

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master II

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème : Analyse et description des postes
Cas DRGB/Sonatrach

Travail réalisé par:

M^{lle} TOUAHRI Ouardia

M^{lle} TRACHI Widad

Encadré par:

M^{me} AMGHAR. M

Membres de jury

M. : Examineur

M. : Président

Année universitaire : 2012/2013

REMERCIEMENTS

Nous remercions Dieu le tout puissant pour son aide

Nous tenons tout d'abord à adresser nos plus profonds et sincères remerciements à notre promotrice **M^{me} AMGHAR**, qui a dirigé ce travail, pour tous ses conseil et ses encouragements,
pour sa disponibilité et sa compréhension.

Nos remerciements sont aussi adressés à notre encadreur au sein de la DRGB, **M^{ME}**

BOUAMARA

, pour tous ses efforts afin de nous garantir de
meilleures conditions de travail ;

nous tenons aussi à remercier le jury qui va accepter d'examiner ce travail ;

Merci à vous tous.

DÉDICACES

Nous dédions ce travail

Aux deux personnes qui nous sont chères sur terre, et auxquelles nous ne
cesserions de dédier tous nos succès ;

A toute la famille ;

Ainsi qu'à toutes les personnes qui nous ont soutenues.

Liste des abréviations :

CPU : Commission du Personnel de l'Unité.

DG : Direction Générale.

DRGB : Direction Régionale de Bejaïa.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

ENAC : Entreprise Nationale de Canalisation

ENTP : Entreprise Nationale de Transport du Pétrole

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

GPR: Gestion Prévisionnelle.

GRH: Gestion des Ressources Humaines.

RH: Ressources Humaines.

SPM: Station de Pompage

TRC: Transport par Canalisation.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre théorique, intérêt et processus d'analyse et de description des postes.	
Introduction.....	5
Chapitre I : Intérêt de l'analyse et la description des postes.	
Section 1 : Généralité sur l'analyse et la description des postes.....	6
Section 2 : Intérêt de l'analyse et la description des postes pour les activités de la GRH...17	
Chapitre II : Processus d'analyse et de description de postes.	
Section1 : Méthodes et acteurs de l'analyse et la description des postes.....	26
Section 2 : Processus d'analyse et de description des postes	32
Conclusion de la première partie	40
Deuxième partie : Cadre pratique, analyse et description des postes au niveau de la DRGB/Sonatrach.	
Introduction	41
Chapitre III : Présentation de la démarche d'analyse et de description des postes à la DRGB.	
Section 1 : Présentation de la Sonatrach /DRGB.....	42
Section 2 : Démarche de l'analyse et la description des postes de la DRGB/Sonatrach....	51
Chapitre IV : Intérêt et processus d'élaboration d'un descriptif de poste.	
Section 1 : Objectifs et intérêts de l'analyse et la description des postes pour la DRGB...58	
Section 2 : Réalisation d'un descriptif de poste.....	65

Conclusion de la deuxième partie	77
Conclusion générale	78
Références bibliographiques	79
Listes des tableaux et des figures	81
Liste des annexes	82
Table des matières	83

Introduction générale

Annexes

Première partie

Intérêt et processus d'analyse et
description des postes

Deuxième partie

Analyse et description des postes au niveau
de la DRGB/Sonatrach

chapitre I:

Intérêt de l'analyse et la description des postes

Chapitre II :

Processus d'analyse et de description des postes

Chapitre III:

Présentation de la démarche d'analyse
et de description des postes à la DRGB

Chapitre IV :

Processus d'élaboration d'un descriptif
du poste

Introduction générale:

L'entreprise évolue dans un environnement en perpétuelle mutation où il reste difficile de prévenir l'avenir. De ce fait, elle doit adopter une stratégie adéquate et avoir la préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines qui assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et maximise l'engagement des employés.

Le succès des entreprises repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir de ses employés. Les connaissances, l'expertise et les idées des employés améliorent considérablement la valeur de l'entreprise et sont des actifs importants pour l'organisation. Les entreprises qui sont pleinement conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans le développement sont souvent celles qui réussissent le mieux à augmenter leurs performances globales.

La gestion des ressources humaines permet de mobiliser les personnes au service de la stratégie de l'entreprise. Parmi ses activités nous trouvons l'acquisition, la conservation, le développement de ses ressources humaines qui ont pour objectifs d'assurer à l'entreprise une main d'œuvre qualifiée, compétente afin de la motiver et de l'adhérer à la réalisation de ses objectifs et de ses buts.

La concurrence est de plus en plus marquée, cela donc contraint les entreprises à repenser voire réviser leur architecture organisationnelle ainsi que les principes essentiels et sous-jacents à la conception des postes de travail. L'analyse et la description des postes peuvent être considérées comme l'outil de gestion des ressources humaines et aussi l'outil de l'organisation par excellence.

Les techniques de gestion, de production ainsi que d'autres évoluent tellement vite qu'il faut revoir continuellement les activités opérationnelles de la GRH dont l'analyse et la description des postes.

Réaliser une analyse et une description des postes est une priorité pour les organisations qui n'en disposent pas. C'est un outil nécessaire qui permet de mener à bien toutes les activités de la gestion des ressources humaines (recrutement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, rémunération, formation, etc.) et de les

gérer. L'analyse et la description des postes constituent un lien privilégié entre la gestion des ressources humaines, les méthodes d'organisation et les systèmes de décision. Elles transmettent aux salariés les informations essentielles concernant l'évolution de l'entreprise et concrétisent la stratégie de cette dernière.

La fonction Ressources Humaines en Algérie¹ a vu son rôle et son champ de compétences évoluer dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initié par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancées par les grandes entreprises publiques du pays. Désormais admise en tant que fonction stratégique, les ressources humaines pilotent le changement en investissant de manière significative sur le potentiel humain, véritable clé du succès de l'entreprise, appelée à intervenir dans ce nouvel environnement.

En Algérie², les efforts dans l'analyse et la description des postes sont accomplis par les grandes entreprises même s'ils restent occasionnels pour d'autres. Les descriptifs des postes répondent fondamentalement à des préoccupations organisationnelles comme l'évaluation des postes et la clarification des relations de travail.

Afin de mieux connaître la réalité de ces efforts, le choix s'est focalisé sur une entreprise algérienne, où les efforts restent considérables en matière d'analyse et de description des postes. La Sonatrach/DRGB est considérée comme l'une des entreprises algériennes où la gestion des ressources humaines a beaucoup évolué en termes de pratiques et d'outils. Donc l'analyse et la description des postes sont devenues un outil incontournable pour cette entreprise.

Nombreuses sont les entreprises qui ignorent l'intérêt de cet outil, d'où il paraît important de montrer son intérêt, son objectif, sa démarche au sein de l'entreprise. Pour cela, L'objectif recherché par l'étude de ce thème est de démontrer :

Quel intérêt représentent l'analyse et la description des postes pour la gestion des ressources humaines ?

¹ FMRH. Evolution de la GRH en Algérie [en ligne]. (Page consultée le 27/04 /2013).

<http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>.

² Yanat. Y et Scourneac. A, « perspective sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », édition Vuibert, 2005, p.114.

Pour démontrer cet intérêt, il nous paraît aussi important de chercher à connaître :

Quelle est la démarche à suivre pour faire une analyse et une description des postes ?

Notre cadre d'étude sera réservé à faire ressortir le lien qui existe entre l'analyse et la description des postes et les activités de la GRH (recrutement, formation, rémunération, gestion des carrières, etc.), de montrer son importance en tant qu'outil au service de la GRH. Par la suite, nous allons tenter de déterminer le processus suivi par la DRGB pour faire une analyse et une description de postes.

Mais avant de répondre à notre problématique, il est indispensable d'apporter plus de clarification sur quelques termes relatifs à l'analyse et la description des postes, déterminer les objectifs et finalités de cet outil, les méthodes utilisées, etc.

Pour traiter notre problématique, nous allons nous appuyer sur trois hypothèses de base :

Hypothèse 1 : L'analyse et la description de poste constituent un instrument de travail important pour la gestion des ressources humaines.

Hypothèse 2 : La réussite du processus d'analyse et de description de postes dépend de l'implication de plusieurs acteurs et de la hiérarchie.

Hypothèse 3 : Le contenu de la description de poste diffère selon son usage.

Ainsi la méthodologie poursuivie pour l'étude de ce thème, consiste à faire une recherche documentaire afin de cerner le thème en se basant sur les travaux de plusieurs auteurs, à travers les informations collectées, une recherche empirique va être menée ; elle va consister à faire un entretien avec le responsable de gestion ressources humaines. Le but est de voir comment cet outil de gestion peut être d'un grand intérêt pour la DRGB et définir les principaux objectifs recherchés à travers l'utilisation de cet outil. Ensuite passer à la deuxième étape qui va consister à faire une analyse et une description pour un poste à la DRGB.

Afin de parvenir à l'objectif recherché par l'étude de ce thème, notre travail va s'articuler autour de deux volets qui seront répartis en chapitres comme suit :

Le volet théorique se compose de deux chapitres, dont le premier chapitre sera consacré à l'aspect historique et définitions comme une première section, la deuxième va se baser sur l'intérêt de l'analyse et la description de poste. Le deuxième chapitre va porter principalement sur le processus d'analyse et description de poste. Il sera réparti en deux sections, la première sera réservée à la description des méthodes d'analyse et des intervenants impliqués dans le processus, et la deuxième va déterminer le processus et le contenu de la description de poste.

Le volet pratique sera aussi divisé en deux chapitres : le troisième chapitre va être consacré dans un premier temps à la présentation de l'organisme d'accueil, ensuite définir la démarche suivie par la DRGB pour faire une analyse et description de postes.

Dans le quatrième chapitre, la première section va porter sur la définition des objectifs et des intérêts de cet outil, et la deuxième sera consacrée pour l'analyse et la description d'un poste de chef de quart exploitation à la DRGB.

Introduction :

Connaître son personnel, ses missions et ses compétences est un préalable à la bonne gestion des ressources humaines.

L'analyse et la description des postes sont des outils fondamentaux pour la gestion RH qui peuvent contribuer à accroître l'efficacité d'un employé et l'efficacité organisationnelle. Elles servent aussi comme une pierre angulaire pour plusieurs activités de gestion des ressources humaines.

Pour l'étude de ce thème, notre cadre théorique va se baser principalement sur l'intérêt de cet outil pour l'entreprise et la gestion des ressources humaines après avoir déterminé ses objectifs et ses finalités. Ensuite nous allons nous intéresser au processus d'analyse et de description des postes et ce en mettant l'accent sur les techniques utilisées et les acteurs impliqués dans le processus.

Chapitre I : Intérêt de l'analyse et la description des postes

Avant de parler de l'intérêt de l'analyse et la description de postes, il est d'abord important d'avoir un aperçu sur son historique, de définir quelques notions de base, et ensuite de présenter les finalités, les objectifs et l'importance de cet outil. Enfin, dans la deuxième section, présenter son intérêt et pour l'entreprise et pour la GRH.

Section 1 : Généralités sur l'analyse et la description des postes :

Dans cette section, on va aborder l'évolution de l'analyse et la description de postes, définir quelques termes relatifs à ces dernières, ensuite citer leurs objectifs ainsi que leurs importances.

1.1. Historique de l'analyse et la description des postes :

Entre les années 1909 et 1910 est née la conception de l'analyse des postes et des emplois, les études effectuées par F.W Taylor qui a développé dans son œuvre principale « principes de la direction scientifique des entreprises », ont contribué à l'étude des mouvements au travail. A la même époque, la conception des postes a été élaborée dans un programme dévaluation des emplois par E.O.GRIFFINHAVEN (1910) par la société Commonwealth Edison. Par la suite, l'expression analyse des postes a été utilisée aux Etats Unis par la commission de service civil dans le but de faire une classification du personnel gouvernemental. Cette pratique s'est rapidement propagée dans les entreprises comme les banques et les compagnies d'assurance pour des fins de classification des emplois. A partir des années 1930, l'analyse des postes et des emplois a connu une large diffusion grâce à l'extension des contrats de travail collectif.

Aujourd'hui, l'analyse des postes connaît une large utilisation dans les entreprises du fait qu'elle constitue un outil d'organisation du travail et de gestion.

1.2. Définitions de notions de base :

- **Poste**³:

La notion de poste désigne un ensemble précis de tâches prescrites et situées par rapport à d'autres postes dans une organisation de travail. En d'autres termes, le poste

³ http://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/Metiers/glossaire_grh.pdf. Consulté Le 04/02/2013.

correspond à une unité élémentaire physiquement identifiable, de l'organisation adoptée. C'est une position de travail à un moment donné, dans une structure donnée.

Il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires. Forcée par Frederick Winslow Taylor, la notion de poste présente quatre spécificités:

- Elle est perspective, fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace;
- Elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence définie;
- Elle est stable afin de permettre un amortissement des coûts de conception de l'organisation.

Or le nouveau modèle productif remet en cause ces caractéristiques:

- L'existence de « one best way » est aujourd'hui intégrée;
- Le caractère procédural est source de rigidités inadaptées;
- Le caractère individuel se heurte aux interdépendances. L'additivité des performances sous-estime les synergies éventuelles;
- La stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant.

Un poste peut être également un système professionnel qui suppose deux sortes d'interactions⁴ :

- Initiation avec des équipements, instrument du travail et procédure formelle.
- Avec des hommes ; il s'agit notamment des collègues de même niveau, de niveau supérieur, de subordonnés et même de partenaires commerciaux. Donc, un poste peut être analysé comme une mission que son titulaire doit accomplir à l'intérieur de l'entreprise.

On caractérise généralement un poste par la flexibilité et la diversité des activités professionnelles en son sein. Ainsi, on peut parler d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste.

-L'élargissement du poste : c'est l'accroissement du nombre de tâches accomplies par un même employé. Il vise en général à rendre le travail plus riche, plus varié et plus intéressant, mais il arrive que les employés opposent une certaine résistance car certains d'entre eux n'y voient qu'un moyen d'ajouter des tâches ennuyeuses et routinières et que le travail est déjà assommant. D'autres peuvent trouver que l'élargissement du poste peut leur

⁴ Boislandelle. H-M, « Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998, p.392.

ôter l'avantage de faire un travail automatique. S'il exige plus d'attention et de concentration, certains employés pourront trouver cela intéressant et enrichissant.

-La rotation des postes : c'est une technique de gestion du travail ; il s'agit soit d'une permutation soit d'un transfert d'un employé vers d'autres postes afin de lui permettre d'accomplir des tâches plus importantes. La rotation des postes vise à rendre les employés plus polyvalents dans l'organisation.

-L'enrichissement des postes : il y a enrichissement des tâches lorsqu'un employé se voit accorder de nouvelles responsabilités ou de nouvelles tâches qui lui permettent de développer ses compétences ou ses capacités.

L'enrichissement des tâches est un moyen efficace pour aider les employés à améliorer leurs compétences essentielles. En outre, il donne de bons résultats sans exiger beaucoup de ressources. L'enrichissement des tâches peut contribuer à l'atteinte des objectifs suivants :

- Mieux préparer les employés aux promotions et aux changements organisationnels ;
- Combler le manque en compétences ;
- Améliorer le rendement ;
- Augmenter le niveau de satisfaction au travail ;
- Accroître la motivation et la confiance en soi ;
- Développer une saine culture de l'apprentissage dans le milieu du travail.

- **Analyse des postes :**

Selon J.M.PERRETI (2007.p 52)⁵: « L'analyse d'un poste se définit comme le processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de le rapporter. C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail, ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres. »

En d'autres termes, l'analyse des postes de travail se définit comme étant le processus rationnel d'identification et de transcription de données pertinentes à la nature d'un emploi. Cette analyse permet aussi et surtout d'isoler les nombreuses aptitudes, connaissances, habiletés et responsabilités exigées du travailleur appelé à occuper ce poste⁶. De plus, c'est

⁵ Perreti. J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, Paris, 2007, p. 52.

⁶ Dion. G, « Dictionnaire Canadien des relations de travail », deuxième édition, Presses de l'université de Laval, 1986, p.23.

par l'analyse des postes que l'on parvient à différencier le mieux un emploi d'un autre. L'analyse des postes respecte deux principes :

- L'analyse s'attache à ce qui se fait dans la réalité c'est-à-dire au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être ;
- L'analyse s'attache aux tâches, non à l'opérateur.

L'analyse doit répondre à deux préoccupations : connaître l'utilité du travail et décrire les composantes matérielles, organisationnelles et environnementales du travail. Toutes les interrogations auxquelles cette analyse doit répondre peuvent se résumer en quatre questions. :

1. « Que fait le salarié qui occupe le poste ? », il s'agit de décrire sa mission fondamentale, les tâches et les principales responsabilités assumées par son titulaire.
2. « Comment la fait-il ? », il s'agit de définir les liaisons avec les autres postes existants, d'identifier les moyens et les méthodes utilisées, les activités mentales en jeu, les conditions de travail tels que les horaires, la charge physique, les risques encourus,...
3. « Pourquoi le fait-il ? », il s'agit d'identifier la contribution du poste aux objectifs de l'entreprise c'est-à-dire sa légitimité.
4. « Qu'est-ce que cela implique ? », les compétences définies en termes de connaissances, d'aptitudes spécifiques et de qualifications sont alors mises à jour.

L'analyse des postes est menée en suivant quatre logiques :

- La logique d'amélioration de l'efficacité, du contrôle et de la coordination ;
- La logique de la mission principale du poste, logique du métier et de l'identité professionnelle ;
- La logique de prise en compte des évolutions de l'entreprise (commerciale et technique) ;
- La logique de prise en compte des évolutions du personnel (compétences et motivations).

La prise en compte de ces logiques dans l'analyse permet de détecter les points positifs et les critiques permettant d'apporter des changements à la description des postes.

Donc l'analyse des postes cherche à comprendre le travail accompli réellement par le titulaire du poste en question, de façon plus précise. Elle permet de connaître les objectifs poursuivis par les détenteurs du poste de même que les outils et les machines qu'ils

utilisent et les conditions dans lesquelles ils peuvent être amenés à travailler, toutes les informations sont résumées dans une fiche qu'on appelle « description de poste » il est aussi possible d'utiliser ces informations pour concevoir un système d'évaluation du rendement, déterminer le salaire versé aux titulaires du poste et prévoir leur besoins futures de formation.

- **Description du poste:**

C'est la description de tout les aspects importants d'un poste, elle s'intéresse au poste tel qu'il est c'est-à-dire « ce que le poste est ». Elle vise à donner une vision globale sur la logique et la dynamique d'un poste pour en permettre sa compréhension⁷.

- **La définition du poste :**

Elle décrit ce que doit faire le salarié qui occupe le poste. Elle désigne le travail prescrit par l'entreprise.

Selon M.AMIEL et F.BONNET (2002. p 40)⁸ : « La définition du poste est un document écrit et évolutif énumérant et décrivant les missions, les responsabilités et les tâches incombant au titulaire, les moyens disponibles, les conditions spécifiques de travail, les exigences spécifiques de travail, les exigences requises pour exercer sa fonction. L'écrit fixe les idées, limite les risques d'interprétations divergentes. Le contenu est évolutif parce qu'un poste n'est pas figé, nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique. »

- **Le profil des exigences/compétences :**

C'est un document complémentaire à la description du poste. 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. Pour se faire il est nécessaire de⁹ :

- Déterminer avec précision les qualifications minimales requises pour occuper le poste en question ;

⁷ Sekiou. L et all, « gestion des ressources humaines », éd de boeck, 2^{ème} édition, 2004, p.107.

⁸ Amiel. M et Bonnet. F, « Recruter sans trop d'erreurs: procédures, outils, méthodes », édition Boeck, Paris, 2002, p.40.

⁹ Malo. F-B, « le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel », édition presses de l'université du Québec, Québec, 2011, p.107.

- 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.

- **Activité:**

C'est toutes les composantes d'une tâche qui nécessitent un effort physique ou intellectuel requérant des aptitudes, des connaissances et des habilités¹⁰. En d'autres termes c'est un ensemble cohérent de tâches ou séquences de travail finalisées, identifiées, organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la réalisation des finalités d'un poste de travail et/ou d'un emploi.

- **Tâche :**

Elle consiste en un regroupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou mental afin d'atteindre un objectif¹¹.

- **Emploi :**

L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de finalités et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.

- **Famille professionnelle :**

Il s'agit d'un ensemble d'emplois et/ou de métiers répondant à une finalité commune. Elle se caractérise aussi par une technicité dominante et une culture socioprofessionnelle. Chaque famille peut elle-même comporter des sous-familles professionnelles qui distinguent les principaux domaines d'activité de la famille professionnelle.

¹⁰ Sekiou. L et all, op. cit. p.103.

¹¹ Kerlan. F, « guide pour la GPEC », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, p.81.

- **Fonction :**

Elle désigne un ensemble d'activités relevant d'avantage de domaine de responsabilités que de tâches précises.

- **Métier :**

Il s'agit d'un ensemble d'emplois-types liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires¹². Le métier n'est pas directement lié à l'organisation interne et la structure d'un service ou d'une entreprise, à l'inverse de l'emploi et de l'emploi-type ou repère.

La notion de métier permet de travailler sur la construction d'action d'accompagnement formation et de parcours d'évolution professionnelle en se centrant sur les activités et les compétences: c'est la raison pour laquelle le métier est du registre d'un observatoire des métiers et des qualifications.

- **Emploi-type:**

L'emploi-type ou l'emploi-repère est obtenu par regroupement de plusieurs emplois présentant des finalités, des activités principales et des compétences proches ou similaires. Il permet notamment l'analyse des besoins de formation et de compétences dans une démarche de construction du plan de formation et de la gestion prévisionnelle des compétences de l'entreprise¹³.

1.3.Objectifs et finalités de l'analyse et la description des postes :

a- Objectifs :

L'analyse et la description des postes sont utilisées au sein de l'organisation pour atteindre plusieurs objectifs :

Comme premier objectif, l'analyse et la description de postes permettent la rationalisation du travail¹⁴. Elles sont faites pour répondre aux objectifs de rationalisation du travail et apportent des précisions sur sa contribution aux objectifs organisationnels puisqu'elles définissent les caractéristiques du poste en déterminant les principales missions et activités qu'il exige et mettent en avant les compétences indispensables.

¹² Boislandelle. H.M, op. cit. p. 354.

¹³ Citeau. J.P, « Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2002, p.70.

¹⁴ Foudriat. M, « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2007, p.47.

L'analyse et la description de postes sont au service de la gestion des postes, des emplois et des compétences¹⁵, elles sont utilisées dans les projets de réorganisation et de transformation des structures de travail.

De plus, elles sont considérées comme un outil mis à la disposition de la gestion des ressources humaines, de fait, qu'elles permettent d'identifier le travail à effectuer par le salarié dans l'entreprise et cela en mettant en évidence toutes les informations nécessaires portant sur les responsabilités, missions, activités, les qualifications et les connaissances,... L'analyse des postes a pour objectif de recueillir toutes les informations pertinentes pour l'élaboration des descriptions de postes.

Elle permet de repérer les dysfonctionnements éventuels et d'apporter des critiques sur les descriptions de postes et de prendre en considération les évolutions pouvant toucher le contenu du poste.

La description des postes est considérée comme un cadre de référence pour le titulaire du poste ainsi que pour l'employeur notamment en termes de clarification des rôles, donc les employés et les collègues sauront à quel collègue se référer par rapport à un travail à accomplir, de clarification des attentes c'est-à-dire que l'employé connaîtra clairement les attentes de l'organisation et déploiera les compétences nécessaires afin de remplir efficacement son rôle au sein de l'entreprise et démontrer son potentiel et son dynamisme. Elles aident aussi à la réorganisation des postes par une amélioration c'est-à-dire élargissement et enrichissement, une simplification et redéfinition de tâches en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise.

En plus, pour faire une comparaison entre la description des postes et l'appréciation des rôles joués par chacun : donc on essaye de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes.

Faire un pronostic des postes et des emplois qui vont évoluer et classer et hiérarchiser les postes de l'entreprise.

b- Les finalités :

L'analyse et la description des postes sont utilisées au sein de l'organisation par plusieurs acteurs, et ce pour plusieurs finalités¹⁶ :

¹⁵ Thévenet. M et all, « Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition Pearson Education, Paris, 2009, p.141.

¹⁶ Ghaddab. N et Aoudi. S, les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines, [en ligne], université virtuelle de Tunis, cours, 2008, p.7. Disponible sur : http://pf-mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf. Consulté le 10/12/2012.

L'analyse et la description des postes ont pour objet de fournir une information complète et claire sur la nature des activités et des responsabilités confiées à un collaborateur pour occuper son poste. Autrement dit, la description de poste a plusieurs finalités au sein de l'organisation soit en terme de réorganisation du travail, soit pour les activités de l'entreprise notamment celles de la gestion des ressources humaines.

La description de postes est considérée comme un outil de dialogue et de management entre le salarié et son supérieur, elle aide à mieux gérer les relations employé employeur, aussi lors de l'entretien professionnel, elle permet de confronter la description formelle du poste à la réalité des activités et de mesurer l'évolution du poste de travail.

Un outil de gestion personnalisée des salariés : afin de permettre la valorisation de leurs compétences, l'élaboration de leurs parcours professionnels, et de leur professionnalisation.

Elle constitue un outil de connaissances de l'organisation du travail dans une structure organisationnelle, et cela en formalisant les situations de travail de chaque employé en ayant une bonne connaissance des contributions de chacun.

Elle aide les managers notamment dans l'identification des compétences clés au sein de l'organisation.

Enfin, la description de postes constitue un outil d'information qui aide à mieux connaître les postes existants ainsi que leur hiérarchisation dans l'organisation.

1.4. L'importance de l'analyse et la description des postes pour l'organisation:

L'analyse et la description de postes relèvent d'une grande importance pour l'organisation car :

L'étude de poste en vue de l'amélioration des conditions de travail, de leur adaptation dans certaines situations ou maintien dans l'emploi.

L'analyse et la description de postes sont considérées comme un outil important pour l'organisation puisqu'elles aident les managers dans l'organisation de travail, et la détermination des structures organisationnelles à travers les recensements des postes et leur hiérarchisation. Elles constituent une base pour la négociation sociale de l'entreprise car lors de la négociation d'un contrat de travail on fait toujours référence à la description du poste.

L'analyse et la description de postes vont permettre d'accompagner les évolutions en interne ou dehors de l'entreprise, elles s'inscrivent dans le processus de la formation professionnelle tout au long de la vie en offrant des repères à la personne pour la mobilisation, l'acquisition, la mise en œuvre et la valorisation de compétences dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel.

L'analyse et la description de postes constituent en outre un outil mis à la disposition de la hiérarchie, vu comme un outil d'aide à cette dernière, cela de fait qu'elle permet:

- La fixation des objectifs au salarié et cela en établissant des formulaires de comptes rendus périodique d'activité ;
- L'environnement de l'entreprise évolue constamment, cette évolution influence les postes de l'entreprise, donc l'analyse aide cette dernière à étudier l'évolution des postes en fonction des évolutions des produits, des marchés, des technologies et de l'organisation de l'entreprise ;
- Toute entreprise cherche à développer la polyvalence de ses salariés, par là la description de postes assure la mise en place d'une politique de polyvalence;
- Connaître et apprécier les sanctions à infliger à un salarié.

De plus L'analyse et la description de postes revêtent d'une grande importance pour l'organisation puisqu'elles lui permettent d'une part d'étudier les relations qui existent entre les postes et cela par l'ajustement de la structure organisationnelle en développant et en assurant le lien entre les fonctions de l'entreprise c'est-à-dire entre la gestion des ressources humaines, la gestion de production et la gestion des systèmes d'information ;

D'autre part, elles assurent le lien entre la gestion des ressources humaines et le système de communication interne par l'étude des communications entre les postes;

Enfin, L'analyse et la description de postes permettent d'étudier les décisions prises au niveau de chaque poste et d'identifier les interactions décisionnelles entre postes et cela en assurant le lien entre la gestion des ressources humaines et le système décisionnel de l'entreprise.

Donc les entreprises font référence à l'analyse et description de postes pour l'élaboration des descriptifs de postes en vue d'une meilleure organisation de travail¹⁷ en fonction de leur stratégie et de leur projet, ils sont considérés comme un outil de cadrage de fait qu'ils permettent d'identifier pour chaque salarié sa situation de travail individuelle, ses missions et responsabilités, les moyens et les compétences nécessaires, sa localisation et ses conditions de travail.

Elles ont aussi pour but de développer une vision prospective de management et de gestion des emplois et des compétences en fonction de la réalité du facteur humain que les entreprises emploient. Elles permettent de tenir compte des capacités personnelles et potentielles et de définir les progressions individuelles en compétences et responsabilités lors de leurs révisions.

La description de postes est un outil de communication¹⁸ et de la gestion collective car elle permet le dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct et réciproquement qui détiennent ensemble les informations permettant d'appréhender réellement toutes les dimensions du poste.

La description de poste est un outil de clarification, elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaires pour une meilleure déclinaison des missions du service.

¹⁷ Thévenet. M et all, op. cit. p.148.

¹⁸ Voirin. G, « Définir les fonctions : 24 fiches outils », édition d'Organisation, Paris, 2002, p.12.

Section 2 : Intérêt de l'analyse et la description des postes pour les activités de la GRH :

L'analyse et la description des postes sont d'une grande utilité et pour l'entreprise et pour la gestion des ressources humaines, et cela peut être vérifié à travers leurs intérêts pour chaque activité RH.

1- L'intérêt de l'analyse et la description des postes :

La description des postes est un outil important pour organiser le travail et gérer efficacement les ressources humaines, elle sert en effet de support pour le collaborateur pour fixer sa mission et son cadre de travail et pour l'entreprise comme base pour ses processus RH. Elle énumère notamment les missions, les responsabilités principales, les comportements attendus et les formations requises. La description des postes se révèle être un outil de formalisation, de responsabilisation et de délégation très précieux et efficace pour soutenir les processus RH et y joue un rôle centrale.

La base de la gestion des ressources humaines d'une entreprise structurée est de déterminer les tâches de chacun. Les descriptions de postes sont nécessaires afin d'effectuer un processus de recrutement efficace et d'évaluer le rendement. Les descriptions de postes doivent être mises à jour continuellement afin qu'elles suivent l'évolution de l'organisation. Elles peuvent aussi aider à la gestion des compétences et servir à analyser les écarts de compétences.

De plus, ces descriptions seront utiles dans la mise en place et le maintien d'un programme d'équité salariale.

Le schéma suivant met en évidence les domaines de la GRH où l'analyse et la description des postes sont d'une grande utilité.

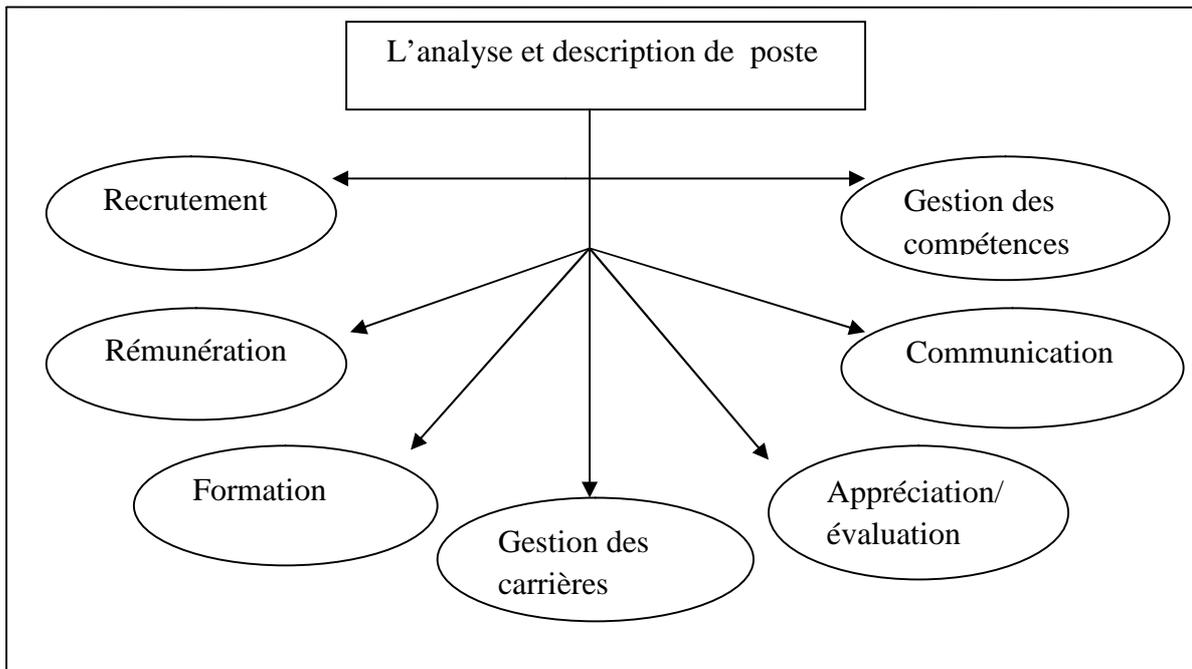


Figure n° 01 : intégration de la description de poste dans la GRH¹⁹

1.1. Le processus de recrutement :

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une entreprise. Il est une activité dont dépend l'organisation, car il lui permet d'acquérir les RH nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Donc c'est l'une des actions que déploie l'entreprise dans le but d'attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires afin d'occuper un poste vacant.

La description du poste constitue la première étape du processus de recrutement²⁰. Lors du lancement de ce processus, il faut avoir une description de poste en main, pour pouvoir identifier les principaux éléments du poste vacant afin de rédiger une offre d'emploi correspondant à celui-ci.

L'analyse et la description des postes représentent la base du processus de recrutement et en assurent le succès²¹, donc il ne peut y avoir de recrutement sans une description de poste puisqu'elle oriente la démarche du recrutement, donc on peut dire qu'elle permet de préciser les exigences du poste, d'identifier les compétences requises et de définir le profil du candidat recherché.

¹⁹ Acharmann. A, « La description des postes, outil de gestion complet », édition WEKA, 2013. Disponible sur :

http://www.portail-management.ch/praxistipp_view.cfm?nr=2992&stichwort=Description-de-fonction.

Consulté le 18/01/2013.

²⁰ Amiel. M et Bonnet. F, op.Cite. p.74.

²¹ Malo. F.B, op. Cit. p.89.

A partir de la description de poste, le recruteur va être en mesure de déduire la définition du profil du candidat idéal, donc à partir de cette description, il détermine :

- Les objectifs et les buts du poste, les connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise ;
- La détermination des diplômes souhaités, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

De plus la description de poste a pour objectif d'aider le recruteur à repérer les différentes caractéristiques du poste de travail, tel que les activités et leur contexte, les outils utilisés, les connaissances mobilisées et la place dans l'organisation.

Les informations ainsi recueillies lors de l'analyse du poste permettent de déduire le profil des personnes pouvant occuper le poste. Les profils ont pour objectif de rendre plus efficace les actions de rapprochement entre les candidats potentiels et le poste proposé, quelle que soit la méthode de recrutement utilisée.

En Résumé, la description du poste est une étape importante dans le processus de recrutement, comme elle sert de base pour toutes les étapes qui suivent comme l'approche des candidats, la sélection jusqu'à leur intégration.

1.2. La rémunération :

La rémunération constitue un élément clé dans l'organisation, elle est la contrepartie du travail effectué par le salarié. Les systèmes de rémunération reposent sur les postes. Afin d'établir un bon système de rémunération, la classification des emplois reste une étape importante pour déterminer les rémunérations de chaque poste²². On ne peut faire une classification des emplois sans une évaluation. Lors de la mise en place d'un plan formel d'évaluation des emplois, les dirigeants ont toujours recours aux descriptions des postes qui servent de point de départ au classement des emplois en vue de la rémunération, les salaires différents sont fondés sur la conception de différences dans les exigences pour les emplois.

La classification des emplois est un outil de GRH qui permet d'ordonner les emplois et les niveaux de responsabilités en classant les postes similaires ou comparables selon les

²² Moisset. J-J et all, « La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », édition Presses de l'université de Québec, Québec, 2003, p.95.

fonctions exercées, les compétences, les connaissances ou l'expérience nécessaires à leur exercice donc la classification des emplois ne peut être faite sans une description de poste préalable qui en constitue la base.

La description des postes constitue l'étape préalable pour l'élaboration d'une échelle des salaires. Donc à partir de la description des postes, seront faits l'évaluation, classification, positionnement et l'établissement de la fourchette des salaires.

La description des postes a pour finalité de permettre la révision du système de classification et de la rémunération, donc adapter la rémunération aux fonctions exercées et aux exigences requises (contribution/rétribution), elle facilite l'évaluation de la valeur de l'emploi, sert à établir une hiérarchie des postes et à définir une structure salariale qui respecte ce rangement.

L'analyse des postes permet de comparer les rémunérations des différentes postes en mettant en évidence les similitudes et les contenus des postes et par le même de récompenser plus équitablement leur titulaire.

1.3. La formation :

La formation constitue l'un des leviers stratégiques de la GRH puisqu'elle est considérée comme un levier de développement de l'entreprise et des compétences des salariés, un facteur d'ajustement et d'adaptation. Elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer la performance de l'entreprise.

Avant de former un salarié, il faut d'abord déterminer le besoin en formation ainsi que d'établir un plan de formation adéquat, dans cette logique s'inscrit la description de postes qui aide à mieux définir les besoins en formation et adapter l'offre de formation aux exigences du poste et du service. Elle aide à l'analyse des besoins en formation en comparant les exigences du poste et les compétences disponibles, donc elle précise les compétences générales à développer et facilite la gestion de la formation des employés afin de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles.

1.4. Gestion des carrières :

L'analyse des postes sert à établir clairement les exigences du passage d'un poste à un autre du salarié dont on a défini le plan de carrière²³. Ce qui l'aide à évaluer sa

²³ Sekiou. L et all, op. Cit. p.104.

compétence, à développer au maximum ses possibilités de création et à gérer son plan de carrière.

1.5. L'évaluation et l'appréciation du personnel :

L'analyse et description de poste constituent une étape essentielle pour l'évaluation²⁴. L'analyse des postes qui doit précéder le recrutement est aussi une étape capitale pour la conception d'une méthode d'évaluation. Il faut parvenir à relier les aptitudes humaines et les activités de travail afin de trouver une méthode d'évaluation valide. L'analyse de poste est le moyen de déterminer ce qui doit être prédit par la méthode d'évaluation.

Il existe trois objectifs de l'analyse de poste : construire des essais professionnels, aider à choisir les critères pertinents qui composent une méthode d'évaluation et créer des groupes de métiers qui auront des critères communs, facilitant ainsi les analyses et les évaluations.

La première façon consiste à utiliser le tableau des activités de travail pour construire directement des techniques d'évaluation constituées par des échantillons des tâches effectuées dans le poste. On peut alors bâtir des méthodes de test dites en situation.

La deuxième utilisation consiste à faire la liste des principales caractéristiques nécessaires dans le poste et à mettre cette liste en relation avec la méthode d'évaluation à utiliser. On en déduit des critères de succès professionnels qui devront être validés par la suite.

La description du poste précise les tâches à effectuer. Celle-ci met en évidence les critères sur lesquels le manager peut s'appuyer pour évaluer le salarié.

Elle sert également de base objective pour l'évaluation annuelle des collaborateurs. Le document d'appréciation périodique permet généralement aux cadres d'évaluer l'adéquation de leurs collaborateurs par rapport aux responsabilités qui leurs sont confiées. Donc sans une définition claire des missions et responsabilités, l'évaluation des performances ne peut être qu'un instrument subjectif de pilotage d'un collaborateur.

²⁴ Demange. D, les descriptions de fonction, université de Haute Alsace, 2002. Disponible sur : http://www.memoireonline.com/01/06/90/m_descriptions-fonction-coq-sportif0.html. (Consulté le 24/11/2012).

1.6. La gestion des compétences :

L'analyse et description des postes peuvent également s'avérer utiles dans le cadre de la gestion des compétences individuelles au sein du service²⁵. Il convient dans ce cas, d'approfondir la partie décrivant les compétences essentielles requises pour un poste donné. Ainsi formulée, la description des postes constitue donc la base de la délégation des compétences et d'un réel « empowerment » des collaborateurs.

Enfin, la description de poste sert de base à la gestion et au développement des compétences.

1.7. La communication :

En matière de communication, la description de poste permet de développer un langage et une culture commune à tous les niveaux de l'entreprise et favorise l'égalité de traitement. De par leurs apports aux processus d'évaluation et de suivi d'objectifs, les descriptions des postes permettent également la prise de décisions en termes de promotions, mobilité interne, ou révision de rémunération. Leur publication interne lors des recrutements peut en outre favoriser les postulations de collaborateurs, et stimuler leurs intérêts pour de nouveaux défis au sein de l'entreprise.

De plus l'analyse et description des postes présentent aussi des intérêts pour d'autres activités de la GRH tels que :

➤ La Gestion de temps :

Grâce à l'analyse des postes, on sait ce qu'un salarié à faire. Il devient alors plus facile d'établir le temps nécessaire pour exécuter les tâches.

➤ La Psychologie industrielle :

L'analyse des postes laisse voir les éléments caractérisant le poste décrit et qui limitent ou améliorant la qualité de vie au travail²⁶.

➤ Relation de travail :

L'employeur délimite ses attentes à l'égard de ses salariés. Ce qui minimise les malentendus et les conflits. Le salarié sait ce qu'il doit faire et ne pas faire.

²⁵ Oiry, E, « De la qualification à la compétence : rupture ou continuité », édition l'Harmattan, 2003. p. 95.

²⁶ Sekiou, L et all. op.cit. p. 187.

➤ **Santé et sécurité :**

Chaque poste décrit peut être accompagné d'un inventaire de risques d'accidents relatifs à l'exercice des activités inhérentes au poste. Cet inventaire sert à rassembler le matériel de secours et à élaborer les programmes de prévention.

➤ **La planification de la relève :**

Elle est considérée comme un outil important pour toute entreprise pour préserver le succès, elle permet de désigner les candidats pour des postes clés, et de développer divers cheminements de carrières pour les employés prêts à être promus. L'analyse et la description des postes permettent de créer les profils d'employé qui définissent des compétences et des réalisations particulières liées à l'emploi, le processus de planification de la relève fait correspondre les compétences des employés pour identifier et classer les candidats éventuels à des postes clés.

Aujourd'hui, la description de poste apparaît comme une pierre d'angle indispensable pour toute politique Ressources humaines. Mais il faut alors que l'outil mis en place soit souple, adaptable et qu'il corresponde à l'esprit de l'organisation de l'entreprise. La description de poste constitue l'outil fondamental de la délégation, favorisant la responsabilité individuelle et orientant l'effort de chacun vers des objectifs communs.

2. Les avantages et inconvénients de l'analyse et la description de poste :

Même si l'analyse et description des postes présentent des atouts et des avantages pour l'entreprise toute entière, celles-ci ont tout comme d'autres outils des inconvénients²⁷.

2.1. Les avantages :

- Clarté pour celui qui occupe/va occuper le poste ;
- Outil important de la politique RH ;
- Bonne base pour les entretiens d'évaluation, de fonctionnement et de sélection, instrument de gestion de performances pour le collaborateur ;
- Utile pour la gestion et l'accompagnement de carrière ;

²⁷<http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/4931-pourquoi-les-descriptions-de-poste-sont-elles-importantes.html>. Consulté le 8/03/2013.

- Elle aide au niveau de la procédure d'embauche. Elle constitue le fondement de l'emploi aide à communiquer efficacement aux candidats les objectifs liés au poste à pourvoir ;
- Elle permet de concevoir des programmes de rémunération qui garantissent que les emplois sont assortis de salaires traduisant de façon appropriée le niveau de responsabilité et les qualifications au sein de l'organisation.
- Elle sert comme une base pour gérer le rendement. elle est utile pour les employés d'avoir une description précise de leur travail afin qu'ils puissent comprendre quelles sont les responsabilités et les tâches qui leur incombent.
- Elle peut servir à évaluer les aspects liés au rendement qui pourraient nécessiter des séances de formation ou de perfectionnement lorsqu'un employé ne satisfait plus à vos attentes ou à vos exigences.

2.2. Les inconvénients :

Les inconvénients de cette démarche sont cependant nombreux:

- chacun peut se limiter à son domaine d'activité tel qu'il lui a été imposé ;
- un travail administratif important est nécessaire à chaque changement d'organisation ;
- la division stricte du travail conduit à des organisations, compartimentées, où le flux Fournisseur - Client est loin d'être optimal;
- les collaborateurs n'apprennent guère à gérer les « frontières » entre leur fonction et celles des autres et ne prennent pas beaucoup de responsabilités nouvelles, ce qui ne contribue pas au développement de leurs compétences ;
- Dans un certain nombre d'entreprises, ces inconvénients sont tellement importants qu'ils ont conduit à la suppression de cet outil ;
- Demande à être ajustée et actualisée périodiquement ;
- Une description trop détaillée est non seulement chronophage mais inutile. Au plus la description est détaillée, au plus vite elle sera dépassée : mieux vaut détailler les tâches et responsabilités que les activités.
- Elle a des effets négatifs lorsqu'elle est utilisée pour forcer quelqu'un à faire un travail qui ne figure pas dans la description du poste;
- Les collaborateurs doivent savoir ce que contient leur description de poste et savoir comment la mettre en œuvre ;

- L'appliquer trop à la lettre empêche les éventuels changements de rôles dans une équipe ;
- Le coût engendré pour faire une analyse et description de postes est important ainsi elle prend énormément de temps.

Dans ce chapitre nous avons vu que l'analyse et la description de postes ne sont pas de simples outils mais sont désormais des outils importants pour l'organisation que se soit pour les managers ou pour les salariés, donc leur mise en place présente un grand intérêt pour la gestion des ressources humaines.

Chapitre II : Processus d'analyse et de description des postes

Dans ce chapitre, nous allons présenter les méthodes et les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'analyse et de description des postes, ensuite définir ce processus ainsi que le contenu de la description.

Section 1 : Méthodes et acteurs de l'analyse et la description des postes

Il est important de connaître les techniques d'analyse de postes, les avantages et les inconvénients de chaque technique. Ensuite monter le rôle des différents acteurs qui participent à l'analyse et la description des postes.

1.1. Méthodes :

Plusieurs méthodes et techniques sont utilisées pour faire analyse des postes et aider l'analyste dans le recueil des informations pertinentes sur les postes, parmi les techniques utilisées nous trouvons :

a- Questionnaire :

Technique qui consiste à faire remplir par le salarié un questionnaire portant sur les principaux aspects de son travail (activités, équipement, etc.) et les conditions dans lesquelles il s'effectue (poussière, bruit, etc.). Une fois qu'il est complété, il est présenté au supérieur immédiat qui y ajoute ses commentaires et ses observations. Les questions peuvent se présenter sous une forme ouverte : quand le titulaire du poste répond aux questions qui sont rassemblées dans un document, fermée : quand le titulaire du poste ou le supérieur immédiat donne, à travers des expressions portant sur les divers aspects du travail et le type d'information demandées.

- **Les avantages :**
 - Économie de temps et d'argent ;
 - Maximum d'information ;
 - Flexibilité ;
 - Libre expression du titulaire du poste ;
 - Minimum de stress ;
 - Maximum de personnes interrogées ;
 - Facilité dans l'exploitation des résultats.

- **Les inconvénients :**

- Problème avec la collaboration du titulaire du poste ;
- Blais dans l'interprétation des questions ;
- Aucune communication interpersonnelle ;
- Objectivité réduite ;
- Difficulté d'élaboration du questionnaire ;
- Manque de spontanéité ;
- Risque de contamination entre répondants ;
- Problèmes techniques dans les réponses.

- b- Entretien :**

L'analyste interroge le salarié et son supérieur immédiat sur les détails du travail et sur les conditions qui l'entourent. L'entrevue se fait uniquement sur ce qui est effectivement fait.

Après l'analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien, comme par exemple de la façon suivante :

- **Identification de l'agent et du poste :**

- Nom, prénom ;
- Poste ;
- Unité ;
- Age du tenant ;
- Echelle, échelon ;

- **Les tâches :**

- Quoi ? (ce qui se fait tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...) ;
- Avec qui ? (réception, exécution, transmission.) ;
- Supports, outils ;
- Qui décide ?
- Qui contrôle ?

- **Les relations :**

- hiérarchiques ;
- fonctionnelles ;
- relations de travail.

➤ **Les exigences :**

- Physiques ;
- Intellectuelles ;
- Formation : générale, technique ;
- Expérience ;
- Formation au poste ;

➤ **L'évolution de carrière:**

- Ancienneté ;
- Promotion attendue.

• **Les avantages :**

- Communication interpersonnelle ;
- Aucune limite dans les questions à poser ;
- Complément aux autres méthodes ;
- Méthode vivante, motivante et propice à la collaboration et à la participation ;
- Standardisation du vocabulaire et de la terminologie.
- Applicable aux activités intellectuelles, psychologiques et autres ;
- Maximum de données cueillies.

• **Les inconvénients :**

- Sous évaluation et sur évaluation de son travail par le titulaire du poste ;
- Fort investissement de temps et d'argent ;
- Objectivité réduite ;
- Interruption dans le travail du titulaire ;
- Renseignements par fois non pertinents ;
- Nécessité d'analystes bien formés et expérimentés.

c- L'observation :

Il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail exactement comme il se présente, en mettant de côté toute idée préconçue sur la façon dont il est ou pourrait être fait au cours d'une période précise (jour, semaine). Il s'agit d'observer en même temps les conditions de travail et les risques qu'il comporte. L'observation peut être faite par une personne ou par un enregistrement avec du matériel électronique (caméscope, magnétophone, etc.). L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

- **Les avantages :**

- Enregistrement direct et objectif de tous les mouvements requis pour chaque tâche et du temps d'exécution ;
- Utilisation d'un matériel électronique simple ;
- Méthode utile pour le travail manuel et pour le poste à court cycle de travail ;
- Maximum d'informations réelles et concrètes.

- **Les inconvénients :**

- Stress chez le titulaire méfiant ;
- Pas utile pour les tâches complexes ;
- Difficulté d'obtenir toute l'information souhaitée ;
- Méthode coûteuse ;
- Nécessité d'observateurs bien formés et expérimentés ;
- Pas utile si le cycle de travail est long.

d- La méthode des incidents critiques :

Elle implique d'établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus²⁸. Chacun des incidents critiques est décrit :

- les causes et les circonstances de l'incident ;
- les faits précis exécutés par le travailleur ;
- les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.

Cette méthode peut être utilisée en entretien d'évaluation. Elle consiste à ne travailler qu'à partir de faits réels (écartant ainsi toute opinion, sinon toute interprétation) qui ont eu lieu en cours d'année et qui semblent significatifs d'erreurs ou de limitations améliorables.

²⁸ Thierry, D et Saure, C, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences : l'approche méthodologique de la GPEC. [En ligne], disponible sur : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/lfrh.pdf>. Consulté le 25/03/2013.

Comme toutes les méthodes, celle-ci a des inconvénients : Elle revêt un peu un aspect d'espionnage car elle suppose que le manager ait soigneusement tenu registre des différents événements passés.

D'autres méthodes existent et peuvent être utilisées pour réaliser une analyse des postes dans une entreprise, celles-ci sont présentées ci-dessous :

- **Le journal :**

Cette technique permet d'enregistrer au jour le jour, à la semaine et/ou au mois les tâches principales exécutées par les salariés. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.

- **Essai professionnel :**

À l'aide d'un essai, le titulaire du poste décrit les caractéristiques de son travail. Technique peu utilisée, et pourtant c'est le détenteur du poste qui en connaît le mieux les rouages.

- **Conférence technique :**

Cette technique consiste à réunir un groupe d'experts (ex. le formateur et le salarié expérimenté) qui rassemblera de l'information touchant un emploi précis et procédera immédiatement à la description des tâches.

1.2. Les acteurs impliqués :

Pour faire une analyse des postes dans une entreprise, il est indispensable d'impliquer des intervenants qui ont pour rôle de recueillir les informations nécessaires sur les postes et. Pour ce faire, il est possible d'impliquer trois catégories de personnes ²⁹:

Le titulaire du poste : c'est la personne qui occupe le poste que l'on veut analyser. Il participe à l'analyse puisque c'est lui qui connaît le mieux le travail qu'il fait.

Les supérieurs immédiats : ils sont impliqués dans le but d'éclaircissement sur les responsabilités, missions avec objectivité. De plus, ils ont aussi un rôle de validation du travail de l'analyste pour la hiérarchie.

Les analystes qui peuvent être soit le directeur ressources humaines ou des professionnels dans le domaine et cela selon la taille de l'entreprise. La catégorie de personnes impliquée dans chaque organisation dépend du type de poste à analyser, de la qualité de l'information que l'on désire recueillir, du temps et de l'argent que l'on peut y consacrer de la technique

²⁹ Sekiou. L et all, op. cit. p.106.

de cueillette, l'information utilisée ainsi que des objectifs poursuivis pour le programme d'analyse.

Lorsque l'analyse des postes est élaborée par des analystes expérimentés et spécialisés, on est assuré d'une meilleure qualité des analyses, des informations recueillies et donc d'une meilleure description de poste. Mais le coût engendré par cette analyse est très élevé, c'est pour ça par exemple dans les petites et moyennes entreprises (PME), l'analyse peut être effectuée par le DRH, le titulaire du poste et le supérieur immédiat au lieu de faire appel à des cabinets professionnels. Contrairement aux grandes organisations, il est possible d'avoir recours à des experts d'analyse pour effectuer le travail d'analyse. Par ailleurs le travail d'un analyste exige un minimum de conformité, des échanges et surtout qu'il n'impose pas son point de vue aux titulaires de postes qu'il analyse.

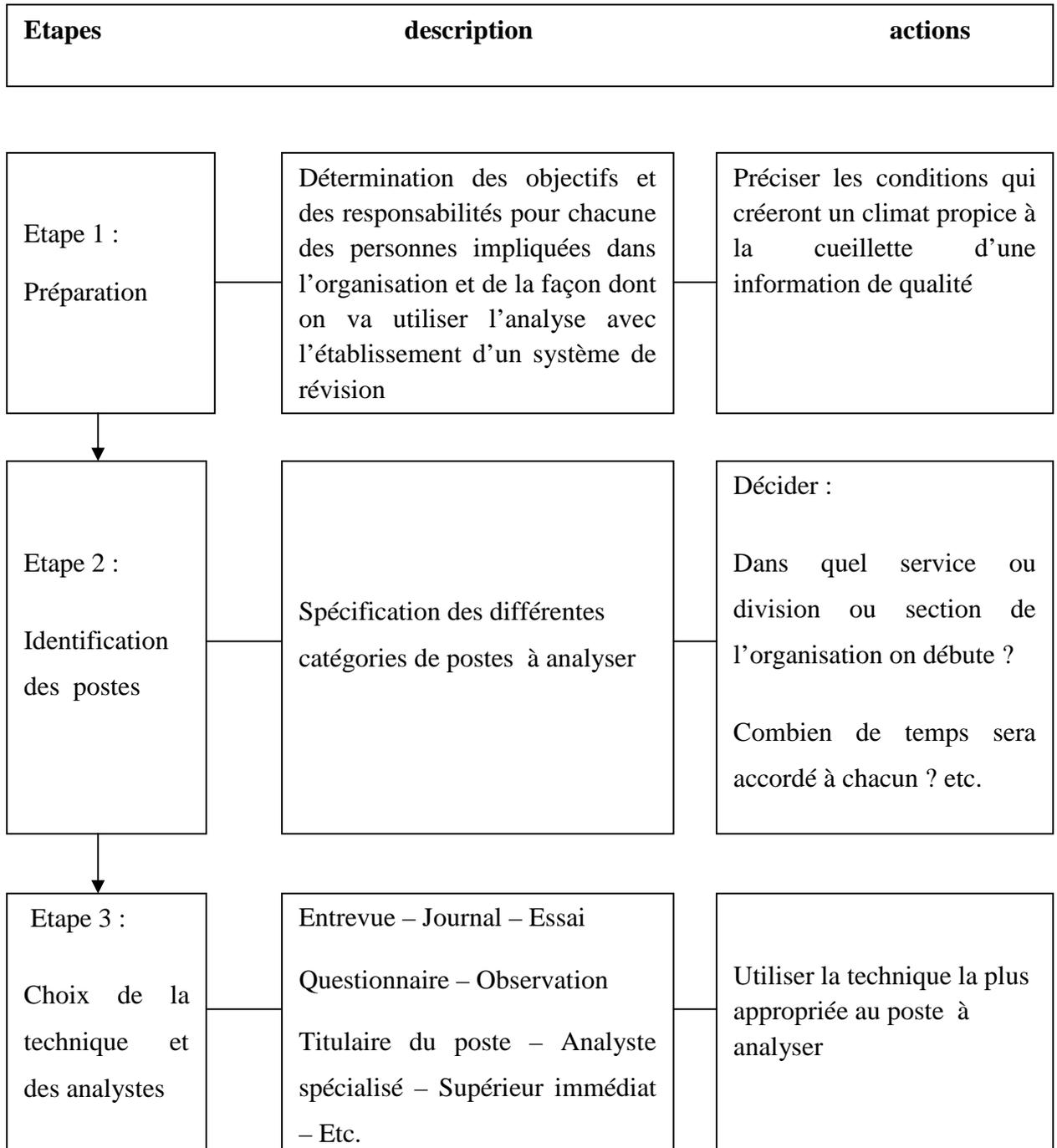
L'analyste a un rôle très important à jouer puisque son travail va servir de base pour les politiques RH. C'est pourquoi ses tâches doivent être clairement identifiées en fonction des méthodes sélectionnées, ses actions seront toujours bien préparées et fondées sur ses capacités et aptitudes réelles pour l'analyse comme : le sens de précision, la maîtrise de la langue, le sens développé de l'observation,...

Avant de commencer le travail d'analyse et description, l'analyse doit étudier l'organisation afin de connaître les RH existantes, les produits de l'entreprise,...

Section 2 : Processus d'analyse et de description des postes :

Le processus d'analyse des postes comprend généralement six étapes : préparation, identification des postes, choix de la technique et des analystes, recueil de l'information, rédaction de la description des postes et enfin la spécification des postes.

Ces étapes sont résumées dans le schéma suivant :



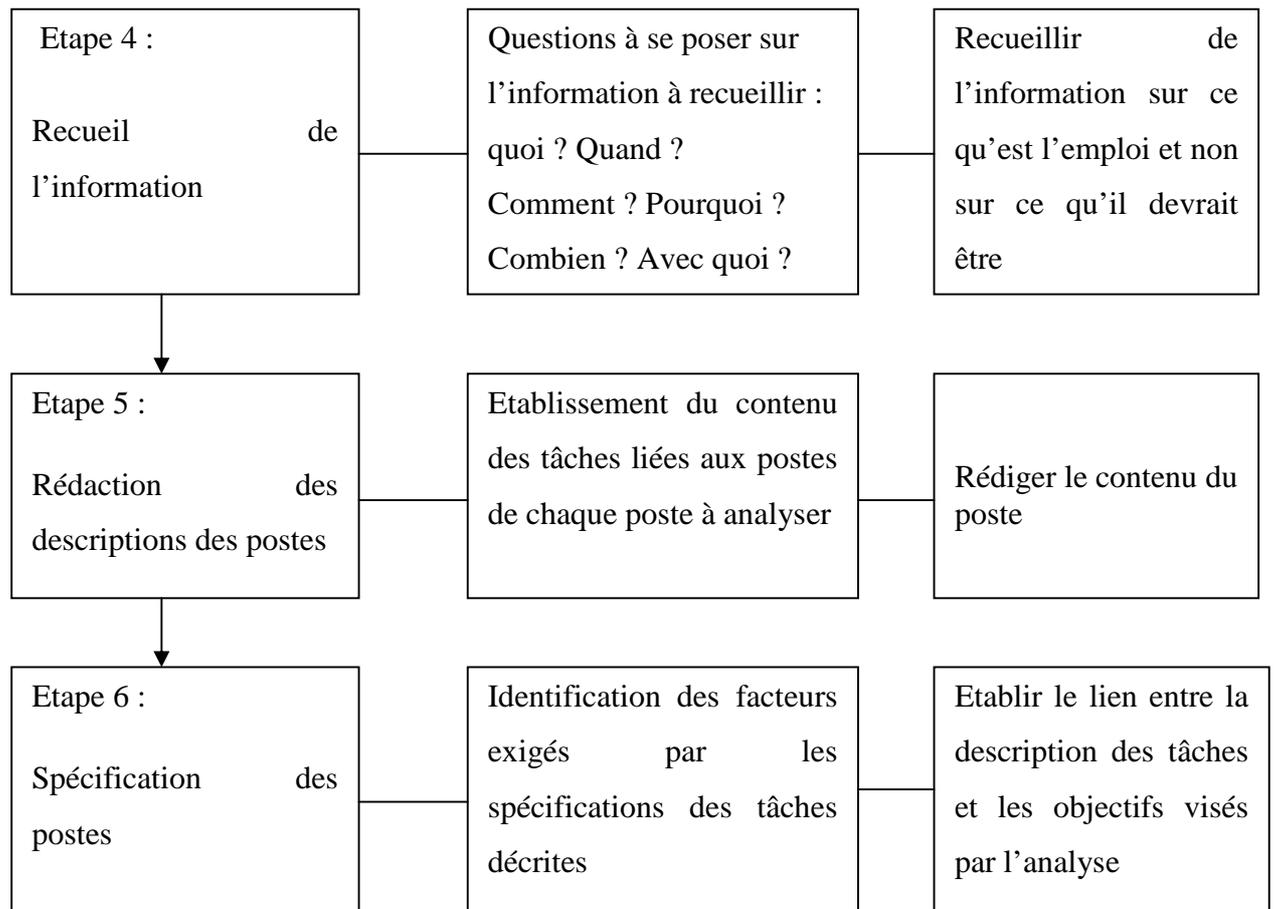


Figure n° 02: Processus d'analyse et description de postes³⁰

a- Préparation :

La première étape consiste en la préparation du terrain pour l'analyse, il s'agit donc de déterminer les objectifs et les responsabilités de chaque personne au sein de l'entreprise, afin de créer un bon climat pour le déroulement de l'analyse. La participation du personnel est nécessaire pour expliquer le but recherché à travers l'analyse ainsi que de convaincre ces personnes que la démarche permet une bonne gestion des ressources humaines. Dons il va falloir expliciter l'intérêt de l'analyse et description de poste pour l'entreprise afin d'impliquer les salariés.

³⁰ Sekiou. L et all, op. Cit, p.109.

b- Identification des postes :

La deuxième étape va servir à identifier le ou les postes concernés par cette analyse. Au cours de cette étape, la détermination du poste à analyser est importante afin de situer le début du travail de l'analyse et de faire une estimation de sa durée.

c- Choix de la technique et des analystes :

Après avoir identifié les postes concernés par l'analyse, l'étape suivante sera consacrée pour le choix de la technique appropriée et des analystes. Le choix d'une technique particulière s'effectue en fonction d'une situation donnée, des objectifs visés, du degré de participation suffisant pour impliquer les salariés, du degré de qualité de l'information qu'on souhaite recueillir, par exemple : si l'objectif visé est d'établir un plan d'administration des salaires, on peut utiliser un questionnaire et un entretien avec les titulaires de postes.

Comme la combinaison de deux ou plusieurs techniques peut être privilégiée car elle présente l'avantage d'une analyse plus rigoureuse, et elle fournit une information qualitativement supérieure par rapport à une technique unique.

Donc le choix de la technique dépend : du type de gestion de l'organisation, de ses besoins et objectifs, de ses ressources financières et humaines dont dispose l'organisation, du temps disponible et du type de poste.

d- Le recueil des informations :

La quatrième étape s'agit de recueillir l'information sur le poste, le type d'information à recueillir est différent d'un poste à un autre.

Pour les postes de cadre : l'organisation accorde une préférence aux moyens à utiliser. Donc la description de poste est formulée en termes de responsabilités et de devoirs (planifier, organiser, diriger,...) car il s'agit des rôles principaux des cadres.

Pour les postes d'exécution : il y a une précision pour tout ce qui est lié aux responsabilités relatives à la raison d'être du poste et cette précision s'exprime en formulant clairement les tâches et les activités à effectuer.

Donc le recueil de l'information doit être centré sur ce qu'est réellement le poste.

e- La rédaction de la description de poste :

Après avoir recueilli les informations sur le poste, on va procéder à la cinquième étape où on rédige le contenu de la description³¹.

Une description de poste est la description structurée et concise du rôle, des responsabilités et des défis d'un poste qui comprend les données de base et autres renseignements requis pour apprécier celui-ci à partir du plan d'évaluation des postes. Il contient aussi toutes les informations nécessaires afin de doter le poste.

Il est important de fournir les renseignements nécessaires pour définir et évaluer :

- la nature et la portée du travail à accomplir;
- le degré de risque associé aux décisions que prend le titulaire du poste;
- l'environnement et les conditions de travail dans lesquels les résultats doivent être obtenus;
- les compétences de base requises pour obtenir les résultats escomptés.

➤ **Contenu d'une description du poste :**

Les informations recueillies au cours de l'analyse sont présentées dans la description du poste, celle-ci comprend généralement les rubriques suivantes³² :

- **Présentation générale du poste :**

Intitulé du poste

Indiquer le nom couramment utilisé pour désigner le poste (à ne pas confondre avec le grade de l'agent). L'intitulé doit être succinct, explicite et compréhensible.

Identification de l'agent

Identifier la personne titulaire du poste : nom, prénom, grade détenu par l'agent (et non le grade prévu pour le poste).

Cadre statutaire

Indiquer la catégorie, la filière et le cadre d'emplois correspondant au poste de travail.

³¹ <http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-descriptions.cfm>. Consulté le 05/01/2013.

³² Thévenet. M, op. cit. p.41.

Mission principale

Expliquer pourquoi ce poste a été créé, en une phrase composée d'un verbe d'action.
Reprendre le ou les objectifs principaux du poste.

- **Données relatives au poste :**

Rémunération

Données relatives au régime indemnitaire et aux avantages sociaux.

Temps de travail

Indiquer l'amplitude horaire du poste, s'il s'agit d'un temps complet ou non complet, la possibilité d'heures supplémentaires, l'existence d'astreintes et les modalités d'aménagement du temps de travail et de récupération.

Conditions de travail

Lister les conditions et contraintes spécifiques du poste : conditions matérielles (déplacements fréquents, astreintes...), contraintes réglementaires...

Positionnement hiérarchique

Indiquer qui est le responsable hiérarchique direct. Dans le cas d'un poste d'encadrement, préciser le nombre d'agents encadrés et leur catégorie statutaire.

Autonomie & responsabilités

Préciser le niveau de délégation et d'autonomie dont dispose l'agent dans l'exercice du poste. Répondre aux questions : qui est le responsable direct, qui définit, suit et évalue les activités, quelles sont les initiatives que l'agent peut prendre...

L'énoncé des responsabilités générales explique brièvement, mais avec précision, pourquoi le poste existe.

L'énoncé, qui tient en une phrase, doit permettre au lecteur de saisir immédiatement l'objet premier du poste dans l'organisation et en faire ressortir clairement l'orientation fondamentale.

Il est important de se concentrer sur les responsabilités essentielles que comporte le poste, et non de rédiger un résumé détaillé des rôles et des responsabilités du poste.

Relations fonctionnelles

Indiquer les services, les agents de la collectivité ou les interlocuteurs externes (usagers, partenaires...) avec lesquels l'agent peut être en relation dans son espace professionnel.

Moyens mis à disposition

Décrire les moyens humains, matériels et financiers dont dispose l'agent pour réaliser ses missions.

Risques et sécurité au travail

Identifier les risques liés aux activités du poste et recenser les besoins en formations spécifiques ainsi que les équipements de protection individuelle à prévoir.

- **Missions et activités du poste :**

Missions

Indiquer les principaux domaines d'intervention de l'agent sur son poste. Distinguer les missions principales des missions secondaires, en fonction notamment du temps consacré à les remplir.

Activités

Préciser, pour chaque mission, les activités à réaliser : « que doit faire concrètement l'agent pour réaliser la mission ? »

A savoir

Les missions et activités peuvent être décrites par trois verbes d'action principaux :

- assurer (avoir la responsabilité directe de la réalisation),
- garantir (en contrôler la bonne exécution),
- participer (collaborer avec d'autres à la réalisation de la mission ou des activités).

Ces termes simples permettent de préciser clairement le niveau d'implication de l'agent, et de faire apparaître qui est responsable du suivi des délégations (ex. : l'agent d'entretien assure la fermeture des portes, le gardien de gymnase garantit la bonne fermeture de l'équipement...).

f- La spécification du poste :

La dernière étape du processus d'analyse, est la spécification ou l'établissement du profil de poste qui va compléter la description. Ce profil met en concordance le contenu de la description et les exigences requises pour occuper le poste.

Le profil du poste³³ décrit les exigences qui permettent de remplir de façon adéquate le poste, c'est-à-dire les aptitudes, les connaissances, la formation et les qualités nécessaires que doit détenir le titulaire.

Des facteurs de spécification servent généralement pour l'établissement du profil de poste, ces facteurs sont :

³³ Malo. F-B, op. cit. p.108.

- **Formation :**

Il s'agit du nombre d'année d'études requises pour le travail (études primaires et secondaires), la formation spécialisée reçue (études collégiales, techniques et universitaires) et la connaissances des langues lues, parlées et écrites.

- **Responsabilités :**

Surveillance exercée ou subie par l'employé, étendue de la liberté de décision qui lui est laissée et importance plus ou moins grande des pertes causées par suite d'une mauvaise exécution du travail. Les responsabilités regroupent la manipulation des outils, matériaux, équipements dont il faut prendre soin.

- **Expérience, entraînement et expériences professionnelles :**

C'est l'expérience acquise dans des postes antérieurs, dans le poste actuel et dans d'autres organisations avant l'embauche.

Formation reçue soit au cours de l'emploi, soit dans des cours techniques à l'extérieur de l'organisation, soit dans un apprentissage.

Connaissances pratiques nécessaires pour exécuter les tâches, acquises avant l'embauche ou au cours d'emploi.

- **Capacités mentales :**

- Esprit d'initiative qui permet de travailler de manière indépendante, de prendre des décisions ou d'organiser son travail.
- Jugement ou degré de l'indépendance dans la décision par rapport à des choix pertinents.
- Faculté d'adaptation aux changements rapides dans les tâches ou à des modifications dans les conditions de travail
- Promptitude d'esprit qui permet d'éviter des erreurs.

- **Capacités physiques :**

Exigences requises par la nature du poste, elles se mesurent par la fréquence (ex. nombre de fois par jour) et par l'intensité (ex. poids maximal à manipuler).

- **Conditions de travail et risques professionnels :**

Les conditions de travail touchent au milieu physique de l'employé (bruit, poussière, etc.) sur lequel celui-ci a peu ou pas de contrôle.

Les risques professionnels concernent les effets nuisibles qui peuvent affecter l'employé soit à cause des activités reliées à son travail, soit à cause de ses conditions de travail (ex. risques d'accidents de travail).

Pour réaliser le processus d'analyse et de description des postes, il est important de suivre le cheminement des étapes du processus, et d'impliquer les acteurs concernés ainsi que la hiérarchie tout au long du processus.

Conclusion :

Une description de poste expose la réalité d'un poste et constitue un cadre de référence qui reprend de manière claire et concise les responsabilités et tâches d'un poste. Elle décrit les aspects fondamentaux d'une situation professionnelle : les objectifs, les activités principales et leur contexte, les connaissances mobilisées, les qualifications et compétences requises et les relations tant hiérarchiques qu'opérationnelles.

Une description de poste est nécessaire afin, entre autres, d'effectuer un recrutement efficace ou de procéder à l'évaluation des performances d'un collaborateur. Si elle est bien développée, la description de poste constituera un des outils essentiels de gestion des ressources humaines à partir duquel on peut procéder aux activités suivantes : définir les besoins en personnel, opérer des recrutements internes et externes, fixer une rémunération, déterminer les besoins en formation, fixer des objectifs, procéder aux évaluations, gérer les carrières et la mobilité, apprécier les performances.

Le processus d'analyse et de description de postes reste un processus long et complexe d'où il faut passer par chaque étape du processus et d'impliquer les titulaires de postes et la hiérarchie. Cela afin de garantir des descriptions de postes valables pour l'organisation ainsi que leurs réussites. Par contre, si le processus est mal mené cela pourrait générer des descriptions de poste déconnectées de la réalité organisationnelle ce qui peut être source de démotivation pour les collaborateurs.

Introduction :

L'analyse et description des postes servent d'assise à plusieurs activités de la gestion des ressources humaines, dont la recrutement, la rémunération, la formation et l'évaluation du rendement. Au-delà de ces apports largement reconnus, cet outil peut aussi être utile, entre autres, dans des contextes de mise en œuvre de la stratégie d'affaires, de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et de la mobilisation. En effet, utilisées dans une perspective globale, L'analyse et description des postes permettent de préciser l'organisation du travail.

Pour répondre à notre problématique, notre stage pratique sera réservé à l'étude de cet outil incontournable. Notre étude va se dérouler dans une grande entreprise algérienne : DRGB/Sonatrach, où nous allons tenter d'apporter des réponses à notre question de départ c'est-à-dire de voir comment fait-on l'analyse et la description des postes et voir quels sont les intérêts de celle-ci pour l'entreprise et pour la gestion des ressources humaines.

Pour cela, nous allons tout d'abord consacrer une section pour la présentation de l'organisme d'accueil afin de connaître son histoire et de voir son organisation. Par la suite, à travers un entretien avec le responsable des GRH, nous allons déterminer la démarche que l'entreprise suit pour analyser et décrire ses postes.

Dans un deuxième temps, nous allons dégager les objectifs et intérêts de cet outil pour la DRGB et pour les activités de la GRH, et ensuite se baser sur un exemple d'analyse et description d'un poste technique qui constitue un poste important à la DRGB, et de montrer comment ce descriptif sera utilisé pour gérer les compétences du titulaire du poste.

Enfin nous allons terminer par les différentes suggestions.

Chapitre III : Présentation de la démarche d'analyse et description des postes à la DRGB

Dans ce chapitre nous allons faire un descriptif de l'organisme d'accueil de l'entreprise Sonatrach/DRGB par la suite définir la démarche utilisée par la DRGB pour faire une analyse et description des postes.

Section 1 : Présentation de la Sonatrach /DRGB :

Avant d'entamer l'étude sur l'analyse et description des postes au niveau de la DRGB, il nous paraît important de présenter la Sonatrach et la DRGB et ses différents départements

1. Naissance et évolution de la Sonatrach :

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris « France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia. C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes
- Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.
- Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC,, etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- L'exploitation et recherche ;
- L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- Commercialisation ;
- Transport par canalisation (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada,etc.

1-1 Direction générale du groupe SONATRACH :

Elle est assurée par le président, directeur général. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

1.1.1. Les activités opérationnelles :

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

a) Les activités en amont : ses principales fonctions sont :

- Exportation ;
- Data contrôle ;
- Forage ;
- Recherche et développement des hydrocarbures.

b) Les activités en aval : ses principales fonctions sont :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimies.

1.1.2. Les activités de commercialisation :

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

1.1.3. Activité transport par canalisation :

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenance des installations et des canalisations ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :
 - Région transport Ouest « RTO » ;
 - Région transport Centre « RTC » ;
 - Région transport Est « RTE » ;
 - Région transport Haoud ;
 - Haoud-El-Hamar «HEH » ;

- Région transport IN AMENAS « RTI » ;
- GEM OUED REFRAF « TEBESSA ».

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au terminal).

Notre stage est concentré sur la direction régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis HEH à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du GAZ jusqu'à la station de Bordj Menail.

2. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à l'arrière port à l'entrée de la ville dans la zone industrielle DE Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH.

La direction régionale de Bejaia a pour but :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;
- La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.
-

2.1. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia:

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en(voir annexe n°01) :

2.1.1. Assistant de sûreté interne :

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

2.1.2. Chef de département sécurité HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

2.1.3. Le centre informatique :

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

2.1.4. Sous-direction exploitation :

Elle chapote deux départements, elle est chargé de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (0 3) ouvrages :

- Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

2.1.4.1. Département d'exploitation liquide (EXL) :

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

2.1.4.2. Département d'exploitation GAZ (EXG) :

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

2.1.5. Sous-direction technique :

Elle englobe quatre (04) départements :

2.1.5.1. Département maintenance (MNT) :

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines,).

2.1.5.2. Département protection ouvrage (PTO) :

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics,), et actions de nature (glissement de terrains, inondations,).

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

2.1.5.3. Département approvisionnement et transport (ATR) :

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

2.1.5.4. Département de travaux neufs (TNF) :

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

2.1.6. Sous-direction finance et juridique :

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements :

2.1.6.1. Département budget/contrôle gestion :

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

2.1.6.2. Département finance :

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

2.1.6.3. Département juridique :

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

2.1.7. Sous-direction administrative :

Elle se décompose en trois départements :

2.1.7.1. Département ressources Humaines/communication (RHC) :

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

2.1.7.2. Département administration et sociale (ASL) :

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

2.1.7.3. Département moyens généraux (MOG) :

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

2.2. structure et évolution de l'effectif à la DRGB :

L'effectif permanent total de la DRGB en 2009 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- 250 Cadres
- 412 Maîtrises
- 89 Exécutions

Dans le total, la DRGB est constituée de 444 postes.

3. Structure du département des ressources humaines :

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :(Voir annexe n°: 02)

3.1. Service sélection/formation :

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

3.1.1. Section recrutement :

Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;

- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

3.1.2. Section formation :

Ses principales activités de cette section consiste à :

- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

3.2. Service gestion prévisionnelle :

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;
- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- Les rapports mensuels et trimestriels ;
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

3.3. Les moyens humains :

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

SERVICE	CSP	cadres	maîtrise	Exécution	TOTAL
Service formation		04	02	02	08
Service gestion prévisionnelle		04	/	/	04
secrétariat		/	/	01	01
TOTAL		08	02	03	13

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

Tableau n°:01

Ainsi, l'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef département.

3.4. Organisation et coordination des différents services du département :

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation.

➤ La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement:

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la DRGB met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la DRGB « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation du recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

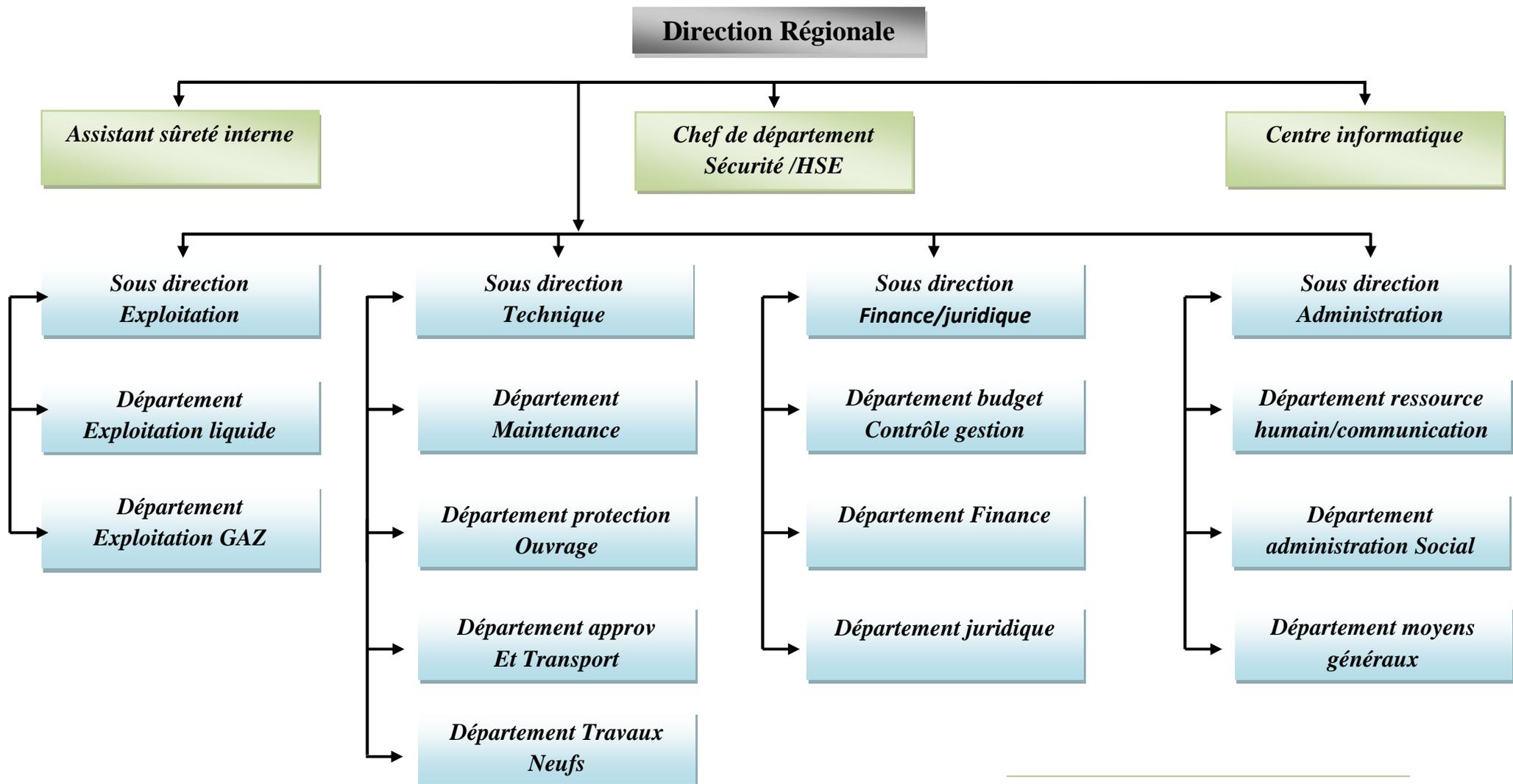
➤ Coordination avec la section formation :

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

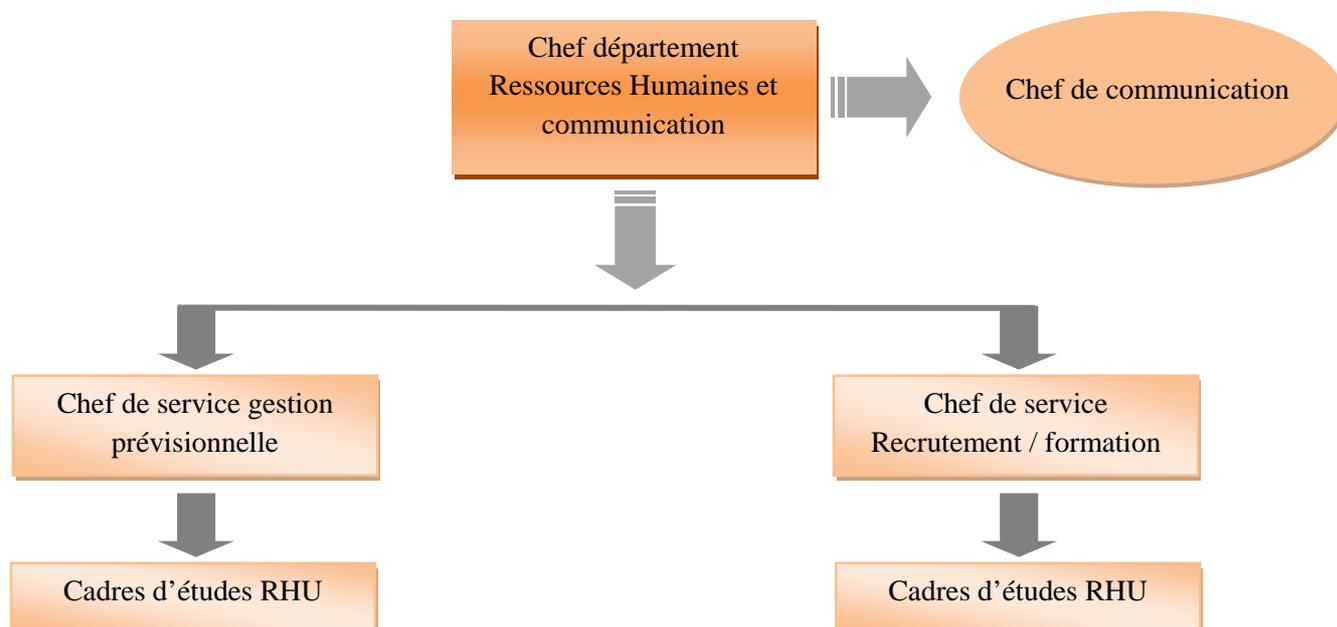
La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB. La gestion des carrières est réalisée par les mouvements de promotions, de formations, etc.

Organigramme de la direction régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)



Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Organigramme de département Ressources Humaines



Source: Document interne DRGB/SONATRACH

Section 2 : La démarche de l'analyse et la description des postes de la DRGB/Sonatrach :

Pour faire une analyse et description des postes, un nombre d'étapes doit être respecté afin de réaliser des descriptions de poste pour la DRGB. Ce processus fait appel à plusieurs méthodes et intervenants afin de se réaliser. Dans cette section nous allons essayer de montrer la démarche suivie par la DRGB, les méthodes utilisées au cours de cette démarche ainsi que les intervenants impliqués.

1 – Processus d'analyse et description des postes :

L'analyse et la description des postes passent par plusieurs étapes afin d'élaborer son contenu. La DRGB suit méthodologiquement des étapes précises qui répondent aux objectifs de la description des postes ainsi que son utilisation ; donc la description des postes est faite au besoin conjoncturel.

Le contenu d'un descriptif de poste diffère selon l'usage que l'on veut faire de ce dernier, la DRGB a élaboré des spécimens qui diffèrent l'un de l'autre selon l'objectif auquel veut répondre la fiche de poste, par exemple pour recruter, gérer les compétences, le contenu n'est pas le même (Voir annexe 03 et 04).

On peut résumer cette démarche comme suit :

1-1-Demande de la description des postes :

Afin de faire une description des postes, un besoin doit émaner par les services de la DRGB, c'est-à-dire dans un projet de réorganisation, la DRGB peut demander au service gestion prévisionnelle d'établir des descriptifs des postes pour l'entreprise et cela fait généralement en collaboration avec un cabinet d'expertise dans le domaine. En outre la description des postes peut être demandée pour répondre aux besoins des activités de la gestion des ressources humaines, lors du recrutement ou pour faire les plans de formation,...c'est-à-dire pour lancer une formation, le service formation va demander une description des postes pour les salariés concernés par la formation.

1-2- recueil des informations :

Après avoir étudié le besoin, le service gestion prévisionnelle entame l'analyse et la description des postes et cela par la recherche des informations concernant le poste.

Pour se faire, théoriquement il existe plusieurs méthodes pour le recueil des informations, désormais, la méthode la plus privilégiée à la DRGB est l'entretien. Ce dernier consiste en un entretien direct avec le titulaire du poste ou le supérieur hiérarchique direct du titulaire, lors de l'entretien, il s'agit de poser des questions en se basant sur certains paramètres comme, les tâches, les activités, les missions, les compétences,...et bien sur en référent toujours à l'objectif de la fiche de poste, de plus le choix de la personne pour l'entretien dépend de l'objectif et l'usage de l'analyse et la description du poste par exemple : pour la gestion des compétences, l'entretien est généralement effectué avec le titulaire de poste lui-même afin de mettre l'accent et de dégager les compétences relatives du poste, et les compétences que le salarié détient et met en exergue. Le choix du titulaire pour faire l'entretien répond à un objectif de précision car le titulaire du poste seul connaît les compétences qu'il met en œuvre pour occuper son poste « les compétences appartiennent à l'individu ».

Or pour l'octroi d'une indemnité de nuisance, l'entretien est fait tout le temps avec le supérieur hiérarchique direct du titulaire du poste pour plus d'objectivité ; car le titulaire peut reprendre avec exagération et subjectivité donc l'entretien avec le supérieur hiérarchique est le moyen le plus sûr d'obtenir des informations fiables.

1-3- Rédaction de la description des postes :

Les données concernant le poste (activités, missions, tâches, rôle, responsabilités, compétences, exigées...) après avoir été recueillies et analysées sont par la suite rassemblées dans le but d'établir une description du poste. Celle-ci contient donc toutes les informations concernant le poste identifié. Il reste à souligner que son contenu diffère selon l'usage que l'on veut faire.

La DRGB utilise des descriptions des postes différents l'une de l'autre ; c'est-à-dire que leur contenu n'est pas standard. Deux exemples de description des postes peuvent le confirmer : dans la première annexe la description du poste est établie dans l'objectif d'octroyer des indemnités de nuisances (Voir annexe n°03). Elle contient plusieurs rubriques qui doivent figurer dans chaque description répondant à un tel objectif.

1. Identification du poste : cette rubrique est consacrée pour identifier le poste dans l'organisation, c'est-à-dire son utilisation, sa structure, sa classification et le code de fonction.
2. Paramètres : cette rubrique désigne le travail et les tâches effectués par le salarié et qui démontrent que ce travail comporte des nuisances, et cela est expliqué en se basant sur des paramètres identifiés comme : la salissure, la pénibilité, le stress, le danger et l'insalubrité.

En outre dans le second exemple, la description du poste est faite dans le but de la préparation du plan de la relève des postes organiques (Voir annexe n°04).

La description du poste dans ce cas contient trois rubriques principales comme suit :

- Identification du poste : cette rubrique comprend généralement, des informations concernant le poste ; son intitulé, sa place et sa localisation, ses relations en interne et en externe.
- Missions et domaines de responsabilité : elle met en avant les domaines d'activités du poste, ses missions et ses responsabilités. Elle éclaire le mieux ce que fait le titulaire du poste tâche par tâche.
- Profil requis : cette rubrique concerne la formation et l'expérience requises ainsi que les connaissances et compétences exigées pour occuper le poste efficacement.

1-4- La validation :

Cette étape est très importante dans le processus de d'analyse et description des postes.

Après la rédaction de la description du poste par le service concerné, ce document sera transmis pour la hiérarchie pour validation.

Le rôle de la hiérarchie est d'étudier le contenu de la description du poste pour approbation. Donc, la hiérarchie dans ce cas peut apporter des modifications afin de la valider, la description sera retournée vers le service concerné pour apporter les modifications signalées et corriger en cas d'erreurs. Par la suite, après la correction, la hiérarchie va donner son accord et valider le contenu de la description.

Une fois validée, la description du poste sera prête pour utilisation, elle sera donc retransmise au département ressources humaines et exactement gestion prévisionnelle des emplois ainsi que pour le service qui a fait la demande.

2- Les méthodes d'analyse et description des postes à la DRGB :

D'après le processus d'analyse et description des postes, on peut constater que la DRGB utilise uniquement deux méthodes d'analyse qui sont l'entretien et l'observation, à savoir que l'entretien est la méthode privilégiée à la DRGB.

2-1- L'entretien :

Il s'agit d'une rencontre entre avec le titulaire du poste ou son supérieur immédiat selon l'objectif de la description du poste. Le but de l'entretien est de prendre connaissance sur ce que fait le salarié, comment le fait-il ? Et pourquoi le fait-il ?

L'entretien est la méthode couramment utilisée car elle permet d'avoir toutes les informations concernant le poste, en plus de ça il est moins coûteux par rapport à d'autres méthodes.

2-2- L'observation :

Elle est un outil de recueil des données. Ces données seront utilisées pour décrire et expliquer comment les opérateurs procèdent pour réaliser un ensemble plus ou moins complexe de tâches.

L'observation permet de mettre en évidence, selon les différentes séquences de travail, l'intention sous-jacente à l'action. L'analyse fine doit donner une base de compréhension suffisante de l'activité déployée.

Les observations en temps réel permettent de recueillir:

- les gestes, les postures, les déplacements
- les prises d'informations de l'opérateur,
- la nature des informations prélevées et leur support,
- les actions de l'opérateur et leurs résultats
- les communications

Toutes ces catégories peuvent être prises en compte lors de l'observation, mais leur intérêt est d'inégale importance suivant la nature du travail et les objectifs de l'étude.

Il faut rappeler qu'il n'est possible d'observer que ce qui est observable. Il est donc impossible d'observer directement :

- les objectifs et sous-buts de l'opérateur,
- ses représentations,
- ses raisonnements,
- ses modes de traitement de l'information,
- la hiérarchisation des connaissances...

L'observateur doit donc faire preuve de rigueur pour réaliser une description fiable de la situation observée.

Les observations directes de l'activité au poste de travail peuvent s'assortir de verbalisations, selon un protocole précis, de façon à perturber le moins possible l'opérateur en activité.

Parallèlement, un film vidéo peut être effectué. L'enregistrement vidéo permet une analyse fine des comportements verbaux et non-verbaux, notamment si l'on veut ensuite confronter les données avec l'opérateur.

L'observation nécessite la construction d'un protocole à partir d'un catalogue des variables observables:

- déplacements,
- prises d'informations,
- comportements...

On établira également des plans d'observation en tenant compte des paramètres suivants

- Variations possibles des conditions d'exécution de la tâche suivant le moment de la journée où la tâche est réalisée, il peut y avoir des contraintes temporelles.
- Enchaînement des étapes: une même tâche (faire un dossier par exemple) peut être réalisée en plusieurs étapes et par plusieurs opérateurs.

- Variations des représentations: utilisation différente des informations en fonction de la qualification des opérateurs.

On déterminera donc en fonction de tous ces paramètres:

- le mode d'observation: continu ou par séquences
- la durée, la fréquence et le moment de l'observation
- les objets de l'observation: lieu géographique, postes, opérateurs.

Cette méthode est utilisée rarement car elle nécessite beaucoup de temps.

3- Les acteurs :

Pour réaliser une bonne analyse et description des postes, il y a lieu de faire appel à plusieurs intervenants afin de mener à bien ce processus. Ainsi les intervenants impliqués diffèrent selon l'usage que l'on veut faire de la description du poste, donc lorsqu'il s'agit d'une description dans le cadre de gestion des compétences, l'entreprise DRGB a fait appel à un organisme externe qui a collaboré avec le service GPR afin de réaliser une analyse et une description pour les postes organiques, alors que dans d'autres cas comme celui de l'attribution des primes ou indemnités, d'autres acteurs interviennent comme la commission, le supérieur hiérarchique. Chaque acteur a un rôle à jouer lors de l'analyse et description des postes, comme :

3-1- Le titulaire du poste :

C'est la personne qui est concernée par cette analyse, donc l'entretien est généralement mené avec sa participation puisqu'il connaît mieux les tâches à effectuer, quels moyens,...

3-2- Le supérieur immédiat :

Dans la plupart des cas on fait référence au supérieur immédiat, afin d'avoir plus d'objectivité lors de la rédaction de la description des postes, de plus le supérieur apporte plus d'éclaircissement concernant les responsabilités confiées, les missions de ses salariés,...

3-3- L'analyste :

Le plus souvent l'analyste fait partie du service GPR qui établit l'analyse et les descriptions des postes pour l'ensemble des services de l'entreprise. L'analyste a pour rôle principal de suivre le déroulement du processus, de le mener dans de bonnes conditions et de préparer le terrain pour cette démarche.

Comme la DRGB fait appel à un organisme externe qui collabore avec le service indiqué, cet organisme nommé l'Institut Supérieur de Gestion d'Annaba.

3-4- La commission du personnel de l'unité (CPU) :

C'est une commission conçue pour la validation des descriptions de poste qui répondent à l'objectif de rémunération, elle a un poids important lors de la validation de ces descriptions, on peut dire que la décision finale revient à elle.

La DRGB réalise le processus d'analyse et de description des postes du fait qu'elles sont considérées comme un instrument important pour l'organisation de travail, sa réussite et l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. La réussite du processus dépend de la manière de son exécution et aussi de l'intégration des différents acteurs concernés et de la hiérarchie tout au long du processus.

Chapitre IV : Intérêt et processus d'élaboration d'un descriptif du poste :

Réaliser une analyse et description du poste représente beaucoup d'intérêts pour la DRGB. Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à identifier les objectifs et les intérêts que représente cet outil pour la DRGB et ensuite présenter le processus d'élaboration de cet outil en se basant sur un exemple concret, et voir comment celui-ci sera utilisé dans le cadre de la gestion des compétences.

Section 1 : Objectifs et intérêts de l'analyse et la description des postes pour la DRGB :

Cette section est réservée pour déterminer les objectifs que recherche cette entreprise à travers cet outil ainsi que de montrer son importance pour la GRH et ses principales activités.

1.1. Objectifs :

L'analyse du poste est un examen de la description des tâches inhérentes au poste effectué en fonction des besoins et des objectifs de l'organisme. Les postes peuvent être définis de façon vaste ou précise, selon la situation, les besoins ou les ressources que dispose l'entreprise DRGB.

L'analyse du poste permet à l'organisme de recueillir systématiquement de l'information sur les responsabilités du titulaire, les tâches et les activités que le titulaire doit exécuter pour s'acquitter de ses responsabilités, l'autorité reliée au poste et les obligations en matière de communication et de responsabilité hiérarchique, et donne lieu à l'élaboration de la description de tâches et des particularités du poste. La description de tâches établit les tâches et les responsabilités précises du poste, les conditions de travail, Les particularités du poste qui précisent les habiletés, les talents, la scolarité et l'expérience nécessaires ou souhaitables pour occuper ce poste.

L'analyse et la description des postes servent à décrire tous les aspects entourant chacun des postes de l'entreprise DRGB, à savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités, la rémunération prévue et les résultats attendus. De plus, les exigences de base doivent être clarifiées. La description des postes un outil de gestion essentiel, il est utile pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et l'organisation du travail, 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.

Une description des postes sera de nature à générer de la confusion et de la démotivation car les collaborateurs auront l'impression de ne pas savoir ce qu'il est attendu d'eux. En effet, la description des tâches précise la valeur de l'employé aux yeux de l'organisme, pour cela c'est ainsi qu'elle est considérée comme un outil de base de la gestion quotidienne des ressources humaines, du fait qu'elle contribue à accroître l'efficacité de l'employé à la DRGB; 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 de la DRGB, 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.

1.2. Intérêts de la description des postes :

L'analyse et la description des postes permettent d'améliorer de façon notable l'organisation de l'entreprise. Les descriptions des postes sont la base d'un véritable projet d'organisation, à travers lequel vous pourrez :

- définir les postes de manière précise,
- définir l'organigramme de votre entreprise,
- prendre en considération la communication entre les différents postes.

La réussite sera directement conditionnée par l'attention que portera la direction à un tel projet.

La rédaction d'une description du poste constitue un acte assez important de la gestion des ressources humaines. Elle conditionne divers actes de décisions ainsi que les résultats de l'entreprise. Ainsi on distingue plusieurs finalités de la description des postes : un outil pour l'organisation et outil de recrutement du personnel, de l'évaluation, de la formation et de la gestion prévisionnelle des emplois.

A- La recherche d'une efficacité optimale individuelle et collective :

L'efficacité individuelle ou collective d'un poste de travail sera mesurée par l'atteinte des objectifs assignés à chaque agent ou groupe. Les objectifs à atteindre sont généralement fixés au regard de la mission du ou des occupants du poste. La mission est accomplie lorsque chaque occupant du poste effectue le travail réel.

La description du poste indique clairement ce que le travailleur doit faire dans le cadre de son travail. Lorsque chacun se donne à fond à la réalisation de sa tâche. Les retombées se laissent découvrir au plan économique par une augmentation du chiffre d'affaire. L'entreprise a donc toujours l'avantage de produire à moindre coût.

Cet effort se récompense le plus souvent dans les structures où il existe un système d'évaluation des performances. Or comment peut-on, en effet évaluer les performances sans la description du poste.

B- Un contenu de travail clair et précis :

La fiche du poste a l'avantage de décrire avec précision les missions, activités et tâches de l'agent dans une structure donnée ainsi que sa situation générale, fonctionnelle, hiérarchique, etc. au sein de cette structure.

La gestion des emplois et des compétences rend plus que jamais nécessaire l'élaboration des descriptions des postes ce qui permet d'assurer le suivi de nombreux agents, de leur compétence et de leur professionnalisation.

La description du poste est en définitive un document de mesure et de développement du potentiel humain. Les travailleurs, bien que réduits aux énonciations du contenu de leurs descriptions des postes, ont parfois de l'imagination, une énergie supérieure à celle nécessaire pour la réalisation de leur mission. On parle en ce moment de potentiel humain ou parfois de talent dont l'entreprise a tout intérêt à monnayer afin de développer ses activités.

C- Outil de gestion du personnel :

La description des postes est un véritable outil de gestion du personnel pour le gestionnaire des ressources humaines. Par son examen, il prend connaissance des différentes fonctions de l'entreprise et en déduit les exigences liées à chaque poste afin d'orienter le personnel selon sa capacité physique ou intellectuelle aux divers postes de travail. Ainsi, un handicapé physique sera affecté à une tâche purement intellectuelle à la différence d'une personne physiquement bien portante.

D- Un outil de recrutement du personnel :

Elle sert à établir les critères et les normes de recrutement, la description du poste décrit avec assez de précision les compétences requises au recrutement du personnel. Qu'il s'agisse d'un recrutement interne ou externe. L'intérêt de la description est de décrire les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. Cette description permet donc à l'agent déjà en service ou au candidat à l'embauche ainsi qu'à la hiérarchie d'opérer leurs choix en tout état de cause. Avant de procéder au recrutement à la DRGB, les services concernés établissent un document nommé la demande de personnel « DP ». Ce document comporte les tâches extraites de la description de poste (voir annexe n° 05).

A ce titre, la description du poste doit décrire les missions et activités afférentes au poste à pourvoir, la situation du poste au sein de l'unité, ainsi que tous autres renseignements jugés utiles sur l'unité elle-même, son organisation et ses enjeux.

E- Un outil d'évaluation du personnel :

La description du poste énonce les activités et tâches à accomplir par le titulaire du poste. De ce fait, la DRGB qui a fixé les résultats à atteindre est en droit de dégager ses critères d'appréciation des performances de ses agents.

Les objectifs fixés aux agents doivent se concevoir au regard des énoncés de la description des postes. Des actions doivent être atteintes à des moments précis avec les moyens mis à la disposition du tenant du poste.

F- Outil offrant des possibilités de carrière et de promotion :

La description du poste offre la possibilité d'élaborer pour tout le personnel de cette entreprise des plans de carrière.

Elle permet donc, une exploitation efficiente des résultats de fin d'année obtenus par chaque employé, affecte au mieux ses compétences, et ce, quelque soit le niveau de celui-ci.

G- Outil de formation du personnel :

La formation est le transfert de connaissances, généralement du savoir-faire à un employé. Elle constitue un atout stratégique pour la DRGB.

La description du poste sert de base d'outil à la mise en place des systèmes d'évaluation des performances du personnel. De ce fait, les résultats des évaluations sont exploités pour des finalités de formation du personnel, et, lorsqu'il existe en réalité un réel besoin de formation. En effet, lorsque l'agent des insuffisances dans l'exécution de la mission ceci constitue une présomption de besoin urgent de formation. Ces éléments doivent être pris en compte dans l'élaboration du plan global de formation.

H- Outil de base pour la rémunération :

La rémunération aussi est un domaine qui nécessite l'existence de description des postes comme outil de référence. En effet, pour attribuer une classification à un poste, il faut déterminer d'abord les activités qui lui sont confiées, et les objectifs. En plus, à la DRGB la rémunération contient également l'attribution des indemnités telles que les nuisances, l'indemnité forfaitaire d'amortissement,...

L'analyse et la description de postes présentent aussi un outil de base pour la structuration d'un service ou d'un département à la DRGB. Elles sont établies dans le but de définir les plans de charge de chaque poste devant figurer dans l'organigramme.

La description du poste est utilisée pour le redéploiement et la réorientation au sein de la DRGB. Ces derniers sont appliqués dans le cas de sous-traitance d'activités, inaptitudes médicales,...et pour procéder à ces mouvements, les descriptions de postes sont nécessaires car pour redéployer quelqu'un il faut connaître ce qu'il fait actuellement, ses connaissances... toutes ces informations sont disponibles dans les descriptions de postes.

C'est un outil de gestion des ressources humaines qui s'inscrit comme un des premiers outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Leur élaboration facilite et permet :

- Une meilleure définition des emplois afin d'optimiser l'organisation du travail.

En effet, son élaboration doit s'appuyer sur une analyse des postes de l'organisation : recensement et analyse des postes, analyse des profils, définition d'emploi-type (ou repère) et classification (hiérarchisation) des postes.

- La mise en place d'une gestion des emplois optimisant :

- L'organisation du travail.

- Le recrutement, l'intégration. En amont, cet outil est un support au recrutement et à l'intégration des collaborateurs, car il permet de bien cibler les profils recherchés et les missions qui seront à effectuer.

- L'évolution professionnelle des personnes et de l'entreprise.

La description du poste est la base pour l'élaboration des cartographies des emplois, et participe à la politique de mobilité par une meilleure identification des passerelles entre les emplois. Dans un cas de mobilité professionnelle entre emplois, cela peut faire intervenir le plan de formation pour une adaptation au nouveau poste de travail.

- La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en fonction de son projet économique et social.

- Les bases de la négociation sociale.

- La réalisation d'une "cartographie" des compétences communes à l'emploi-type et d'autre part des compétences collectives nécessaires à la "bonne tenue" de l'emploi (tronc commun qui sera décliné de façon plus précise par poste dans les descriptions de poste) explicitant :

- La définition des compétences collectives, nécessaires à l'atteinte d'objectifs.

- La hiérarchisation des activités essentielles d'un service, d'une unité.

- Les modalités de contrôle de l'atteinte des objectifs collectifs qui ont été définis.

Cet outil est étroitement lié au référentiel de compétences et à la cartographie des emplois de la DRGB, et concourt à une gestion des carrières transparente (facilite la politique de mobilité), et c'est aussi un outil indispensable pour une politique de recrutement efficiente.

En effet, cette réflexion permet aux salariés de la DRGB de mieux comprendre de quelle façon leurs activités s'intègrent dans l'organisation des services de leur entreprise.

Et aussi, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la description du poste est un outil permettant d'identifier les évolutions des métiers, et d'anticiper ces changements par la mise en place d'ajustements des métiers et des personnes.

Les salariés peuvent être amenés à fournir une contribution dans le cadre d'activités qu'ils exercent et d'une relation sociale d'une autre nature que l'emploi. Cependant avoir une vision claire des postes exercés par ces différentes catégories d'acteurs dans la production de l'activité paraît particulièrement important. En effet, cela permet de clarifier les relations pouvant exister entre eux comme pour l'organisation du travail effectif, selon ce qui peut être attendu de chacun.

Section 2 : Réalisation d'un descriptif du poste

Dans cette section, on va se focaliser sur l'application réelle du processus d'analyse et de description des postes sur un poste technique nommé chef de quart exploitation, et puis voir comment est utilisée celle-ci dans la gestion des compétences, et enfin montrer les différentes difficultés rencontrées au cours de ce processus.

2.1. Description de poste chef de quart exploitation :

L'analyse et la description des postes jouent un rôle très important au sein de la DRGB. Elles sont utilisées dans plusieurs activités de la GRH pour plusieurs objectifs.

La description de postes est supposée être un outil de référence mis à la disposition des RH, de plus elle constitue un outil de gestion important.

Nous allons faire une analyse et description d'un poste important dans la DRGB, qui est celui de chef de quart exploitation, il s'agit du poste : chef de quart exploitation : c'est un poste qui s'occupe de l'exploitation du terminal arrivée de Béjaia. Il constitue l'un des postes clés de l'entreprise. Le choix de ce poste est relatif à son importance et notamment à la non disponibilité d'une description préalable de ce poste.

Donc nous allons voir comment se réalise concrètement le processus d'analyse et de description des postes pour un fin de gestion des compétences, le but recherché est de définir le processus ainsi que de voir l'utilisation de la description du poste pour la gestion des compétences.

Afin de réaliser le processus d'analyse et de description des postes, nous allons procéder par de nombreuses étapes tout en collaborant avec le chef de service GPR qui est concerné par l'élaboration des descriptions des postes pour la DRGB, mais avant de procéder à l'analyse, notamment les responsables hiérarchiques du service exploitation ont été informés par cette procédure, et nous avons expliqué l'objectif de notre étude, de plus la DRGB ne dispose pas de description de poste pour celui que nous avons choisi, donc ça leur permettra d'avoir un descriptif de ce poste. Après avoir obtenu l'accord de la hiérarchie, le service GPR a informé le titulaire de poste : le chef de quart pour lui faire un entretien.

- La première étape de la démarche est de recueillir les données relatives au poste.

De nombreux documents sont mis à notre disposition comme la lettre de mission qui est un document contenant les principales tâches que fait le salarié dans ce poste.

L'organigramme de la DRGB, afin de connaître le positionnement du poste dans l'entreprise ainsi que de déterminer les liens de communication.

Le rapport d'activité qui est un document personnel au titulaire du poste, il décrit ce que doit faire le titulaire du poste et avec quels moyens, ainsi que les grands domaines d'intervention du chef de quart.

Ces documents sont exploités afin de collecter le maximum d'information concernant le poste afin d'avoir une vue d'ensemble sur celui-là.

Les données ainsi collectées nécessitent des éclaircissements, d'où le passage à la deuxième étape.

L'étape suivante consiste donc à choisir la méthode d'analyse qui est l'entretien.

Avant de faire l'entretien avec le titulaire du poste, nous avons fait une rencontre avec le supérieur immédiat du chef de quart qui nous a fait une description générale de l'activité exploitation ainsi que celle du poste. Cette rencontre nous a permis de dégager les missions principales ainsi que la raison d'être du poste.

Ensuite nous avons fait l'entretien avec le titulaire de poste, il s'agit d'un entretien de deux heures pendant le premier jour. Un nombre de questions est posé selon les rubriques que contient la description de postes propre à la DRGB. Lors de l'entretien nous avons rencontré certaines difficultés : l'entretien était interrompu à plusieurs reprises car le titulaire du poste travaillait en même temps, de plus il y avait un manque de précision concernant certains points. Donc l'entretien a été complété par l'observation en temps de travail, cette technique nous a permis de rajouter certaines tâches réellement effectuées.

- **Identification de l'occupation :**

Quel est l'intitulé du poste?

De quel service le poste fait-il partie?

Quelle est sa place dans l'organisation ?

Quel est votre niveau hiérarchique ?

Quelle est la structure directement dépendante ?

Quel est le nombre d'effectif de votre structure ?

- **Relations externes :**

Est-ce que vous entretenez des relations avec la structure interne ? Avec quels services ?

Entretenez-vous des relations avec la Sonatrach ?

Quels sont les structures avec lesquelles vous communiquez ?

Quel est le régime relié au travail ?

Quelles sont les spécificités particulières du poste ?

- **Finalité du poste :**

Quelle est l'utilité de ce poste ?

Quelle est la raison d'être du poste ?

- **Missions de la structure :**

Quelles sont les missions reliées à votre poste ?

Quels sont les domaines d'interventions du poste ?

- **Activités du poste :**

Quelles sont les activités qui contribuent à la réalisation de vos missions ?

Quelles sont les activités réalisées quotidiennement ?

Quelles sont les activités réalisées occasionnellement ?

Quelles sont les difficultés rencontrées au cours de votre travail ?

- **Les contraintes :**

Rencontrez-vous des contraintes au cours de votre travail ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de votre travail ?

- **Les exigences du poste :**

Quelles sont les compétences nécessaires pour une occupation optimale du poste ?

Quelles sont les connaissances et qualifications auxquelles vous faites appel pour l'exercice de vos fonctions ?

Selon vous, quelles sont les qualités personnelles pour occuper ce poste ?

Combien de temps nécessaire pour maîtriser les activités de ce poste ?

Ainsi l'ensemble des questions posées avaient pour but de collecter plus d'information, et d'enrichir notre cueillette de données. Les réponses obtenues sont traitées afin de réaliser un descriptif de poste pour le chef de quart exploitation.

Les informations obtenues à travers l'entretien avec le titulaire du poste sont ajoutées à celles collectées à travers les documents, en vue de détailler plusieurs activités, missions,...et de rédiger la description du poste.

Avec le service GPR, nous avons réalisé nous même un descriptif du poste comme suit ; les réponses pour chaque question sont regroupées sous forme de rubriques en suivant le modèle de description de poste utilisé par la DRGB (voir annexe n° 06).

Ensuite la description de poste de chef de quart a été remise pour le supérieur hiérarchique pour vérification, ensuite après correction, nous avons apporté les modifications nécessaires.

Après la description sera transmise pour le chef de terminal pour validation, ce dernier avait validé la description du poste, et la transmise à son chef hiérarchique : chef département exploitation qui a apporté des modifications concernant le contenu de la description. Après correction de toutes les erreurs, la description de poste a été validée par le responsable ressources humaines.

Description du poste de chef de quart exploitation

Intitulé du poste : chef de quart exploitation

Localisation géographique : site siège RTC Béjaia
--

Place du poste dans l'organisation :

Niveau hiérarchique : N-4

Poste immédiatement supérieur : responsable d'exploitation

Relations en interne :

dispatcher- sécurité terminal- entretien terminal- ingénieur exploitation- chef de terminal arrivée- chef département exploitation- directeur régional- laboratoire d'analyse- service shipping

Relations en externe :

Douanes- protection civile- port pétrolier - inspecteur cargaison- pilotage- capitainerie

Spécificités particulières du poste :
--

Régime de travail : système de travail posté

Disponibilité : 24h/24 et 7j/7

Déplacement : formation

Poids de la structure : 5 agents

Finalité du poste :

- Assurer l'exploitation des installations pour le stockage et l'expédition du pétrole conformément aux normes de sécurité.
- Veiller à la sécurité des personnes et des installations.

Missions du poste :

- Assurer toutes les opérations d'exploitation des équipements du terminal.
- Assurer les opérations de réception, de transfert et de chargement des pétroliers en pétrole brut et en condensat.
- Veiller au respect et à l'application des règles et standards de sécurité régissant les terminaux à hydrocarbures.

Activités du poste :

- Procéder au démarrage, à l'ouverture et à la surveillance de tous les équipements (machines tournantes et autres).
- Assurer le remplissage des bacs.
- Procéder au jaugeage des bacs après mouvement et contrôler les comptabilités produits (quantités reçues, quantités enlevées par les bateaux, état des stocks...).
- Diriger les équipes d'exploitation du manifold pour toutes les opérations (jaugeage, échantillonnage, purge d'eau...).
- Editer les documents et certificats après chaque mouvement du réservoir.
- Signaler toute défaillance des équipements à sa hiérarchie.
- Transmettre et recevoir toutes les informations concernant la qualité du produit auprès du laboratoire.
- Veiller au drainage des bacs.
- Veiller à l'isolation des équipements et installations pour leur maintenance.
- Préparer les cargaisons des navires et procéder au chargement.
- Transmettre les quantités du produit exporté au service shipping et douanes.
- Veiller à la bonne liaison de communication avec la protection civile.
- veiller à la sécurité des personnes et des installations.
- Appliquer les consignes d'exploitation et de sécurité.

-Effectuer tous les relevés et consigne tous les paramètres et les événements sur les registres.

-Détecter, corriger et signaler toute anomalie en matière d'hygiène, sécurité et environnement.

-Prendre connaissance et appliquer les directives du plan d'organisation interne en cas d'incendie.

-Collaborer en permanence avec le dispatcher pour le suivi du déplacement des racleurs sur la ligne et procéder aux manœuvres nécessaires pour sa réception.

-Informers le dispatcher de tout événement.

Contraintes liées au poste :

- Différentes pannes qui peuvent surgir au cours de l'exploitation et qui freinaient la réception, le stockage et l'expédition du produit.

- Travail nécessitant de la réactivité instantanée et de la vigilance accrue.

- Surcharge de travail importante dans certains cas (chargements simultanés vers le port et SPM, réception et transfert).

- Fatigue due au travail de nuit.

Profil requis :

Formation : bac +3 ans ou plus.

Spécialité : transport des hydrocarbures, génie des procédés, hydrauliques.

Profil associé : génie électrique, génie mécanique, électronique.

Expérience professionnelle : 5 ans dans l'exploitation des installations pétrolières.

Compétences requises :

-Maitrise de l'outil informatique.

-Connaissance des installations et équipements utilisés dans l'industrie pétrolière.

-Maitrise des techniques de communication.

-Maitrise de rédaction des rapports.

-Maitrise des langues étrangères : français, anglais.

-Connaissances des normes hygiène et sécurité.

Qualités comportementales :

- Esprit d'équipe et de collaboration.
- Etre attentif et à l'écoute de ses collaborateurs.
- Animation de son équipe de travail.
- Le sens de responsabilité.
- L'initiative de prendre des décisions dans le cadre de ses missions.
- Rigueur au travail.

2.2. L'intérêt de la description de poste pour la gestion des compétences :

Le descriptif de poste ainsi élaboré pourra être dans les différentes activités de la GRH, nous avons choisi l'activité de gestion des compétences car c'est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de la DRGB.

Cette activité permet de faire concorder les compétences dont cette entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

Pour gérer les compétences, plusieurs outils d'aide sont au service de cette pratique, parmi lesquels celui qui est utilisé à la DRGB qui est le référentiel des compétences.

Le référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation. On parle souvent de référentiel des compétences. Il a pour but d'aider une organisation à gérer de manière efficace les compétences dont elle fait preuve et à les mettre en lien avec les métiers qui correspondent.

- **Objectifs du référentiel :**

Le référentiel des compétences contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.

Il permet la description des traits distinctifs de nos métiers et met aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par les agents de la DRGB.

Il favorise, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux

agents de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités.

Il contribue au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de la DRGB, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements.

C'est donc un outil au service des agents, pour préparer et accompagner leurs parcours professionnels et des managers pour favoriser le développement et la mise en œuvre des compétences, des gestionnaires de ressources humaines pour anticiper les évolutions et répondre aux besoins liés à leurs missions.

Afin d'élaborer le référentiel de compétences concernant le chef de quart exploitation, nous allons nous appuyer sur le descriptif du poste déjà fait et faire un entretien (voir annexe n° 07) avec le titulaire afin de dégager les compétences auxquelles il fait appel pour l'exercice de son travail.

Pour la réalisation de chaque activité figurant dans ce descriptif, le titulaire du poste fait appel à des compétences et des connaissances pour bien maîtriser son poste et exécuter ses tâches. Donc pour ce faire, chaque activité sera associée à une compétence exigée. Avec l'aide d'un questionnaire RH, nous avons fait les correspondances nécessaires afin d'aboutir à un référentiel de compétences. Il y a une tâche qui nécessite une combinaison de plusieurs compétences, alors qu'il y en a d'autres qui font appel à une seule compétence. Ainsi le référentiel (voir annexe n° 08) obtenu est corrigé par le supérieur immédiat du titulaire du poste et ensuite validé par le responsable de gestion ressources humaines :

Tâches	Compétences exigées
<ul style="list-style-type: none"> -Procéder au démarrage, à l'ouverture et à la surveillance de tous les équipements (machines tournantes et autres). -Assurer le remplissage des bacs. -procéder au jaugeage des bacs après mouvement et contrôler les comptabilisés produits (quantités reçues, quantités enlevées par les bateaux, état des stocks...). 	<ul style="list-style-type: none"> -Connaissance des normes d'exploitation et termes de stockage, de mesure, de pompage,.... ; -Connaissance des caractéristiques physiques et chimiques des produits hydrocarbures ; -Connaissance des canalisations (pipes, stations de pompage, gares racleurs,...) ; -Faire preuve de vigilance et de beaucoup

<p>-Diriger les équipes d'exploitation du manifold pour toutes les opérations (jaugeage, échantillonnage, purge d'eau,...).</p> <p>-Editer les documents et certificats après chaque mouvement du réservoir.</p> <p>-signaler toute défaillance des équipements à sa hiérarchie.</p> <p>-Transmettre et recevoir toutes les informations concernant la qualité du produit auprès du laboratoire.</p> <p>-Transmettre les quantités du produit exporté au service shipping et douanes.</p> <p>-Veiller au drainage des bacs.</p> <p>-Veiller à l'isolation des équipements et installations pour leur maintenance.</p> <p>-Préparer les cargaisons des navires et procéder au chargement.</p>	<p>de rigueur.</p> <p>-Capacités managériales :</p> <p>-Communication ;</p> <p>-Bien définir les tâches des uns et des autres ;</p> <p>-Savoir évaluer les moyens humains et matériels pour chaque tâche ;</p> <p>-Maîtrise de l'outil informatique, particulièrement le logiciel « le journal des opérations » et « le suivi des chargements » ;</p> <p>-Rigueur dans le suivi des mouvements ;</p> <p>-Rigueur dans la détection de la défaillance ;</p> <p>-Connaissance poussée des équipements et de leurs tableaux de bord ;</p> <p>-Connaissance dans l'électricité et la mécanique industrielles.</p> <p>-Haut degré de fiabilité :</p> <p>-Capacité de transmettre les informations avec « 00 » erreurs ;</p> <p>-Maîtriser les procédures et les normes de sécurité en vigueur dans l'entreprise ;</p>
--	--

<p>-Veiller sur la sécurité des personnes et des installations.</p> <p>-Appliquer les consignes d'exploitation de sécurité.</p> <p>-Détecter, corriger et signaler toute anomalie en matière d'hygiène, sécurité et environnement.</p> <p>-Prendre connaissance et appliquer les directives du plan d'organisation interne en cas d'incendie.</p> <p>-Veiller à la bonne liaison de communication avec la protection civile ;</p> <p>-Effectuer tous les relevés et consigne tous les paramètres et les événements sur les registres pour le prochain quart ;</p> <p>-Collaborer en permanence avec le dispatcher pour le suivi du déplacement des racleurs sur la ligne et procéder aux manœuvres nécessaires pour sa réception.</p> <p>-Informé de dispatcher de tout événement.</p>	<p>-Connaissance des plans établis pour les évacuations,</p> <p>-Maitriser les procédures et les normes de sécurité en vigueur dans l'entreprise,</p> <p>-Connaissance des plans établis pour les évacuations.</p> <p>-Capacité de communication :</p> <p>-Précision dans la transmission des informations ;</p> <p>-Précision dans la rédaction et la consignation les paramètres sur le registre ;</p> <p>-Clarté des informations transmises et consignées par écrit.</p>
--	--

Figure n°03 : référentiel de compétences du chef de Quart exploitation

Une fois le référentiel de compétences est établi, il est indispensable de connaître les compétences que détient réellement le titulaire du poste et celles qui restent à développer chez lui. Pour ce faire, nous avons fait un questionnaire de détection des compétences.

Après avoir détecté les compétences manquantes chez le chef de quart exploitation, la dernière étape de la gestion des compétences est l'analyse des écarts par une des politiques qui est la formation.

Enfin on peut dire que l'analyse et description des postes constituent une pièce angulaire pour la gestion des compétences : c'est à partir de cet outil qu'on peut réaliser les référentiels de compétences qui sont des outils de base pour la gestion des compétences.

A partir de cette étude de cas nous avons pu constater que le processus d'analyse et description des postes est un processus complexe et long d'où l'implication de la hiérarchie reste importante pour garantir la réussite du processus et afin d'aboutir à des descriptions de postes qui correspondent à la réalité du travail effectué.

➤ **Les suggestions :**

Après avoir mené notre étude au sein de la DRGB, nous avons pu constater que :

- L'analyse et la description des postes ne sont faites que lors de grands projets par exemple : projet de réorganisation du travail ;
- Elles sont faites seulement au besoin ;
- L'entreprise dispose de descriptions des postes que pour les postes organiques de l'entreprise.
- Les descriptions des postes ne sont pas mises à la disposition des employés : la DRGB encourage une politique de polyvalence donc si les employés ont entre leurs mains les descriptions de postes faites par l'entreprise, ils pourront refuser des tâches qui ne figurent pas parmi leurs activités.

Nos suggestions pour cette entreprise peuvent se résumer en ces termes :

- La confection des descriptions des postes et leur mise à disposition des agents ;
- Impliquer les supérieurs hiérarchiques dans le processus d'analyse et de description des poste non seulement pour la validation mais aussi pour l'entretien ;
- Faire participer les salariés à l'élaboration des descriptions de postes car c'est une occasion de dialogue privilégiée entre l'agent et son responsable pour échanger sur le contenu du poste et discuter des évolutions envisageables ;
- Ne pas faire de l'entretien non seulement un simple interrogatoire mais un moment de discussion sur les contraintes du poste, sur les responsabilités afin d'envisager des améliorations possibles ;
- Mettre à jour les descriptions des postes à chaque changement dans l'organisation, dans le contenu du travail, afin d'éviter des descriptions dépassées ;
- Utiliser d'autres techniques d'analyse afin de garantir la fiabilité des informations ;
- Former les managers sur l'utilisation de ses techniques ;
- La hiérarchie devrait sensibiliser les salariés sur l'intérêt et l'importance de cet outil.

Conclusion :

L'analyse et la description des postes se situent parmi les pratiques courantes à la DRGB, cependant cet outil devra être d'un grand intérêt pour cette dernière, puisque c'est un outil au service de la gestion des ressources humaines.

La description des postes permet d'expliquer aux salariés ce qui est attendu d'eux et à la hiérarchie d'exprimer ses attentes vis-à-vis de ces derniers, pour cette fin le processus est mené avec la participation des deux parties avec l'intervention des professionnels dans le domaine d'analyse des postes. Le processus est donc mené avec soin afin d'aboutir à des descriptions qui seront utilisées dans plusieurs pratiques comme le recrutement, l'évaluation, la rémunération,...

Mais la description des postes n'existe pas pour tous les postes de la DRGB, car elle est faite au besoin. En plus, les descriptions des postes existantes ne sont pas mises à la disposition des employés pour qu'elles soient un frein à la polyvalence car la DRGB encourage une politique de polyvalence de ses employés.

Conclusion générale :

Trop souvent négligées ou oubliées, l'analyse et la description des postes constituent un outil indispensable à l'élaboration de plusieurs autres outils de gestion des ressources humaines.

Notre étude avait pour objectif de montrer que cet outil peut s'avérer d'une grande utilité pour l'entreprise ; cela en cherchant à connaître le lien existant entre l'analyse et la description des postes comme outil de gestion et les activités de la gestion des ressources humaines. Cela en déterminant leur intérêt pour chaque activité, ensuite essayer de définir le processus que poursuit généralement l'entreprise pour faire une analyse et une description des postes.

A travers cette étude, nous avons vu que l'analyse et la description des postes sont un outil important au service de tous. Elles servent comme un appui incontournable pour les activités de la GRH, pour l'employé et pour l'entreprise toute entière.

Pour faire une analyse et une description des postes, il est indispensable de suivre un processus d'élaboration en impliquant tous les intervenants concernés ainsi que la hiérarchie. Le processus d'élaboration reste complexe pour l'entreprise puisqu'il est long mais c'est du temps investi au bénéfice d'un meilleur fonctionnement de l'organisation.

La description des postes doit être mise à jour afin de ne pas rigidifier l'entreprise. En plus, une description des postes à jour et complète s'avère être un pivot lorsqu'un besoin surgit en recrutement, en évaluation du rendement, en formation, en rémunération, en gestion des talents, en planification de la main-d'œuvre et pour la gestion courante du personnel.

Pour que la description du poste soit représentative du poste, une analyse du poste doit être effectuée car elle permet de recueillir toute l'information pertinente à la rédaction de la description du poste.

Avoir des descriptions des postes réalistes entre les mains constituent le jalon de départ d'une meilleure gestion des ressources humaines.

Références bibliographiques :

➤ Ouvrages :

- 1- Amiel. M et Bonnet. F, « Recruter sans trop d'erreurs : Procédures, outils et méthodes », 1^{ère} édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2002.
- 2- Boislandelle. H-M, « Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils », édition Economica, Paris, 1998.
- 3- Citeau. J-P, « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », 4^{ème} édition, d'Armand Colin, Paris, 2002.
- 4- Dion. G, « Dictionnaire canadien des relation de travail », deuxième édition, Presses de l'université de Laval, 1986.
- 5- Foudriat. M, « Sociologie des organisations : La pratique du raisonnement », 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2007.
- 6- Kerlan. F, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2007.
- 7- Malo. F-B, « Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel : Outils pour développer les compétences du professionnel », édition Presses de l'Université de Québec, Québec, 2011.
- 8- Moisset. J-J et all, « La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », édition Presses de l'Université de Québec, Québec, 2003.
- 9- Oiry. E, « De la qualification à la compétence : rupture ou continuité », édition l'Harmattan, 2003.
- 10- Peretti. J-M, « Gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 2007.
- 11- Sekiou. L et all, « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, édition de Boeck, Montréal, 2001.
- 12- Thévenet. M et all, « Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- 13- Thierry. D et Saure. C, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences : l'approche méthodologique de la GPEC. [En ligne], disponible sur : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/lfrh.pdf>. Consulté le 25/03/2013
- 14- Voirin. G, « Définir les fonctions : 24 fiches outils », édition d'Organisation, Paris, 2002.
- 15- Yanat. Z et Scouarnec. A, « Perspectives de la GRH en Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », édition Vuibert, 2005.

➤ **Supports de cours :**

- 1- Ghddab. N. et Aouadi. S, les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines, [en ligne], université virtuelle de Tunis, cours, 2008. Disponible sur http://pfmh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_gestion_de_ressources_humaines.pdf. (Consulté le 10/12/2012).

➤ **Rapports de stage :**

- 1- Didier DEMANGE, les descriptions de fonction, université de Haute Alsace, 2002. Disponible sur :

http://www.memoireonline.com/01/06/90/m_descriptions-fonction-coq-sportif0.html.

(Consulté le 24/11/2012).

➤ **Articles :**

- 1- Adrian ACHARMANN, « La description des postes, outil de gestion complet », édition WEKA, 2013. Disponible sur :

http://www.portail-management.ch/praxistipp_view.cfm?nr=2992&stichwort=Description-de-fonction. (Consulté le 18/01/2013).

- 2- FMRH. Evolution de la GRH en Algérie [en ligne]. (Page consultée le 27/04 /2013).

<http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29evolutionfonction-rhalgerie>.

➤ **Sites web:**

<http://hrcouncil.ca/info-rh/personnes-competentes-descriptions.cfm>. Consulté le 05/01/2013.

http://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/Metiers/glossaire_grh.pdf. Consulté le 04/02/2013.

<http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/4931-pourquoi-les-descriptions-de-poste-sont-elles-importantes.html>. Consulté le 8/03/2013.

Liste des figures :

Figure n° 01 : Intégration de la description de poste dans la GRH.....	18
Figure n° 02: Processus d'analyse et description de postes.....	33
Figure n° 03 : Référentiel de compétences du chef de Quart exploitation	74

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Effectif du département ressources humaines.....	49
---	----

Liste des annexes :

Annexe n° 01 : Organigramme de la DRGB.

Annexe n° 02 : Organigramme du département Ressources Humaines.

Annexe n° 03 : Proposition de l'octroi de l'indemnité de nuisances.

Annexe n° 04 : Fiche descriptive de poste : Chef de service Gestion des Effectifs.

Annexe n° 05 : Demande de personnel.

Annexe n° 06 : Description de poste chef de quart exploitant.

Annexe n° 07 : Référentiel de compétences de chef de quart exploitant.

Annexe n° 08 : questionnaire de détection des compétences.

Tables des matières

Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre théorique, intérêt et processus d'analyse et de description des postes.	
Introduction.....	5
Chapitre I : Intérêt de l'analyse et la description des postes.	
Section 1 : Généralité sur l'analyse et la description des postes.....	6
1-1- Historique de l'analyse et la description des postes.....	6
1-2- Définitions de notions de base.....	7
1-3- Objectifs et finalités de l'analyse et la description des postes.....	12
1-4- Importance de l'analyse et la description des postes.....	14
Section 2 : Intérêt de l'analyse et la description des postes pour les activités de la GRH.....	17
2-1- Intérêt de l'analyse et la description des postes.....	17
2-2- Avantages et inconvénients.....	23
Chapitre II : Processus d'analyse et de description des postes.	
Section1 : Méthodes et acteurs de l'analyse et la description des postes.....	26
1-1- Méthodes d'analyse et description des postes.....	26
1-2- Les acteurs impliqués.....	30
Section 2 : Processus d'analyse et de description des postes	32
2-1- Préparation et identification des postes	33
2-2- Choix de la technique et des analystes.....	34
2-3- Le recueil des informations	34

2-4- La rédaction de la description de poste et la spécification du poste	35
Conclusion de la première partie	40
Deuxième partie : Cadre pratique, analyse et description des postes au niveau de la DRGB/Sonatrach.	
Introduction	41
Chapitre III : Présentation de la démarche d'analyse et de description des postes à la DRGB.	
Section 1 : Présentation de la Sonatrach /DRGB.....	42
1-1- Naissance et évolution de la Sonatrach.....	42
1-2- Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB).....	45
1-3- Structure du département des ressources humaines.....	48
Section 2 : Démarche de l'analyse et la description des postes de la DRGB/Sonatrach.....	51
2-1- Processus d'analyse et description des postes	51
2-2- Les méthodes d'analyse et description des postes à la DRGB	54
2-3-les acteurs impliqués.....	56
Chapitre IV : Intérêt et processus d'élaboration d'un descriptif de poste.	
Section 1 : Objectifs et intérêts de l'analyse et la description des postes pour la DRGB.....	58
1-1- Objectifs de l'analyse et la description des postes.....	58
1-2- Intérêts de la description de poste.....	60
Section 2 : Réalisation d'un descriptif de poste.....	65

2-1- Description de poste chef de quart exploitation.....	65
2-2- L'intérêt de la description de poste pour la gestion des compétences.....	71
Conclusion de la deuxième partie.....	77
Conclusion générale.....	78
Références bibliographiques.....	79
Listes des tableaux et des figures.....	81
Liste des annexes.....	82

Guide d'entretien

- 1-** Comment assurez-vous la réception du pétrole vers les bacs de stockage du terminal ?

Quelles sont les moyens que vous utilisez pour se faire ?

Quelles sont les normes et les règles qui il faut respecter ?

- 2-** Comment assurez-vous l'expédition du pétrole ? Par quel moyen ?

Prenez vous l'initiative seule ?

- 3-** Par quel biais vous assurez la sécurité des personnes et des installations ?

Quels sont les moyens de communication pour communiquer avec votre équipe ?

- 4-** Quelles sont les capacités à faire preuve de rigueur dans la prise en charge des attributions du poste c'est-à-dire les procédures, les consignes et les instructions, les modes opératoires, les normes et la réglementation ?
- 5-** Quelles sont vos capacités pour encadrer et faire progresser dans votre équipe ?

Résumé :

Réaliser une analyse et une description des postes est une condition nécessaire pour obtenir un bon système de qualifications et gérer les rémunérations, c'est un outil important pour le recrutement, la gestion des carrières et des formations. De plus les descriptions de postes sont un lien privilégié entre la gestion des ressources humaines et l'organisation.

Les descriptions de postes ne valent que s'elles sont acceptées par la hiérarchie donc il faut valider les résultats du travail auprès de celle-ci.

Donc même le processus d'analyse et de description est long et coûteux, mais ceux-ci sont compensés par les avantages qu'elles procurent à l'entreprise en tant qu'instrument de gestion.

Mots clés : Analyse, description, postes, organisation.

Abstract:

Perform analysis and job description is necessary to obtain a good system of qualifications and manage compensation condition is an important tool for recruitment, career management and training. then jobs descriptions are a vital link between the human resource management and organization.

Jobs descriptions are only worthwhile if they are accepted by the hierarchy, so it is necessary to validate the results of analysis with it.

So even the analysis and description process is long and expensive, but they are outweighed by the benefits they provide to the company as a management tool.

Key words : Analysis, description, jobs, organization.



Proposition de l'octroi de l'indemnité de nuisances

Branche	: Transport par canalisation	
Division	: Exploitation	
Structure	: Région Transport Centre Bejaia	
Sous direction	: Administration	Département : MOG

Désignation du poste	: Superviseur, Contrôleur et Inspecteur Prestations MOG (Tous Niv.)
Classification	: De 12 à 24.
Codes fonction	: 18080101, 18080102, 18080103, 18080104, 18080105, 18080106, 18080107, 18080108, 18080109, 18080110, 18080111, 18080112, 18080113.

Les paramètres	
<p>Les agents portant ces intitulés font un travail de contrôle quotidien sur le terrain au niveau des sites où sont assurées des prestations de soutien, tel que complexes cuisines /restaurants, chantiers de travaux, espaces verts, locaux administratifs et techniques. Ce travail est potentiellement dangereux du fait des nuisances qu'il occasionne à ceux qui l'exercent en raison de la diversité des situations qu'ils peuvent être amenés à rencontrer.</p> <p>Salissure :</p> <p>Salissant pour le corps et les vêtements, car le titulaire de ce poste est souvent appelé à superviser et assister les prestataires, en extérieur, à l'occasion de chantiers, d'entretien des espaces verts ou lors des réceptions de marchandises quant il est affecté au suivi des contrats catering.</p> <p>Il assiste également aux interventions d'entretien ou de réparation qu'effectuent les techniciens des prestataires sur les différentes installations.</p> <p>Pénibilité :</p> <p>Travail contraignant, nécessitant parfois une longue immobilité pour le suivi d'une prestation donnée, et une vigilance accrue pendant toute la durée du service.</p> <p>Il est appelé à prendre des décisions en urgence afin de gérer des situation inattendues (coupure de courant, rupture de stocks, détérioration des installations) pour éviter toute perturbation du service incident ou accident et ce sans attendre l'instruction de sa hiérarchie.</p> <p>Il est appelé à se déplacer sur le site de production et faire des inspections régulières</p>	<p>Taux proposé par le responsable de la structure : 20%</p> <p><u>Avis de la CPU</u></p> <p><i>Avis favorable</i></p> <p><u>Le président</u> <u>Le secrétaire</u></p> <p><i>[Signature]</i> <i>[Signature]</i></p> <p><u>Avis du Sous Directeur ADM</u></p> <p><i>[Signature]</i></p>

son service et contrôler aussi bien les locaux et les équipements que les services fournis pour détecter la moindre anomalie.

Stress :

Le titulaire est confronté à un stress permanent en raison des décisions importantes qu'il doit prendre quotidiennement et qui touche directement à la santé des travailleurs en cas d'erreur d'appréciation, notamment durant la réception de produits alimentaire sensibles douteux ou la mauvaise manipulation de ces derniers, qui peuvent provoquer des Toxi-infection Alimentaire Collective avec des conséquences très graves.

Ajouté à cela, il est amené à gérer, en permanence, les cas de mécontentements par rapport aux prestations fournies, et qui sont parfois exprimés de manière impulsive et brutale.

Danger :

Le titulaire de ce poste travail souvent en extérieur ou dans un milieu générateur d'accidents en cuisine (chute, glissade, brulures, coupures,)

Il est constamment exposé à des variations de températures importantes lors de ces nombreux déplacements entre la zone de cuisson et les zones de stockage qui atteignent des températures très basses (chambres froides).

Insalubrité :

Le titulaire est souvent amené à manipuler des produits alimentaires parfois très salissants (sang, gras, produits terreux) lors de ses contrôles.

Le Chef du Département MOG,

S.YOUSFI 

Avis du Directeur Régional

Avis Commission Supérieure du Personnel

Le Président	Le Secrétaire

SONATRACH TRC	Généralisation Plan de Relève des Postes Organiques	ISGA
	Fiche Descriptive de Poste : Chef de Service Gestion des Effectifs RTC	

Région Transport Centre / Sous Direction Administration

A - Identification du Poste

Intitulé du poste : Chef de Service Gestion Prévisionnelle des Effectifs

Localisation géographique : Site Siège RTC Bejaïa

Place du Poste dans l'organisation:

Niveau hiérarchique : N-3

Poste immédiatement supérieur : Chef de Département Ressources Humaines et Communication

Relations internes TRC :

Toutes Structures de RTC
DRH/ Siège TRC
Homologues des Régions

Relations externes :

Structures Sonatrach : non

Autres : non

Spécificités particulières du poste :

Régime de travail : Normal
Disponibilité : Conjoncturelle
Déplacements : Fréquents

Poids de la structure apprécié à travers :

Effectif total réel : 03 agents
Effectif prévisionnel : 04 agents
Nombre de responsables et collaborateurs directs : 02 agents
Nombre ingénieurs et cadres : 02 cadres

Structures directement dépendantes : Néant

B- Description des Missions et Domaines de Responsabilité:

→ Mission(s) de la structure dont dépend hiérarchiquement le poste:

Assurer la Gestion Prévisionnelle des Emplois de la Région.
Consolider les plans Emploi et Formation du personnel de la Région.
Mettre en œuvre la politique de Communication définie par TRC.

→ Mission(s) du Poste :

Assurer la gestion prévisionnelle des Emplois et l'évolution de carrière du personnel.
Etablir les rapports statistiques et consolider le tableau de bord des effectifs.

SONATRACH TRC	Généralisation Plan de Relève des Postes Organiques	ISGA
	Fiche Descriptive de Poste : Chef de Service Gestion des Effectifs RTC	

➤ Description des activités :

Planification :

- Elaborer les prévisions annuelles et pluri annuelles de recrutements (PMTE) de la Région.
- Procéder au lancement des campagnes de promotions et d'avancements au choix.

Gestion :

- Assurer la gestion des effectifs de la Région (Suivi des mouvements arrivées et départs...)
- Procéder aux mises à jour des bases de données des effectifs, pyramide des âges...).
- Assurer l'actualisation de l'organigramme nominatif de la région, en fonction des mouvements du personnel.
- Assister et conseiller les structures de la RTC lors de l'établissement de leurs prévisions de recrutement.
- Etudier et traiter les dossiers de mutations internes.
- Veiller à la formalisation de tout dossier (Promotion, mutation interne, réorientation médicale, changement d'activité,...) à soumettre pour étude à la CPF.
- Traiter toute requête relative à la carrière des agents,

Contrôle et évaluation :

- Evaluer l'état d'avancement du plan de recrutement approuvé par la hiérarchie.
- Procéder au contrôle de conformité des propositions de promotion ou d'avancement par rapport aux procédures internes de l'Entreprise.

Communication/Animation

- Participer aux réunions des commissions paritaires.
- Animer et coordonner les activités des personnels relevant de son autorité.

Information :

- Elaborer les différents rapports périodiques et bilans d'activité de la structure.
- Elaborer le tableau de bord et statistiques RH.

➤ Responsabilités inhérentes au poste :

- Sur la fiabilité des statistiques relatives à l'évolution des effectifs.
- Sur la mise à jour des organigrammes nominatifs de la Région.

C - Profil requis (Formation et expérience) :

➤ Formation académique de base : Licence

➤ Spécialité : Psychologie industrielle, sociologie.

➤ Connaissances complémentaires :

- Maîtrise de l'outil informatique
- Maîtrise de la réglementation et des procédures de travail
- Connaissances en comptabilité-Statistiques.
- Maîtrise des Techniques de communication et de rédaction de rapports.

➤ Expérience/Parcours professionnel :

Minimum 05 années dans la filière Gestion des Ressources Humaines.

DEMANDE DE PERSONNEL
N° 003 DU 15.09.1998

PRESENTEE PAR LA STRUCTURE
DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

1 - PRESENTATION DU POSTE A POUVOIR :

INTITULE DU POSTE : Chef Service Sélection / Formation
EFFECTIF DEMANDE : 01 **Code fonction :** 16040115 **Code ORG :**
CLASSIFICATION : GROUPE : Cadre Echelle : 20
AFFECTATION : Département Ressources Humaines
LIEU DE TRAVAIL : Béjaïa **WILAYA DE :** Béjaïa
REGIME DE TRAVAIL : Normal
DEPENDANCE HIERARCHIQUE : Chef Département Ressources Humaines
DIRIGE: Chef Centre Formation
 Chef Section Formation
 Chef Section Sélection/Recrutement

2 - DESCRIPTION DES TACHES DU TITULAIRE DU POSTE :

- Elabore les plans annuels et pluri-annuels de formation, de perfectionnement et de recrutement de la région,
- Assure le suivi de l'exécution des plans approuvés,
- Assure la gestion administrative des actions de formation (convocation aux différents tests, préparation des dossiers d'évaluation, états de présences, planning des cours, élaboration de conventions, contrôle des états de facturation....)
- Assure le suivi des actions de formation du personnel inscrit auprès d'organismes externes,
- Assure le suivi de l'apprentissage et des stages en entreprise,
- Participe, à la demande de sa hiérarchie, aux jury d'examens,
- Elabore les rapports et les bilans périodiques et assure la mise à jour des états statistiques sur la formation et le perfectionnement,
- Assure la gestion administrative des dossiers des candidats et des opérations de sélection (organisation des différents tests, formalisation des dossiers de recrutement, pour étude par la CBPF),
- Assure le suivi de l'actualisation du fichier candidatures,
- Formalise les dossiers de mutation interne et externe et assure le suivi des déclarations de vacance de postes,
- Assure la gestion de la main d'oeuvre occasionnelle en conformité avec les règlements et procédures en vigueur,
- Procède à l'élaboration des contrats de travail à durée déterminée et indéterminée,
- Entretien des relations avec les organismes externes (ANEM, Direction du Travail...)
- Assure la tenue et la mise à jour des registres réglementaires,
- Exécute toutes tâches qui lui sont confiées par sa hiérarchie.

3 - EXIGENCES DU POSTE :

DIPLOME : Licence en psychologie Industrielle
EXPERIENCE : 06 **Filière :** 06 **Hors filière :** / **année**

AUTRES EXIGENCES : - Maîtrise de l'outil informatique
 - Maîtrise des langues Arabe, Anglaise et Française.

Fiche de poste

Intitulé du poste : chef de quart exploitation

Localisation géographique : site siège RTC Béjaia

Place du poste dans l'organisation :

Niveau hiérarchique : N-4

Poste immédiatement supérieur : responsable d'exploitation

Relations en interne :

dispatcher- sécurité terminal- entretien terminal- ingénieur exploitation- chef de terminal arrivée- chef département exploitation- directeur régional- laboratoire d'analyse- service shipping

Relations en externe :

Douanes- protection civile- port pétrolier - inspecteur cargaison- pilotage- capitainerie

Spécificités particulières du poste :

Régime de travail : système de travail posté

Disponibilité : 24h/24 et 7j/7

Déplacement : formation

Poids de la structure : 5 agents

Finalité du poste :

- Assurer l'exploitation des installations pour le stockage et l'expédition du pétrole conformément aux normes de sécurité.
- Veiller à la sécurité des personnes et des installations.

Missions du poste :

- Assurer toutes les opérations d'exploitation des équipements du terminal.
- Assurer les opérations de réception, de transfert et de chargement des pétroliers en pétrole brut et en condensat.
- Veiller au respect et à l'application des règles et standards de sécurité régissant les terminaux à hydrocarbures.

Activités du poste :

- Procéder au démarrage, à l'ouverture et à la surveillance de tous les équipements (machines tournantes et autres).
- Assurer le remplissage des bacs.
- Procéder au jaugeage des bacs après mouvement et contrôler les comptabilités produits (quantités reçues, quantités enlevées par les bateaux, état des stocks...).
- Diriger les équipes d'exploitation du manifold pour toutes les opérations (jaugeage, échantillonnage, purge d'eau...).
- Editer les documents et certificats après chaque mouvement du réservoir.
- Signaler toute défaillance des équipements à sa hiérarchie.
- Transmettre et recevoir toutes les informations concernant la qualité du produit auprès du laboratoire.
- Veiller au drainage des bacs.
- Veiller à l'isolation des équipements et installations pour leur maintenance.
- Préparer les cargaisons des navires et procéder au chargement.
- Transmettre les quantités du produit exporté au service shipping et douanes.
- Veiller à la bonne liaison de communication avec la protection civile.
- veiller à la sécurité des personnes et des installations.
- Appliquer les consignes d'exploitation et de sécurité.
- Effectuer tous les relevés et consigne tous les paramètres et les événements sur les registres.
- Détecter, corriger et signaler toute anomalie en matière d'hygiène, sécurité et environnement.
- Prendre connaissance et appliquer les directives du plan d'organisation interne en cas d'incendie.
- Collaborer en permanence avec le dispatcher pour le suivi du déplacement des racleurs sur la ligne et procéder aux manœuvres nécessaires pour sa réception.
- Informé le dispatcher de tout événement.

Contraintes liées au poste :

- Différentes pannes qui peuvent surgir au cours de l'exploitation et qui freinaient la réception, le stockage et l'expédition du produit.
- Travail nécessitant de la réactivité instantanée et de la vigilance accrue.

- Surcharge de travail importante dans certains cas (chargements simultanés vers le port et SPM, réception et transfert).
- Fatigue due au travail de nuit.

Profil requis :

Formation : bac +3 ans ou plus.

Spécialité : transport des hydrocarbures, génie des procédés, hydrauliques.

Profil associé : génie électrique, génie mécanique, électronique.

Expérience professionnelle : 5 ans dans l'exploitation des installations pétrolières.

Compétences requises :

- Maitrise de l'outil informatique.
- Connaissance des installations et équipements utilisés dans l'industrie pétrolière.
- Maitrise des techniques de communication.
- Maitrise de rédaction des rapports.
- Maitrise des langues étrangères : français, anglais.
- Connaissances des normes hygiène et sécurité.

Qualités comportementales :

- Esprit d'équipe et de collaboration.
- Etre attentif et à l'écoute de ses collaborateurs.
- Animation de son équipe de travail.
- Le sens de responsabilité.
- L'initiative de prendre des décisions dans le cadre de ses missions.
- Rigueur au travail.

Responsable Gestion R.H

D.BOUAMARA



LE REFERENTIEL DE COMPETENCES

Tâches	Compétences exigées
<ul style="list-style-type: none"> - procéder au démarrage, à l'ouverture et à la surveillance de tous les équipements (machines tournantes et autres). - Assurer le remplissage des bacs. - Procéder au jaugeage des bacs après mouvement et contrôler les comptabilités produits (quantités reçues, quantités enlevées par les bateaux, état des stocks...). - Diriger les équipes d'exploitation du manifold pour toutes les opérations (jaugeage, échantillonnage, purge d'eau...). - Editer les documents et certificats après chaque mouvement du réservoir. - Signaler toute défaillance des équipements à sa hiérarchie. - Transmettre et recevoir toutes les informations concernant la qualité du produit auprès du laboratoire. - Transmettre les quantités du produit exporté au service shipping et douanes. - Veiller au drainage des bacs. - Veiller à l'isolation des équipements et installations pour leur maintenance. - Préparer les cargaisons des navires et procéder au chargement. - veiller à la sécurité des personnes et des installations. 	<p>Connaissance des normes d'Exploitation et termes de stockage, de mesure, de pompage,.....,</p> <p>Connaissances des caractéristiques physiques et chimiques des produits hydrocarbures,</p> <p>Connaissances des canalisations (Pipes, Stations de Pompage, gares racleurs,...)</p> <p>Faire preuve de vigilance et de beaucoup de rigueur</p> <p>Capacités managériales :</p> <p>Communication,</p> <p>Bien définir les tâches des uns et des autres,</p> <p>Savoir évaluer les moyens humains et matériels nécessaires pour chaque tâche,</p> <p>Maîtrise de l'outil informatique, particulièrement le logiciel « le journal des opérations » et « le suivi des chargements »</p> <p>Rigueur dans le suivi des mouvements,</p> <p>Rigueur dans la détection de la défaillance,</p> <p>Connaissances poussée des équipements et de leurs tableaux de bord,</p> <p>Connaissances dans l'électricité et la mécanique Industrielles.</p> <p>Haut degré de fiabilité :</p> <p>Capacité de transmettre les informations avec « 00 »erreurs,</p> <p>Maîtriser les procédures et les normes de de sécurité en vigueur dans l'entreprise,</p> <p>Connaissance des plans établis pour les évacuations.</p>

- Appliquer les consignes d'exploitation et de sécurité.
- Détecter, corriger et signaler toute anomalie en matière d'hygiène, sécurité et environnement.
- Prendre connaissance et appliquer les directives du plan d'organisation interne en cas d'incendie.

- Veiller à la bonne liaison de communication avec la protection civile.
- Effectuer tous les relevés et consigne tous les paramètres et les événements sur les registres pour le prochain quart,
- Collaborer en permanence avec le dispatcher pour le suivi du déplacement des racleurs sur la ligne et procéder aux manœuvres nécessaires pour sa réception.
- Informer le dispatcher de tout événement.

Maîtriser les procédures et les normes de de sécurité en vigueur dans l'entreprise,

Connaissance des plans établis pour les évacuations.

Capacités de Communication :

Précision dans la transmission des informations,

Précision dans la rédaction et la consignation des paramètres sur le registre, Clarté des informations transmises et consignées par écrit.

Responsable Gestion R.H

D.BOUAMARA

