

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

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

**Département des Sciences de Gestion**

## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences Economiques, de  
Gestion et Commerciale**

**OPTION : Gestion des Ressources Humaines**

# Thème

**La démarche de l'analyse des postes  
Au sein de l'entreprise des Corps Gras de  
Bejaia (CO.G.B) Labelle**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> Khelfi Samira**

**M<sup>elle</sup> Idir Feriel**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup> Hamitouche**

**Membres de jury :**

-  
-  
-

**2016/2017**

## REMERCIEMENTS

*Avant tout propos, nous remercions le bon Dieu de nous avoir prêté courage, force et patience pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous adressons tous nos sincères remerciements :*

*À M<sup>M</sup> HAMITOUCHE d'avoir accepté de nous encadré afin de mieux réaliser notre travail.*

*À tous les personnels de l'entreprise CO.G.B Labelle Bejaia. Particulièrement à monsieur ABDLI KARIM.*

*À tous les enseignants qui nous ont enseigné pendant notre cycle d'étude.*

*Aux membres du jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.*

*À toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail à:

- la mémoire de ma mère
- Mon père et ma grand-mère
- vous mes sœurs (*Lamia et Malaaz*) et à tous mes frères, leurs femmes et leurs enfants (*Saliha, Huska, Zahra et Rugza*)
- Oncles et Tantes ( *Karima et Ghania* ) et leurs enfants (*Anis, Nassim, Inas, Dassin, Badis, Yebda et Med Amziane*)
- tous mes Cousins et à toute mes Cousines
- mes ami(e)s (*Salim, Djaafar, Dihia, Taous, Farid Aimad, Cylia, Sonia, Ghania et Hassiba*)

A ceux que j'aime de tout mon cœur

***Samira***

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à ceux qui me sont chers, en l'occurrence :*

- Mes inestimables parents Amar et Zahra qui ont tout sacrifié pour que je puisse réussir.*
- Ma grande sœur Noura et son mari Madjid.*
- Ma sœur Sabrina et son mari Djeloul en particulier sa petite ange Yasmin.*
- Mes très chères sœurs Farida, Fairouz, Amira.*
- Mes très chers frères Halim et Nouredine.*
- A toute ma famille.*
- A toutes mes copines.*

**FERIEL**

# Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralité sur l'analyse des postes.....	4
Introduction .....	4
Section 1 : Les éléments clés de l'analyse de poste.....	4
Section 2 : Le lien entre l'analyse des postes et les autres pratiques de la GRH... ..	12
Conclusion.....	17
Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes.....	18
Introduction .....	18
Section 1 : Les éléments constitutifs du processus de l'analyse des postes.....	18
Section 2 : Le déroulement du processus de l'analyse des postes.....	24
Conclusion.....	31
Chapitre III : L'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle.....	32
Introduction .....	32
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	32
Section02 : Le processus de déroulement de l'analyse des postes.....	36
Conclusion.....	52
Conclusion générale .....	53
Références bibliographiques .....	55
Listes des figures.....	<a href="#">57</a>
Table des matières.....	58
Liste des annexes.....	<a href="#">60</a>

# Introduction Générale

# Introduction générale

---

La mondialisation, la rapidité des innovations technologiques et la concurrence internationale sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain pour répondre aux évolutions de l'environnement qui change sans cesse.

Toute entreprise développe des stratégies lui permettant d'assurer sa pérennité, son développement voire son succès qui repose sur l'adéquation quantitative et qualitative qui est le cœur des ressources humaines. Toute entreprise se voit contrainte de détenir du personnel ayant les compétences nécessaires pour répondre à ses besoins et ses objectifs.

L'ultime objectif de toute entreprise est d'améliorer sa performance globale et celle de ces employés, par les différents moyens mise à sa disposition et par l'introduction de nouvelles méthodes et techniques qui lui permettent d'atteindre tous les objectifs.

La gestion des ressources humaines est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps. Elles sont liées aux pratiques de l'entreprise tel que le recrutement, la formation, la rémunération, la GPEC, analyse des emplois...etc. et ont pour but d'assurer une main d'œuvre compétente, motivée et visant à atteindre les objectifs fixés.

L'entreprise dans sa quête de l'élaboration d'un référentiel des emplois, elle identifie les métiers et les compétences puis élabore des plans d'action en matière de recrutement, formation, rémunération...etc. Cette procédure doit répondre à deux préoccupations majeures : déterminer le profil du poste et décrire les compétences nécessaires et leurs exigences.

L'analyse des postes est un outil de la gestion des ressources humaines qui permet de mener à bien toutes ses activités. La réalisation de cette analyse se fait par plusieurs méthodes et exige l'intervention de différents acteurs. Il s'agit de décrire les tâches que comprend le poste, les habilités, les connaissances, les capacités et les responsabilités pour bien exécuter son travail, les moyens et les outils mis en œuvre qui permettent d'atteindre les objectifs fixés, ainsi que les exigences et les difficultés qui en découlent.

L'analyse des postes contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre des pratiques de ressources humaines appropriées. Elle apporte de ce fait aux salariés, par la visibilité qu'elle donne, la possibilité d'orienter leurs évolutions professionnelles et d'être ainsi acteurs de leur parcours professionnel.

## Introduction générale

---

L'analyse des postes répond fondamentalement à des préoccupations organisationnelles liées aux objectifs d'évaluation des emplois et de clarification des relations de travail.

Plusieurs responsables pratiquent l'analyse des postes au sein de leur entreprise d'où l'importance de se pencher sur sa démarche, ses objectifs et son intérêt pour l'entreprise. Pour cela, le but recherché par cette étude est traduit par une question principale formulée comme suit :

**« Comment se déroule une analyse des postes dans l'entreprise Corps Gras Bejaïa La Belle ? »**

De cette question principale, nous cherchons entre autres à déterminer :

- Pourquoi une entreprise procède-t-elle à une analyse des postes ?
- Qui sont les acteurs qui interviennent dans l'opération de l'analyse des postes ?
- Quelles sont les principales étapes suivies pour mener à terme une analyse de poste dans une entreprise ?

Comme supposition de réponse, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise a recours à une analyse des postes afin de faciliter le déroulement des activités relatives à la GRH (recrutement, rémunération, formation ...).

H2 : Le Directeur des Ressources Humaines est l'acteur qui pilote le processus de l'analyse des postes.

H3 : L'entreprise définit au préalable une méthodologie à suivre pour mener à bien l'opération de l'analyse des postes.

Nous allons tenter, dans notre recherche, de trouver des éléments de réponse à ces questions. Pour ce faire, nous avons opté d'abord pour une recherche théorique, visant à construire un corpus théorique et conceptuel permettant d'appréhender facilement le sujet, qui nous a permis de cerner les concepts clés et de tracer le cadre du travail, Ensuite une l'enquête du terrain qui s'est reposé sur une méthode « *qualitative* » sous forme d'un guide d'entretien effectué avec le directeur des ressources humaines de l'entreprise Corps Gras Bejaia La Belle. Le but est de comprendre la place qu'accorde l'entreprise CO.G.B La Belle à l'analyse des postes et comment cet outil de gestion peut l'aider à atteindre ses objectifs recherchés.

## Introduction générale

---

Afin d'y parvenir, notre travail va s'articuler autour de deux volets, l'un est théorique et l'autre pratique, qui sont répartis en trois chapitre comme suit :

Le premier chapitre concerne des généralités sur le concept « analyse des poste » qui est divisé en deux sections. Lors de la première section, nous allons revenir sur l'historique de cette démarche d'analyse des postes, nous expliquerons les concepts clés liés à ce thème et nous présenterons la fiche de poste en tant qu'outil d'analyse des postes. Nous consacrerons la deuxième section pour la détermination des liens existant entre l'analyse des postes et les pratiques liées à la gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation et la gestion des carrières.

Dans le deuxième chapitre, nous nous concentrerons sur le processus de l'analyse des postes. Ce chapitre est composé également de deux sections. Une première section dédiée à l'étude des éléments constitutifs du processus de l'analyse des postes et une deuxième section axée sur la démarche de son déroulement au sein d'une entreprise.

Le troisième chapitre est dédié au cas pratique et comporte deux sections. Nous avons consacré une première section à la présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B Labelle et une deuxième section à la démarche d'analyse des postes telle adoptée par cette dernière, et ce en présentant un exemple d'analyse d'un poste, celui du chef de service du laboratoire.

# Chapitre 1

**Généralité sur l'analyse des postes**

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

## **Introduction :**

Une analyse des postes fournit des informations nécessaires qu'il nous fait comprendre et nos permettre aussi de déterminer la spécificité d'un poste. Dans ce chapitre nous allons nous engager dans la logique de compréhension de l'analyse des postes en première section, puis à la deuxième section nous allons découvrir l'apport existant entre l'analyse des postes et les différentes pratiques ressources humaines.

## **Section 1 : Les éléments clés de l'analyse des postes.**

Dans cette section, nous allons essayer de présenter en premier lieu l'évolution de l'analyse et description des postes, définir quelques concepts liés au thème de recherche, en suite nous allons éclaircir l'intérêt de cette analyse, et enfin la fiche des descriptions des postes est un outil de l'analyse des postes.

### **1.1. L'historique de l'analyse de poste :**

L'analyse des emplois ou des postes est née au début de XX<sup>e</sup> siècle. Elle est liée aux études des temps et mouvement effectuées par F.W.Taylor et développée dans son œuvre principale, « Principes de la direction scientifiques des entreprises ». Elle a été élaborée aussi à la même époque par E.O.Griffinhaven à l'intérieur d'un programme d'évaluation des emplois et des postes pour la compagnie Commonwealth Edison. Comme aussi les études de Fayol se complètent largement avec ceux de Taylor, l'un étudie les organisations de travail depuis le poste de l'ouvrier, et l'autre, faisant la même chose mais depuis le poste du directeur général jusqu'à l'atelier de production.

Le terme « job analysis » a été utilisé aux Etat Unis par la « commission des services civil » pour la classification du personnel gouvernemental. On se servait des analyses d'emplois et des postes pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances. A partir des années 1930, l'analyse des postes et des emplois connut une plus large diffusion grâce à l'extension des conventions collectives.

Aujourd'hui, l'analyse des postes est utilisée, notamment, pour actualiser la politique social des entreprises qui permettre d'améliorer la satisfaction et la fidélisation des salariés. L'analyse de l'évolution des postes est, en autre, un moyen essentiel de classifier des missions individuelles et collectives. L'information statique et comptable (les bilans, les tableaux de

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

bord) n'étant plus suffisante, il faut donc vérifier périodiquement ceux qui les occupent à travers l'analyse des postes.<sup>1</sup>

## 1.2. Définition des concepts clés :

**1.2.1. Le Poste :** désigne une situation individuelle de travail défini dans le temps et l'espace et qui se caractérise par des missions et un ensemble des tâches précises. Le poste constitue l'unité élémentaire de la division de travail dans une organisation. C'est un regroupement de tâche de responsabilités qui requiert le service d'une même personne.

Un poste de travail peut être défini par le croisement d'une position qui est à la fois géographique, hiérarchique et fonctionnelle. Un poste comporte un ensemble d'activités liées à des objectifs, il suppose chez son titulaire des aptitudes, des capacités et un savoir-faire conforme au fonctionnement des tâches nécessaires.

**1.2.2. L'emploi :** un ensemble des postes similaires par leur contenu. Un emploi est constitué d'une famille de poste ayant des caractéristiques communes (missions, activités, responsabilités...).

Il regroupe un ensemble de postes ayant entre eux des relations de proximité suffisantes pour faire l'objet d'un même traitement global.

**1.2.3. La Fonction :** Elle désigne un ensemble d'activité qui détermine les exigences précise, des responsabilités relevant d'avantage à un domaine données (des compétences spécifiques).

**1.2.4. Le Métier :** un regroupement d'emplois-type ayant des finalités proches et s'articulant autour des mêmes domaines de compétences. Le métier constitue un espace privilégié et naturel d'évolution professionnelle.<sup>2</sup>

**1.2.5. L'emploi-type :** Ceren (1974) « désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenus identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu ».<sup>3</sup>

La notion d'emploi-type élargit la notion de poste de travail. L'emploi-type est d'abord, repérage des postes de travail utilisés dans le fonctionnement des différentes unités de travail. Les postes localisés sont transposés sur des référentiels génériques d'emplois.

---

<sup>1</sup>Y.Mehdid,ABBahri, « Management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel », université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen, 30 oct 2014, (en ligne), disponible sur : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/6599>.consulté le 11/03/2017.

<sup>2</sup>Sylvie GUERRERO, « Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH », édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, P.34.

<sup>3</sup>KERLAN.F,« guide pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences», édition Organisation Groupe Eyrolles, 2012, p.18 .

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

Ensuite, repérage et identification des emplois-type à partir du recensement et de la connaissance des postes concrets sur la base de 4 critères de proximité définis comme suit :

- **La technicité** : classer les activités caractéristiques de l'emploi mettant en œuvre des techniques de tous ordres.
- **L'information** (recueil, transmission, traitement, création) : lister les types de formation rencontrés par les titulaires de l'emploi et les type de traitement opérés sur-celles-ci.
- **Les communications et relations** : écrire les éléments de description de l'univers relationnel des titulaires de l'emploi-type.
- **La contribution** : approche organisateur visant à repérer les gisements de productivité, voire les sureffectifs existants et approche visant à repérer les marges d'autonomie, les responsabilités, les lieux de décisions à la portée des titulaires, qui ont une influence sur la vie des services.

**1.2.6. L'analyse de poste** : consiste en un processus systématique de collecte de l'information concernant un poste pour une période donnée, ce qui permet de décrire le profil d'un emploi ainsi que ses spécifications.<sup>4</sup>

Cette analyse permet aussi et surtout d'isoler les nombreuses aptitudes, connaissances, habiletés et responsabilités exigées du travailleur appelé à occuper ce poste. De plus, c'est par l'analyse des emplois 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.

- 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 : nombre de subordonnés directs, niveau de budget géré, volume des ventes ou production contrôlée,...

---

<sup>4</sup>Sylvie St-Onge, Michele Audet, Victor Haines, André petit, « relever des défis de la gestion des RH » 2<sup>e</sup> édition, gaêtanmorin 2004, P.152.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

2. « comment le 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 telles 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 qualification 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 de métier et de l'identité professionnelle ;
- La logique de prise en compte des évolutions de l'entreprise (commerciales et techniques) ;
- 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 de poste (ce que le poste est).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau l'analyse est beaucoup plus délicate à mener afin de cerner les tâches et activités du poste. Dans ce cas, elle devra être établie essentiellement à partir des éléments qui ont motivé sa création.

Sur la base de la description de poste (ce que le poste est) et son analyse, la hiérarchie et les spécialistes du personnel adoptent une définition du poste en question (ce que le poste doit être).

**1.2.7. La Description de poste :** cherche à donner une vision globale de la logique et de la dynamique d'un poste afin d'en permettre la compréhension. Son but est de présenter tous les aspects importants du poste pour permettre le déroulement des différentes activités liées à la gestion des ressources humaines. Lorsque le poste existe, il faut procéder à son analyse approfondie.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

**1.2.8. Le profil des compétences :** présente les connaissances (savoirs), les habilités (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) nécessaires pour être performant dans ce poste. Le profil doit être objectif et réaliste, pour bien établir le profil des compétences, il convient de déterminer les compétences utiles pour chaque tâche.<sup>5</sup>

## **1.3. L'utilité des descriptions et de l'analyse des postes :**

La description de poste présente tous les aspects important du poste avec plusieurs utilisations possibles<sup>6</sup> :

- La définition des profils de compétences pour les opérations de recrutement ;
- La définition des compétences pour permettre la mobilité interne ;
- La définition des besoins de formation et de développement des compétences ;
- La détermination des grilles de rémunération ;
- L'organisation de l'entreprise et le management des compétences ;
- L'amélioration des conditions de travail.
- Aide à la hiérarchie : fixer des objectifs au salarié, élaborer des formulaires de comptes périodiques d'activités ; étudier l'évolution du poste en fonction des évolutions des produits, des marchés des technologies et de l'organisation de l'entreprise ; étudier l'évolution du salarié ; évaluer le salarié, élaborer des formulaires pour l'évaluation annuelle. Assurer la mise d'une politique de polyvalence.
- aspect juridique : rédiger le contrat de travail.

De plus, en identifiant clairement les multiples dangers de chaque emploi, l'organisation peut agir sur la santé et la sécurité au travail et diminuer le nombre d'accidents et de tout ce qui découle en termes d'équité et de rigueur dans la poursuite des objectifs de l'organisation, l'analyse permet de meilleures relations de travail.

Par ailleurs, l'analyse des emplois et des postes sert dans les cas de mutations (promotion, transferts,...etc.) des ressources humaines dans des emplois pour lesquels les salariés ont réellement des qualifications. Les organisations s'assurent par-là que les ressources humaines sont utilisées à leur pleine capacité. Les organisations ont de plus la possibilité de dresser un inventaire des emplois et de réviser périodiquement cet inventaire en y apportant les modifications qui correspondent aux besoins organisationnels.

---

<sup>5</sup>WAXIN. M-F, BARMEYER. C, « gestion des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques », éditions LIAISONS,2008, P.117.

<sup>6</sup>Peretti.J.-M, « RH : tout ce que souhaitez savoir sur les RH réponses d'un spécialiste » éditionDONOD, Paris, 2006, P.53.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

## 1.4. Fiche de description des postes comme outil de l'analyse :

**1.4.1. Définition de la fiche de poste :** est un document de 1 à 4 pages destiné à caractériser le poste. C'est un outil qui sert à communiquer sur les missions du poste, à clarifier la position hiérarchique et les liens entre le poste étudié et les autres postes de l'organisation. Il est centré sur le poste et non sur la personne (son ou ses titulaires)<sup>7</sup>.

### 1.4.2. Les rubriques de la fiche de poste :

Toute description d'emploi ou de poste se présente sous la forme d'un texte identifiant la nature du travail à accomplir dans un emploi particulier, les méthodes, les conditions de travail, les devoirs et les responsabilités de la personne qui occupe cet emploi ou poste. Ces renseignements sont classés par thèmes ou rubriques comme suite<sup>8</sup> :

#### 1.4.2.1. Les rubriques incontournables :

- Intitulé de l'emploi (titre exact du poste).
- Date de la rédaction de la description ou de son actualisation.
- Département ou service d'affectation.
- Situation dans la structure : organigramme et relation hiérarchiques avec d'autres postes.
- Mission principale, résumé/finalité de l'emploi : courte synthèse des responsabilités principales du poste, qui permet de clarifier la raison d'être du poste dans l'entreprise.
- Attributions, activités : détail des tâches et des opérations à effectuer.
- Matériel, documents, moyens mis à disposition (moyens informatiques par exemple).

#### 1.4.2.2. Souvent mentionnées :

- Marge d'autonomie (précision des attributions).
- Profil, exigences, qualités requises.
- Evolutions possibles vers d'autres emplois.

#### 1.4.2.3. Éventuellement :

- Nombre de personnes dans cet emploi.
- Pourcentage de temps consacré à chacune des activités.
- Volume approximatif des activités.
- Autre fonctions dépendant de la fonction décrite (relations hiérarchiques ascendantes)
- Mode de contrôle par autrui (hiérarchie).
- Assistance par (autre que la hiérarchie).

---

<sup>7</sup>Moulette.P, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup>édition , DUNOD, 2014, P.31.

<sup>8</sup>,Sylvie GUERRERO, (2014), op.cit., p.12.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

Selon J-M Peretti(2011), la description de poste comprend généralement trois rubriques<sup>9</sup> : L'identification de l'emploi, la définition sommaire, les tâches à effectuer.

## ➤ **L'identification de l'emploi :**

Tous les renseignements une fois obtenus, on est en mesure de procéder aux descriptions de tâches, c'est-à-dire au contenu des emplois. A cause de l'émergence de nouvelles technologies, le contenu de chaque emploi doit avoir suffisamment d'envergure pour motiver les salariés et renforcer la souplesse de l'organisation.

L'identification de l'emploi est le premier élément de la fiche des descriptions de poste, il contient des informations incontournables qui facilitent la compréhension du poste et des responsabilités qu'il nécessite.

## ➤ **La définition de sommaire :**

Le sommaire suit généralement l'identification de l'emploi. C'est un résumé dans lequel on trouve les principales tâches de l'emploi. On a une vue d'ensemble de ce que l'on attend du détenteur de l'emploi. C'est cette définition sommaire que l'on utilise généralement dans les annonces de recrutement.

D'autres expressions sont utilisées pour cette rubrique, par exemple : « principales fonctions » ou « nature de la fonction ». L'objectif principal demeure le même : présenter un résumé des tâches à effectuer.

## ➤ **Les tâches à effectuer :**

C'est la description détaillée des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production.

Les tâches occasionnelles sont spécifiées. Pour chacune des tâches, on indique ce qui doit être fait (la tâche) et la manière dont elle doit être remplie (la méthode, le technique). On mentionne des faits chiffrés, tels des éléments quantitatifs sur le temps consacré à chacune des tâches (en pourcentage du temps de travail total) ainsi que le service pour lequel le travail s'effectue.

---

<sup>9</sup>J-M. Peretti et al, « GRH une approche internationale »,éditionboeck, 3<sup>ème</sup> édition, 2011, p 117.

## Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

**Figure 01 : Modèle de fiche de description de poste**

<b>Identification</b>	
Nom de l'organisation :.....	code de l'emploi :.....
Titre de l'emploi :.....	section :.....
Service :.....	endroit :.....
Bureau :.....	date :.....
Nombre de poste :.....	
Titre de l'emploi :.....	
Signé par (superviseur) :.....	
Approuvé par (directeur de service) :.....	
<b>Sommaire</b>	
Approuvé par (directeur de service).....	
Le (la) préposé (résumé des tâches).....	
<b>Tâches</b>	<b>% du temps</b>
Préparer.....	<b>A</b>
Assure.....	<b>B</b>
Inscrit.....	<b>C</b>
Classe.....	<b>D</b>
Utilise.....	<b>E</b>
Balance.....	<b>F</b>
Dépose.....	<b>G</b>
ré-balance.....	<b>A</b>
remplace.....	<b>B</b>
Aide.....	<b>C</b>
Accomplit.....	<b>D</b>

*Source : Jean Marie Peretti et al, « GRH une approche internationale », 3<sup>ème</sup> édition, boeck, p 120.*

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

## 1.4.3. L'intérêt de la fiche de poste :

Cette fiche de poste a l'intérêt d'être un document contractuel pour le salarié qui occupe le poste et pour son supérieur hiérarchique direct (employeur) :

**Pour le salarié :** Cette fiche permet aux salariés de connaître les missions et activités qu'il doit exercer, les moyens mis à sa disposition ainsi que les évolutions possibles du poste. Connaître les critères objectifs sur lesquels il sera évalué par son supérieur hiérarchique et de solliciter les formations nécessaires par rapport à ses missions.

**Pour l'employeur :** elle permet de connaître avec précision les activités exercées par le salarié et en déduire les risques au poste de travail et les mesures de prévention à prévoir, et faciliter une meilleure délégation et prise d'autonomie et améliorer l'organisation du travail à l'intérieur du service, de se baser sur des critères objectifs pour évaluer la performance et les compétences professionnelles de salarié, de proposer au salarié des formations adaptées aux exigences de son poste.

## Section 2 : Le lien entre l'analyse des postes et les autres pratiques de la GRH

Dans cette section, nous allons essayer de présenter les liens existants entre l'analyse des postes et les autres pratiques de la GRH (le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation et la gestion de carrière.

### 2.1. Recrutement

#### 2.1.1. La notion de recrutement :

Le recrutement est d'abord une fonction qui s'inscrit dans la fonction de gestion des ressources humaines et plus précisément dans le domaine de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Le recrutement est l'action entreprise par toute organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant.

**L.SEKIO**(1986), définit le recrutement comme étant : « *le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant*». <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 1986, p : 206.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

En effet, il peut être considéré comme étant l'activité d'approvisionnement en ressource humaine. À travers cette opération, l'entreprise recherche la meilleure adéquation possible entre un poste en termes d'exigences et une personne en termes de son potentiel individuel : compétences, aspirations et possibilités d'évolution. Cette adéquation ne doit pas être seulement immédiate car le recruteur doit prendre en considération la capacité d'adaptation de la nouvelle recrue à l'évolution du poste et de la structure. Recruter doit permettre de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.

## **2.1.2. Le lien entre l'analyse de poste et le recrutement :**

La réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité.

Cette définition doit permettre de :<sup>11</sup>

- Fixer les exigences en compétences requises : compétences transverses et compétences spécifiques.
- Fixer les critères de personnalité en fonction des contraintes du poste et de son environnement.
- Fixer la fourchette de rémunération du poste.
- Présenter le poste aux candidats à travers leurs finalités, leurs missions et leurs activités.

L'analyse des poste dans le recrutement permet de :

- Établir le profil du candidat.
- Définir l'annonce.
- Trier les CV.
- Mettre en place des tests.
- Élaborer le guide d'entretien.

---

<sup>11</sup>PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8<sup>e</sup> édition, Paris, 2012, p 79.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

## 2.2. La formation :

### 2.1.2. La notion de formation :

La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

Selon **Jean Pierre CITEAU** (1994), la formation est : « *l'ensemble des dispositifs pédagogiques et didactiques proposés aux salariés afin de leur permettre une adaptation efficace aux changements structurels, organisationnel induit par les mutations et évolutions économiques et technologiques sociales et culturelles tout en favorisant leur évolution professionnelle* ». <sup>12</sup>

### 2.2.2. Le lien entre l'analyse des postes et la formation :

L'analyse de poste permet de décrire les responsabilités et les habilités requises des titulaires de postes afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

Donc l'analyse de poste dans la formation permet de :

- Détecter les besoins de formation d'un salarié.
- Elaborer des plans de formation.

## 2.3. La rémunération :

### 2.3.1. La notion de la politique de rémunération :

Selon **SHIMON L. Dolan et autres** (2002) ; la rémunération se définit comme étant : « *l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation* ». <sup>13</sup>

La définition de la politique de rémunération est centrale pour une entreprise mais est en même temps paradoxale car la rémunération représente à la fois :

---

<sup>12</sup>CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques », 4<sup>ème</sup> ED, Edition Armand COLLIN, Paris (France), 1994, P. 25.

<sup>13</sup>SHIMON L. DOLAN et autre, « la gestion des ressources humaines », 3<sup>é</sup> édition, pearson Education, Paris, 2002, P 297

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

Un facteur d'équilibre social, la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail. Elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés.

Un coût, le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses. De plus, une entreprise ne peut payer des salariés que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.

## 2.3.2. Le lien entre l'analyse des postes et la rémunération

L'analyse des postes dans la rémunération permet de :

- Comparer les postes.
- Élaborer une grille de rémunération.
- Identifier les aspects essentiels du poste sur lesquels porteront les motivations financières.

## 2.4. L'évaluation :

### 2.4.1. La notion d'évaluation :

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :<sup>14</sup>

- Par une notation ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée.
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

L'évaluation peut être individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique) ou collective (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail).

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises et l'évaluation peut se faire sous forme écrite ou orale. Quand l'évaluation se fait de manière écrite un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation.

---

<sup>14</sup> GUILLOT-SOULEZ.C, « gestion des ressources humaines » 7<sup>ème</sup> édition, 2015, p 85

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations : elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

## **2.4.2. Le lien entre l'analyse des postes et l'évaluation**

L'analyse des postes dans la pratique évaluation permet de :<sup>15</sup>

La description du poste précise les tâches à effectuer, celle-ci met en évidence des critères sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer le salarié, c'est-à-dire que l'évaluateur connaît les points sur lequel il va évaluer le titulaire du poste à travers le contenu de la description de poste.

Elaborer des formulaires pour l'évaluation annuelle, c'est à dire elle permet de faire un bilan de l'activité d'agent, d'identifier les éventuelles difficultés qu'il rencontre et de définir les objectifs.

Apprécier les sanctions à infliger à un salarié.

## **2.5. La gestion des carrières :**

### **2.5.1. Définition La gestion de carrière :**

Consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du future afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.<sup>16</sup>

Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle, et une participation des responsables.

---

<sup>15</sup> PERETTI. J-M et al, «GRH une approche internationale », 3<sup>ème</sup> édition, boeck, Bruxelles, 2011, p 111.

<sup>16</sup>CHLOE GUILLOT-SOULEZ, (2014/2015), op.cit., p 66.

# Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

---

## 2.5.2. Le lien entre l'analyse des postes et la gestion de carrière

L'analyse des postes dans la pratique de gestion de carrière permet de :<sup>17</sup>

- Gérer mutation et promotion.
- Identifier les filières de promotion, licenciement, en effet grâce à la description de poste on peut réaliser des comparaisons entre les contenus des postes donc on peut par-là réaliser des plans de promotions, de plus grâce à la description des postes on peut connaître réellement la charge de travail affectée à chaque poste.
- Etablir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre du salarié qu'on définit un plan de carrière. Ce qui l'aide à évaluer sa compétence, à développer au maximum ces possibilités de création et à gérer son plan de carrière.
- La description d'emploi permet à l'employé de comprendre les rapports entre son poste et les autres postes de l'organisation ce qui facilite son orientation dans la politique de gestion de carrière de l'organisation.

### **Conclusion :**

L'analyse des postes repose sur la définition des missions du poste ainsi que les compétences, les exigences et les responsabilités qui doivent être présentes.

L'analyse des postes est à la fois un outil de la gestion des ressources humaines, et d'organisation par excellence. Il permet de comprendre de quoi est constituée l'entreprise en terme de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation.

---

<sup>17</sup>PERETTI. J-M et al, (2011), op.cit., p 111.

# Chapitre II

**Le processus de l'analyse des postes**

### **Introduction :**

L'analyse des postes est un processus destiné à étudier le contenu de chaque poste ce qui pousse l'entreprise à former les acteurs qui interviennent, et qui permettent le bon déroulement du processus d'analyse et le recueil d'informations pertinentes.

Ce chapitre a pour objectif d'éclairer le processus d'analyse des postes, lors de la première section, nous allons présenter quelques objectifs de l'analyse des postes, les acteurs concernés et les caractéristiques liées au poste de travail. En deuxième section, nous allons déterminer les étapes du processus d'analyse des postes et les techniques utilisées, la rédaction des descriptions de poste et les limites liées à l'analyse des postes.

### **Section 01 : Les éléments constitutifs de l'analyse des postes.**

L'analyse des postes figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Cette section a pour but de déterminer l'objectif de l'analyse des postes et de détecter les principaux intervenants.

#### **1.1. Les objectifs et les finalités de l'analyse des postes**

##### **1.1.1. Les objectifs de l'analyse des postes**

L'analyse des postes permet une rationalisation du travail. Cette analyse est faite pour apporter des précisions sur le poste et sur leur contribution aux objectifs fixés par l'organisation, comme elle définit les caractéristiques de poste en déterminant les activités et les principales missions et opérations qu'il exige comme compétence et qualification. La rationalisation du travail permet de détecter les façons de faire et de communiquer en même temps qu'elles précisent les modalités des évaluations, des contrôles, des sanctions et des rémunérations...etc.

L'analyse des postes permettent une affectation de la main-d'œuvre, dans toute entreprise. Il devient de plus en plus délicat de placer « *the right man in the right place* »\*. L'essor technique accentue la différenciation des exigences et des conditions de travail. Il permet de déterminer si des travailleurs sur le point d'être engagés remplissent en fait les conditions requises pour les postes de travail à conférer.

---

\* concept développé par Taylor et qui signifie : « la bonne personne dans la bonne place ».

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

L'analyse des postes permet une division du travail et une évolution technique des tâches. Le développement de l'économie moderne ne peut être imaginé sans le système de division poussée du travail qui a abouti à la spécialisation diversifiée des emplois et des activités dans tous les domaines de l'économie et de la gestion. Le processus de division et de répartition du travail se poursuit dans des directions variées.

Il conduit alors à plusieurs degrés d'expérience professionnelle et de formation générale ou spécialisée plus ou moins intensives suivant les cas. Certaines exigences, naguère peu importantes, acquièrent de la signification : par exemple, pour des tâches dont les caractéristiques essentielles tiennent aux responsabilités assumées, à la tension nerveuse et mentale. Ces exigences ne peuvent être intégrées sans autre formalité dans les concepts traditionnels de la hiérarchisation des activités. L'inverse est également vrai. Les exigences du travail doivent correspondre autant que possible aux qualités et aux aptitudes des travailleurs, c'est-à-dire à leur qualification.

L'analyse des postes peut servir à des fins diverses. Il peut être utile à l'élaboration d'un programme systématique de formation dans l'entreprise. Il permet aussi de mieux préciser les organigrammes et facilite la détermination des promotions possibles. L'analyse des tâches et la qualification du travail offrent de multiples indications de référence dans les domaines variés, allant de la sélection des aptitudes à la détermination des causes éventuelles de dommages physiques ou psychiques. On peut rationaliser l'affectation de la main-d'œuvre ou mettre au point un programme à long terme de relève professionnelle. Les modifications techniques apparaissent plus clairement grâce à une meilleure connaissance des postes de travail et l'on en voit mieux les répercussions sur le personnel. Lors de l'initiation des nouvelles recrues, l'analyse des postes donne des indications précises sur la formation et le perfectionnement sur place. Elle facilite également la recherche du personnel de réserve indispensable, car elle permet de comparer les exigences dominantes. L'analyse des postes permet aussi de trouver des améliorations appréciables dans l'organisation et la distribution du travail.<sup>18</sup>

L'analyse des postes permet la mise en place de la démarche GPEC\* dans une organisation. Elle permet d'identifier le travail à effectuer par le salarié dans l'organisation et

---

<sup>18</sup>M.HANS PORNSCHLEGEL, «Analyse des tâches et la qualification du travail : principes de base, méthodes et applications dans les industries de la communauté européenne du charbon et de l'acier », Luxembourg, Rapport, JUIN1967, P 15.

\* gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

cela en mettant en évidence toutes les informations nécessaires portant sur les responsabilités, missions, activités, les qualifications et les connaissances...etc.

L'emploi-type est à la base de la nomenclature des emplois. Il est défini comme « *un ensemble de situation de travail* » c'est-à-dire l'analyse du travail (poste) permet l'élaboration d'une nomenclature qu'est une opération relativement légère et rapide, en principe à la portée de toutes les entreprises. L'analyse des postes permet d'identifier les emplois stratégiques devant faire l'objet d'analyses détaillées au niveau d'une équipe ou d'un responsable.

### **1.1.2. Les finalités de l'analyse des postes :**

L'analyse des emplois et des postes sont utilisées au sein de l'organisation par plusieurs acteurs, et pour plusieurs finalités :

L'analyse des postes a 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, l'analyse des postes 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.

L'analyse des 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 l'analyse formelle du poste à la réalité des activités : afin de permettre la valorisation de leurs compétences, l'élaboration de leurs parcours professionnels, et de leurs 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, l'analyse des postes constitue un outil d'information qui aide à mieux connaître les postes existants ainsi que leur hiérarchisation dans l'organisation.

### 1.2. Les acteurs impliqués :

Pour faire une analyse des emplois et des postes dans une entreprise, il est indispensable d'impliquer des intervenants qui recueillent les informations nécessaires sur les postes et les emplois. Il est possible d'impliquer trois catégories d'acteurs ou d'intervenants :<sup>19</sup> les titulaires de postes, les supérieurs immédiats et des analystes professionnels.

**1.2.1. Le titulaire de 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.

**1.2.2. Le supérieur hiérarchique immédiat** : il est impliqué dans le but d'éclaircissement sur les responsabilités, les missions avec objectivité. De plus, il a aussi un rôle de validation du travail de l'analyse pour la hiérarchie.

**1.2.3. Des analystes professionnels** : 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 impliquées dans chaque organisation dépend du type de postes ou d'emploi 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 de recueil d'information utilisée ainsi que des objectifs poursuivis par le programme d'analyse.

Quand l'analyse des emplois est faite par une catégorie d'analystes expérimentés et spécialisés, l'entreprise bénéficiera d'une meilleure qualité des analyses et d'une meilleure description des emplois et des postes.

Toutefois, le coût est beaucoup plus élevé que si l'entreprise a recours uniquement aux titulaires de postes ou aux supérieurs immédiats. C'est pourquoi l'analyse des emplois et des postes pour une PME\* peut être effectuée par les supérieurs immédiats qui décrivent eux même les tâches de leurs subordonnés ou demandent à ceux-ci de procéder à leur propre description de tâches pour en approuver par la suite le résultat. Quant aux grandes organisations, il est possible d'avoir recours, par exemple, à des comités de spécialistes dans un domaine spécifique en vue de recueillir des renseignements complets sur un emploi à analyser. Par ailleurs, le travail de ces spécialistes exige un minimum d'uniformité, des échanges et surtout qu'ils n'imposent pas leurs points de vue aux titulaires actuels des postes.

---

<sup>19</sup>PERETTI. J-M, (2011), op-cit<sup>3</sup>e édition, BOECK page 115

\*Petite et Moyen Entreprise.

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

- **Responsabilité des analystes :**

L'analyste a un rôle important à jouer puisque le résultat de travail sert de base pour l'évaluation des emplois et des postes et pour la hiérarchisation des salaires. C'est pourquoi ses tâches doivent être clairement identifiées en fonction des techniques sélectionnées. Ses actions seront toujours bien préparées et fondées sur ses capacités et aptitudes réelles pour l'analyse, telles qu'un sens développé de l'observation, le sens du détail et de précision, la maîtrise de la langue, etc.

Avant d'entamer le processus d'analyse, l'analyste doit étudier l'organisation afin d'en connaître les RH, les matières premières et les procédures ainsi que les produits fabriqués ou les services offerts. Il passera en revue les apports d'organisations, d'industries et du gouvernement en regard du travail d'analyse qui l'attend. Muni d'une compréhension générale de l'organisation et de son travail, il pourra ensuite commencer les analyses des emplois.

### **1.3. Le lien entre l'analyse et l'évaluation des postes :**

L'évaluation des postes se base sur les informations fournies par l'analyse des postes pour évaluer les différentes tâches afin de déterminer aussi rationnellement que possible, le niveau de rémunération qu'il convient d'assigner à ces tâches.

L'analyse des postes précède l'évaluation des postes. Elle est le processus par lequel s'effectue la description des tâches et le profil des qualifications adaptées aux différents objectifs du poste et de l'organisation. Autrement dit, l'analyse conduit à l'évaluation en passant par la description des postes alors que l'évaluation proprement dite aboutit à l'établissement d'une échelle de salaire en passant par la classification des postes. L'analyse des postes est donc la phase préparatoire à l'évaluation et l'une des phases importantes conduisant aux échelles des salaires.

### **1.4. Les caractéristiques d'un poste :**

Généralement on caractérise un poste par la flexibilité de l'activité professionnelle en son sein. Ainsi, on peut parler d'élargissement de poste, de la rotation, et de la polyvalence de poste et d'enrichissement de poste.

**1.4.1. L'élargissement de poste :** consiste en une recombinaison partielle d'opérations parcellisées à l'extrême par les méthodes, il s'agit d'une redéfinition du poste de travail consistant en une amplification raisonnable, de manière à ce que le travailleur puisse

accomplir une tâche plus complète, partagée antérieurement entre plusieurs personnes, et disposant d'une certaine autonomie.

**1.4.2. La rotation et la polyvalence de poste:** La rotation consiste à faire tourner les salariés sur différents postes. On fait alterner, par exemple, la fatigue visuelle avec la fatigue physique. La polyvalence est souvent évoquée comme solution organisationnelle. Ses atouts sont reconnus. L'enrichissement des tâches qui en résulte confère davantage de sens au travail et participe ainsi à la santé des salariés. Cependant, elle n'est pas sans risque. Des risques psychologiques par exemple lorsque les salariés ont l'impression de devenir des pions, transportés d'un poste à un autre pour répondre aux attentes de l'entreprise en terme de flexibilité. En définitive, cela entraîne un sentiment de dévalorisation. L'effet obtenu est contraire à celui qui est recherché. La polyvalence soulève aussi le problème de la poly-compétence, qui pose à son tour la question de la reconnaissance, de la qualification et donc de la rémunération.<sup>20</sup>

**1.4.3. L'enrichissement de poste :** consiste à donner plus de responsabilité à l'employé en lui confiant des tâches plus qualifiées, et de prendre davantage d'initiative en ce qui concerne la planification, l'organisation, la surveillance et l'évaluation de leur propre travail.

L'enrichissement repose sur 4 concepts :

- L'établissement de contact avec la clientèle : une des idées les plus intéressantes consiste à mettre les employés en contact avec les utilisateurs de leur poste, cela pourrait permettre de résoudre un certain nombre de problèmes.
- Les programmations par l'employé de son propre travail : beaucoup d'employés sont tout à fait capables de programmer leur propre travail. Certains managers peuvent même laisser à leurs employés, la liberté de déterminer leur propre horaire et le rythme de travail (tout dépend de la culture d'entreprise et du style de direction).
- l'attribution d'un produit à l'employé : permettre aux employés de fabriquer complètement un produit pour accomplir le sentiment de fierté et de réalisation de soi.
- La rétroaction directe fournie par la tâche elle-même ou la clientèle : La méthode d'enrichissement des postes accorde une place importante à la rétroaction que reçoivent directement les employés à travers la manière dont ils accomplissent leur tâche. Une technique courante consiste à laisser les intéressés vérifier eux même leur

---

<sup>20</sup>PERETTI.J-M, « gestion des ressources humaines : synthétique et opérationnel »,21<sup>e</sup> édition Vuibert, P 184

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

propre travail de sorte qu'il puisse repérer leurs erreurs avant que les autres ne s'en aperçoivent.<sup>21</sup>

Les sept principes essentiels à la réalisation de l'enrichissement des tâches :

1. Elimination de certains contrôles, tout en maintenant la responsabilité d'exécution,
2. Augmentation de la responsabilité individuelle pour l'exécution de sa propre tâche,
3. Confier à une personne une unité complète de travail,
4. Confier à une personne des éléments additionnels d'autorité pour son activité,
5. Envoi de rapports périodiques sur le marché du travail directement à l'intéressé plutôt qu'à son supérieur,
6. Confier au travailleur des tâches nouvelles non prévues initialement,
7. Confier au travailleur des tâches spécialisées afin d'augmenter sa qualification professionnelle.

Le principe est donc d'accroître le contenu des tâches afin d'augmenter corrélativement le pouvoir et la responsabilité du salarié en ce qui concerne notamment le rythme, le choix de méthode et le contrôle de qualité.

### **Section 2 : Le déroulement du processus d'analyse des postes.**

Dans cette section nous allons essayer de présenter les méthodes de recueil d'information et les règles de rédaction de la description de poste.

#### **2.1. Méthodes de recueil d'information.**

On peut distinguer plusieurs méthodes pour accéder à la connaissance du poste de travail. Ces méthodes doivent permettre de recueillir le plus rapidement possible, et avec le maximum d'efficacité et de précision toutes les informations nécessaires qui permettront d'analyser un poste :<sup>22</sup>

##### **2.1.1. Le questionnaire :**

Cette technique consiste à faire remplir par le titulaire de poste un questionnaire portant sur les principaux aspects du poste de travail (activités, équipement,...etc.). Une fois que celui-ci est dûment complété, il est présenté aux supérieurs

---

<sup>21</sup>GHADDAD.N et AOUADIS, (2008), op.cit. P 08.

<sup>22</sup>PERETTI. J-M, (2011), op.cit., P 113.

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

immédiats qui y ajoutent ses commentaires et ses observations. Les questions peuvent se présenter sous plusieurs formes :

- Ouvertes : quand le titulaire du poste répond aux questions qui sont rassemblés dans un document.
  - Fermées : quand le titulaire du poste ou le supérieur immédiat donne, à travers des expressions pourtant sur les divers aspects du travail, le type d'information demandée.
- ❖ **Avantages** : cette méthode présente les avantages suivants :
- Une économie de temps et d'argent.
  - Le recueil d'un maximum d'information.
  - Une certaine liberté d'expression du titulaire du poste.
  - Une flexibilité.
  - Minimum de stress.
  - Maximum de personnes interrogées.
  - Facilité dans l'exploitation des résultats.
- ❖ **Inconvénients** : cette méthode présente aussi quelques inconvénients :
- Problème avec la collaboration du titulaire du poste.
  - Biais dans l'interprétation des questions.
  - Aucune communication interpersonnelle.
  - Objectivité réduite.
  - Difficulté d'élaboration du questionnaire.
  - Manque de spontanéité.

### 2.1.2. L'entretien :

L'analyste interroge le salarié et son supérieur immédiat sur les détails du travail et sur les conditions qui l'entourent c'est-à-dire par un contact verbal avec le travailleur et aussi avec son chef. L'entretien se fait uniquement sur ce qui est effectivement fait.

- ❖ **Les avantages de la méthode de l'entretien**: cette méthode constitue vraiment la clé de voûte d'une analyse attentive et complète.

En premier lieu, l'entretien est mieux en accord avec la tendance actuelle à développer la communication et la collaboration de tous ceux qui travaillent dans l'entreprise. Elle permet de jeter des bases plus solides pour obtenir de la part des collaborateurs et de leurs chefs une

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

meilleure compréhension et acceptation des conséquences de l'analyse. Elle permet de recueillir plus facilement et plus rapidement les données qui concernent le poste ; elle permet de garder une standardisation, une uniformité et une objectivité satisfaisantes, car toutes les informations, une uniformité et une objectivité satisfaisantes, car toutes les informations recueillies auprès des travailleurs employés au poste sont filtrées et rassemblées suivant des schémas préparés par l'analyste.

❖ **Les inconvénients de la méthode de l'entretien :** cette méthode présente quelques inconvénients qui ont un impact sur la pertinence de l'information et sa validité.

- Sous-évaluation et surévaluation de son travail par le titulaire du poste.
- Fort investissement en temps et en argent.
- Objectivité réduite.
- Interruption dans le travail du titulaire.
- Renseignements parfois non pertinents.
- Stress chez le titulaire.
- Nécessité d'analystes bien formés et expérimentés.

### 2.1.3. L'observation :

Cette technique consiste à observer visuellement 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). De façon idéale, l'observation devrait conduire à décrire toutes les phases du travail à partir d'un cycle complet de tâches exécutées par le salarié. 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 enregistrement avec un matériel électronique. Cette observation doit être directe, sur le lieu de travail ; immédiate, sans intermédiaire ; assez longue pour permettre d'enregistrer tous les aspects du cycle des opérations qui constituent le poste.

❖ **Les avantages de la méthode d'observation :** cette méthode présente les avantages suivant :

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

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

- ❖ **Les inconvénients de la méthode d'observation :** cette méthode présente aussi des inconvénients tels que :
  - Stress chez les titulaires méfiants.
  - Pas utile pour les tâches complexes ou pour les cycles de travail longs.
  - Difficulté d'obtenir toute l'information souhaitée.
  - Technique coûteuse.
  - Nécessité d'observateurs bien formés et expérimentés.
  - Elle demande beaucoup de temps, puisqu'il faut observer tous les aspects de poste, sans discussion avec le travailleur ni son chef.

Ces trois méthodes sont les plus utilisées par les entreprises.

### **2.1.4. Le journal :**

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

### **2.1.5. Essai personnel :**

A l'aide d'un essai, le titulaire du poste décrit les caractéristiques de son travail. Cette technique est peu souvent utilisée, pourtant, c'est le détenteur du poste qui en connaît le mieux les rouages. Pour le rendre fidèle et conforme à l'harmonie de l'ensemble des descriptions de tâches au point de vue forme et style, l'essai peut être modifié par le service des ressources humaines.

### **2.1.6. Incidents critiques :**

Cette technique consiste à noter ce que le salarié a fait de positif ou de négatif. La cueillette de l'information est généralement faite par le supérieur immédiat. exp : des faits recueillis sur le comportement du subordonné.

Chacun des incidents critiques est décrit : causes et circonstances de l'incident, faits précis exécutés par le travailleur, conséquences visibles du comportement critique. Ces incidents critiques sont listés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Elles saisissent les comportements effectifs (ce qu'il faut faire ou ne pas faire)

### **2.1.7. Conférence technique :**

## Chapitre II : Le processus de l'analyse des postes

---

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

### **2.2. Les règles de rédaction de la description de poste :**

Il y a certaines règles de rédaction pour la description des postes, valables indépendamment du but et de la portée de l'analyse des postes. Une description des postes doit être détaillée et complète pour faire ressortir exactement les particularités et circonstances d'exécution du travail nécessaire pour juger et apprécier les exigences selon leur nature, leur intensité et éventuellement leur durée. Elle doit être univoque et sans méprise possible pour éviter les confusions, exagérations et erreurs de jugement; intelligible et objective pour donner, même aux non-spécialistes, une image aussi claire que possible du travail analysé et ne pas émettre à priori des jugements de valeur.

Le contenu des postes diffère généralement d'un poste à l'autre. Le contenu idéal d'une description de chaque poste comporte environ trois pages. La longueur de la description dépend évidemment du type de poste décrit.

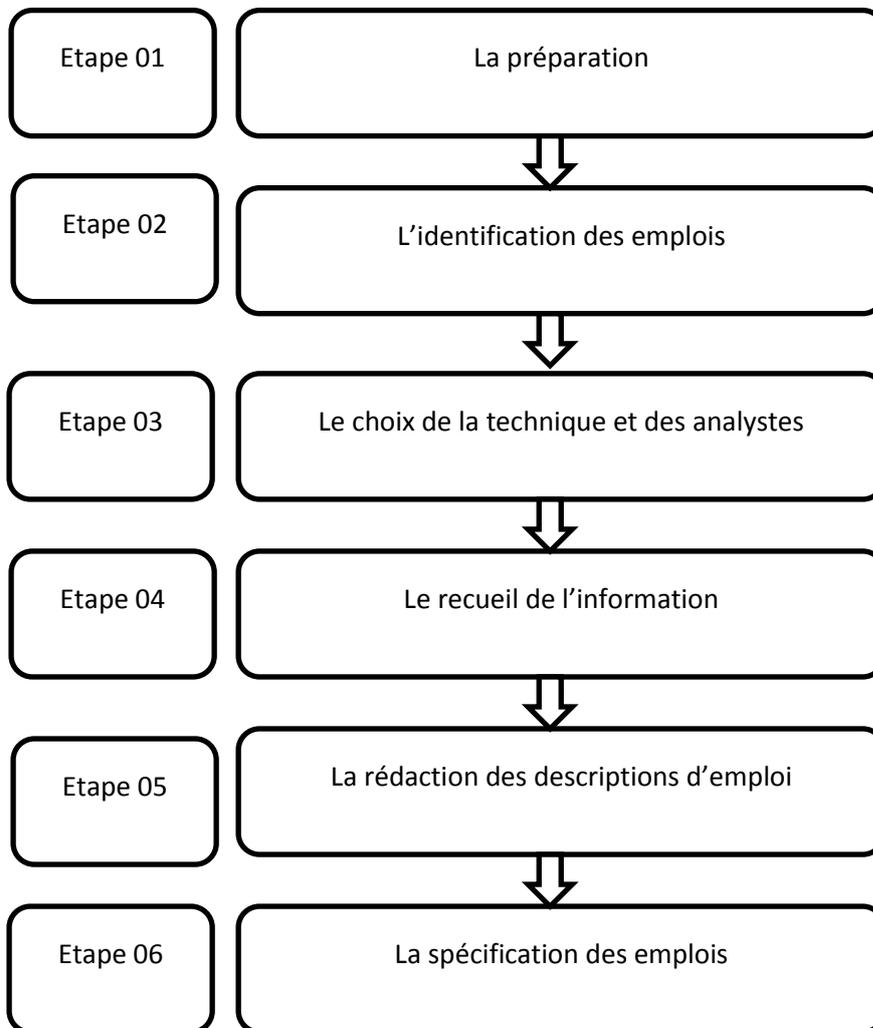
Lors de la rédaction, il y a le style qui importe mais surtout la clarté des phrases. Ce qu'il faut avoir à l'esprit, c'est que le poste doit être décrit avec suffisamment de détails pour que celui qui lit la description puisse comprendre clairement.

La description doit donc être rédigée pour que n'importe qui, même s'il n'a jamais vu comment s'exerce le poste en question, puisse lire et comprendre la partie de l'analyse se rapportant à la description de poste. Autrement dit on cherche à décrire ce que fait le salarié, comment il le fait, pourquoi il le fait et ce qu'implique son travail. Notons toutefois que même, si la description de poste est complète dans un document et que sa lecture permet à quelqu'un qui n'est pas familier avec le poste d'en comprendre le contenu, la nature, la signification et la consistance, il n'est pas nécessaire qu'il soit capable d'effectuer toutes les tâches décrites.

### 2.3. Les étapes de l'analyse des postes :

Ce processus permet d'éclairer les étapes que les analystes suivent pour analyser ou prendre connaissance d'un poste au sein de l'entreprise :<sup>23</sup>

**Figure 02 : Le processus de l'analyse des postes**



Source : David et al, (2011), P 177.

#### 2.3.1. La préparation :

Cette étape consiste à déterminer les objectifs et les responsabilités pour chacune des personnes impliquées dans l'organisation et de la façon dont on va utiliser l'analyse avec l'établissement d'un système de révision, en précisant les conditions qui créeront un climat propice à la cueillette d'une information de qualité.

---

<sup>23</sup>PERETTI.J-M, (2001), op.cit. P 117.

### **2.3.2. L'identification des emplois :**

Lors de cette étape, il faut faire le choix des postes à décrire en prenant un certain nombre de décisions :

- Décider dans, quel service quelle division, ou quelle section de l'organisation on débute.
- Décider combien de salariés impliqués dans chaque emploi.
- Décider combien de temps sera accordé à chacun des salariés. etc.

### **2.3.3. Le choix de la technique et des analystes :**

Dans cette étape il faut faire le choix de la technique la plus appropriée à utiliser pour analyser le poste (une entrevue, un journal, essai, questionnaire, observation, etc.) et aussi de l'intervenant (le titulaire de poste, analyste spécialisé, supérieur immédiat).

### **2.3.4. Le recueil de l'information :**

Recueillir de l'information sur ce qu'est le poste et non sur ce qui il devrait être, en ramenant des réponses grâce à des questions à se poser sur l'information à recueillir (quoi ? quand ? comment ? pourquoi ? avec quoi ? ou ?).

### **2.3.5. La rédaction des descriptions de poste :**

Etablissement du contenu des tâches liées aux postes de chaque emploi à analyser avec la rédaction du contenu de la description de poste :

- Identification de poste.
- Sommaire de poste.
- Description des tâches.
- Responsabilités et autorités.
- Autonomie.
- Supervision.

### **2.3.6. La spécification des postes :**

Identification des facteurs exigés par les spécifications des tâches décrites, en menant l'action de l'établissement du lien entre la description des tâches et les objectifs visés par l'analyse des emplois.

### 2.4. Les limites de l'analyse des postes :

Malgré les avantages que l'analyse des postes octroi à l'organisation, cependant quelques inconvénients peuvent ressortir. Ils sont énumérés dans ce qui suit :

- S'enfermer dans la définition du poste ; c'est-à-dire chacun peut se limiter à son domaine d'activité tel qu'il lui a été imposé.
- Freiner la polyvalence ;
- Le passage à la logique compétence.
- les collaborateurs n'apprennent guère à gérer les frontières entre leurs fonctions et celles des autres et ne prennent pas beaucoup de responsabilités nouvelles, ce qui ne contribue pas au développement de leurs compétences.

Attention à ne pas oublier de faire évoluer la description de poste en fonction des changements s'introduits dans l'entreprise (analyse de poste à renouveler dans le temps).

### **Conclusion :**

A la lumière de ce chapitre nous pouvons constater que l'analyse des postes n'est pas une pratique simple à réaliser car elle est soumise à un certain nombre d'étapes, de règles, et de choix des techniques qui nous permettent de recueillir des informations pertinentes. Ajouté à cela, les limites qui freinent le processus d'analyse.

Certaines entreprises font appel à des intervenants externes professionnels ou à des intervenants internes pour la réalisation de cette démarche.

Dans le chapitre qui suit on va présenter la démarche de l'analyse des postes utilisé chez CO.G.B. La Belle.

# **Chapitre III**

**L'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle**

### **Introduction :**

L'objet de ce chapitre, consiste à donner une présentation de l'entreprise en première section où nous étudierons les aspects distinctifs qui la caractérisent à travers ces fonctions, nous commencerons par la présentation du volet historique de l'organisation, ses activités et ses objectifs pour terminer avec ses missions. Et dans la deuxième section nous allons présenter la méthode et la technique utilisée lors de l'enquête et on va terminer par l'analyse des informations obtenues lors de l'enquête.

### **Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil.**

#### **1.1. Historique et évolution de CO.G.B Labelle.**

L'entreprise nationale des corps gras est une société par action de 426 de dinars. Lancée au début du XX<sup>ème</sup> siècle sous le nom de S.I.A.N (société industrielle d'Afrique de nord) commencent par l'extraction de huile de grignon d'olive et la fabrication de savon, mais c'est en 1940 qu'a démarré le raffinage de l'huile de colza et l'huile de tourne sol.

De 1953 à 1967, la société s'est occupée de la fabrication de savon de ménage sous forme de pari, de savon de toilette et de leur conditionnement.

En 1974, nationalisation de la S.I.A.N naissance de la « SO.GE.DIA » (société de gestion et de développement des industries alimentaires).

1978, le démarrage de saponification en continu qui été acquis en 1973.

En 1982, vient la destruction et la création de l'ENCG (entreprise national de corps gras) ce n'est qu'en 1988 l'unité de production N° 07 a démarrée avec un capital de 1.500.000 de dinars.

En 1990, démarrage de la production de produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisé.

En 1997, la naissance de la CO.G.B après filialisation (corps gras de Bejaia). deux ans plus tard la CO.G.B a lancée l'unité de production de la margarine (margarine de table, pâtissière, et feuilletage), le lancement de l'électrolyse et d'hydrogénation en 2005.

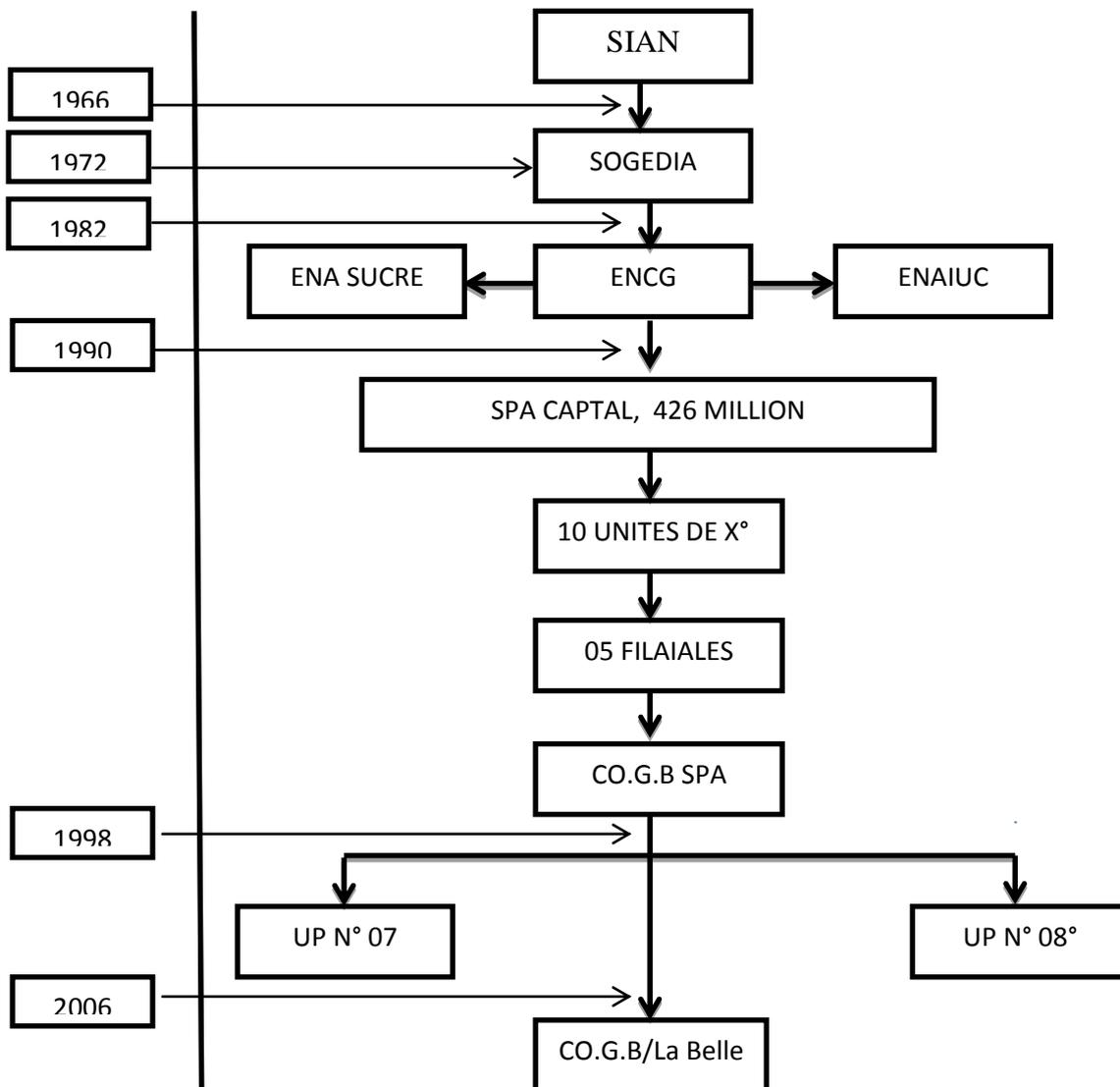
En 2006, l'état a cédé 70% des part de complexe CO.G.B au profit du groupe LA BELLE et fut pour la dernière fois le baptême du complexe pour qu'il soit « CO.G.B / La

Belle ». Au cours de la même année une chaîne PET a été acquise pour la fabrication d'emballage transparent 05L et le lancement d'un nouveau conditionnement « Huile Bonald », et la reprise de l'activité du savon de ménage «la Caille ».

En 2007, une chaîne de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité sous la direction du groupe LA BELLE qui dispose de différents secteurs de l'agroalimentaire, en attendant, l'expiration d'un délai de trois ans, soit jusqu'à deux mille neuf pour que l'entreprise soit pédonisée à part entière pour ce même.

### 1.1.1. L'évolution historique de la CO.G.B

**Figure 03 : l'évolution historique de la CO.G.B**



**Source : document interne à l'entreprise.**

**SOGEDIA** : Société de gestion et de développement des industries alimentaires.

**ENA.Sucre** : Entreprise nationale de sucre.

**E.N.C.G** : Entreprise nationale de corps gras.

**ENA IUC** : Entreprise nationale des jus et des conserves.

**CO.G.B** : Corps gras de Bejaia.

**CO.G.B / La Belle** : Corps gras de Bejaia La Belle.

### **1.1.2. La nature de l'activité :**

La nature de l'activité de l'entreprise consiste à :

- Raffiné le huile brute importé par l'entreprise.
- Conditionnellement l'huile dans des bouteilles.
- Fabrication des bouteilles.
- Produire des savons et savonnette.
- Produire de la margarine.
- Ainsi vendre le produit fini tel que (l'huile, savon, savonnette et margarine).

### **1.13.: Localisation :**

**CO.G.B / La Belle** est implanté dans la zone industrielle de Bejaia avec une superficie de treize (13) hectares. Elle est située à 205 Km de la capitale.

- ALCOST / SPA au nord.
- SNIB liège au sud.
- OUED SGHIR et la centrale EDIMIA à l'est.
- La route des Aurès et l'EPLA/SPA à l'ouest.

## **1.2. Objectifs et mission de l'entreprise CO.G.B La Belle :**

### **1.2.1. Objectifs de CO.G.B La Belle.**

- Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité et de quantité.
- Organisation et développement d'un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et la bonne manipulation des stocks.
- Procède à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la nationale.

- Mettre en place le voie et moyens en vue d'une amélioration progressive de la technologie et de son activité (formation).
- Mobiliser des programmes de production assurer les ventes de ses produits sur le marché national ou à l'exploration en cas de surproduction.

### 1.2.2. Missions de la CO.G.B La Belle :

La mission principale de CO.G.B La Belle est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante. Parmi ces missions, on trouve :

- La production et commercialisation des huiles finies.
- Production et commercialisation de la savonnette et de la glycérine.
- Fabrication de l'emballage plastique.
- Elaboration et réalisation de plan annuel de production et de vente.

### 1.3. Organigramme hiérarchique et fonctionnel :

L'organigramme<sup>1</sup> de l'entreprise se compose principalement de :

- ❖ La direction de complexe : assure la bonne gestion de l'entreprise et veille au respect des normes de production ; qui prend des décisions stratégiques d'un point de vue organisationnel.
- ❖ Le département de production : ou le personnel de 24 heures sur 24 dont constitués en quatre équipes a, b, c et d, qui travaillent huit heures par jours à tour de rôle. Dans ce département il s'effectue le contrôle des produits finis et semi fini ainsi que leur production.
- ❖ Le département technique : ce département comporte quatre services qui sont : le service utilité, fabrication mécanique, étude et méthode et le service électricité.
- ❖ Le département commercial : il est représenté par le chef département qui a pour rôle de coordonner, d'organiser les tâches qui sont sous sa responsabilité.
- ❖ Le département comptabilité : la fonction principale de cette direction est constitué d'un ensemble d'activité spécifique dont le rôle est d'assurer le fonctionnement et la gestion des crédits et aux opérateurs de renouvellement, modernisation.

---

<sup>1</sup> Voir annexe n° 03

### **1.4. Le département RH au sein de CO.G.B La Belle :**

La direction des ressources humaines occupe une place très importante dans l'organigramme de l'entreprise CO.G.B La Belle c'est-à-dire l'entreprise s'occupe des problèmes de sa ressource humaine. Le but ultime de la direction des ressources humaine, quel que soit le climat ou elle doit s'exercer, et la forme qu'elle revêt, est d'obtenir l'exécution du travail, et cela en utilisant au mieux les capacités et les connaissances de chaque collaborateur, et d'assuré son intégralité dans l'entreprise.

Elle a aussi pour but d'obtenir les meilleurs rapports et la meilleure compréhension entre la ressource humaine, en évitant tout climat de lutte ou de méfiance, et, au contraire, en développant des rapports plus satisfaisants qui permettent la plus efficace intégration entre les ressources humaine et les ressources matérielles disponible dans l'organisation.

Son organigramme<sup>2</sup> met l'accent sur les acteurs principaux qui compose la fonction RH et qui sont :

- Agents d'administration pointage.
- Agents d'administration décision et suivi de carrières.
- Agents d'administration paie.
- Agents d'administration archiviste.
- Cadre chargée de la formation et de recrutement.

### **1.5. Les missions de département RH au sein de CO.G.B La Belle:**

Cette direction a pour mission :

- La planification, le développement, le suivi et la gestion des Hommes aussi que de veiller à l'utilisation de la main d'œuvre.
- Mettre en œuvre un système d'évaluation de production.
- Assurer l'application de législation de travail.
- La gestion des carrières.
- Le développement des compétences par les actions de formation.
- Gestion de la paie : elle s'occupe de la gestion des fiches de paie du mois.

---

<sup>2</sup> Voir annexe n° 04

### **Section 02 : la démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle.**

Dans cette deuxième section, nous allons d'abord présenter notre démarche d'étude, en commençant par énoncer les objectifs de cette enquête. Une fois un aperçu sur notre méthodologie est fait, nous allons présenter la démarche suivie par SPA CO.G.B La Belle, les méthodes utilisées lors de la démarche ainsi que les intervenants impliqués dans la démarche d'analyse des postes.

#### **1.1. La présentation de la méthode et de la technique utilisée lors de l'enquête :**

L'étude théorique et la recherche bibliographique est logiquement suivie par une approche de terrain, pour confronter les différents concepts aux réalités existantes. Dans ce point, nous aurons à présenter l'enquête de terrain, qu'est une enquête qualitative, qu'on a menée auprès de l'entreprise « CO.G.B Labelle ».

##### **1.1.1. La méthode utilisée :**

La nature du thème la démarche d'analyse des postes, nous a dicté la méthode *qualitative* pour avoir des renseignements sur cette démarche, ses techniques, ses intervenants...etc. En effet, dans ce genre de thématique il est préférable de recourir à l'entretien qui a le mérite de nous donner des réponses qualitatives sur le sujet. Pour cerner tous les aspects de l'analyse des postes et vérifier nos hypothèses.

La méthode qualitative c'est une méthode qui vise d'abord à recueillir des données non quantifiables, mais des informations de qualité ensuite les analyser et enfin vérifier la validité des hypothèses et tirer des conclusions.

##### **1.1.2. Présentation de la technique utiliser:**

L'enquête qu'on a menée, est faite par un guide d'entretien qui comporte des questions ouvert/fermer, il comporte deux parties, la première représente toutes les informations de la personne interviewée, quant à la deuxième, elle concerne principalement les questions relatives à la démarche de l'analyse des postes.

Cette enquête qualitative nous est apparue comme la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses à nos questions, et une fois ses objectifs explicités, il y a lieu de passer à l'étape suivante qui est l'analyse des données obtenues.

##### **1.1.3. Objectifs de l'enquête du terrain :**

L'objectif de notre enquête de terrain est de fournir des informations pratiques pour notre étude, concluant le volet théorique. Ainsi le but de l'enquête est d'arriver à collecter le maximum d'informations nécessaires pour :

- La présentation générale de l'entreprise d'accueil (CO.G.B Labelle) ;
- Montrer l'importance de la démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle ;
- Avoir comment l'analyse des postes aide dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi celle des salariés ;
- Avoir comment l'analyse des postes se déroule au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle;
- Connaitre l'objectif et l'intérêt de l'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle ;

### **1.2. La démarche de l'analyse des postes au sein de la CO.G.B La Belle :**

Plusieurs étapes doivent être prises en compte et respectées afin de réaliser la démarche de l'analyse des postes.

#### **1.2.1. Les étapes du processus d'analyse de poste :**

La CO.G.B La Belle suit les étapes qui répondent aux objectifs de l'analyse des postes ainsi que son utilisation ; donc l'analyse des postes est faite au besoin. Selon le directeur des ressources humaines de la CO.G.B La Belle interviewé, l'entreprise élabore des fiches de poste qui diffèrent selon l'objectif auquel veut répondre.

##### **1.2.1.1. La phase préparatoire :**

Pour que l'entreprise CO.G.B La Belle effectue une analyse des postes elle fait un diagnostic préliminaire qui permet, prend connaissance des informations sur les finalités et l'objectif fixé, de repérer les sources d'information indispensables à la réalisation de l'analyse des postes.

Aussi, elle consulte avant la table des fonctions de l'entreprise, recueil des organigrammes et interviews des responsables de structures, pour établir une première liste de postes de travail. Elle présente les postes concernés par l'analyse, pour les catégories concernées. Les postes que l'entreprise prend en considérations sont identifiés à partir des organigrammes et les listes de postes fournis par les responsables interviewés. Le critère de

sélection est que le poste réponde à un besoin réel induit par les finalités de l'activité considérée et de l'organisation en place.

Le but recherché à travers l'analyse de poste est de cerner ce dernier dans son contexte réel d'organisation du travail, d'environnement technique, technologique, des relations fonctionnelles et hiérarchiques à l'effet d'appréhender, de la façon la plus précise possible, ses composantes en matière de qualification, compétences générales et spécifiques.

### **1.2.1.2.La collecte d'information :**

Pour se faire, théoriquement il existe plusieurs méthodes pour le recueil de l'information, actuellement, la méthode privilégiée à la CO.G.B est **l'entretien**. Ce dernier se fait en direct avec le titulaire du poste ou le supérieur hiérarchique direct du titulaire.

Lors de l'entretien, l'examineur pose des questions, qui sont basés sur certains indicateurs et paramètres comme les relations fonctionnelles, les tâches principales et occasionnelles, missions, conditions de travail habituelles du poste, les compétences,...et de la fiche de poste qui est élaboré par le gestionnaire des ressources humaines, de plus le choix de la personne pour l'entretien dépend de l'objectif et l'usage d'analyse des poste par exemple : pour la formation, l'entretien est généralement effectué avec le titulaire de poste pour dénicher les insuffisances en terme de compétence. Et avec son supérieur hiérarchique qui va élaborer un plan de formation et de déterminer la formation adéquate qui lui permet l'occupation de ce poste. On questionnés le titulaire de poste car il connaît les exigences de poste en terme des compétences, des qualifications...et en interviewés le supérieur car c'est à lui de définir les exigences des postes.

### **1.2.1.3.Rédaction de la description de poste :**

Les données concernant le poste (activités, missions, tâches, rôle, responsabilités, compétences,...) après avoir recueillies sont par la suite rassemblées dans le but d'établir une description du poste. Celle-ci contient toutes les informations concernant le poste identifié.

La CO.G.B La Belle utilise des descriptions de poste différentes d'un poste à un autre selon les objectifs d'existence de poste et ses missions. Comme il y'a des tâches commun entre deux poste différents qu'on peut concéder comme des norme à respecter lors d'exécution des tâches par exemple dans la description de poste du Chef de Service Utilités et

le poste du Responsable Electrolyse il y a comme tâche principale la veille au respect de la discipline du poste, coordination entre les différentes activités du service.

Cette fiche des descriptions de poste est rédigée par le gestionnaire des ressources humaines de la CO.G.B La Belle, et elle est par le responsable management intégré<sup>3</sup>.

### **1.2.1.4. La validation :**

Cette étape est la plus importante dans le processus de l'analyse des postes.

Après avoir rédigé une description du poste par le service concerné, ce document sera transmis à la hiérarchie pour une validation.

Le rôle de la hiérarchie est d'étudier le contenu de la description du poste pour l'accord. 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 le descriptif mis au point, il doit être obligatoirement signé par le gestionnaire des ressources humaine qui vise sur l'approbation du contenu et par le Responsable Management Intégré qui vise de la vérification et des consignes de maitrise documentaire.

### **1.2.1.5.Phase de la spécification de poste :**

La spécificité du poste est la détermination des exigences de poste ; elle est le complément de la description de poste. Cette opération est d'autant maitrisable que le poste est bien décrit.

Il s'agit de déterminer, pour chaque poste de travail, à partir de la complexité des tâches de travail, la nature et le degré des exigences requises. Et cette spécification de poste repose sur certains facteurs tel que :

- Profil de qualification : déterminer à partir des tâches inhérentes au poste, le profil requis (formation et expérience professionnelle.) exemple Responsable Electrolyse dans cette fiche de qualification le titulaire de poste doit déterminer une formation

---

<sup>3</sup> Voir annexe n° 05

initiale en ingénieur d'état en corps gras (BAC+5), une formation spécialisée en technologie des corps gras et une expérience préalable du poste (plus de 3 ans).<sup>4</sup>

- Responsabilité : on peut déterminer plusieurs responsabilités du titulaire de poste, sur les outils instruments, matériels et équipements, des hiérarchique directe porter des renseignements sur le nombre de travailleurs dépendant directement du titulaire du poste, des hiérarchique diffusée porter les renseignements sur le nombre de travailleur dépendant hiérarchiquement du titulaire.
- Efforts : on peut déterminer des efforts physiques, des efforts intellectuels qui font ressortir le degré de réflexion et de concentration mentale.
- Contraintes et exigences : contraintes, elles sont à caractère exclusivement professionnel et sont imposées par la nature même des tâches exécutées, exigences,...etc.

Pour la CO.G.B cette phase est importante parce qu'elle permet de déterminer toutes les difficultés et la complexité des différentes tâches, pour fixer les exigences et de mettre en lumière les spécificités du poste par rapport aux autres comme elle facilite à l'entreprise l'évaluation des postes.

### **1.2.2. Les méthodes utilisées par la CO.G.B La Belle pour le recueil d'information :**

Pour le processus d'analyse des postes Cors Gras Bejaia utilise seulement trois méthodes d'analyse, l'entretien, le questionnaire et enfin l'observation, à savoir que l'entretien et l'observation sont les méthodes les plus avantageuse pour la CO.G.B La Belle.

#### **1.2.2.1.L'entretien :**

Il s'agit d'une rencontre avec le titulaire de poste par son supérieur hiérarchique ou les analystes externe selon l'objectif de l'analyse de 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 la plus utilisée par l'entreprise CO.G.B car elle permet aux utilisateurs d'avoir le maximum d'informations concernant le poste, l'entreprise favorise cette méthode car elle lui permet d'avoir des informations pertinentes et de qualité qui va aider à réaliser son objectif d'analyse, de plus il est moins couteux et il permet un gain de temps par rapport aux autres méthodes.

---

<sup>4</sup> Voir annexe n° 06

### **1.2.2.2.Questionnaire :**

Cette méthode consiste à faire remplir par les employés eux-mêmes un questionnaire sur le travail qu'ils accomplissent régulièrement ou d'une manière occasionnelle. Ce questionnaire est analysé ensuite par ce lui qui conduit l'analyse des postes.

Par cette méthode, l'entreprise recueille les informations à la source qui devrait être la mieux documentée. Le questionnaire est peu utilisé au sein de CO.G.B car il a des obstacles qui viennent de la difficulté qu'éprouvent beaucoup de personnes à s'exprimer par écrit, d'autres difficultés viennent du manque d'objectivité avec lequel chacun considère son travail, c'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas reposer sur une telle méthode pour analyser un poste car elle ne va pas avoir des informations pertinentes qui vont lui permettre d'atteindre l'objectif de l'analyse.

### **1.2.2.3.L'observation :**

L'observation directe des situations de travail constitue un autre mode de collecte de données pour analyser le travail. Ces données sont utilisées pour décrire et expliquer comment les opérateurs procèdent pour réaliser un ensemble plus ou moins complexe de tâches.

Les comportements qui apparaissent à travers les enquêtes par questionnaire ou entretien sont souvent très éloignés des comportements réels observés. Des études d'ergonomie documentent ce décalage, tel celui qui existe, en matière de sécurité, entre les attitudes des opérateurs vis-à-vis des normes, consignes, dispositifs de sécurité et facteurs potentiels d'accident d'une part et leur comportement d'autre part.

L'observation permet de mettre en valeur, selon les différentes séquences de travail, l'intention cachée à l'action. L'analyse doit donner une base de compréhension suffisante de l'activité déployée. Les observations en terme réel permettent de recueillir :

- Les gestes, les déplacements, les postures ;
- La nature des informations de l'opérateur ;
- Les actions de l'opérateur et leur support ;
- Les prises d'information de l'opérateur ;
- Les communications ;

Toutes ces caractéristiques 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'observation doit 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.

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

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

- Déplacements
- Prises d'information ;
- 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 la plus utilisée par CO.G.B La Belle le fait qu'elle prend du temps mais elle a des résultats pertinentes qui aident l'acteur à bien réaliser l'analyse des postes.

### **1.2.3. Les intervenants impliqués :**

Pour réaliser une analyse des postes l'entreprise CO.G.B doit faire appel à des acteurs qui vont mener le processus d'analyse des postes. Ainsi les intervenants impliqués sont distingués selon l'utilité que l'on veut faire de la description du poste, donc lorsqu'il s'agit d'une description dans le cadre de gestion, l'entreprise fait appel à un supérieur immédiat en collaboration avec le service ressources humaines afin de réaliser une analyse pour les postes maîtrises et exécutions, alors que dans d'autres cas comme l'analyse des postes cadre l'entreprise fait appel à un organisme externe pour effectuer cette analyse, d'autres acteurs interviennent comme la commission de pilotage ISO 9001 et 14001, le titulaire de poste. Chaque acteur a un rôle à jouer lors de la démarche d'analyse des postes comme :

#### **1.2.3.1. Le titulaire de 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 du poste, les moyens nécessaires, ...etc.

#### **1.2.3.2. Le supérieur immédiat :**

Le plus souvent le supérieur hiérarchique qui établit l'analyse des postes pour l'ensemble des services de l'entreprise. Le supérieur hiérarchique a pour rôle principal de suivre le déroulement du processus d'analyse, de le mener dans les bonnes conditions et de ressortir avec des résultats fiables.

Quand la CO.G.B La Belle fait appel à un supérieur hiérarchique pour réaliser une analyse des postes il collabore avec le titulaire de poste.

#### **1.2.3.3. L'analyste :**

Dans le cas où l'entreprise CO.G.B La Belle établit l'analyse pour les postes cadre, elle fait appel à des analystes (organisme externe) afin d'avoir plus d'objectivité lors de la

rédaction de la description des poste, de plus les analystes apportent plus d'éclaircissements concernant les responsabilités confiées, les missions de ses salariés... ils sont des experts.

### **1.2.3.4. La commission du personnel de l'unité :**

Pour la CO.G.B une commission de pilotage ISO 9001 et ISO 14 001 qualité et environnement conçue pour la validation des descriptions des postes qui répondent à plusieurs objectifs tel que la rémunération, elle a un poids important lors de la validation de ces descriptions.

La CO.G.B réalise le processus d'analyse des postes du fait qu'il est considérées comme un instrument important pour l'organisation du travail, sa réussite et l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. La réussite du processus dépend de la qualité de son exécution et du suivi de la hiérarchie tout en long du processus.

### **1.3.L'objectif et l'utilité d'une analyse des postes pour l'entreprise CO.G.B La Belle à :**

#### **1.3.1. Objectifs :**

L'entreprise CO.G.B La Belle fait une analyse des postes pour déterminer les objectifs recherchés tel que :

L'analyse de poste sert pour CO.G.B La Belle à montrer tous les aspects de chaque poste de l'entreprise, à savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités et les résultats attendus. De plus, les exigences de base doivent être clarifiées et vérifiées. L'analyse des postes est un outil de gestion fondamental, il est utile pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et de l'organisation du travail. Pour préciser les attentes et les résultats recherchés lors de la détermination 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 des tâches bien préparée pour chaque poste sert de fondement pour l'évaluation du rendement, aide aussi à préciser l'échelle salariale et établir les niveaux d'ancienneté.

L'analyse des postes permet à CO.G.B La Belle de recueillir rationnellement de l'information sur les responsabilités de leurs titulaires du poste, les tâches et les activités que le titulaire doit réaliser 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 des

tâches place les tâches et les responsabilités précises du poste, ces conditions de travail, les particularités du poste qui indique les habilités, la scolarité et l'expérience nécessaires ou souhaitables pour occuper ce poste.

L'analyse des postes indique la valeur de l'employé aux yeux de son supérieur, 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 CO.G.B, pour elle 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-il à la réalisation des missions, des buts et objectifs de l'entreprise. Aussi, il contribue à accroître l'efficacité organisationnelle et 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 chaque poste de travail 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 CO.G.B, et à partir de laquelle l'accomplissement des activités soit fait tels que :

- La fixation des objectifs ;
- L'appréciation des performances ;
- Planification et intégration d'un nouvel employé ;
- L'évaluation des besoins de formation ;
- L'établissement des plans de gestion de carrière pour un employé ;
- L'évaluation du rendement et de la détermination d'une politique salariale juste et équitable.

### **1.3.2. Utilités d'analyse des postes :**

L'analyse des postes est un véritable outil de gestion pour les gestionnaire des ressources humaines, 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.

Cette analyse des postes aide le service du recrutement de la CO.G.B à établir les critères et les normes de recrutement, avec une élaboration d'une fiche de description de poste qui décrit avec assez de précision les compétences et les qualifications qui doivent être détenues par le candidat. Cette description va permettre à l'entreprise d'avoir une vision globale sur l'exigence de poste à pourvoir (les missions, les activités, la situation de poste, les conditions de travail...etc.), il permet aussi de décrire les éléments aux fondamentales d'une situation professionnelle.

L'analyse des postes est un outil de base pour fixer la rémunération des employés à la CO.G.B, après une classification des postes, qui détermine les niveaux des postes. La rémunération à CO.G.B contient également l'attribution des indemnités telles que les naissances...etc. L'évolution des qualifications fait désavantager très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les missions stables de poste.

L'analyse des postes présente aussi un outil de base pour la restructuration ou d'un déplacement d'un service au sein de CO.G.B La Belle. Comme il permet le redéploiement et la réorientation au sein de l'entreprise, le redéploiement et la réorientation sont appliqués dans le cas de sous-traitance d'activités, incapacité médicales... toutes les informations sont disponibles dans l'analyse des poste pour procéder à ces mouvements.

La formation à un impact important sur le développement des compétences pour cela La CO.G.B La Belle donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés dans le but de l'acquisition de nouvelles connaissances, méthodes, et techniques de travail qui permettent le développement des compétences, mais avant de procéder à cette activité de la gestion des ressources humaines l'entreprise CO.G.B prend en compte l'analyse des postes pour l'élaboration du plan de formation et d'élaborer aussi des plans de carrière.

L'analyse des postes est la première étape du processus de gestion prévisionnel des emplois et des compétences, elle constitue la base en permettant la connaissance précise des postes de l'entreprise. C'est l'outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

### 2.4. Exemple d'analyse de poste :

On a choisi d'analyser le poste d'un chef de service laboratoire, vu son importance et son poids dans l'entreprise.

Nous allons procéder à une analyse de poste par plusieurs étapes tout en coopérant avec le directeur des ressources humaines qui est concerné par l'élaboration des fiches des descriptions de poste pour la CO.G.B.

Le chef de service laboratoire est informé par le directeur des ressources humaines par cette procédure d'analyse et a expliqué son objectif qu'est le recueil des informations nécessaires sur le poste (les responsabilités, les missions, les tâches et les activités qui doivent être réalisées par le chef de service laboratoire). Cette procédure est la première étape du processus d'analyse des postes.

Après avoir informé le concerné et déterminé l'objectif de l'analyse, on procède à la deuxième étape qui consiste à collecter des informations. On s'est reposé sur quelques documents fournis par l'entreprise CO.G.B tels que la définition de la fonction, l'organigramme et la fiche de qualification. Ces documents sont exploités afin de collecter le maximum d'informations concernant le poste du chef de laboratoire.

Pour apporter plus de précisions, on a suivi une méthode qualitative traduite par un entretien direct avec le chef de service laboratoire, et ce en se basant sur les rubriques d'une fiche de poste qui sont :

- ✓ Identification du poste.
- ✓ Relation fonctionnelle (interne et externe).
- ✓ Définition sommaire (finalités et missions).
- ✓ Les contraintes.
- ✓ Les exigences.

Lors de l'entretien, nous avons traité les points suivants :

- L'intitulé du poste.
- Le service d'appartenance.
- Sa place dans l'organigramme.
- Le niveau hiérarchique.
- Le nombre d'effectif.

- Les services avec lesquels il y a plus d'échange.
- Les spécificités particulières.
- Relations externes.
- L'utilité du poste.
- Ses raisons d'être.
- Activités contribuant à la réalisation du chef de service.
- Activités quotidiennes et occasionnelles.
- Les difficultés rencontrées au cours du travail.
- Les compétences nécessaires pour occuper le poste.
- Les connaissances et qualifications auxquelles le chef de service laboratoire fait appel pour l'exercice de ses fonctions.
- Les qualités personnelles pour occuper le poste de chef de service.
- Quel est le temps nécessaire pour maîtriser les activités.

Les documents et les réponses obtenues sont traités afin de réaliser une description du poste pour le chef de service laboratoire.

### **Description du poste du chef de service laboratoire**

<b>Intitulé du poste : chef de service laboratoire</b>
--

<b>Le positionnement hiérarchique :</b>
---

**Niveau hiérarchique : N-1**

**Poste immédiatement supérieur : le directeur général**

<b>Les relations fonctionnelles :</b>
---------------------------------------

**En interne :**

Relation régulière avec

- ✓ le service production pour la réception des divers matériels, fourniture et produit.
- ✓ Le service Approvisionnement.
- ✓ La gestion des stocks.

### **En externe :**

- ✓ Fournisseurs et sous-traitance

### **Les missions du poste :**

- ✓ Définir les processus analytiques de contrôle des matières premières et produits.
- ✓ Planifier et mettre en place les analyses de contrôle en gérant les moyens humains ca structure et matériels nécessaires à leur réalisation dans le respect des normes de qualité.
- ✓ Assure les contrôles de qualités des produits aux différentes étapes de fabrication.

### **Les activités quotidiennes :**

- Assure la coordination entre l'activité laboratoire et les différentes activités de production.
- Veille au maintien de la discipline au sein du laboratoire.
- Assurer l'initiation du savoir-faire à ses subordonnés.
- Gestion du magasin des réactifs et verrerie.
- Veille au respect des règles d'hygiène de sécurité et d'environnement.
- Assure les contrôles de qualités des produits aux différentes étapes de fabrication.
- Ordonne les corrections nécessaires de certains paramètres de fonctionnement des équipements de production.
- Contrôle l'approvisionnement régulier en produits chimiques et en matériel de laboratoire.
- Veille au respect des règles d'environnement.
- Amélioration des indices de qualités.

### **Les activités occasionnelles :**

- Participe aux essais de mise en place de nouveaux équipements.
- Participe aux réunions de travail à la commission HS et environnement.
- Exécute certaines tâches ayant un rapport avec le poste ou l'activité de son service.
- Synthèse rapport d'activité.
- Participe à la recherche de nouvelles recettes.
- Elaboration des nouvelles fiches techniques.

- Application des nouvelles normes et nouveaux règlements.

### La spécificité du poste :

- ✓ Poste clés au niveau de l'entreprise.
- ✓ Contribue à la bonne image et la réputation de l'entreprise par l'assurance d'une qualité à la hauteur.
- ✓ N'est pas un travail posté.
- ✓ Poids de la structure : 22 agents.

### Les finalités du poste :

- ✓ Assurer la bonne qualité des produits.
- ✓ Organisation, orientation et contrôle des activités « contrôle de qualité ».

### Les contraintes liées au poste :

- ✓ Manque de moyens pour des contrôles spécifiques.
- ✓ Manque d'expérience.
- ✓ Manque réactivités du personnel.

### Exigences requise :

#### Formation et qualification nécessaires :

#### Niveau de formation ou diplôme :

- ingénieur
- Master 2

#### Domaine de formation :

Profil scientifique ou technique avec une formation complémentaire en contrôle de qualité.

Expérience : au moins 3 ans en agroalimentaire.

### Compétence requise :

- ✓ Maitrise de l'outil informatique.
- ✓ Connaissance d'équipements utilisés dans le laboratoire.
- ✓ Connaissance des normes de qualité.
- ✓ Maitrise de la rédaction des rapports.

### Les qualités comportementales :

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

Cette description du poste a été vérifiée par le directeur des ressources humaines qui est censé élaborer une fiche de description du poste et il donner son accord après la validation de contenu de la description de ce poste.

### Conclusion :

A travers notre stage pratique au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle, nous nous somme aperçu qu'une analyse de poste permet de déterminer les missions et les activités du poste, de prendre conscience de toutes les responsabilités du titulaire du poste. Elle permet aussi de vérifier l'adéquation des compétences du titulaire de poste aux exigences de celui-ci, ce qui permettra de programmer une formation complémentaire. Grace à cette analyse, on peut aussi déterminer les personnes adéquates au poste lors du recrutement.

L'analyse des postes a une place importante dans les pratiques de CO.G.B. La Belle, car c'est un outil essentiel à la description du poste. Elle est structurée de trois rubriques qui sont : la dépendance hiérarchique, les missions principales, et les documents à connaître et à respecter. Cependant, la fiche de poste utilisé par la CO.G.B. La Belle n'est pas structurée

### Chapitre III : L'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle

---

selon les rubriques fondamentales, elle repose sur la norme ISO 9001/14001 qualité et environnement

La démarche d'analyse de poste réalisé dans l'entreprise permet de déterminer le contenu des tâches et le niveau des compétences requises pour l'exercice de l'activité. Comme elle permet d'établir une fiche de description de poste support aux différents actes des ressources humains.

# Conclusion Générale

## Conclusion générale

---

La démarche d'analyse des postes est un processus fondamental sur lequel s'appuient toutes les activités des Ressources Humaines.

Elle nous permet de bien comprendre le lien existant entre l'analyse des postes et des autres pratiques de la gestion des ressources humaine. Comme elle permet de collecter les informations sur les emplois à l'intérieur de la structure organisationnelle et sur la façon dont l'entreprise remplit ses fonctions et atteint ses objectifs.

Notre recherche avait pour objectif d'étudier la démarche d'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle.

La présente étude a largement montré la méthode suivie par la CO.G.B La Belle pour la réalisation de la démarche d'analyse des postes, les personnes concernés par l'élaboration et la validation des fiches de poste et de l'analyse des postes, les méthodes de collecte d'informations utilisées, et les objectifs et intérêt de la démarche d'analyse des postes pour la CO.G.B La Belle .

Notre mémoire a été guidé par une question principale formulée comme suit : « *Comment se déroule une analyse des postes dans l'entreprise CO.G.B La Belle ?* ». Dans le cas de la CO.G.B La Belle la réalisation d'analyse des postes, se fait en quatre étapes. Le supérieur immédiat a commencé par la démonstration des objectifs d'analyse, puis il a identifié les méthodes de collecte d'information, ensuite le directeur des ressources humaines a élaboré des fiches de description de poste en collaboration avec le supérieur immédiat, enfin le responsable management intégré a validé l'analyse de poste.

D'après notre stage pratique au sein de la CO.G.B Labelle, nous avons constaté qu'elle utilise une analyse de poste qui facilite le déroulement des activités relatives à la gestion des ressources humaines, principalement le recrutement, la rémunération, et la gestion des compétences. Ce qui confirme notre première hypothèse formulée comme suit « *L'entreprise a recours à une analyse des postes afin de faciliter le déroulement des activités relatives à la GRH (recrutement, rémunération, formation ...)* ». ».

L'analyse des postes est pilotée par le supérieur immédiat, mais le directeur des ressources humaines intervient toujours lors de l'analyse des postes, car c'est lui qui élabore la fiche des descriptions des postes. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse exprimée

## Conclusion générale

---

comme suit « *Le Directeur des Ressources Humaines est l'acteur qui pilote le processus de l'analyse des postes* ».

Notre troisième hypothèse stipule que : « *La CO.G.B. Labelle définie au préalable une méthodologie à suivre pour mener à bien l'analyse des postes* », est confirmée puisque la CO.G.B La Belle définie une méthode à suivre au préalable pour chaque étape du processus, l'enchaînement des étapes, détermine les objectifs à atteindre pour chaque étape avant le lancement de l'opération d'analyse des postes.

Suite à notre stage pratique, nous avons pris conscience de l'importance de la démarche d'analyse des postes dans une entreprise, car elle permet de recueillir toute information pertinente concernant le poste (la nature, les responsabilités, les missions, les exigences...etc.).

# **Bibliographie**

## Références bibliographiques

### ❖ Ouvrages

- CITEAU J-P, « Gestion des Ressources Humaines principes généraux et cas pratiques », édition Armand COLLIN, 4<sup>ème</sup> édition, Paris (France), 1994.
- GUERRERO. S, « Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH », édition DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014.
- GUILLOT-SOULEZ. C, « Gestion des Ressources Humaines », édition Gualino Lextenso, 7<sup>ème</sup> édition, (2014- 2015).
- KERLAN.F, « guide pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », édition Organisation Groupe Eyrolles, 8<sup>ème</sup> édition, 2012.
- MOULETTE. P, ROQUES.O, « Gestion des Ressources Humaines », édition DUNOD, 12<sup>e</sup> édition, 2014.
- PERETTI. J-M., « RH : tout ce que souhaitez savoir sur les RH réponses d'un spécialiste » édition DONOD, Paris, 2006.
- PERETTI. J-M et al, « GRH une approche internationale », édition boeck, 3<sup>ème</sup> édition, 2011.
- PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8<sup>e</sup> édition, Paris, 2012.
- PERETTI.J-M, « Gestion des Ressources Humaines : synthétique et opérationnel », 21<sup>e</sup> édition Vuibert. 2016.

- SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 1986.
- SHIMON L. Dolan et autre, « la gestion des Ressources Humaines », 3<sup>é</sup> édition, pearson Education, Paris, 2002, P 297.
- ST-ONGE. S, AUDET.M, HAINES. V, PETIT.A, « Relever des défis de la Gestion des Ressources Humaines» 2<sup>e</sup>édition, gaëtan morin 2004.
- WAXIN.M-F, BARMEYER.C « gestion des ressources humaines : problématiques, stratégies et pratiques », édition Liaisons, 2008.

#### ❖ **Articles :**

- M.HANS PORNSCHLEGEL, «Analyse des tâches et la qualification du travail : principes de base, méthodes et applications dans les industries de la communauté européenne du charbon et de l'acier ». Rapport. Collection économie du travail. Luxembourg, JUIN1967.
- Y.Mehdid,AB Bahri, « Management stratégique des ressources humaines et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel », université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen, 30 oct 2014, (en ligne), disponible sur : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/6599>.consulté le 11/03/2017.

## Liste des figures

- **Figure 01** : Modèle de fiche de description de poste.....11
- **Figure 02** : Le processus de l'analyse des postes.....29
- **Figure 03** : L'évolution historique de la CO.G.B.....33

## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	1
Chapitre I : Généralité sur l'analyse des postes .....	4
Introduction.....	4
Section 1 : Les éléments clés de l'analyse des postes.....	4
1.1. L'historique de l'analyse de poste : .....	4
1.2. Définition des concepts clés : .....	5
1.3. L'utilité des descriptions et de l'analyse des postes : .....	8
1.4. Fiche de description des postes outils d'analyse : .....	9
Section 2 : Le lien entre l'analyse des postes et les autres pratiques de la GRH .....	12
2.1. Recrutement.....	12
2.2. La formation : .....	14
2.3. La rémunération : .....	14
2.4. L'évaluation : .....	15
2.5. La gestion des carrières : .....	16
Conclusion.....	17
Chapitre II : le processus de l'analyse des postes .....	18
Introduction.....	18
Section 01 : Les éléments constitutifs de l'analyse des postes. ....	18
1.1.Les objectifs et les finalités de l'analyse des postes.....	18
1.2.Les acteurs impliqués : .....	21
1.3.Le lien entre l'analyse et l'évaluation des postes : .....	22
1.4.Les caractéristiques d'un poste : .....	22
Section 2 : Le déroulement du processus d'analyse des postes. ....	24
2.1. Méthodes de recueil d'information.....	24
2.2.Les règles de rédaction de la description de poste : .....	28
2.3.Les étapes de l'analyse des postes : .....	29
2.4. Les limites de l'analyse des postes.....	31
Conclusion.....	31

Chapitre III : l'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle .....	32
Introduction.....	32
Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	32
1.1. Historique et évolution de CO.G.B Labelle. ....	32
1.2. Objectifs et mission de l'entreprise CO.G.B La Belle : .....	34
1.3. Organigramme hiérarchique et fonctionnel :.....	35
1.4. Le département RH au sein de CO.G.B La Belle :.....	36
1.5. Les missions de département RH au sein de CO.G.B La Belle: .....	36
Section 02 : la démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle. ...	36
2.1. La présentation de la méthode et de la technique utilisée lors de l'enquête :.....	37
2.2. La démarche de l'analyse des postes ausien de la CO.G.B. ....	38
2.3. L'objectif et l'utilité d'une analyse des postes pour l'entreprise CO.G.B La Belle.....	45
2.4. Exemple de l'analyse de poste : .....	48
Conclusion.....	52
<b>Conclusion générale</b> .....	54
<b>Références bibliographiques</b> .....	56
<b>Listes des figures</b> .....	58
<b>Table des matières</b> .....	59
<b>Liste des annexes</b> .....	61

## Liste des annexes

- **Annexe n° 01** : guide d'entretien.
- **Annexe n° 02** : guide d'entretien de l'exemple.
- **Annexe n° 03** : l'organigramme de la CO.G.B La Belle.
- **Annexe n° 04** : L'organigramme du département ressources humaines.
- **Annexe n° 05** : définition de fonction responsable Electrolyse.
- **Annexe n° 06** : fiche des qualifications Electrolyse.
- **Annexe n° 07** : fiche de définition de poste chef de service laboratoire.
- **Annexe n° 08** : fiche de définition de poste chef d'utilité.

## ANNEXE (01)

### Guide d'entretien

#### Profil du répondant :

- 1) Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle?
- 2) Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle?
- 3) Avez-vous déjà travaillé ailleurs (autre que dans l'entreprise CO.G.B La Belle) ?
- 4) Si oui, quel poste occupiez-vous ?
- 5) Quelle est votre formation initiale (diplôme, spécialité d'études) ?

#### Questions relatives à la démarche de l'analyse de poste :

- 1) Est-ce que l'entreprise CO.G.B La Belle procède-t-elle à l'analyse des postes ?
- 2) Qui prend la décision de faire une analyse de poste au sein de l'entreprise CO.G.B La Belle?
- 3) Qui est chargé du pilotage de l'opération de l'analyse des postes ?
- 4) Sur quelle base se fait le choix des postes à analyser ?
- 5) Parmi les méthodes de recueil d'information existantes, laquelle (ou lesquelles) a choisi l'entreprise CO.G.B La Belle? pourquoi ?
- 6) Quels sont les acteurs responsables de la description des postes ?
- 7) Comment faites-vous cette analyse ? quelles sont les principales étapes du processus de l'analyse des postes ? (quelle démarche ?)
- 8) Qui élabore la fiche de description de poste ?
  - a) Pour quelle raison élaborez-vous cette fiche de poste?
  - b) Quelles sont les rubriques sur lesquelles se base cette fiche ?
  - c) A votre avis, quelles sont les rubriques les plus importantes et plus significatives ?
- 9) Qu'apporte une analyse des postes à votre entreprise ?
- 10) D'après votre expérience,
  - a) Quelles sont les méthodes de recueil d'information que vous jugez pertinentes ?
  - c) Quelles sont les principales lacunes que vous recensez en matière d'analyse de poste ?

## ANNEXE (02)

### Guide d'entretien Pour la réalisation d'une description de poste d'une chef de service de laboratoire

- **Identification de poste :**

1. Quel est l'intitulé du poste ?
2. De quel service le poste fait-il partie ?
3. Quelle est sa place dans l'organisation ?
4. Quel est votre niveau hiérarchique ?
5. Quelle est la structure directement dépendante de votre poste?
6. Quel est le nombre d'effectif de votre structure ?

- **Relation interne et externe :**

1. Quels sont les services avec lesquelles vous entretenez plus d'échanges ?
2. Quelles sont les spécificités particulières du poste ?
3. Quelle est la structure que vous communique plus ?
4. Est-ce que vous entretenez des relations avec la structure externe ?
  - Si oui, avec quel service ?

- **Finalité de poste :**

1. Quelle est l'utilité de ce poste ?
2. Quelle est la raison d'être de poste ?

- **Missions de la structure :**

1. Quelles sont les activités qui contribuent à la réalisation de vos missions ?
2. Quelles sont les activités réalisées quotidiennement ?
3. Quelles sont les activités réalisées occasionnellement ?

- **Les contraintes :**

1. Quelles sont les difficultés rencontrées au cours de votre travail ?

- **Les exigences du poste :**

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

2. Quelles sont les connaissances et qualifications auxquelles vous faites appel pour l'exercice de vos fonctions ?
3. Selon vous quelles sont les qualités personnelles pour occuper ce poste ?
4. Combien de temps nécessaire pour maîtriser les activités de ce poste ?

Merci