par « la gestion du personnel » à laquelle on attache la définition suivante « L'administration du personnel recouvre

*généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs » (Jean-Michel Plane, 2000, cité par Eva Bobkova, 2009, p. 13). Il a encore mentionné que « L'administration du personnel conduit aussi à gérer la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur et à veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ».*

Elle a connu un grand développement, et s'est professionnalisée dans les années 1950 à 2000, en renouvelant ses outils et ses pratiques elle s'impose comme une fonction stratégique. Actuellement la FRH est la fonction chargée de la réalisation des pratiques de GRH, basée sur les principes du management moderne qui est selon ST. ONGE et al « *Un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs (recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requises et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières), et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité du travail) » (ST. ONGE et al, 1998, p. 7-8 cité par Eva Bobkova, 2009, p. 14).*

- **Les métiers clés de la fonction ressources humaines :**

Le tableau N° 01 dans la page suivante donne une description des principaux métiers de la FRH. Le champ d'action de cette fonction a connu un profond renouvellement, celui que recouvre le concept de personnel est transformé au cours des années.

Les principes du management moderne ont imposé à cette fonction de nouvelles responsabilités dont on a intérêt de les citer en abordant les différents rôles :

**Tableau N° 01 : Les métiers clés de la FRH**

Métier	Définition	Missions
Recrutement	« l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir des postes vacants » (Alain GAVAND, 2005, p.34).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une politique de recrutement adéquate ;</li> <li>- Acquisition de nouvelles compétences sur le marché ;</li> <li>- Sélection et entretien des candidats ;</li> <li>- Accueil et intégration des nouvelles recrues ;</li> <li>- Communiquer les informations administratives ou socio-économique relatives à l'emploi.</li> </ul>
Rémunération	« L'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation » (Dolan SHIMONL et al, (2002). Cité par Chabani Samia et Ayad Khalida, (2015). Système de rémunération et performance de l'entreprise pétrolière algérienne. p. 384).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir la politique salariale ;</li> <li>- Effectuer une veille sur les rémunérations pratiquées de tous les postes de l'organisation ;</li> <li>- Conseil, mise en place et suivi des nouveaux systèmes de rémunération ;</li> <li>- Réaliser et coordonner des enquêtes de rémunération ;</li> </ul>
Formation	« le responsable de la formation doit en effet intégrer dans le système de formation de l'organisation les dimensions individuelles et collectives mais aussi permettre l'appropriation de nouveaux savoirs en lien avec le système de travail ou la production. Il s'agit de concilier formation et production, niveau individuel et niveau collectif » (Carré. P & Caspar. P, 2004, cité par Christophe PARMENTIER, 2008, p. 4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer le plan de formation (individuel, organisationnel) ;</li> <li>- Elaboration du budget de formation ;</li> <li>- Lancement des plans et des projets formation ;</li> <li>- Gestion administrative de formation.</li> </ul>
Evaluation	« consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener » (David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, 2009, p. 18).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter et analyser des données sociales ;</li> <li>- Réaliser des enquêtes et études statistiques ;</li> <li>- Elaboration des tableaux de bord ;</li> <li>- Contrôler et suivre les outils du SIRH.</li> </ul>
Gestion des Carrières	« consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien sous-jacents a celle-ci » (Foucher, (1988). Cité par Serradj Toufik, (2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir la politique de la gestion des carrières ;</li> <li>- Evaluation des compétences ;</li> <li>- Gestion des mobilités ;</li> <li>- Elaborer le plan de relève ;</li> <li>- Gérer les retraites.</li> </ul>

Relations sociales	« La conduite des relations sociales au quotidien, en proposant des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits, devient une pratique permanente. La préparation et l'animation de rencontres avec les représentants du personnel sont devenues, au-delà des étapes réglementaires, des moments d'échanges forts qui permettent d'analyser le climat social. (David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, 2009, p. 58).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils auprès de la direction en matière de relations sociales ;</li> <li>- Veiller à l'amélioration du climat social ;</li> <li>- Communiquer et négocier avec les partenaires sociaux ;</li> </ul>
Développement RH	« Assurer le développement des ressources humaines, c'est contribuer à la transformation de l'entreprise et mener des projets qui influent sur l'évolution de la société et ses changements » (David AUTISSIER, Blandine SIMONIN, 2009, p. 61).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir et piloter des projets RH ;</li> <li>- Suivre, accompagner et évaluer et projets.</li> </ul>

Source : Élaboré par l'étudiante

## 2.2. Concepts fondamentaux à l'analyse des postes :

Les situations de travail sont multiples, elles font référence à leurs contextes. Chaque situation de travail constitue un poste de travail propre à une collectivité donnée. L'analyse d'un poste de travail est une étude détaillée de ce poste, l'OECE<sup>6</sup> considère l'analyse des postes « *le processus qui consiste à collecter, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail, afin d'en déterminer la finalité ainsi que les responsabilités et les exigences incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités et des responsabilités* ».

C'est une démarche de collecte d'informations qui va conduire à la connaissance de l'utilité du travail et à la description de son contenu. Toutes les interrogations à lesquelles cette analyse doit répondre peuvent se résumer en quatre questions :

- Ce que fait l'employé (quoi ?) : Il s'agit de décrire l'ensemble des tâches & responsabilités assumées par le titulaire du poste ;
- Comment il le fait (comment ?) : Il s'agit d'identifier les moyens & méthode utilisés, ainsi que les liaisons avec les autres postes existants ;
- Pourquoi il le fait (pourquoi ?) : Il s'agit de définir l'objectif du poste ;
- Ce qu'implique le travail (quelles sont les implications ?) : Il s'agit de déterminer l'ensemble des habilités, des qualités personnelles.

<sup>6</sup> L'Organisation Européenne de Coopération Economique.

Cette description donne une vision globale de la logique et de la dynamique du poste, la présentation de tous ses aspects importants sera portée sur un document formel, spécifique à la description des poste, intitulé fiche de poste et qui est définie par étant « *Un document de 1 à 4 pages destiné à caractériser le poste. C'est un outil qui sert à communiquer sur les missions du poste, à clarifier la position hiérarchique et les liens entre le poste étudié et les autres postes de l'organisation. Il est centré sur le poste et non sur la personne (son ou ses titulaires)* ». (P. Moulette, O. Roques, 2014, p.31).

### 2.2.1. Le vocabulaire de l'analyse des postes :

L'analyse des postes de travail est basée sur la connaissance de certains concepts. Cette connaissance est indispensable pour sa réalisation. On a rendu compte des définitions données par le CNFPT<sup>7</sup> dans son référentiel d'emploi-activités-compétences, 2001.

- **Situation de travail** : Il s'agit de l'ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle, sans identification à une structure et/ou organisation donnée.
- **Poste de travail** : Unité élémentaire de la division du travail. Le poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, mission effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.
- **Emploi** : Premier niveau de regroupement de l'organisation du travail. L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, le fait de missions et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.
- **Emploi-type** : Deuxième niveau de regroupement de l'organisation du travail. Il s'agit du regroupement arbitraire de situations de travail, présentant des activités similaires, et dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.
- **Métier** : Deuxième niveau de l'organisation du travail. Il s'agit d'un ensemble d'emplois liés par une même technicité présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Il évolue en fonction des progrès des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement.

---

<sup>7</sup> Centre Nationale de la Fonction Publique Territoriale.

- **Famille professionnelle** : Dernier niveau de regroupement de l'organisation du travail. Il s'agit d'un ensemble de métiers ayant des domaines d'activité communs selon deux critères : technicité dominante et culture socio-professionnelle.
- **Finalité** : Il s'agit de la contribution de l'emploi aux objectifs d'une structure, d'une organisation ou d'un service. La finalité met en évidence « le sens » de l'emploi.
- **Activité** : Il s'agit d'un ensemble cohérent d'actions finalisées, identifiées, organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit ou d'un service.
- **Tâche** : Il s'agit de l'unité élémentaire de l'activité de travail. La tâche s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité.
- **Compétence** : Il s'agit d'une combinaison de savoirs, elle est structurée en trois grandes catégories :
  - Les savoirs, ou connaissances théoriques ;
  - Les savoir-faire, ou savoirs techniques, résultats de la pratique et de l'expérience ;
  - Les qualités personnelles.
- **Profil requis (profil d'exigence)** : dans le profil des exigences on devrait trouver toutes les qualifications nécessaires pour occuper le poste en question, il est aussi possible d'utiliser les informations contenues dans le profil des exigences pour déterminer le salaire versé aux titulaires du poste et déterminer les besoins de formation. (Malo F-B, 2011, p. 107) pour ce faire il est nécessaire de :
  - ✓ Déterminer avec précision les qualifications minimales requises pour occuper le poste en question ;
  - ✓ Déterminer les compétences qui s'avèrent fondamentales, importantes et celles qui ne représentent qu'un atout ;
  - ✓ Regrouper les qualifications qui relèvent du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être
  - ✓ Déterminer le niveau de maîtrise de chacune des qualifications requises ;
  - ✓ Rédiger le profil des exigences dans un langage simple et précis ;
  - ✓ Mettre à jour le profil des exigences de façon régulière ;
  - ✓ S'assurer que les titulaires du poste connaissent très bien le profil des exigences ;
  - ✓ pour le poste et que ce profil a été validé par le supérieur immédiat.

### **2.2.2. L'utilité de l'analyse des postes :**

L'analyse des postes constitue un outil privilégié de la GRH, elle est au service de la conception des emplois, elle est utilisée dans les projets de réorganisation et de transformation des structures de travail. L'analyse des postes a pour objectif d'accueillir toutes les informations pertinentes pour l'élaboration des descriptions de postes, de repérer les dysfonctionnements éventuels et de prendre en considération les évolutions qui pouvant toucher le contenu du poste.

*« Elle constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est une manière qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation. Trois finalités : faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise, faire un pronostic sur les emplois qui vont évoluer, hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation » (Bendaoud Yacine, 2016, ENSM).*

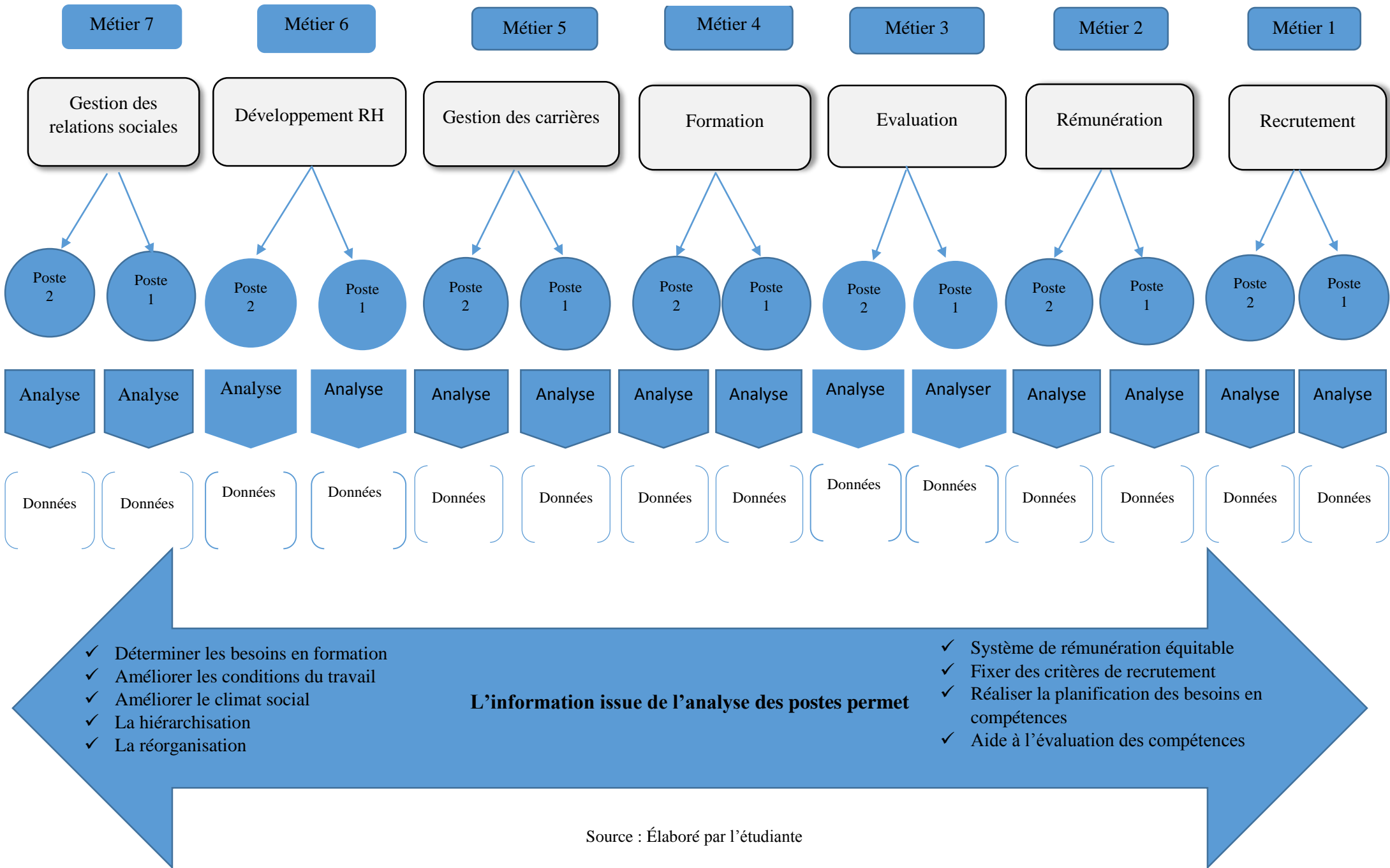
### **2.3. Synthétisation du cadre conceptuel :**

Après l'étude des concepts clés qui sont à la base de notre thématique, ainsi la présentation des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines, nous exposons la relation entre les deux dimensions de notre thème par le schéma présenté dans la page suivante.

Ce schéma montre que la démarche de l'analyse des postes permet une collecte de données diverses, qui va déterminer les profils d'exigence des postes.

Après avoir déterminé les profils, l'entreprise peut procéder à la conception des emplois *« processus qui consiste à déterminer le contenu et les relations d'un poste de travail avec d'autres postes, en tenant compte des objectifs d'efficacité sur les plans technologiques, organisationnels et humains » (Lamaute Dominique & Turgeon Bernard, 2015, p. 87)* donc, c'est un outil fondamental par lequel l'entreprise peut faire une révision de tous les programmes de la gestion des ressources humaines ce qui se traduit par la possibilité de rendre compte de sa structure organisationnelle.

**Figure N° 06 : synthèse du cadre conceptuel**



**CHAPITRE II**  
**CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre est réservé pour la présentation du terrain de notre recherche, le contexte dont nous avons réalisé notre travail en définissant le champ organisationnel et ses principales caractéristiques. Suivie par la présentation du cadre méthodologique qui traite la méthodologie de recherche adaptée pour le réaliser, la raison du choix de la méthode, ses outils et sa procédure.

### **Partie 03 : Contexte Organisationnel**


Nous tenons à représenter dans cette partie notre terrain de recherche, sa création, son activité principale, sa structure organisationnelle, ses valeurs et son champ de contribution. Puis, nous abordons sa fonction des ressources humaines, l'objet de notre étude, en termes d'organisation du travail et de structure.

#### **1.1.Présentation de l'organisation :**

L'Algérienne des Réalisations et Construction Centre, par abréviation AL.RE.CC est une organisation à titre lucratif, créée en 24/07/2014 par fusion par absorption de deux groupes OLA CONSTRUCTION et SOGECOR, qui gèrent treize entités en métiers divers, et dans une répartition géographique éclatée sur plusieurs wilayas, suite à la résolution du Conseil des Participations de l'Etat N°11/141, relatif à la réorganisation des entreprises relevant du portefeuille de SGP-INJAB. Activée dans le suivi et la réalisation des projets de construction bâtiments de la région Centre, avec un capital de 8.021.765.000,00 DA, elle est inscrite au registre de commerce N° 0997282 B15 16/00 du 06/ 10/2016.

Le tableau présenté dans la page suivante donne un récapitulatif représentatif de l'organisation.

**Tableau N° 02 : Récapitulatif représentatif de l'organisation**

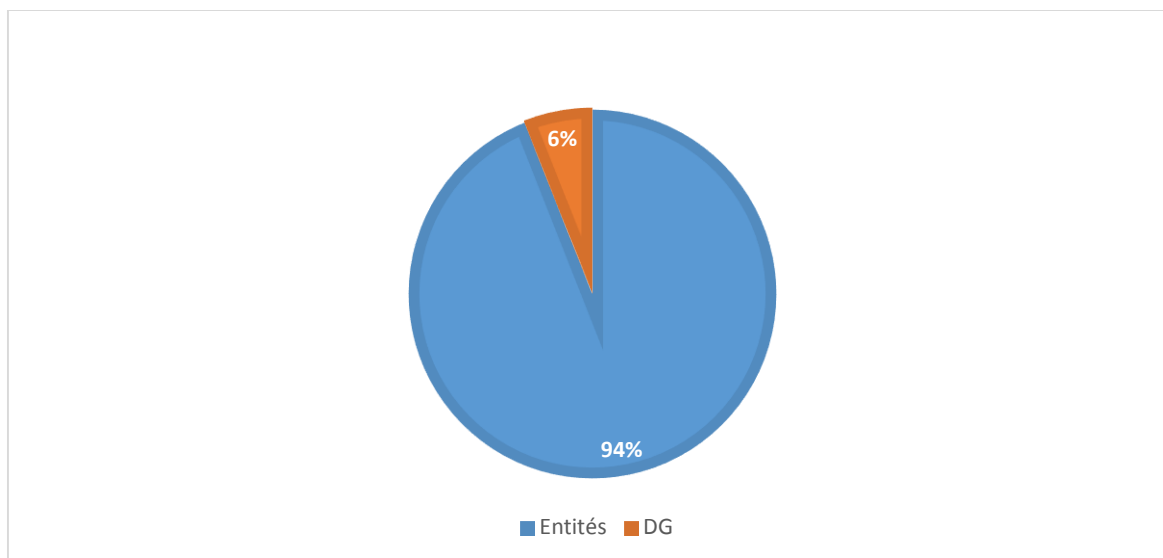
<b>Nomination</b>	Algérienne des Réalisation et Construction Centre
<b>Logo</b>	
<b>Type d'organisation</b>	Société Par Action (SPA)
<b>Forme juridique</b>	Entreprise Publique Economique
<b>Secteur</b>	Bâtiments et Travaux d'Habitat Public (BTHP)
<b>Taille</b>	Grande entreprise (groupe)
<b>Nombre d'entités</b>	13
<b>Structure</b>	Hiérarchico-Fonctionnelle
<b>Style du management</b>	Centralisé
<b>Localisation de la direction centrale</b>	Oued-Smar, Alger

Source : Élaboré par l'étudiante

### 1.1.1. Répartition de l'effectif :

La société dispose d'un potentiel en ressources humaines estimé à 4491 employés, sa répartition se diffère selon les entités.

On a choisi de le présenter sous forme de graphique, en séparant l'effectif de la Direction Générale (DG) et celui des entités.

**Figure N° 07 : Répartition de l'effectif**

Source : Construit à partir des données de l'entreprise.

L'Algérienne des Réalisations et Construction Centre couvre par ce potentiel humain un nombre important d'entreprises au niveau de la région du centre ayant pour missions :

- Construction générale ;
- Travaux de charpente métallique ;
- Voiries et réseaux divers ;
- Restauration et rénovation ;
- Construction métallique ;
- Production de béton préfabrication produits agglomérés ;
- Menuiserie aluminium et bois & aménagement extérieurs ;
- Travaux publics et démolition ;

Issue de ces grandes entreprises, ayant une grande expérience dans le secteur des Bâtiments et Travaux d'Habitats Publics (BTHP), la société acquiert de certaines valeurs par :

- Un capital d'expérience
- Une culture organisationnelle issue d'une combinaison de plusieurs cultures et qui fait preuve d'éthique.

Ce capital d'expérience et de culture d'entreprise acquis et le potentiel de moyens humains et de moyens matériels, envisagent des perspectives de réalisation et de développement de projets clés en main.

### **1.1.2. La structure organisationnelle de l'entreprise :**

AL.RE.CC a une structure hiérarchico-fonctionnelle, possédant des directions opérationnelles et d'autres fonctionnelles. La décision revient au premier supérieur hiérarchique avec la prise en compte des avis, des conseils des autres responsables qui interviennent dans le champ de leurs métiers (fonction).

La figure N° 08 présentée dans la page suivante, constitue l'organigramme de la direction générale : elle est composée de Cinq directions centrales, de Treize entités affiliées ainsi que Sept cellules de services administratifs.

### **2.2 Présentation de la fonction ressources humaines**

La fonction ressources humaines de la société AL.RE.CC est une Direction Centrale (D.C.R.H) parmi cinq. Elle a une structure hiérarchique, où la prise de décision revient au Directeur des Ressources Humaines (DRH), le premier niveau hiérarchique de la fonction. Composée de quatre départements : Relations de travail, gestion et contrôle des ressources humaines, développement des ressources humaines, formation. Le service administration siège lui est attaché. La figure N° 09 présentée dans la page suivante présente la structure de cette fonction.

La FRH de la société AL.RE.CC est caractérisée par un manque significatif de l'effectif, on a quatre départements constituant les activités clés de la fonction, la majorité des postes sont vacants, le type de contrat dominant est le Contrat de travail à Durée Déterminée (CDD), taux élevé de démission de travail.

Figure N° 08 : Organigramme de la Direction Générale (AL.RE.CC), 2017.

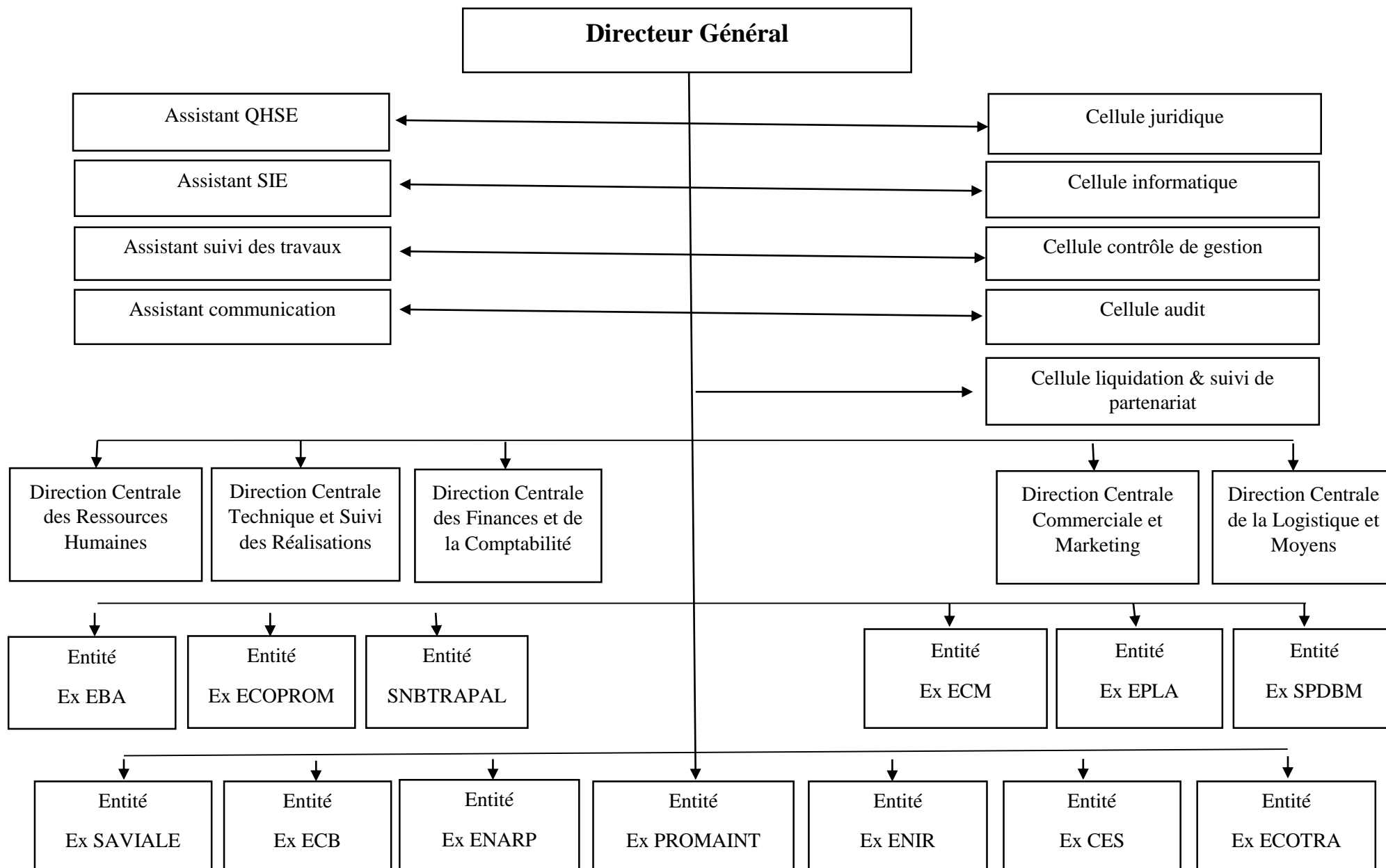
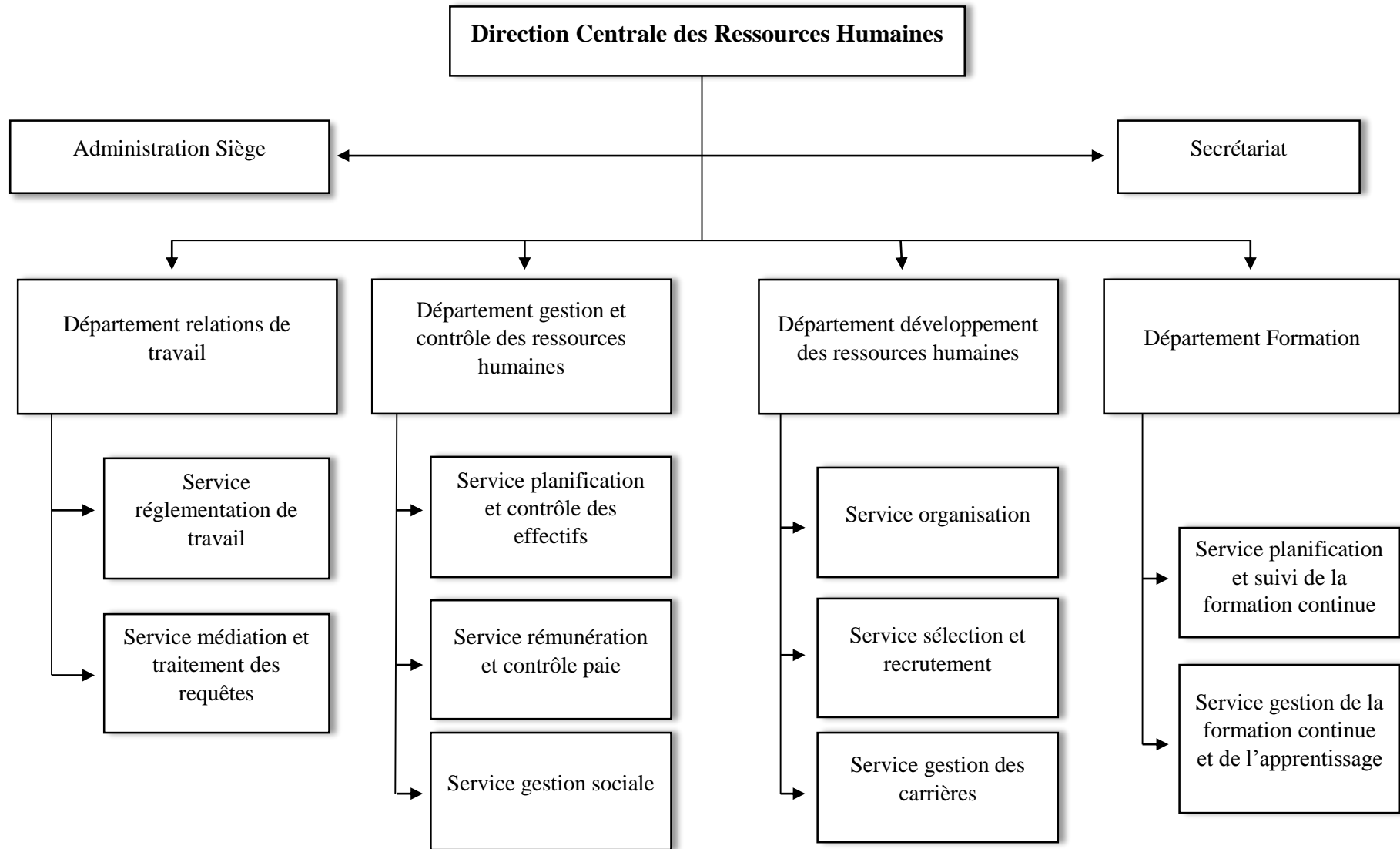


Figure N° 09 : Organigramme de la D.C.R.H, septembre 2017.



Source : D.C.R.H/AL.RE.CC

## **Partie 04 : Cadre méthodologique**

Cette partie est consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée : l'approche, les outils et la description de notre démarche pour l'analyse des postes au sein de la société AL.RE.CC.

### **2.1. Approche méthodologique : Recherche qualitative**

Pour réaliser notre étude nous avons adopté la méthode de recherche qualitative qui nous a permis de collecter les données en situations réelles du travail, par une intervention entièrement dédiée à l'analyse des pratiques professionnelles.

Après une étude exploratoire du terrain de recherche, nous avons compris le contexte par la réalisation des entretiens, l'étude des documents et l'observation.

Les écarts entre ces pratiques et le prescrit ne sont pas considérés comme des carences mais plutôt comme des sources précieuses d'informations permettant l'appropriation de l'innovation, et la construction de la connaissance. Par cette spécificité cette méthode est cohérente dans le cas de l'analyse des situations de travail et c'est la méthode qui convient à traiter et analyser des données non mesurables comme les comportements, les actions, ...etc.

### **2.2. Les instruments de recherche :**

Le choix de l'instrument dépend en premier lieu à la méthodologie suivie par le chercheur, ainsi qu'aux caractéristiques du terrain de recherche.

Notre travail au sein de la société AL.RE.CC a nécessité un contact avec des acteurs pour la compréhension de leurs situations de travail, l'analyse de leurs comportements et de leurs interactions (relations).

Pour cela trois types d'instruments sont recensés : L'étude documentaire, l'entretien, l'observation.

#### **2.2.1. L'étude documentaire :**

Parmi les documents qu'on a traité au cours de notre procédure d'analyse, on cite d'une façon très précise ceux qui nous ont été utiles et ont contribué à la bonne collecte de données faisant preuve de la fiabilité des informations recueillies :

- L'organigramme de la DCRH : Il indique le type de la structure de la fonction ainsi que l'organisation de ses métiers (voir la figure N° 09 P. 29)

- La liste des postes occupée de la fonction: Présente la répartition des postes par titre et par département (voir ANNEXE-D) ;
- La répartition de l'effectif par :
  - ✓ Catégorie socio-professionnelle : répartition selon les catégories suivantes CADRE DIRIGEANT, CADRE SUPERIEUR, CADRE, MAITRISE, EXECUTION.
  - ✓ Age : Répartition des employés selon leurs âge, nous donne l'information quelle est la génération dominante dans le potentiel humain de l'entreprise ;
  - ✓ Genre : Distinguer l'effectif féminin et masculin ;
  - ✓ Type de contrat : donne les différents types de contrat adoptés par la politique d'emploi de l'entreprise, ainsi que l'effectif d'employé par chaque type de contrat ;
- Les anciennes fiches de poste : On a pu comprendre les carences liées au contenu de ses fiches et pourquoi le besoin à leurs mise à jour (Voir ANNEXE-C) ;
- La décision : Ce principal document nous a été utile pour décrire la genèse de la société ainsi qu'il porte des fiches de postes des cadres dirigeants et qui ne sont pas incluses dans notre travail.
- La convention collective et le règlement intérieur : Ces deux documents sont si nécessaires dans toute intervention en tant que stagiaire, principalement la connaissance des règles de gestion, d'organisation, et la discipline que chaque stagiaire doit respecter sur son terrain de recherche, ainsi, dans le cadre de notre thématique de recherche la convention collective permet de connaître l'ensemble des accords entre l'employeur et ses employés notamment celles qui tiennent directement à l'emploi.

Tous ces documents sont des documents internes à l'entreprise dont on a eu un accès facile.

### **2.2.2. L'entretien :**

L'entretien est l'un des instruments les plus répandus dans la méthode qualitative, il peut être individuel ou de groupe et se réalise selon différents types.

Dans notre travail on a fait des entretiens exploratoire avec les responsables hiérarchiques et des entretiens individuels qui nous permettent de distinguer les différences individuelles en matière de la nature du poste, du type de contrat, de l'ancienneté du titulaire du poste, de compétences maîtrisées par l'employé et celles exigés par le poste,..... etc.

Pour se faire un guide d'entretien organisé sous plusieurs thèmes est élaboré pour mener un entretien semi-directif avec les interviewés. (Voir ANNEXE-A).

### 2.2.2. L'observation :

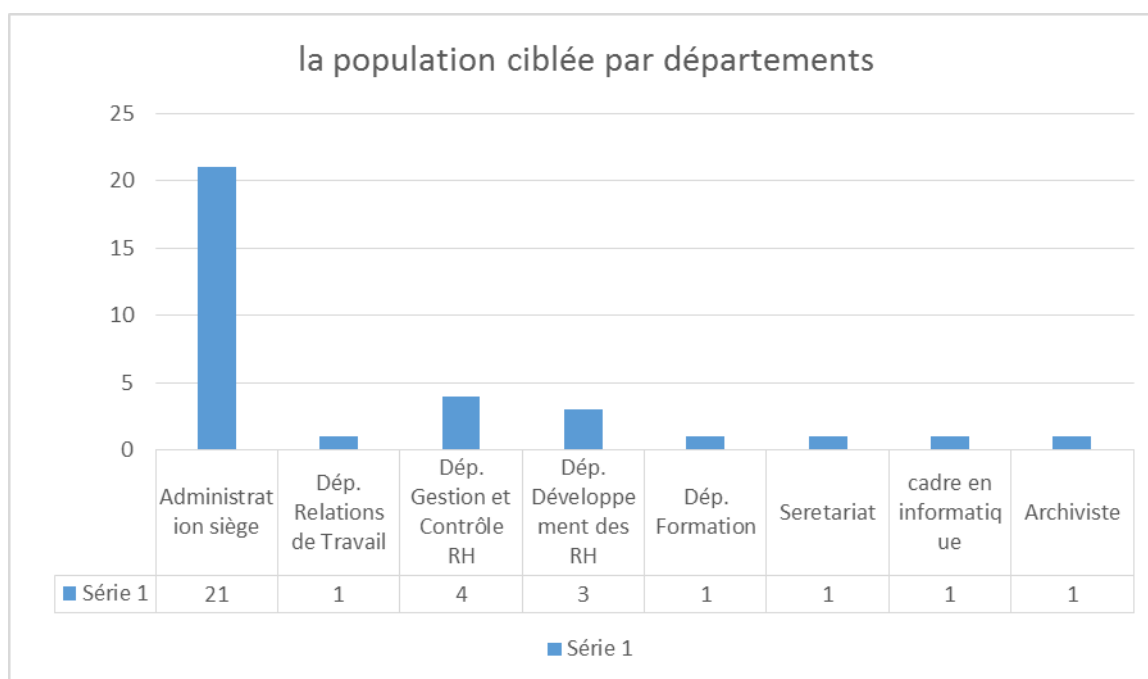
Cet instrument nous a été très utile dans notre étude, il consiste à suivre et à étudier méthodiquement les comportements dans une situation naturelle et permet d'éviter le biais que pourrait induire l'individu lorsqu'il décrit son propre comportement.

### 2.3. La population ciblée :

Notre étude est réalisée avec une population précise qui est l'ensemble des employés de la fonction ressources humaines de la direction générale de la société.

Le choix de la population est totalement lié à notre thème de recherche, elle compte 33 employés répartis sur les différents départements de la fonction et représentés par la figure N° 10 citée ci-après :

**Figure N° 10 : La population ciblée par département**



Source : Construit sur la base des données de l'entreprise.

Cette sélection n'est pas faite au hasard ni à base de critères précis liés aux employés, mais plutôt la fonction ressources humaines dans son ensemble en matière de postes de travail constitue l'objet de notre étude qui est la clé de voute de ce ciblage.

Le graphe montre clairement le nombre postes en cours d'activité (occupés) par département et se sont l'ensemble des employés interviewés durant notre mission.

On remarque que la majorité des employés de notre population appartient à l'administration siège, qui est un service d'état-major de la fonction ressources humaines. Par contre, les métiers clés ne représentent que 09 employés. Ainsi, qu'on a 03 employés qui sont indépendants de tous les départements et sont sous la hiérarchie directe du directeur RH. (Voir ANNEXE-D).

#### **2.4. La procédure de recherche :**

Notre intervention sur terrain a débuté le 04 Février 2017 pour une durée de trois mois.

Un entretien exploratoire avec le directeur des ressources humaines a été réalisé dès le premier jour de notre recherche avec la présence du chef de département Gestion et Contrôle des Ressources Humaines, dans le but de cerner l'intérêt porté à ce projet d'analyse de poste, les différents objectifs visés de sa réalisation et ses diverses dimensions. Une semaine après, une autre rencontre a été faite dans l'avantage de déterminer les grands axes de la démarche à suivre pour bien mener notre projet d'analyse des postes.

Le processus de l'analyse des postes comprend trois étapes : la préparation à l'analyse, la collecte des données et l'utilisation des renseignements collectés.

Lors de la préparation à l'analyse il était très opportun de se familiariser avec tous les éléments de l'organisation : sa structure, sa culture, ses valeurs, pour qu'on puisse non seulement d'acquérir les informations nécessaires mais aussi de bien explorer le contexte de notre terrain et y comprendre ses caractéristiques. Cette étape est réalisée à travers les entretiens exploratoires et l'analyse des documents.

La deuxième étape de l'analyse des postes est réalisée avec des instruments descriptifs programmés et organisés en se basant sur les informations de la première étape, ces instruments sont les entretiens individuels semi-directifs et l'observation.

On a organisé les entretiens par département, et pour chaque poste un rendez-vous pour la séance d'entretien avec l'employé se fixe à l'avance, pendant l'entretien il était très utiles et nécessaires de l'introduire par une discussion avec l'interviewé afin d'éliminer toutes les barrières possibles à travers l'explication de l'intérêt de l'entretien et l'assurance de la confidentialité des informations ce qui permet d'établir un champ de confiance entre l'enquêteur et l'interviewé.

Durant toute cette étape on a fait recours à l'observation directe qui nous a permis de voir les faits réels sur le terrain et toutes les activités qui n'étaient pas dévoilées par les interviewés, ainsi que l'observation participante pendant la journée de l'entretien pour la majorité des postes.

La troisième étape consiste à la rédaction des fiches de poste, en utilisant les données collectées.

**CHAPITRE III**  
**L'ANALYSE DES DONNÉES**

Ce dernier chapitre est consacré pour l'analyse des données recueillies au cours de notre étude. Il est réparti en quatre parties, contenant l'intérêt et la démarche de l'analyse des postes, la description des fiches de postes et en la discussion des résultats.

### **Partie 05 : L'intérêt de la fonction des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche de l'analyse des postes**

Cette partie est consacrée à analyser l'intérêt d'une analyse des postes pour la Fonction Ressources Humaines de la société AL.RE.CC.

L'analyse d'un poste de travail est un examen d'une situation réelle de celui-ci, avec la dynamique des ressources que dispose l'entreprise.

Pour AL.RE.CC la mise en place de cette démarche est une décision stratégique qui vise à résoudre des problèmes au niveau organisationnel, c'est un outil qui permet de recueillir des informations relatives aux responsabilités des employés, à identifier la mission principale et les activités de chaque poste de travail, à déterminer les compétences requises pour le bon fonctionnement de ce poste, c'est un processus d'identification des postes de travail qui aura selon les perspectives un apport sur toutes les activités de la fonction.

#### **5.1. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités de recrutement :**

Le premier avantage c'est d'avoir des critères sur lesquels s'effectue le choix et la sélection des candidats, parmi ces critères on cite : la qualification requise pour un poste, le niveau d'expérience requis, les qualités personnelles et les compétences techniques, ces points sont à la base de toute opération de recrutement pour réaliser l'adéquation qualitative entre le poste et son titulaire, un autre avantage peut être cité lié à l'implication des nouvelles recrues, la fiche de poste est un document officiel, formel qui porte toutes les exigences du poste avec précision et clarté ce qui facilite l'accès au poste et l'exercice de ses tâches d'une façon plus organisée ;

#### **5.2. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités de rémunération :**

Le système de rémunération au niveau de la société AL.RE.CC, connaît des déséquilibres majeurs dus à la fusion de deux groupes d'entreprises différentes en matière de leurs GRH.

Donc, un problème relatif aux niveaux des salaires est survenu dès sa création. Des employés d'un même emploi, soumis aux mêmes conditions de travail et possèdent des critères similaires ayant des rémunérations différentes, la différence était importante ce qui crée un souci des dirigeants pour régler ce problème.

La fiche de poste est un outil indispensable pour réaliser l'équité salariale, l'établissement d'une grille de salaire est basée en grande partie sur la classification des salariés de l'entreprise, cette classification se fait à base de leurs (salariés) niveaux : expérience, niveau d'instruction, diplôme, qui sont l'objet d'une fiche de poste.

#### **5.4. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités de formation :**

La fiche de poste est un outil qui aide à l'identification des besoins en formation, l'analyse des écarts entre ce qui se fait réellement et ce qui doit être fait, dévoile toutes les compétences nécessaires à l'exécution du travail, ainsi qu'il aide à la détermination des capacités individuelles à développer ou à acquérir certaines compétences.

#### **5.5. L'intérêt de l'analyse des postes pour les activités du développement RH :**

Parmi les activités et outils du développement RH, l'analyse et l'organisation du travail.

Le développement des Ressources Humaines englobe toutes les pratiques de la GRH : la gestion des carrières professionnelles, l'évaluation et le suivi du rendement des RH, le recrutement, la formation,..... .

Les projets de réorganisation, de changement de structure, classement des emplois, s'inscrivent aux missions principales du développement RH.

### **Partie 06 : La démarche de l'analyse des postes au sein de la D.C.R.H/AL.RE.CC**

#### **6.1. Les préalables à l'analyse des postes :**

La société AL.RE.CC est une grande entreprise dotée d'un système de management de qualité, qui a mis en place des normes, présentées précédemment.

La prise en considération de la réglementation, des négociations avant d'entamer notre démarche est indispensable pour la transparence et la conformité de notre travail.

Les services RH peuvent aussi s'appuyer sur d'autres sources externes : des référentiels, de la réglementation du travail pour rédiger des descriptifs de poste, les sources d'inspiration utilisées sont :

- Travaux de l'APEC ;
- Travaux de ROME ;
- Travaux d'Emploitic ;
- Travaux de NAME ;

## **6.2. Les intervenants dans la démarche de l'analyse des postes :**

Trois catégories d'acteurs ont été impliquées dans notre démarche d'analyse :

- Le titulaire du poste : il décrit son emploi, ses activités, ses exigences, tel qu'il le comprend et il le pratique ;
- Le supérieur immédiat : il donne des informations supplémentaires, il aide à bien cerner les exigences du poste et décrit ce qu'il attend du poste ;
- Le directeur des ressources humaines : il décrit la situation organisationnelle, il vérifie et valide le contenu des descriptifs de poste.

## **6.3. La mise en œuvre de la démarche d'analyse :**

Nous allons présenter les règles, les techniques et les étapes suivies pour l'élaboration d'une fiche de poste.

### **6.3.1. Les règles de réalisation :**

Pour de bien mener notre travail, il était nécessaire de respecter certaines règles. Celles-ci sont mises dans un but ethnique :

- L'analyste doit être objectif et confident ;
- C'est le poste qui est analysé et non pas l'agent ;
- Travailler conformément aux normes de l'entreprise ;
- Respecter les valeurs et la culture de l'entreprise ;
- Faire un travail réaliste : détecter avec exactitude les spécificités et les circonstances pour juger et apprécier les exigences selon leur nature, leur intensité et leur durée.
- Eviter le plus possible les confusions, les exagérations et les erreurs de jugement ;

Généralement une fiche de poste contient des rubriques précises, qui sont :

- L'identification du poste ;
- La mission ou l'objectif du poste ;
- Les activités qui peuvent être décrites de diverses manières, soit selon leur rotation (régulière ou ponctuelle), soit selon leur degré d'importance (principale ou secondaire), soit d'une manière globale. Ainsi, il est possible d'y citer les tâches élémentaires.
- Les moyens et les conditions du travail ;
- L'aspect relationnel ;
- Les compétences requises.

Le contenu idéal d'une fiche de poste est celui qui répond aux besoins de l'organisation, à partir de ce principe, le contenu de la fiche de poste élaborée au sein de la D.C.R.H/AL.RE.CC est fixé après des entretiens avec le responsable des ressources humaines, qui à travers lesquels les besoins et l'objectif de la réalisation de ce projet étaient bien déterminés. Notre modèle de fiche de poste contient les rubriques suivantes :

- L'identification du poste ;
- La mission du poste ;
- Les activités du poste : citées d'une manière globale ;
- Le profil requis : qualifications, expérience, savoirs faire, qualités personnelles ;
- Autres nominations du poste.

Une description de quelques fiches sera présentée dans les parties qui suivent.

### **6.3.2. Les techniques de recueil d'information :**

- **L'entretien** : constitue une interrogation directe des acteurs, on a fait appel à deux types d'entretien selon le rôle de la personne interviewée et la situation.
  - *Des entretiens ouverts* : effectué avec les responsables hiérarchiques du poste. Notre premier entretien est réalisé le premier jour de notre stage (04/02/2018) avec le DRH, nous exposons un résumé sur les principaux points discutés :

**Q 1** : Votre entreprise est créée par fusion par absorption de deux groupes OLA et SOGECOL, pouvez-vous m'indiquer les principaux points de différence en matière de la gestion des RH de ces deux entreprises ?

- ✓ Oui, les pratiques de la GRH de ces deux groupes présentes une large différence : SOGECOR est un groupe d'entreprises syndiquées, possédant une convention collective, un règlement intérieur et une grille de salaire. Leur gestion est bien planifiée, ainsi qu'elles ont de bons climat sociales ce qui leur manque c'est la grille de qualification de postes. OLA est un groupe d'entreprises non syndiquées, sans convention collective, sans règlement intérieur, sans classification de poste (nomenclature les poste).
- Quel est l'impact de ces différences sur la GRH de la société actuelle ?
- ✓ AL.RE.CC est construite en 2014 par une fusion absorption, dans ce cas les anciennes entreprises gardent leur règle de gestion, ce qui a influencé sur nos initiatives en matière du changement, l'iniquité salariale, l'iniquité en matière de

formation et de promotion et le manque d'une grille de classification des poste constituent nos difficultés les plus exprimées.

- ALRECC est en activité depuis presque 4 ans, quels sont les difficultés que vous avez pu surmonter durant cette période ?
- ✓ La gestion des œuvres sociales des employés, l'approbation du plan de formation, démarche de création d'un comité de participation, démarche d'harmonisation du système de rémunération, ces réalisations ont favorisé le climat social, ont amélioré le rendement des salariés... Etc.
- Quelles sont les difficultés qui résistent jusqu'à présent ? selon vous, et en tant que DRH, quels sont les principaux facteurs qui ont dû à cette résistance ?
- ✓ Oui y'a des problèmes qu'on n'a pas encore résolu complètement, mais nos démarches en la matière s'améliore comme l'harmonisation des salaires et la création d'une grille de salaire parce que ces deux projet demandent du temps vu leur dimension et sensibilité.

**Q2 :** Vous êtes à peine de lancer un projet d'analyse des postes, considérez-vous qu'il est si important et nécessaires pour vos activités ? Quels sont vos objectifs de ce projet ?

- ✓ Oui, notre objectif n'est pas loin des difficultés citées, l'analyse des postes nous sera utile à la réalisation des grilles de qualification et des grilles de salaires, des plans de formation, des critères de recrutement. Par la des descriptions des postes les rôles seront clairs et bien définis, ça inscrit dans l'organisation du travail de notre direction.
- Vous avez déjà une expérience dans ce domaine, quand vous l'avez réalisé ? Comment vous la jugez ?
- ✓ Oui ce travail est déjà fait, mais le contenu des descriptifs de poste ne porte pas toutes les informations nécessaires à nos besoins actuels, la raison qui nous a poussés à les mettre à jour.

D'autres entretiens avec les DRH et avec quelques responsables ont été réalisés de la même manière au fur et à mesure de la réalisation de notre travail. Notre but était l'exploration à de nouveau aspects et l'acquisition de nouvelles données avantageuses à la réussite de notre travail.

- *Des entretiens individuels semi-directifs* : effectués avec les titulaires des postes analysés. Nous présentons des exemples de questions & réponses :

- Vos activités comment sont-elles définies ? y-t-il des consignes strictes, formalisées dans un guide, un livret..... ?
- ✓ Non ne sont pas définis ou formalisées dans un guide. Elles sont définies par mon responsable hiérarchique. Ainsi ma connaissance du métier.
- Vous arrive-t-il de réaliser des activités qui n'appartiennent pas à votre poste ?
- ✓ Non, je fais mon travail seulement.
- ✓ Oui, des fois je fais des activités d'un autre poste.
- Pourquoi ?
- ✓ Je suis polyvalent, j'aime le travail ;
- ✓ En raison de la charge du travail ;
- ✓ Manque d'effectif ;
- ✓ C'est occasionnel, quand y'a absence d'un collègue, ou bien y'a une nouvelle mission à réaliser en urgence.
- ✓ Oui, souvent mais je suis à l'aise.
- Selon vous quelles sont les qualités personnelles exigées par votre poste ?
- ✓ Confidentialité, sérieux, responsabilité, discipline, rigueur organisationnelle,..... .

La durée de ces entretiens se diffère d'un agent à l'autre, en moyenne de 20 à 30 minutes, le guide d'entretien est présenté en (ANNEXE-A).

- **L'observation :**

- *L'observation directe* : A travers laquelle on a pu observer des faits réels, c.à.d, le travail exactement tel qu'il s'exécute et les comportements des travailleurs, ainsi qu'on a pu remarquer visuellement l'aspect relationnel et avoir la situation réelle du poste en cours d'activité ;
- *L'observation participante* : On a eu l'opportunité de participer aux activités, pour la majorité des postes notamment ceux constituant des métiers cœurs de la fonction RH. La participation à une activité donnée permet non seulement d'observer son champ d'action mais plutôt de pratiquer et faire des opérations propres à ce poste, ça permet de mieux comprendre les difficultés liées à son exécution, les compétences nécessaires, et ça aide à cerner toutes les caractéristiques importantes relatives à l'exercice de ce travail.

L'observation nous a permis de décrire toutes les phases du travail à partir d'un cycle complet de tâches exécutées par le travailleur.

### 6.3.3. Les étapes de réalisation :

- **La préparation** : durant cette période nous avons intégrés au terrain, c'est une étape très importante vu qu'elle permet la prise de connaissance avec les acteurs et le contexte de notre étude.

Le premier intérêt était la détermination de l'objectif de lancement du projet de l'analyse des postes, puis nous avons eu des contacts avec les travailleurs ce qui nous a permis de les connaître, nous nous sommes concentrés sur leurs différents rôles, de détecter des responsabilités, de voir les conditions du travail à lesquelles sont soumis.

C'est une phase d'exploration caractérisée en grande partie par l'observation :

Les comportements, les actions, les relations, .... Faire une analyse visuelle de la situation réelle du travail, ainsi que nous avons traité divers documents (cités).

Durant cette période nous avons pris une vue d'ensemble sur les postes de la D.C.R.H nous avons eu une définition générale des missions de différents départements & services. Elle a duré environ une semaine.

- **La collecte de données** : Durant cette période nous avons recueilli de l'information nécessaire. Comprendre ce qu'est le poste et non ce qu'il devrait être.  
Pendant cette phase nous avons réalisé les entretiens avec les titulaires des postes, nous avons fait recours à l'observation participante.  
Cette phase constitue le cœur de notre démarche, car elle met à notre disposition toutes les données nécessaires pour l'élaboration des fiche de poste.
- L'utilisation des données collectées : constitue la phase d'élaboration des fiches de postes, et qui sont présentées dans la partie suivante.

### Partie 07 : Description des fiches de poste

Dans cette partie on va exposer quelques descriptifs de poste (fiche de poste) réalisés au cours de notre analyse, le choix est basé sur la classification socioprofessionnelle de ces postes. Pour chaque catégorie socioprofessionnelle, on va décrire une fiche, ainsi qu'on a pris en considération les différents départements.

Donc on va voir une description détaillée de chacun de ces postes, dans le but d'identifier ses caractéristiques, sa mission principale, ses activités, ainsi que le profil requis pour ce poste. Les descriptifs de poste sont réalisés comme suit :

- Les réponses pour chaque question sont regroupées sous forme de rubriques en suivant le guide d'entretien utilisé (voir ANNEXE-A ) ;
- Ensuite la fiche de poste sera remise pour le supérieur hiérarchique (DRH), pour vérification et correction ;
- Après le port des modifications nécessaires, la fiche sera validée par le directeur des ressources humaines.

### 7.1. La description de la fiche de poste chef de département développement des ressources humaines

On va présenter une analyse et une description d'un poste important dans la D.C.R.H. Le choix de ce poste est relatif à son poids non seulement au niveau de la D.C.R.H, mais aussi au niveau de la société.

#### La fiche de poste :

##### Identification du poste

<b>Titre du poste :</b> Chef de département développement des ressources humaines	<b>Service :</b> Direction Centrale des Ressources Humaines
<b>Code du poste :</b>	<b>Département :</b> Développement des Ressources Humaines
<b>Dépendance hiérarchique directe:</b> Directeur des Ressources Humaines <b>Dépendance hiérarchique fonctionnelle :</b> Directeur des ressources humaines	<b>Fonction :</b> Ressources Humaines
<b>Régime du travail :</b> Temps plein	

##### Mission principale du poste

Rattaché au directeur des ressources humaines, le chef de département développement des ressources humaines participe activement à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets, processus et outils du développement et de transformation ressources humaines, en cohérence avec les objectifs stratégique de la société.

##### Activités du poste

#### **Recrutement, acquisitions et fidélisation des talents :**

- Elaboration, mise en place et suivi de plan emploi ;
- Description des postes/ fonctions/ métiers et des profils correspondants ;
- Participer à l'intégration et l'accueil des nouvelles recrues ;
- Contribuer au déploiement du processus de gestion des talents : entretiens annuels, people reviews, à l'analyse des résultats et au suivi des plans de mobilité interne ;

- Conseiller et accompagner les responsables opérationnels ou fonctionnels impliqués et recueillir auprès d'eux leur vision et leur attente en matière de projet ressources humaines ;

**Organisation du travail :**

- Mise en place des projets d'analyse des emplois ;
- Etudier la nomenclature des postes et détecter les nouveaux postes à créer ;
- Réaliser en collaboration avec le DRH les projets de restructuration ;
- Consolidation d'informations relatives au déploiement des activités des services développement RH.

**Gestion des carrières des ressources humaines :**

- Mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- Détection des talents et des hauts potentiels en matière des ressources humaines ;
- Elaboration des plans de carrières et des bilans de retraite, en collaboration avec le responsable gestion des carrières ;
- Gérer la mobilité verticale et horizontale des collaborateurs ;

**Autres activités éventuelles :**

- Piloter un projet confié à un expert extérieur (juriste en droit social, cabinet d'un consultant ressources humaines,...) ;
- Animer des groupes de travail internes et/ou externes ;
- Intervenir sur des problématiques dans un contexte de réduction des effectifs, de fusion de plusieurs sociétés, d'implantation et de création d'unités (définition des postes, recrutement, gestion des périodes d'essai,...).

**Profil requis**

- **Qualifications :**
  - Diplôme des études supérieures, licence (Bac+4), master en :
    - Management de ressources humaines ;
    - Sciences humaines et sociales ;
    - Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.
  - Tout diplôme équivalent.
- **Expérience professionnelle :**
  - 05 ans dans le domaine.

- **Savoir-faire :**

- Bonne connaissance du marché de travail (mouvements, nouveautés, caractéristiques de la population active);
- Maitrise du cadre juridique relatif à l'emploi et les relations sociales ;
- Maitrise de l'informatique ;
- Maitrise des langues : Arabe et française.

- **Savoir-être (Qualités personnelles) :**

- Responsabilité;
- Esprit d'initiative ;
- Faire preuve d'un grand sens d'organisation ;
- Capacités relationnelles : Diplomatie, écoute, leadership ;

#### **Autres appellations du poste**

- Responsable du développement RH ;
- Directeur du développement RH ;
- Responsable emploi-développement RH.

## 7.2. La description de la fiche de poste chef de service médiation et traitement des requêtes

### La fiche de poste :

#### Identification du poste

<b>Titre du poste :</b> Chef de service médiation et traitement des requêtes	<b>Service :</b> Médiation et traitement des requêtes
<b>Code du poste :</b>	<b>Département :</b> Relation de Travail
<b>Dépendance hiérarchique directe:</b> Chef de département relations de travail <b>Dépendance hiérarchique fonctionnelle :</b> Directeur des ressources humaines	<b>Fonction :</b> Ressources Humaines
<b>Régime du travail :</b> Temps plein	

#### Mission principale du poste

Le chef de service médiation et traitement des requêtes est chargé de la gestion des données de plaintes et la veille sur la prévention et la diminution des contentieux par un mode alternatif de règlement des conflits.

#### Activités du poste

- Traitement des requêtes ;
- Etablissement des correspondances ;
- Constitution des dossiers disciplinaires ;
- Collecte d'informations relatives aux relations de travail ;
- Orientations avant la prise des décisions finales concernant les situations conflictuelles ;
- Traitement de divers courriers ;
- Veille sur la bonne conduite et l'exercice de la hiérarchie de son service.

## **Profil requis**

- **Qualifications :**
  - Diplôme des études supérieures : licence, master, et tout diplôme équivalent dans les spécialités suivantes : sciences sociales et humaines option : Gestion des Ressources Humaines, sciences juridiques et administratives, sciences politiques option : Organisation administrative et politique.
  
- **Expérience professionnelle :**
  - 03 ans dans le domaine.
  
- **Savoir-faire :**
  - Maîtrise de l'informatique ;
  - Maîtrise des langues : Arabe et française ;
  - Bon compétence de rédaction ;
  - Maîtrise du cadre juridique relatif au travail et aux relations sociales.
  - Excellente connaissance de la culture et valeurs de l'entreprise.
  
- **Savoir-être (Qualités personnelles) :**
  - Bon communicateur ;
  - Négociateur ;
  - Avoir l'intelligence sociale ;
  - Médiateur ;
  - Esprit d'initiative ;
  - Conscience professionnelle ;
  - Sociable ;
  - Objectif ;
  - Sens d'écoute, d'éthique et d'empathie.

## **Autres appellations du poste**

- Médiateur ;
- Gestionnaire des conflits ;
- Chargé des relations sociales.

### 7.3. La description de la fiche de poste chargé de la paie

#### La fiche de poste

<b>Titre du poste :</b> Chargé de la paie	<b>Service :</b> Rémunération et Contrôle Paie
<b>Code du poste :</b>	<b>Département :</b> Contrôle et Gestion des RH
<b>Dépendance hiérarchique directe:</b> Chef de service Rémunération et Contrôle Paie  <b>Dépendance hiérarchique fonctionnelle :</b> Directeur des Ressources Humaines	<b>Fonction :</b> Ressources Humaines
<b>Régime du travail :</b> Temps plein	

#### Identification du poste

#### Mission principale du poste

Chargé des différentes procédures techniques et administratives relatives à la paie.

#### Activités du poste

- Collecter les éléments de base concernant les salaires auprès des services ;
- Vérifier la cohérence de ces éléments et les saisir ;
- Le calcul des salaires et l'établissement des bulletins de paie ;
- Tenir à jour les différents types de remboursement ou de prélèvement sur les salaires ;
- Préparer et suivre les éléments de la paie : dossiers des salariés, les registres légaux, les livres de paie, les relevés des émoluments, les rapports d'activité, les soldes de tout compte, le quitus de départ... etc ;

- Le contrôle de l'état de travail des salariés : absences, maladie, congé,....etc.
- L'établissement des déclarations sociales et fiscales, ainsi que la déclaration annuelle des salaires ;
- Etablissement des rapports d'activités mensuels et annuels ;

### **Profil requis**

- **Qualifications :**
  - Licence en :
    - Sciences économiques, Commerciales, et sciences de Gestion ;
    - Management des ressources humaines.
  - Brevet de Technicien (BT) en :
    - Gestion de la paie ;
    - Gestion des ressources humaines.
  - Tout diplôme équivalent ;
- **Expérience professionnelle :**
  - Aucune expérience requise.
- **Savoir-faire :**
  - Maîtrise du logiciel de paie ;
  - Maîtrise de l'outil informatique bureautique ;
  - Parfaite connaissance de la législation de travail ;
  - Maîtrise des langues : Arabe et Français.
- **Savoir-être (Qualités personnelles) :**
  - Confident ;
  - Disponible ;
  - Meticuleux (bon calculateur) ;
  - Dynamique ;
  - Esprit d'équipe.

### **Autres appellations du poste**

- Calculateur paie ;
- Gestionnaire paie.

#### 7.4. La description de la fiche de poste agent d'entretien

##### La fiche de poste :

##### Identification du poste

<b>Titre du poste :</b> Agent d'Entretien	<b>Service :</b> Administration Siège
<b>Code du poste :</b>	<b>Département :</b> Direction Centrale des Ressources Humaines
<b>Dépendance hiérarchique directe:</b> Chef de Service Administration Siège <b>Dépendance hiérarchique Fonctionnelle :</b> Directeur des Ressources Humaines	<b>Fonction :</b> Ressources Humaines
<b>Régime du travail :</b> Temps plein/ Temps partiel	

##### Mission principale du poste

L'agent d'entretien effectue les travaux nécessaires au nettoyage et l'entretien des surfaces et locaux.

##### Activités du poste

- Contrôle de l'état de propreté des locaux ;
- Nettoyage des locaux administratifs, techniques ou spécialisé ;
- Nettoyage des meubles et des accessoires ;
- Évacuer les déchets et identifier les surfaces à désinfecter ;
- Préparation des collations ;
- Chargé de cafétéria PDG ;
- Participation au cheminement des documents & courriers.

##### Profil requis

- **Qualifications :**
  - Aucune qualification requise.
- **Expérience professionnelle :**
  - Aucune expérience requise.

- **Savoir-faire :**

- Maîtriser le mode d'emploi des produits et l'usage des différents matériels mécanisés pour le nettoyage ;
- Savoir organiser son travail en fonction de consignes orales ou écrites ;
- Maîtriser les règles d'application de sécurité au travail notamment celles liées aux produits dangereux ;

- **Savoir-être (Qualités personnelles) :**

- Port d'une tenue professionnelle adaptée ;
- Capacité physique ;
- Confident ;
- Disciplinaire ;
- Patienté.

#### **Autres appellations du poste**

- Agent de nettoyage ;
- Agent de propreté ;

## **Partie 08 : discussion et perspectives**

### **8.1. Discussion :**

#### **8.1.1. Discussion sur le processus d'analyse et l'état des postes :**

Le projet de l'analyse des postes appliqué à la D.C.R.H est un examen effectué en fonction des besoins et des objectifs de l'organisme. Les postes sont définis selon la situation, les besoins, les ressources que dispose l'entreprise AL.RE.CC.

- L'analyse des postes permet à l'organisme de recueillir systématiquement de l'information sur les responsabilités, les tâches et les activités qui doivent être exécutées, l'autorité reliée au poste et les obligations en matière de communication et de responsabilité hiérarchique. Ainsi qu'elle sert à décrire tous les aspects entourant chacun des postes de la D.R.C.H, à savoir le profil requis qui englobe les qualifications, les compétences, l'expérience.
- L'analyse des postes au niveau de la D.C.R.H a montré des lacunes concernant l'état des postes. La majorité des postes de cette fonction sont vacants, dont les métiers clés ne représente que 9 employés. Cet état nécessite une révision des raisons et création de quelques postes indispensables pour la bonne gestion de ses activités.
- A travers notre analyse nous avons pu détecter des niveaux de rémunération prévus et des résultats attendus en la matière, cette analyse est un outil de gestion essentiel, il est utile pour préciser les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement, pour définir le profil du candidat recherché lors du recrutement et pour développer les compétences des employés par la formation et le perfectionnement , une description de tâches bien préparée pour chaque poste sert de fondement pour l'évaluation du rendement, aide à préciser l'échelle salariale et à établir les niveaux d'ancienneté.

#### **8.1.2. Discussion sur les fiches de postes établies :**

- Une description des postes sera de nature à préciser la valeur de l'employé aux yeux de l'organisme, de ce fait elle contribue à accroître l'efficacité de l'employé à la D.C.R.H; pour lui c'est l'outil d'aide à la compréhension de ses tâches et ses responsabilités : l'importance de son poste par rapport aux autres postes et comment son poste contribue à la réalisation de la mission, des buts et objectifs de l'organisation. De plus, comme il contribue à accroître l'efficacité organisationnelle il permet aussi à la direction

d'identifier les employés qui sont aptes à mieux assumer de nouvelles responsabilités et de procéder au réaménagement des tâches.

En d'autres termes une description des postes est nécessaire afin d'effectuer un recrutement efficace ou de procéder à l'évaluation des performances d'un collaborateur. Pour cela, il est important d'avoir en main une description écrite de chacun des postes de l'entreprise, de plus de conserver précieusement les descriptions des postes et de les mettre régulièrement à jour. On peut dire qu'elle est considérée comme un outil de développement, du fait qu'elle constitue l'un des instruments essentiels de gestion des ressources humaines, et à partir duquel l'accomplissement des activités soit fait tels que :

- ✓ La fixation des objectifs ;
  - ✓ L'appréciation des performances ;
  - ✓ La planification et l'intégration d'un nouvel employé;
  - ✓ L'évaluation des besoins de formation;
  - ✓ L'établissement des plans de gestion de carrière pour les employés;
  - ✓ L'évaluation du rendement et la détermination d'une politique salariale juste et équitable.
- Les fiches de postes des cadres dirigeants sont incluses dans la décision de création de l'entreprise, donc, elles ne sont pas incluses dans notre procédure de recherche.
  - Dans le contenu des fiches de postes établies au sein de la D.C.R.H, nous n'avons pas cité le code de poste car le projet de classification des postes en cours de réalisation (projet non encore achevé) ;
  - Les rubriques de la fiche de poste établie sont discutées avec le DRH, le choix était basé sur l'intérêt organisationnel ;
  - Nous avons ajouté la rubrique « autres nomination du poste »<sup>8</sup> dans le but d'élargir à tout employé la connaissance de son métier par ces titres qui se diffère d'une organisation à l'autre ;
  - La qualification requise est établie à base des besoins de l'entreprise, en prenant en considération les critères établis par la NAME.

---

<sup>8</sup> L'idée est inspirée des travaux de Voirin Gérard, 2002.

### 2.2.3. Discussion sur la structure des postes :

Les postes de la D.C.R.H/AL.RE.CC sont répartis en quatre départements et un service d'administration attaché. Le premier point qu'on peut noter c'est le manque important des employeurs.

- Département développement RH : contient trois services organisation de travail, recrutement, gestion des carrières. Aucun de ces postes n'est occupé.
- Département gestion et contrôle des RH : contient trois services planification et contrôle des effectifs (vacant), rémunération et contrôle paie (activité en cours), gestion sociale (un employeur).
- Département relations de travail : contient deux services réglementation de travail (vacant), service médiation et traitement des requêtes (un employeur).
- Département formation : contient deux services planification et suivi de la formation continue (vacant), gestion de la formation continue et de l'apprentissage (vacant).

On déduit que parlant par la notion des postes vacants, le niveau d'activité au sein de la direction RH est trop bas.

Ainsi quels sont mal classés vu qu'il y'en a des postes qui n'appartiennent à aucun service ou département comme le cadre technique en informatique, l'archiviste,....

### 8.2. Perspectives :

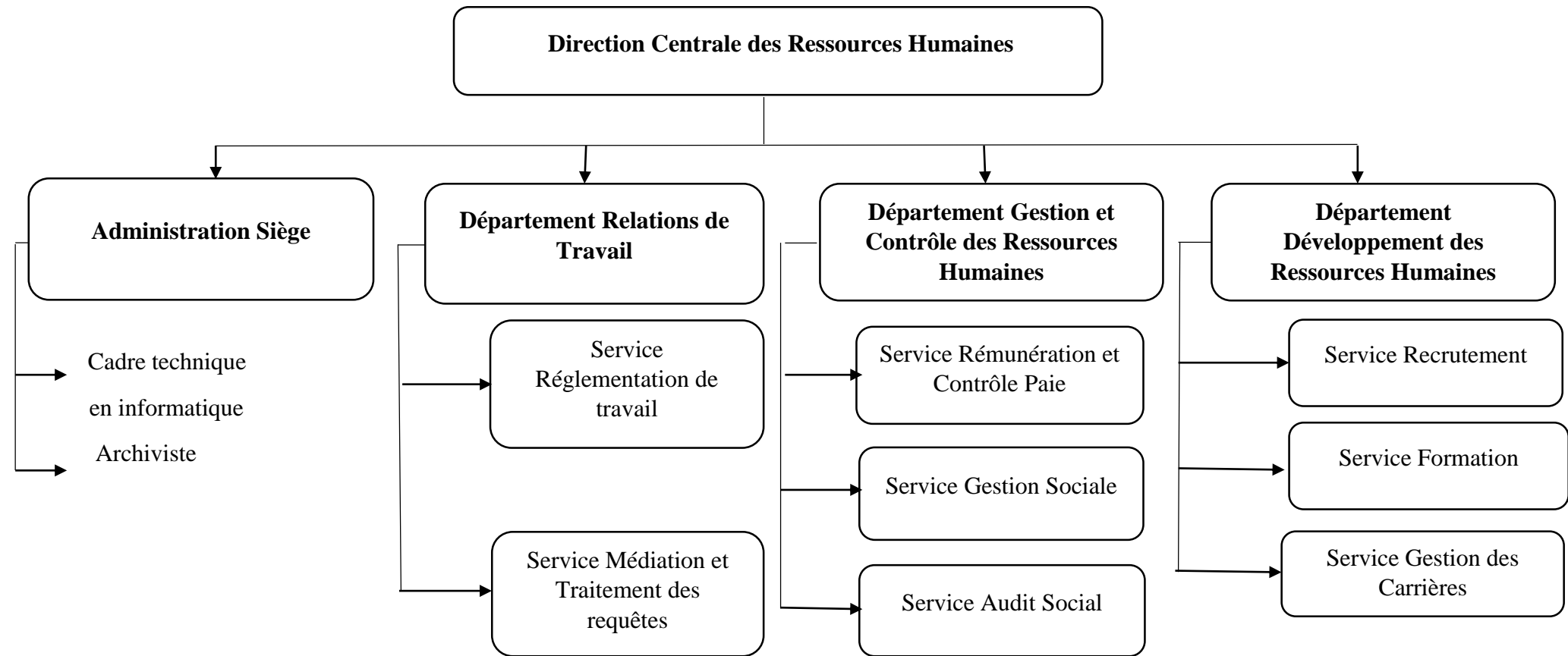
En plus des postes existants sur l'organigramme quel que soit leurs états, les responsables de la Direction doivent se préoccuper et créer de nouveaux postes pour chaque service.

Des gestionnaires RH en recrutement, en formation, en relations sociales, en gestion sociale, en évaluation et audit social seront un potentiel pour le développement et l'évolution de sa gestion.

Une GRH pour qu'elle soit stratégique et efficace, doit en premier lieu avoir le capital humain nécessaire pour son bon fonctionnement, voir un capital humain bien qualifié pouvant répondre aux besoins de l'activité.

La figure N° 11 présentée dans la page suivante, donne une proposition de rendre compte de la classification de quelques postes :

Figure N° 11: proposition d'une reclassification des postes



Source : Élaboré par l'étudiante

**Commentaire :**

- ✓ Faire intégrer le département formation parmi les services du département développement RH, dans le but d'unifier la responsabilité en termes du développement RH. La formation, la gestion des carrières et le recrutement sont les trois pratiques fondamentales au développement RH à travers l'élaboration des plans de la GPEC, des plans individuels & organisationnels de formation, du choix des plans de carrières, l'interdépendance entre ces trois pratiques favorisent leur rassemblement à une même unité et les mettre sous la responsabilité d'un même supérieur pour faciliter la coordination, la consolidation et l'harmonisation en matière du développement RH.
- ✓ Créer un service pour l'audit social, dans le but d'évaluer régulièrement le niveau de la performance des activités RH, et de faire détecter les écarts pour les corriger au fur et à mesure ce qui permet l'amélioration et le développement de la GRH.
- ✓ Faire intégrer les postes : cadre technique en informatique et archiviste au service administration siège, car ce sont des services d'état-major par rapport à la FRH et qui doivent être sous responsabilité hiérarchique du chef de service Administration Siège.

# **CONCLUSION**

Notre sujet de recherche a été réalisé au niveau d'une Fonction Ressources Humaines d'une société publique de grande taille : Algérienne des Réalisation et Construction Centre.

Cette fonction est constituée d'une Direction Centrale gérant treize sous-directions affiliées. La démarche de l'analyse des postes au sein de la société AL.RE.CC est un outil courant de l'organisation du travail, Nous avons délimité notre terrain de recherche à la Direction Centrale des Ressources Humaines.

Cette démarche sera réalisée avec la participation de tous les niveaux hiérarchiques ce qui est primordial pour répondre aux attentes des responsables exprimées dans l'identification des postes inscrite dans l'organisation de la fonction en globalité de ses pratiques. La question principale de notre recherche est :

- Comment l'analyse des postes peut-elle être un outil de l'organisation de la fonction des ressources humaines ?

De cette problématique, trois sous-questions découlent :

- Quel est l'intérêt de l'analyse des postes pour la Fonction Ressources Humaines ?
- Quelle est la démarche à suivre pour réaliser une analyse des postes ?
- Quel est le contenu d'une fiche de poste qui répond aux préoccupations de la société AL.RE.CC ?

Cette structuration nous a permis de déterminer les principaux points de force et de faiblesse de la Gestion des Ressources Humaines au niveau de la fonction et cerner l'apport nouveau que porte le projet d'analyse des postes à ses pratiques. Avant de présenter les principaux constats conclus, nous tenons à rappeler la démarche suivie pour arriver ces constats. Nous avons fait appel à des données purement qualitatives, un recueil d'informations sur le niveau individuel et organisationnel, en s'appuyant sur un raisonnement inductif basé sur les caractéristiques du contexte étudié en premier puis faire appel à des constats théoriques s'ils sont convenables avec celui étudié.

Nos principales conclusions sont :

- Le projet de l'analyse des postes est fait seulement au besoin et s'inscrit dans les grands projets d'organisation du travail, notamment dans le cas d'une grande entreprise, sa réalisation nécessite à faire des choix, à assumer des limites et des résultats, à respecter des règles & étapes et avoir certains pré requis ;

- Le processus d'analyse de poste permet d'exprimer les attentes des différents collaborateurs : attentes des managers de leurs subordonnés et vis-versa. C'est un outil qui clarifie les rôles et les responsabilités de chacun.
- L'analyse des postes s'inscrit dans les activités du développement RH, qui a un apport sur toutes les pratiques de la GRH : recrutement, rémunération, formation, gestion des carrières professionnelles, gestion des relations sociales....

Nous constatons donc, que le lancement d'un tel projet est une décision stratégique vu son importance et son poids d'influence les autres activités RH. C'est un projet à lequel une fonction ou direction peut arriver à rendre compte de sa structure organisationnelle par une nouvelle classification des postes, des métiers, une création de nouveaux postes ou encore une élimination d'autres.

En fin, nous terminerons par l'éclaircissement de certaines limites caractérisant notre recherche :

- Pendant notre processus d'analyse, on s'est retrouvé face à la réalisation des descriptions (fiche de postes) pour des postes vacants, nous avons procédé à faire des entretiens avec les responsables hiérarchiques de ces postes, mais dans d'autres cas de l'absence même du responsable hiérarchique direct de certains postes, nous avons réalisé les descriptifs de poste à travers des entretiens avec le DRH, ainsi d'autres renseignements auprès du personnel du service ou à base des lectures théoriques sur les métiers ainsi qu'en faisant appel à des référentiels de contextes similaires.
- L'absence d'intervention de professionnels experts dans la réalisation de notre procédure d'analyse. Le processus est réalisé sous notre propre responsabilité, la mobilisation de tout le personnel et le suivi des managers afin d'aboutir à une analyse fiable et des descriptifs de postes qui seront utiles et répondent aux attentes exprimées.

Cette expérience nous a montré qu'une structure et un système dynamique dont aucun de ses éléments ne pourra bien fonctionner sans les autres éléments : l'intégralité, l'interdépendance, les valeurs communes, .... Sont autant de facteurs clés de l'harmonisation et de la cohérence de cette structure, mais qui sont atteints par l'organisation du travail.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## OUVRAGES

- AUTISSIER, David et BLANDINE, Simonin (2009). Mesurer la performance des ressources humaines, préface de THIBAULT, Alain P-DG du groupe JUHLIET, Bernard. Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Saint-Germain. p. 18-58-61.
- BESSEYR, Charles Henri des Horts (1989). Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : Concept et outil, édition d'organisation, Paris, p.19.
- F-B, Malo, (2001). Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outil pour développer les compétences du professionnel, édition Presse de l'Université du Québec, p.107.
- GAVAND, Alain, (2005). Recrutement : Les meilleures pratiques, édition d'organisation. p. 34.
- LAMAUTE Dominique, TURGEON Bernard (2015). De la supervision à la Gestion des Ressources Humaines : vers une GRH ouverte aux talents, 4<sup>ème</sup> édition CHENELIERE EDUCATION. P. 87.
- MOULETTE, P et ROQUES, O, (2014). Gestion des ressources humaines, 12<sup>ème</sup> édition DUNOD, p. 31.
- PARMENTIER, Christophe, (2008). L'ingénierie de formation : Outils et méthodes, Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Collection Ressources Humaines, Saint-Germain, Paris. p. 4.
- PERETTI, Jean-Marie (2013). Gestion des Ressources Humaines, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, p.1.
- ROGER, Aïm (2014). L'essentiel sur la théorie des organisations, 7<sup>ème</sup> édition Gualino lextenso, p.33-34.
- ROBBINS, Stephen et TIMOTHY, Judge, (2015). Organizational Behavior, Pearson, p. 520.
- VOIRIN, Gérard, (2002). Définir les fonctions : 42 fiches-outils, 4<sup>ème</sup> édition d'Organisation.

## RAPPORTS & ARTICLES

- CHABANI, Samia et AYAD, Khalida (2015). Système de rémunération et performance de l'entreprise pétrolière algérienne. Revue des sciences commerciale HEC Alger, p. 384.
- DUFOUR, Janine, (Septembre 1987). L'étude des postes du travail : Cas du poste d'agent de stage, rapport de recherche présenté en vue de satisfaire aux exigences

- en éducation. Université du Québec, bibliothèque cégep de Abitibi-Temiscaming. (101 pages).
- PORNSCHLEGEL, Hans, (Juin 1967). L'analyse des tâches et la qualification du travail : Principes de base, méthodes et applications dans les industries de la communauté européenne du charbon et de l'acier. Collection d'économie du travail, Luxembourg. (152 pages).

## **THÈSES**

- BELGHANAMI, Wassila Nadjet, (2014). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, option : stratégie, Ecole Doctorale d'économie et de management, Université d'Oran. (220 pages).
- BOBKOVA, Eva, (2009). L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique. Mémoire de Magister, faculté de Philosophie, Université Plackeho v Olomouci. (82 pages).

## **COURS**

- BENDAOU, Yacine, (2016). Méthodologie d'analyse RH, Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).
- MBDA, Réal-Romuald, (2009/2010). Cours d'organisation, Master en Administration des entreprises : Gestion des organisations, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) des Poitiers & université Senghor Alexandrie Egypte, p.23.
- SERRADJ, Toufik, (2017). Cours principes de la gestion des carrières, module : La gestion des carrières, Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

## **Webographie**

- BONENFANT Joëlle et LACROIX Jean, (Consulté le 29/01/2018). Auto-Formation : comprendre le monde de l'entreprise, Notion : Structure de l'entreprise, Direction des Relations Internationales de l'Enseignement, Chambre de Commerce et d'Industrie, Paris. Disponible sur : [http://www.lefrançaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/structure\\_entreprise.pdf](http://www.lefrançaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/structure_entreprise.pdf).

- DIEMER, Arnaud, (consulté le 20/02/2018). Economie d'entreprise : Organisation et structures des entreprises, IUFM d'Auvergne, préparation CAPET, PLP. Cours disponible sur : [www.oeconomia.net](http://www.oeconomia.net)
- GOLDIER, Eric, (2006). Structures et organisation de l'entreprise. P. 12. Cours disponible sur :  
<http://docplayer.fr/4299573-Structures-et-organisation-de-l'entreprise-23-mars-2006-eric-godelier-hss2-html>
- LANCRY, Alain et L. Guilbert, (2007). L'analyse des activités des cadres : L'intérêt de la triangulation des méthodes. Presse Universitaires de France « Le travail humain ». Page 313 à 342. Article disponible sur :  
<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2007-4-page-313.htm>
- NORIGEON, Philippe, (consulté 20/02/2018). Les fonctions de l'entreprise, p. 27. Cours magistral disponible sur :  
<http://cgemo.free.fr/lesfonctionsdel'entreprise.pdf>
- <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/organisation>, (Consulté le 01/02/2018).

## **ORGANISMES & RÉFÉRENTIELS STANDARDS**

- Association Pour l'Emploi des Cadres –APEC-, (2013). Les référentiels des métiers cadres : Les métiers cadres de la Fonction Ressources Humaines.
- Centre Nationale de la Fonction Publique Territoriale –CNFPT-, (2001). Référentiel d'emploi-métier-compétence, siège Direction du Développement des Compétences Territoriales, Pôle de compétences/prospectives, rue d'Ajou, Paris.
- Emploitic. [En ligne] : <http://emploitic.com>
- La Nomenclature Algérienne des Métiers/Emplois –NAME-.
- Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois –ROME-.

# **ANNEXE-A GUIDE D'ENTRETIEN**



## Le guide d'entretien

Nom de l'entreprise : .....

Secteur d'activité : .....

### Identification du poste :

Fonction : .....

Département : .....

Service : .....

Titre du poste : .....

Code du poste : .....

Régime du travail : temps plein  temps partiel

### Identification de l'employé :

Nom et Prénom : .....

Age : .....

Catégorie socioprofessionnelle : .....

Année de recrutement dans l'entreprise: .....

Année de l'affectation dans le poste : .....

Type du contrat : .....

Niveau d'instruction : .....

Expérience professionnelle : .....

Expérience professionnelle dans l'entreprise : .....

**Appellations :**

1. Existe-il, à votre connaissance, d'autres appellations de votre poste ?  
Lesquelles ? Dans quelles structures les trouve-t-on particulièrement ?

**Finalité et Missions du poste :**

2. Quel est le premier objectif de votre poste ? pouvez-vous, décrire, brièvement votre emploi ?
3. Quelles sont vos principales activités? Comment sont-elles définies ? Y-t-il des consignes strictes, formalisées dans un guide, un livret,...? L'utilisez-vous ? Dans l'exercice de votre métier, quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?
4. Quelles sont les activités que vous réalisez ponctuellement ? (précisez semaine, mois, année)
5. Vous arrive-t-il de réaliser des activités qui n'appartiennent pas à votre poste ? lesquelles? pourquoi ?

**Compétences requises :**

6. Vous occupez ce poste depuis (X ans) ? Avez-vous remarqué un changement en matière de l'exercice de votre travail (une amélioration liée aux moyens, à l'effet d'expérience, ...) ?
7. Avez-vous déjà occupé ce poste au niveau d'une autre structure ? Selon vous la différence dans le travail est dû uniquement à la différence des métiers, ou y'a d'autres raisons ? Avez-vous exercé d'autres emplois? lesquels ?
8. Quelles sont vos compétences (qualifications, autres connaissances, ..) ? pouvez-vous préciser comment vous avez été recruté ? (concours, titularisation, mobilité, parrainage....)
9. Rencontrez-vous des difficultés dans l'exercice de votre travail ? quels types de difficultés ? selon vous quelles sont les autres compétences faut-il avoir pour réussir dans cet emploi ?

**Autres exigences du poste :**

10. Participez-vous à la prise de décisions ? Avez-vous des responsabilités particulières ? Ses responsabilités sont-elles liées au métier seulement, ou envers d'autres employés ?
11. Votre métier nécessite-t-il d'être en contact à l'intérieur/extérieur de l'entreprise ? quelles sont ces relations ? pour quelle raison ? existe-il des liens contractuels ou partenariats ? comment sont-ils établis (convention) ?
12. Votre métier exige-t-il des rythmes de travail particuliers (travail de nuit, permanence, horaire décalé, mission....) ?
13. Selon vous quelles sont les qualités personnelles exigées par votre métier ? y-t-il d'autres qualités souhaitables ?
14. Votre travail exige-t-il des moyens particuliers ? des conditions particulières ?

**Evolution dans l'emploi :**

15. Êtes-vous satisfait de votre poste ? de votre salaire ? vous le trouver convenable à vos compétences et à votre niveau de qualification ?
16. Votre travail est-il suivi et évalué ? de quelle manière, et par qui ?

Fait, le ... / ... / ...

# **ANNEXE-B FICHE DE POSTE**

**FICHE DE POSTE**

**Identification du poste**

<b>Titre du poste :</b>	<b>Service :</b>
<b>Code du poste :</b>	<b>Département :</b>
<b>Dépendance hiérarchique directe:</b>	<b>Fonction :</b>
<b>Dépendance hiérarchique fonctionnelle :</b>	
<b>Régime du travail :</b>	

**Mission principale du poste**

.....

.....

.....

.....

**Activités du poste**

- ..... ;
- ..... ;
- ..... ;
- ..... ;
- ..... ;
- ..... ;

## Profil requis

- **Qualifications :**
  - ..... ;
  - ..... ;
  - ..... ;
- **Expérience professionnelle :**
  - .....
- **Savoir-faire :**
  - ..... ;
  - ..... ;
  - ..... ;
  - ..... ;
- **Savoir-être (Qualités personnelles) :**
  - ..... ;
  - ..... ;
  - ..... ;
  - ..... ;

## Autres appellations du poste

- ..... ;
- ..... ;
- ..... ;

**ANNEXE-C ANCIENNE FICHE DE  
POSTE**



EPE - SPA E. N. A. R. P. - DIRECTION GÉNÉRALE -

01 Rue Said Hamlet - Hussein Dey - Alger

Tél : (021) 23.47.64 /63 Fax : (021) 49.60.49 E-mail: [enarp@enarp-dz.com](mailto:enarp@enarp-dz.com) Site : [www.enarp-dz.com](http://www.enarp-dz.com)

DIRECTION GÉNÉRALE

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION  
GÉNÉRALE

## FICHE DE POSTE DE TRAVAIL

### DÉNOMINATION EXACTE DU POSTE DE TRAVAIL

- Chef Département Finance / Comptabilité

### DÉFINITION SOMMAIRE DU POSTE DE TRAVAIL

- Chargé du suivi financier dans l'Entreprise

### DESCRIPTION DES TACHES PRINCIPALES

- Suit les dossiers d'investissement de l'Entreprise
- Suit la situation financière de l'Entreprise
- Suit la situation recouvrement et fiscale des unités
- Assiste les unités dans l'élaboration de leur budget
- Renseigne les organismes extérieurs sur la situation financière de l'Entreprise
- Constitue et diffuse la documentation financière et fiscale dans l'Entreprise
- Assure l'application de la réglementation financière
- Veille à l'application de la politique financière de l'Entreprise
- Élabore le budget de l'Entreprise

### EXIGENCE DU POSTE

- Formation Générale
- Formation Professionnelle : Licence en Science Financière
- Expérience Professionnelle requise : 04 à 06 ans
- Classification : N1/18 A - N2 19/A - N3/20 A

# **ANNEXE-D ÉTAT DES EFFECTIFS**

ETAT DES EFFECTIFS  
AU 24-01-2018

N°	N°	NOM & PRENOM	FONCTION	Section
<b>D.C.R.H</b>				
1	1		AGENT POLYVALENT	Direction Centrale des Ressources Humaines
2	2		Chef de Sécurité	Direction Centrale des Ressources Humaines
3	3		Cadre En Ressources Humaines	Direction Centrale des Ressources Humaines
4	4		CHARGE DE LA PAIE	Direction Centrale des Ressources Humaines
5	5		Chef de Département Développement R.H	Direction Centrale des Ressources Humaines
6	6		Assistante de Direction	Direction Centrale des Ressources Humaines
7	7		Chef de Service Gestion Sociale	Direction Centrale des Ressources Humaines
8	8		Chef de Service Organisation	Direction Centrale des Ressources Humaines
9	9		Chef de Service Rémunération & Contrôle Paie	Direction Centrale des Ressources Humaines
10	10		Chargée d'Etudes Ressources Humaines	Direction Centrale des Ressources Humaines
11	11		Acheteur Démarcheur	Direction Centrale des Ressources Humaines
12	12		Chef Département Gestion et Contrôle des R.H	Direction Centrale des Ressources Humaines
13	13		AGENT POLYVALENT	Direction Centrale des Ressources Humaines
14	14		Standardiste	Direction Centrale des Ressources Humaines
15	15		Chef de Service Administration Siège	Direction Centrale des Ressources Humaines
16	16		Charge d'Etudes R H	Direction Centrale des Ressources Humaines
17	17		Cadre Technique en Informatique	Direction Centrale des Ressources Humaines
18	18		Archiviste	Direction Centrale des Ressources Humaines
19	19		Chef de Service Médiation, Traitement des Requête	Direction Centrale des Ressources Humaines
<i>Magasin D.C.R.H</i>				
20	1		Chauffeur Véhicule Leger	Chauffeur SIEGE
21	2		Chauffeur Véhicule Leger	Chauffeur SIEGE
22	3		CHAUFFEUR NIVEAU 3	Chauffeur SIEGE
23	4		CHAUFFEUR NIVEAU 2	Chauffeur SIEGE
24	5		CHAUFFEUR NIVEAU 2	Chauffeur SIEGE
25	6		Chauffeur Véhicule Leger	Chauffeur SIEGE
26	7		CHAUFFEUR NIVEAU 2	Chauffeur SIEGE
27	8		CHAUFFEUR NIVEAU 2	Chauffeur SIEGE
<b>D.C.R.H</b>				
28	1		Chauffeur	Chauffeur PDG
29	2		CHAUFFEUR NIVEAU 3	Chauffeur PDG
<b>D.C.R.H</b>				
30	1		Agent d'Entretien	Agent d'Entretien
31	2		Agent d'Entretien	Agent d'Entretien
32	3		Agent d'Entretien	Agent d'Entretien