

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A/MIRA Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales
Département des Sciences de Gestion



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

***Description et analyse du poste délégué commercial
nouvellement créé à l'entreprise Béjaïa Logistique***

Réalisé par :

- *AITIBROUT Syla*
- *AREZKI Tassadit*

Encadré par :

Mme. ZOUAOU

Membre du jury :

- *Mme AMGHAR (Examinatrice)*
- *Mme MIBARKI (Présidente)*

Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à adresser nos profonds remerciements à notre promotrice M^{me} **ZOUAOU Nabila** qui a dirigé notre travail, pour ses judicieux conseils et ses encouragements, sa disponibilité et sa compréhension.*

*Nous tenons également à remercier les responsables du service ressources humaines de l'entreprise **BL**, M^r **MAUCHE Cherif** et M^r **OUNNES Akli**, ainsi que l'ensemble du personnel pour leur soutien dans l'élaboration du présent travail.*

*Un remerciement particulier pour M^r **AREZKI Nabil** qui nous a aidés à suivre ce stage.*

Nous remercions aussi les membres du jury qui nous ont fait l'honneur de juger notre travail.

Et un grand merci à tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents ;

Mon frère et mes sœurs ;

Mes grands-parents et l'ensemble des membres de la famille;

Tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Tassadit AREZKI.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents, abderrahmane et zohra qui n'ont jamais cessé de Me soutenir
pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*Mes sœurs ; nadia ; sabrina, dalila et son mari ainsi leur enfants ; abderlghani,
omar et yahia ;*

Mes frères ; sofiane ; yacine et brahim

Et tous mes amis

Sylia AIT-IBROUT

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Table des matières

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale 1

Chapitre I : Généralités sur l'analyse des postes

Introduction 4

Section 1 : Étude et analyse des postes 4

1.1) Historique de l'analyse des postes 4

1.2) Vocabulaire de l'analyse des postes 5

1.3) Importance de l'analyse des postes pour l'organisation 8

1.3.1) Le but de l'analyse du poste 8

1.3.2) Objectifs de l'analyse des postes 9

1.3.3) Rôle de l'analyse des postes 9

Section 2 : Utilité de l'analyse des postes pour les pratiques GRH 10

2.1) Le recrutement 10

2.2) La formation 10

2.3) Évaluation des emplois 11

2.4) Classification des emplois 11

2.5) Rémunération 12

2.6) Gestion de carrière 15

Conclusion 15

Chapitre II : Processus de l'analyse des postes

Introduction.....	16
Section 1 : Acteurs, outils et techniques de l'analyse des postes	16
1.1) Les composantes de l'analyse des postes.....	16
1.2) Les méthodes et outils de l'analyse des postes.....	18
1.3) Les acteurs de l'analyse des postes	22
Section 2 : Procédure de l'analyse des postes	23
2.1) L'analyse des postes : un processus en six étapes	23
2.2) Les facteurs pour une réalisation d'une analyse de poste	33
2.3) Le processus de l'analyse de poste : cas de création d'un nouveau poste.....	33
2.4) Les avantages et limites de l'analyse des postes.....	35
Conclusion	35

Chapitre III : Le processus d'analyse d'un nouveau poste créé à BL

Introduction.....	36
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de la SARL BL	37
1.1) Historique de BL	37
1.2) Présentation de la SARL BL	38
1.3) L'organigramme de BL.....	39
Section 2 : La démarche de l'analyse d'un nouveau poste créée à Bejaia logistique.....	45
2.1) Méthodologie de recherche	45
2.2) Discussion des résultats La raison de créer ce poste	46
2.2.1) Définition du poste délégué commercial... ..	45
2.2.2) La raison de créer ce poste	45
2.2.3) L'objectif de l'analyse de poste délégué commercial :.....	47

2.2.4) Les étapes d'analyse du poste « délégué commercial » à Bejaia logistique :.....	47
2.2.5) La méthode d'analyse de poste « Délégué commercial » à BL :.....	49
2.2.6) Les acteurs :.....	49
2.2.7) Description de poste délégué commercial :.....	50
Conclusion	54
Conclusion générale	55
Références bibliographiques	57
Annexes	59

Liste des figures

Chapitre I :

Figure 1 : Les cinq phases de la classification... 13

Figure 2 : Exemple de fourchette de salaires d'amplitude 80/120 14

Chapitre II :

Figure 3 : Les composantes de l'analyse des postes..... 16

Figure 4 : Processus de l'analyse des postes..... 24

Figure 5 : Modèle type de fiche de poste..... 31

Figure 6 : Fiche de poste contremaitre à la distribution 32

Chapitre III :

Figure 7 : Fiche de poste délégué commercial..... 49

Liste des abréviations

MRH : Management des Ressources Humaines.

SMIC : Salaire Minimum de Croissance.

CNFPT : Centre National de la Fonction Public Territoriale.

CSMO : Comité Sectoriel de Main d'œuvre.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

DRH : Directeur des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

BL : Béjaïa Logistique.

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

DG : Directeur Général.

BTP : Bâtiment Travaux Publique.

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales.

Introduction générale

Introduction générale

La mondialisation, la concurrence internationale, la nécessité d'être d'avantage à l'écoute du client, la rapidité des innovations et la difficulté grandissante à prévoir et à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle.

Dans ce mémoire, notre travail consiste à comprendre comment intégrer la dimension ressources humaines et la stratégie de développement humain face aux changements organisationnels et opérationnels dans la stratégie de l'entreprise **Béjaïa Logistique (BL)**.

Notre cas pratique s'est basé sur une analyse et description du poste délégué commercial nouvellement créé au sein de BL.

En effet, la réussite de l'entreprise passe par la réussite des hommes et des femmes qui la composent, la fonction RH est resté au cœur du dispositif : au travers des systèmes d'objectivation, il lui faut en effet décliner les objectifs de performance globale au niveau de chaque salarié, évaluer les contributions individuelles, reconnaître, rémunérer, développer les compétences nécessaires.

Ainsi, la gestion des ressources humaines est l'ensemble de pratiques (Recrutement ; rémunération ; formations ; analyse des postes...etc.) ayant pour but de mobiliser, valoriser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et une meilleure performance.

L'analyse des emplois est l'une des clés de voutes de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisations possibles : définition des besoins en personnel, recrutement et sélection, formation, gestion des carrières et de la mobilité...etc. Elle se définit comme une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, c'est-à-dire sa description et le profil du titulaire.

L'analyse des emplois permet la description des tâches et la spécialisation des qualifications lesquelles doivent s'adapter aux différents objectifs que poursuit l'organisation, elle indique les besoins en ressources humaines mais aussi les critères les plus rationnels

possibles pour déterminer le niveau de rémunération. Son rôle consiste à effectuer une analyse et à fournir une information détaillée sur un emploi précis qu'on veut décrire. Cette information joue un rôle essentiel pour les diverses activités de la GRH. Des données exactes sur les emplois combinés avec d'autres renseignements : organigrammes, étude de marché...etc. fournissent donc une base pour un plan d'évaluation correct et fiable. C'est pourquoi il est juste d'affirmer que le processus d'analyse des emplois est vraiment l'épine dorsale de l'évaluation des emplois.

Cette pratique permet à l'entreprise de faire un diagnostic et avoir une vision synthétique des emplois existants dans l'entreprise, faire en pronostic sur les emplois qui vont évoluer, hiérarchiser et classer ces emplois dans l'organisation.

L'entreprise en phase de croissance ou de réorganisation, se retrouve dans la nécessité de créer de nouveaux postes pour répondre à ses objectifs stratégiques et mieux satisfaire les besoins de sa clientèle.

L'adoption d'une procédure ou processus d'analyse des postes créés permet de définir le profil des candidats à rechercher en terme de compétences, de niveau de responsabilités, d'aptitudes..., et d'élaborer l'offre d'emplois en conséquence. Il ressort de cette analyse une fiche de poste composée d'une liste structurée des principales activités du poste étudié ainsi que ses contraintes. Cette fiche ne doit pas être figée, elle est susceptible d'être revue chaque année.

Afin de mieux cerner notre étude on a choisie de faire un entretien avec le responsable de département commercial et avec le DRH de l'entreprise BL, cette entretien nous a permet d'acquérir plus d'informations sur la procédure et le bute de la description et l'analyse de poste délégué commercial nouvellement crée dans cette entreprise.

Ainsi, le but poursuivi par notre étude est de tenter de répondre à la question suivante :

« Pourquoi et comment analyser un poste de travail nouvellement créé dans une entreprise ? »

De cette question principale, nous cherchons à déterminer :

-« Quel est l'intérêt de l'analyse des postes? »

-« Quelle est la démarche et quels sont les acteurs intervenant dans l'analyse des postes ? »

-« La procédure d'analyse d'un poste de travail nouvellement créé est-elle différente de la procédure standard ou générale ? »

Dans le but de bien cerner notre problématique principale, nous avons formulé deux hypothèses de travail :

Hypothèse 1 : l'analyse d'un nouveau poste créée dans une entreprise doit avoir comme objectif de développer une activité dans un contexte de nouveauté, de parer à un surcroît d'activité, elle peut aussi d'identifier tous les tâches, responsabilités et le profil pour ce poste.

Hypothèse 2 : La procédure de l'analyse d'un poste nouvellement créé ne s'écarte pas de la procédure générale (Expression des besoins, élaboration de la fiche du poste, élaboration du profil du candidat) et fait intervenir les mêmes acteurs (Responsable hiérarchique, DRH et DG).

La méthodologie suivie pour notre thème s'est appuyée sur une collecte de données basées sur une étude documentaire variée ainsi que sur le réseau Internet qui nous a permis d'élargir la gamme des informations.

A la fin de notre stage pratique au sein de l'entreprise **Béjaïa Logistique**, nous avons pu obtenir une réponse à notre problématique de départ et présenter ce mémoire qui suit un plan articulé autour de trois chapitres :

- Un premier chapitre consacré à la procédure générale d'analyse des postes d'une manière globale qui est divisé en deux sections. Lors de la première section nous avons parlé sur l'historique de cette démarche, les explications des concepts clés lié à ce thème aussi le rôle et l'importance qu'il joue dans l'organisation, dans la deuxième section nous avons traité le lien existant entre l'analyse des poste et les autres pratiques RH.
- Un deuxième chapitre consacré au processus de l'analyse des postes, est divisé aussi en deux sections, la première section est consacré aux acteurs et outils de cette procédure ainsi les facteurs de sa réalisation, dans la deuxième section nous avons évoqué le processus de l'analyse de poste et le processus de l'analyse de poste dans le cas de création d'un nouveau poste.

- Un troisième et dernier chapitre consacré au processus de l'analyse d'un nouveau poste crée dans l'entreprise Béjaïa Logistique et répondre à la problématique posée, comporte deux sections. Nous avons consacré la première section sur la présentation et l'organigramme de l'entreprise d'accueil BL, la deuxième section est consacré à la procédure de l'analyse d'un nouveau poste crée intitulé « délégué commercial » dans l'entreprise Béjaïa Logistique, le but de créer ce poste, la méthode utilisé ainsi la fiche de ce poste qu'on a réalisé a travers les informations obtenu lors de l'entretien qu'on a effectué.

Chapitre I :
Généralités sur l'analyse des postes

Introduction :

L'analyse des postes est une procédure qui fait partie des tâches administratives d'une entreprise, elle consiste à déterminer les responsabilités et les obligations des postes du travail. Dans ce chapitre nous allons définir quelques notions de base dans la première section, ensuite nous allons aborder les objectifs et l'importance de cet outil. Enfin nous allons présenter le lien entre l'analyse des postes et les différentes pratiques de GRH.

Section 1: Étude et analyse des postes:

Dans cette section nous allons évoquer l'évolution de l'analyse des postes, présenter ses concepts clés avant de montrer son importance et son rôle pour l'organisation.

1.1) Historique de l'analyse des postes :

C'est vers 1909-1910 qu'est née la conception moderne de l'analyse des emplois. Elle est reliée aux études de temps et mouvement effectuée par F.W. Taylor et développée dans son œuvre principale, « principe 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 pour la compagnie commonwealth Edison.¹ Le terme "job analysis" a été utilisé par la suite aux Etats Unis par la « Commission de service civil » pour la classification du personnel gouvernemental. Peu de temps après, on s'est servi des analyses des emplois pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances. Dans les années 130, avec l'extension des contrats collectifs, l'analyse des emplois connut une plus large diffusion. C'est durant la Deuxième Guerre mondiale que l'analyse des emplois fut popularisée. Aujourd'hui, l'analyse des emplois dans les organisations se divise en deux catégories :

- a) L'analyse des emplois en vue d'obtenir de l'information pour les activités de la GRH.
- b) Les études de temps et mouvements et leurs méthodes d'analyse, utilisées par l'ingénieur industriel.²

¹LOUIS et all, gestion des ressources humains, beak université,2004.

²idem.

1.2) Vocabulaire de l'analyse des postes :

Il s'agit dans ce point d'essayer de donner quelques définitions de quelques concepts clés de l'analyse des postes.

- **Une tâche :**

Consiste en un groupement d'activités demandant un effort physique ou mental et nécessaire pour atteindre un objectif.

- **Une activité :**

Est une composante d'une tâche qui peut être observée, mesurée. C'est en fait la plus petite unité de travail.

- **Emploi :**

L'emploi est un terme générique désignant un ensemble d'activité faisant appel à un même noyau de compétences. Il correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est-à-dire : un regroupement de postes très proches les uns des autres. On parlera ainsi d'emploi de secrétariat, par exemple, sans préciser d'avantage la nature du travail (Secrétariat commercial, comptable ou de direction).

- **Emploi-type :**

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

- **La fonction :**

C'est un ensemble d'activités qui détermine les exigences précises, des responsabilités relevant d'avantage à un domaine donné des compétences spécifiques.

- **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 »³.

³ Sylvie GUERRERO « Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en GRH », édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014, p34.

- **Profession :**

Représente un groupe d'emplois comportant des tâches semblables ou apparentées qui exigent une qualification, des connaissances et des capacités semblables.

- **Compétence :**

Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues :

« La compétence est un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise ».

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité ce l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

« Qui définissent ce que la personne maîtrise : connaissances théoriques, savoir-faire, comportement mis en œuvre dans sa fonction. ».⁴

- **Le poste :**

Unité élémentaire de la division du travail. Le poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné d'activités et de tâches effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée.⁵

On caractérise généralement un poste par la flexibilité des activités professionnelles.

Ainsi on peut parler d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste, ces termes sont définis comme suite :

- **L'élargissement du poste :**

C'est l'accroissement du nombre de tâches accomplies par un même employé. L'élargissement vise en général à rendre le travail plus varié et plus intéressant. Cette approche comporte souvent des points positifs. Il arrive que les employés opposent une certaine résistance au changement. Certains d'entre eux n'y voient qu'un moyen d'ajouter des tâches ennuyeuses et routinières. D'autres peuvent trouver que l'élargissement de poste va leur ôter l'avantage de faire un travail automatique.

⁴ Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction ressources humaines », édition Dunod, 2^{ème} édition Paris, 2010, p183.

⁵https://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/Metiers/glossaire_grh.pdf consulté le 09/07/2020

Si l'élargissement du poste exige plus d'attention et de concentration, certains employés pourront trouver cela intéressant et enrichissant.

- **La rotation de poste :**

Cela consiste à déplacer un employé d'un poste à un autre et vise également à rendre les employés plus polyvalents.

- **L'enrichissement de poste :**

C'est l'ajout de tâches au travail des employés. Cela leur permet d'assumer plus de responsabilités et de prendre plus d'initiatives.⁶

- **Analyse de poste :**

« L'analyse d'un poste se définit comme le processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de le rapporter. C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail, ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres. »⁷

L'analyse de l'emploi fait référence à un processus de ventilation détaillé et systématique du travail en différentes tâches et obligations distinctes. C'est un processus détaillé en ce sens qu'il considère toutes les tâches à exécuter, en les divisant parfois en tâches essentielles et en tâches marginales.⁸

Autrement dit, L'analyse des postes est un exercice qui permet aux gestionnaires de connaître toutes les caractéristiques associées à un poste de travail, à savoir : les responsabilités, les exigences, les tâches, les normes de rendement, les compétences, etc.

- **La fiche de poste :**

Elle représente la tâche sur laquelle est portée l'ensemble des éléments décrivant un poste de travail. En d'autres termes, il s'agit d'un document élaboré pour la description d'un poste de travail. En définitive, nous retenons que la fiche de poste est la situation réelle dans laquelle la personne exerce son métier dans un endroit donné et à un moment donné.

⁶Nadia Ghaddab, Sourour Aouadi, les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, université virtuelle de Tunis, 2008 p.7. Disponible sur : http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf consulter le 09-06-2020.

⁷ Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition librairie Vuibert 15^{ème} édition, Décembre 2007, P52.

⁸ Robert HERON, Analyse de l'emploi et du travail, Organisation internationale du Travail, 2008, P9.

1.3) Importance de l'analyse des postes pour l'organisation :

1.3.1) Le but de l'analyse du poste :

Il s'agit ici de présenter de manière générale l'utilité de l'analyser des postes au sein de l'organisation avant de développer ce point dans la deuxième section de ce chapitre en liaison avec les pratiques RH.

Ainsi, La description de poste présente tous les aspects importants du poste avec plusieurs utilisations possibles et notamment :

- La définition des profils des 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 aux salariés, élaborer des formulations de comptes périodiques d'activité ; 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 ; élaborer des formulaires pour l'évaluation annuelle.

Les descriptions doivent être adaptées aux buts poursuivis. Elles doivent être élaborées en respectant deux principes :

- S'attacher à ce qui est fait dans la réalité (le poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- S'attacher aux activités et non aux titulaires du poste.

Dans un contexte de changement permanent, les postes évoluent très vite et les descriptions vieillissent rapidement. Avant toute utilisation d'une description, il est nécessaire de vérifier qu'elle demeure actuelle et de procéder aux actualisations nécessaires. A cette condition, la description demeure un outil utile.⁹

L'analyse des postes est un outil susceptible de doter les entreprises des moyens de s'intéresser :

⁹ Peretti Jean-Marie, « Ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponse d'un spécialiste », Dunod, paris, 2006, P66

- Aux questions et problèmes individuels survenant au sein de l'entreprise ;
- Aux besoins organisationnels, notamment à restructurer la pratique ;
- Aux dispositions de la législation ;
- Aux problèmes entre travailleurs et direction sur le lieu de travail.¹⁰

1.3.2) Objectifs de l'analyse des postes :

L'analyse des postes est la base de toute activité de MRH, elle a un lien avec les objectifs de l'entreprise car, le profil de poste permet de refléter les objectifs spécifiques de poste et ses contributions aux objectifs globaux de l'entreprise, donc la définition de chaque objectif attribué au poste permet à chaque collaborateur de savoir ce qu'on attend de lui.

Les résultats de l'analyse des emplois ont pour principaux objectifs :

- Créer un nouveau poste ;
- Permettre une orientation professionnelle ;
- Faciliter la sélection et le placement et développer les techniques et épreuves de sélection ;
- Améliorer la planification du personnel par le transfert, la promotion et la rétrogradation ;
- Servir de support et l'amélioration des emplois et à l'appréciation des travailleurs ;
- Permettre l'adaptation du programme de formation du personnel aux besoins réels de l'entreprise ;
- Permettre une meilleure utilisation du personnel ;
- Améliorer les relations de travail, l'efficacité ;
- Améliorer la gestion de la carrière et la gestion de temps ;
- Localiser les sources potentielles de fatigue, d'accidents et les maladies professionnelles.

1.3.3) Rôle de l'analyse des postes :

Son rôle consiste à effectuer une analyse et à fournir une information détaillée sur un emploi précis qu'on veut décrire. Si l'information recherchée n'est pas complète ou fautive cela aura de répercussions dans le programme d'évaluation. Au cas contraire, le plan d'évaluation sera correct et fiable.

¹⁰ Robert HERON, Op cit P21.

Section 2 : Utilité de l'analyse des postes pour les pratiques GRH

La gestion des ressources humaines permet de mobiliser les personnes au service de la stratégie d'entreprise. Alors qu'il n'y a aucune obligation légale de réaliser une analyse de poste et des profils de poste, il s'agit de pratiques récurrentes dans les entreprises. C'est en fait parce que l'analyse des postes sert de base pour de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines : recrutement, formation, évaluation, rémunération, gestion de carrières...

2.1) Le recrutement :

L'analyse des emplois est essentielle pour entreprendre la première étape du processus de recrutement des ressources humaines à savoir la détermination des besoins. Elle constitue à ce niveau une source de renseignements qui permet de maximiser l'adéquation entre les exigences du poste à pourvoir et les caractéristiques de son détenteur. En effet, l'analyse des emplois permet de définir l'emploi à pourvoir et décrire ses caractéristiques, préciser le profil du titulaire (savoir, savoir-faire, savoir-être), et enfin arrêter les critères de sélection des candidats. Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation¹¹. Elle passe par plusieurs étapes, dont l'analyse des postes est une étape primordiale pour sa réalisation.

Il ne peut y'avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou le réviser à l'occasion du recrutement.

2.2) La formation :

L'analyse des emplois, complétée par les rencontres et des discussions avec les employés, constitue une source de renseignements concernant les besoins en formation. En effet l'analyse des emplois facilite :

L'établissement du contenu de la formation c'est-à-dire les connaissances et les comportements qui amèneront l'employé à accomplir adéquatement les tâches reliées à son emploi, aussi permet la collecte des renseignements concernant la manière d'exécuter les

¹¹ Lactitia LETHIELLEUX , l'essentiel de la gestion des ressources humaines, éditions Lextenso 8^{em} édition, Gualino éditeur, 2014, P65.

tâches reliées à un emploi, et pour faire un examen minutieux des tâches qui devront être accomplies une fois la formation achevée.

2.3) Evaluation des emplois :

C'est une activité de la gestion des ressources humaines reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences de différents emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer sur une base logique, leurs valeurs relatives et établir une hiérarchie des emplois. Elle permet ainsi de bâtir une échelle des rémunérations équitables à ces différentes tâches.

L'évaluation des emplois se base sur les informations fournies par l'analyse des emplois pour évaluer les différentes tâches des postes de travail.

Autrement dit, l'analyse conduit à l'évaluation en passant par la description des emplois alors que l'évaluation proprement dite aboutit à l'établissement d'une échelle de salaire en pesant par la classification des emplois. L'analyse des postes est donc la phase préparatoire à l'évaluation des postes.¹²

2.4) Classification des emplois :

La classification des emplois dans l'entreprise permet de hiérarchiser les emplois entre eux en tenant compte de différents critères comme les responsabilités attendues, l'autonomie, les qualifications, le niveau d'expertise requis, la complexité des tâches, etc. Ces informations sont regroupées dans un document de synthèse qui sert de référence et permet de bâtir une vraie politique RH en attribuant à chaque emploi un positionnement hiérarchique, une classe, un indice un type et un niveau de rémunération...etc. cette classification est un reflet fidèle du choix d'organisation.

Pour se faire il faut suivre un ensemble d'étapes dont l'analyse des postes est la première étape dans ce processus, ce dernier permet de décrire les éléments constitutifs d'une situation professionnelle, à savoir notamment, l'intitulé du poste, son contexte et sa finalité, les missions et activités de l'emploi et les compétences requises.

La mise en place de cette analyse permettrait une identification claire des domaines et niveaux de compétences requis pour l'emploi correspondant ainsi de

¹²SEKIOU et al, la gestion des ressources humaines, 2eme édition, édition de Boech , Montréal, 2007

délimiter précisément le champ d'action de la personne susceptible d'occuper l'emploi en question.

2.5) Rémunération :

La rémunération renvoie à l'ensemble des avantages économiques (salaire, accessoires au salaire...), sociaux (avantages en nature...) et autres dont bénéficie un travailleur en contrepartie d'un travail fourni.

La structure de la rémunération doit être établie sur la base des contenus de travail. Pour ce faire, il faut procéder à la définition et l'évaluation des emplois. L'analyse des emplois constitue une première source de renseignements qui permet de procéder à l'évaluation des emplois. En effet elle permet de :

- Préciser les principales caractéristiques des emplois ;
- Définir les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des emplois ;
- Répartir les postes selon un système préétabli ;
- Assigner à chaque poste une classe de rémunération spécifique.

En plus de l'analyse des postes, plusieurs autres éléments sont pris en considération dans la détermination du niveau de salaire, en particulier le niveau du SMIC, les conventions collectives, le salaire de qualification (établir une échelle de salaire, la compétitivité externe), l'individualisation de la rémunération (dont la recherche de l'équité, les primes individuelles et collectives, la modulation personnelle

Voici quelques éléments qui déterminent le niveau de la rémunération dont l'analyse de poste apparaisse comme une opération préalable dans sa réalisation :

- **Le salaire de qualification :**

L'élaboration d'une échelle de salaire reposant sur une opération effective de qualification constitue un préalable à la gestion des rémunérations.

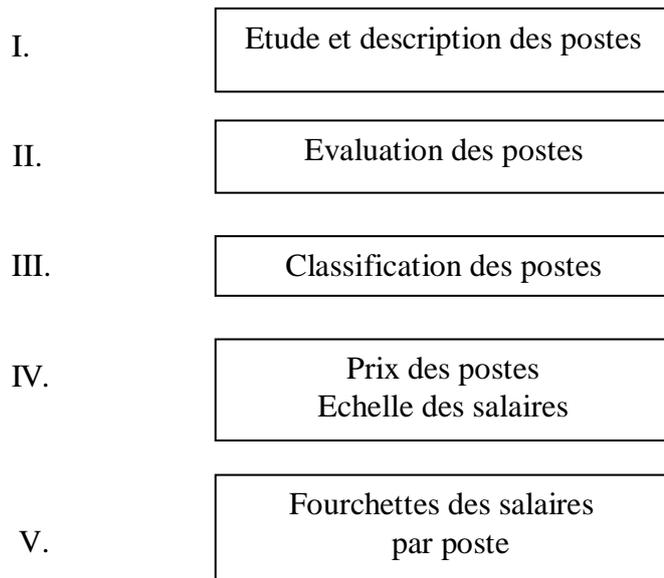
Elle implique la mise en place dans l'entreprise d'un échelonnement satisfaisant des postes les uns par rapport aux autres et d'un barème correspondant des rémunérations.

La qualification est une opération dont le but est d'évaluer l'importance respective des postes, son processus comprend cinq phases, l'étude et la description des postes constituent la première phase de l'opération. Il s'agit d'un préalable déjà rencontré dans

l'analyse des politiques d'emploi, l'opération de qualification repose, en règle générale, sur des descriptions de fonctions existantes.¹³

La figure ci-dessous présente les cinq phases de l'opération de qualification.

Figure N° 1 : Les cinq phases de la classification



Source : Peretti (J-M), gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, librairie Vuibert-Décembre 2007, P 121-122

- **L'échelle des salaires :**

La détermination de l'échelle de salaires s'appliquant à la classification des emplois retenus dans l'entreprise débouche sur la fixation, pour chaque poste, d'un salaire minimal et d'une fourchette mini-maxi constituant la plage de progrès permettant d'individualiser la rémunération en fonction des critères individuels.¹⁴ C'est-à-dire commençant par l'analyse de poste et arrivant à l'étape de classification des emplois l'entreprise peut commencer à rémunérer le titulaire du poste en fonction de ses capacités et ses compétences individuelles.

- **La fourchette de salaire :**

La fourchette de salaire représente l'écart entre le salaire minimal et le salaire maximal attribué pour une fonction. Avant de négocier le salaire, il est important de savoir

¹³Peretti Jean-Marie (J-M), gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, librairie Vuibert-Décembre 2007, p122.

dans quelle catégorie salariale l'employé est situé, afin de pouvoir définir la fourchette de salaire dans laquelle il pourrait se positionner. Celle-ci dépend de nombreux critères relatifs à l'emploi auquel ils se portent les candidats.

Pour définir la fourchette de salaire, les employeurs se basent sur des études concernant les rémunérations pratiquées sur le marché. Ces études regroupent des tranches salariales relatives à une fonction, dans des industries comparables au sein d'une même région. La fourchette de salaire représente deux valeurs différentes : la fourchette basse et la fourchette haute.

Le but de la fourchette salariale est que l'employé propose à l'employeur une plage de valeurs plus ou moins large, qui permettra d'avoir une marge de négociation. De cette manière, si l'employeur propose un salaire dans cette fourchette, l'employé sera certainement satisfait de la proposition.

La figure suivante présente un exemple de fourchette de salaire qui permet à l'entreprise d'attribuer un salaire mérité

Figure N°2 : Exemple de fourchette de salaires d'amplitude 80/120¹⁵

Maximum	Exceptionnelle-zone est normalement réservée aux personnes remplissant leur emploi d'une façon que chacun reconnaît comme remarquable.	120%
	-----	112%
	Supérieur-zone concernant les employés ou cadres confirmés remplissant leur emploi d'une façon nettement supérieure au niveau « satisfaisant ».	
Moyenne	Satisfaisante-zone concernant les personnes remplissant leur emploi d'une façon régulièrement satisfaisante et correspondant à la définition d'emploi.	104%
	-----	96%
	Passable-zone d'amélioration intermédiaire entre les niveaux « médiocre » et « satisfaisant ».	
	-----	88%
Minimum	Médiocre-zone provisoire s'adressant à des personnes (En particulier des débutants) tenant leur emploi d'une façon nettement inférieure au niveau attendu.	80%

2.6) Gestion de carrière :

L'entreprise doit être en mesure d'assurer une perspective de carrière à l'ensemble de ses collaborateurs, il est important de juger de la cohérence des prévisions des besoins avec les évolutions possible des personnes présentes dans la firme et de celles que l'on décide d'embaucher.¹⁶

L'analyse des postes sert à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Les travailleurs peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'ils désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons vu que l'analyse de poste est un outil très important et indispensable dans l'entreprise que ce soit pour le dirigeant ou pour les salariés, elle sert de base pour de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines (formation, rémunération, gestion de carrièreetc, donc sa mise en place présente une grande utilité pour la gestion des ressources humaines.

Chapitre II :
Processus de l'analyse des postes

Introduction :

Une analyse d'emploi est le processus utilisé pour recueillir des informations sur les fonctions, les responsabilités, les compétences nécessaires, les résultats attendus et l'environnement de travail d'un emploi particulier. Il faut réunir autant d'informations que possible sur le travail afin de mettre au point une description de poste efficace.

Dans ce chapitre nous allons présenter donc le déroulement de l'analyse de poste dans une organisation, les acteurs intervenants ainsi que les principaux outils et méthodes utilisés pour recueillir les informations nécessaires pour la démarche.

Section 1 : Acteurs, outils et techniques de l'analyse des postes :

Avant d'aborder les principaux outils d'analyse des postes et les personnes intervenants dans ce processus, nous allons commencer par la présentation des composantes d'un poste de travail.

1.1) Les composantes de l'analyse des postes :

L'analyse des postes est un processus qui permet de décrypter les différentes composantes d'un poste telles que les responsabilités, les tâches, le contexte de travail, les habiletés requises, le niveau d'autorité, etc. La figure n°3 ci-dessous présente les cinq composantes de l'analyse des postes.

Figure N°3: Les composantes de l'analyse des postes.



Source : CSMO TEXTILE, comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie textuel du Québec, analyse des postes, description de poste et profil des compétences, [en ligne], disponible sur : http://csmostextile.qc.ca/wpcontent/uploads/2019/12/guide_analyse_des_postes.pdf
Consulté 28/04/2020.

Pour décrire avec précision le poste considéré, les cinq composantes seront présentées :

- **Présentation générale du contexte de travail :**

- Intitulé du poste ;
- Corps et grades ciblés ;
- Situation géographique ;
- Moyens alloués (humains, financiers, matériels) ;
- Contacts ;
- ...

- **Responsabilités exercées :**

- Encadrement, responsabilités juridiques ou réglementaires,

- **Éléments relatifs aux compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités :**

- Qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales ;
- Expériences professionnelles souhaitables ;
- Évolutions probables du poste ;

- **Éléments relatifs aux tâches :**

- Missions et activités afférentes au poste ;
- Positionnement au sein de la structure ;
- Renseignements utiles sur l'unité elle-même, son organisation, ses enjeux ;
- Situation fonctionnelle ;
- Appartenance à un réseau métier ;
- Contribution à des activités mutualisées,

- **Éléments relatifs aux comportements (attitudes) :**

- Sens des relations humaines ;
- Avoir l'esprit d'équipe ;
- Être à l'écoute ;
- Sens des responsabilités ;
- Maîtrise de soi ;
- etc.

1.2) Les méthodes et outils de l'analyse des postes :

Pour bien mener le processus de l'analyse des postes, un ensemble de méthodes et d'outils doivent être mises en places, ces méthodes doivent être adaptées aux buts poursuivis, les méthodes les plus fréquemment utilisées sont l'observation, l'entretien, le journal et la méthode des incidents critiques.

1.2.1) Observation :

Un ou plusieurs spécialistes observent de bout en bout l'exécution des tâches correspondant à un poste. Cette observation est directe, immédiate, sur le lieu de travail. Elle est assez longue pour permettre d'enregistrer tous les moments du cycle des opérations. L'observation est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

L'observation présente des avantages et des inconvénients qu'on cite :

➤ **Avantages :**

- Maximum d'informations.
- L'information est plus objective.
- Technique utile pour le travail manuel et pour un poste à court cycle de travail.
- Moins de biais du fait de l'intervention d'un observateur extérieur.
- Homogénéité des grilles et des critères d'analyse.

➤ **Inconvénients :**

- La méthode requiert beaucoup de temps.
- Elle est limitée à des processus de production courts (Tâches répétitives).
- L'observation suscite les réticences du personnel observé.
- Tous les éléments que seul le travailleur peut apporter (Le pourquoi de telle méthode...) sont absents.
- Pas utile pour les tâches complexes et pour un cycle de travail long et non visible.

Aussi cette méthode n'est-elle guère utilisée que dans le cadre de l'organisation scientifique du travail. Elle est parfois remplacée par l'enregistrement technique des activités (Par la vidéo ou l'informatique).¹

¹ Peretti Jean-Marie, Ressources humaines, édition Vuibert, 11^{ème} édition, paris, 2009, p155-156.

1.2.2) L'entretien :

Après l'analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit son plan d'entretien sur la base duquel il interroge le salarié et son supérieur sur les détails du travail. Ainsi par exemple, le guide d'entretien présenté ci-après comporte quatre rubriques.

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

- Nom, prénom.
- Poste.
- Unité.
- Âge du tenant.
- Échelle, échelon

➤ **Tâches :**

- Quoi ? (Ce qui se fait tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...)
- Avec qui ? (Réception, exécution, transmission)
- Support, outils.
- Qui décide ?
- Qui contrôle ?

➤ **Relations :**

- Hiérarchiques.
- Fonctionnelles
- Relations de travail.

➤ **Exigences :**

- Physique
- Intellectuelles.
- Formation : générale ; technique.
- Expérience
- Formation au poste.

La méthode de l'entretien comporte aussi des avantages et des inconvénients qui sont comme suit :

▪ Avantages :

- Recueillir les données relatives au poste plus facilement et plus rapidement ;
- Assurer une objectivité satisfaisante ;
- Application à toutes les activités.

▪ Inconvénients :

- Entraîner un risque de surestimation ou de sous-estimation des difficultés du poste et des exigences requises ;
- Risque de surévaluation ou sous-évaluation.²

1.2.3) Questionnaire :

Les salariés eux-mêmes remplissent un questionnaire sur leur travail les informations sont ainsi recueillies à la source par les principaux intéressés.

La méthode est peu coûteuse. Cependant les données recueillies présentent un caractère très subjectif et doivent être validées et interprétées par le manager de proximité.

1.2.4) La méthode des incidents critiques :

Cette méthode a été mise au point par J-C. Flanagan. Elle implique d'établir un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et de les pondérer suivant l'influence qu'elle exerce sur les résultats normalement attendus.

Chacun des incidents critiques décrit :

- Les causes et les circonstances de l'incident ;
- Les faits précis exécutés par le travailleur ;
- Les conséquences visibles du comportement critique.³

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.⁴

² Peretti Jean-Marie op cit, p156.

³ Peretti Jean-Marie, Ressources humaines, édition Vuibert, 11^{ème} édition, paris, 2009,, p156-157.

⁴ idem p156-157.

L'analyse des incidents critiques permet de trouver une réponse ciblée aux dysfonctionnements rencontrés, elle a des avantages mais aussi des inconvénients qu'on cite comme suit :

▪ **Avantages :**

- Flexibilité ;
- Ne force pas les individus à répondre de façon cadrée ;
- Signale les événements même rares qui pourraient être manqués par d'autres méthodes qui se concentrent seulement sur les événements ordinaires et quotidiens ;
- Peu coûteuse.

▪ **Inconvénients :**

- Elle s'appuie sur les événements dont se souviennent les individus, ce qui implique des biais (Représentation, mémoire) ;
- Les incidents les plus décrits sont ceux qui se sont produits récemment dans la mesure où les individus s'en souviennent mieux, au détriment des plus anciens.

1.2.5) 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. Ses avantages et ses inconvénients sont comme suit :

▪ **Avantages :**

- Des informations précises ;
- Une très bonne organisation ;
- Utilisée dans les longs cycles de travail.

▪ **Inconvénients :**

- Pas de communication interpersonnelle ;
- Si le titulaire n'est pas surveillé, il peut négliger des points importants dans le travail.

1.2.6) La conférence technique :

Il s'agit de réunir un groupe d'experts, (Composé, par exemple d'un formateur et d'un salarié expérimenté). Ce groupe rassemble de l'information concernant un emploi précis et procède immédiatement à la description des tâches.⁵

❖ Remarque :

- On peut enfin enregistrer les informations d'un ancien titulaire de poste quelqu'un qui vient d'être promu et qui n'a pas les préoccupations et les inquiétudes des titulaires actuels du poste.
- Quand on étudie un poste organisationnel, il est essentiel de chercher à comprendre les tâches effectuées et non à évaluer les personnes qui occupent les postes.

L'analyse du poste nous pousse à respecter un certain nombre de normes qui sont notamment :

- La plus grande objectivité possible.
- L'empathie : C'est à l'effort fourni pour se mettre à la place psychologique de celui qui occupe les postes.
- La précision : C'est à dire une certaine exhaustivité et un respect des marges de manœuvres...

1.3) Les acteurs de l'analyse des postes :

L'analyse des postes implique des intervenants qui ont pour rôle de recueillir les informations nécessaires sur les postes et pour ce faire, il est possible d'impliquer trois catégories de personnes qui sont : les titulaires de postes, les supérieurs immédiats et des analystes professionnels.

1.3.1) Les titulaires de postes :

C'est la personne qui occupe le poste que l'on veut analyser. Il participe à l'analyse puisqu'il possède une grande quantité d'informations à donner sur le travail, si cet emploi est nouveau, l'entreprise a besoin de parler à la personne dont le travail s'approche le plus de celui-ci, ou dont il est complémentaire.

1.3.2) 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.

⁵ op cit, p157.

1.3.3) 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 impliqués dans chaque organisation dépend du type 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 cueillette d'information utilisée ainsi que des objectifs poursuivis par le programme d'analyse.

Lorsque l'analyse des postes est élaborée par des analystes expérimentés et spécialisés, ils assurent d'une meilleure qualité des analyses, des informations recueillies et donc d'une meilleure description de poste. Mais cette pratique engendre des coûts très élevés, c'est pour ça par exemple dans les petites et moyennes entreprises (PME), l'analyse peut être effectuée par le DRH, le titulaire du poste et le supérieur immédiat au lieu de faire appel à des cabinets professionnels. Contrairement aux grandes organisations, il est possible d'avoir recours à des experts d'analyse pour effectuer le travail d'analyse. Par ailleurs le travail d'un analyste exige un minimum de conformité, des échanges et surtout qu'il n'impose pas son point de vue aux titulaires de postes qu'il analyse.⁶

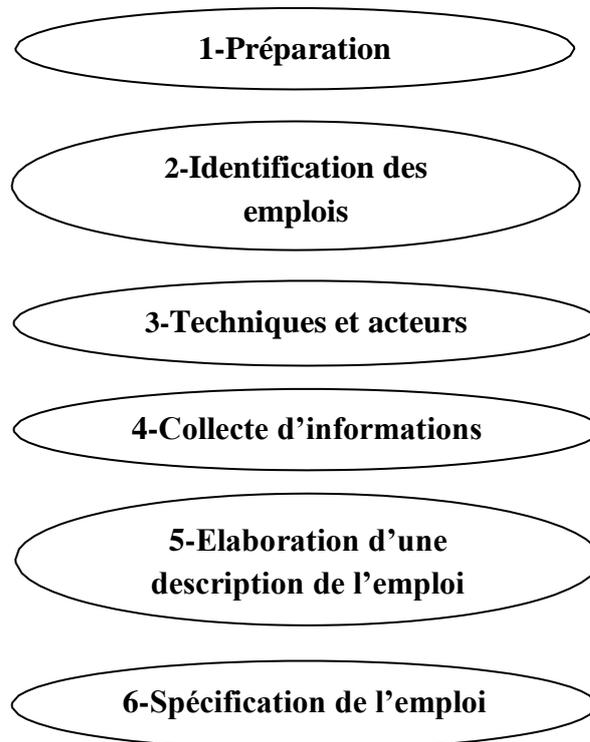
Section 2 : Procédure de l'analyse des postes :

Dans cette section nous allons voir le déroulement de l'analyse des postes dans l'entreprise et notamment dans le cas d'un nouveau poste créé.

2.1) L'analyse des postes : un processus en six étapes :

Le processus de l'analyse des postes comprend généralement les étapes présentées dans la figure suivante. Cette dernière expose six étapes qui vont de la préparation jusqu'à la spécification des emplois.

⁶SEKIOU et all, la gestion des ressources humaines. , 2^{ème} édition, 2007,

Figure N°4 : Processus de l'analyse des postes

Source : SEKIOU et al, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, 2007 p109

2.1.1) Préparation :

Dans cette étape, il s'agit de déterminer les objectifs et les responsabilités pour chacune des personnes impliquées dans l'organisation. Pour que le processus de l'analyse de poste soit efficace, l'entreprise doit communiquer cette démarche pour l'ensemble de son personnel en précisant les postes à analyser, les personnes à contacter ainsi, qu'elle doit les informer si la démarche va être prise en charge par un spécialiste interne ou bien par un expert externe (Cabinet d'expertises) pour que la démarche soit positivement perçue et pour acquérir un bon climat de travail.

2.1.2) Identification des emplois :

Cette deuxième étape consiste à identifier les postes dont l'entreprise a besoin d'analyser, autrement dit, identifier le poste à analyser, l'établissement où se situe, l'intitulé de poste ainsi que le titulaire qui occupe ce poste et surtout de préciser le temps nécessaire pour réaliser cette démarche.

2.1.3) Techniques et acteurs :

Pour bien mener le processus de l'analyse de poste, Il faut collecter un ensemble d'informations sur le poste en choisissant la technique la plus appropriée (Entretien, questionnaire, journal, les incidents critiqueetc) ainsi les acteurs intervenant dans cette démarche.

2.1.4) La collecte d'information :

Dans cette étape l'analyste doit collecter toutes les informations nécessaires sur le poste tel qu'il est et non comment il devrait être, en essayant d'apporter des réponses sur ces questions, qui ?, quoi ?, comment ?, quand ? En se basant sur des informations de qualité.

Toutefois, pour qu'une information soit de qualité, il faut qu'elle remplisse **certaines critères : fiabilité, pertinence, récente, accessibilité, validité, précision et protection**. La plupart du temps, l'obtention de cette information a un coût qui doit être raisonnable par rapport à l'objectif à atteindre.

- **Fiable** : C'est-à-dire que l'information fournie doit être juste, complète et objective.
- **Pertinente** : C'est-à-dire qu'elle doit répondre à un besoin fixé.
- **Récente** : C'est-à-dire que les renseignements sont récents et mis à jour régulièrement.
- **Accessible** : C'est-à-dire qu'on peut l'obtenir facilement.
- **Valide** : C'est-à-dire que la source de l'information doit être formelle et connu.
- **Précise** : C'est-à-dire l'information ne doit pas être approximative. Néanmoins, une marge d'incertitude doit être définie à l'avance afin d'éviter les risques d'erreur.
- **Protégée** : C'est-à-dire que l'information doit être suffisamment sécurisée pour résister à toutes agressions (Malversations, incendies, vols).

2.1.5) Elaboration d'une description de poste :

Il s'agit de clarifier les responsabilités, les rôles et les tâches à effectuer par chaque employé. C'est un document primordial contenant les informations sur le titulaire du poste, les responsabilités, les tâches principales, les qualifications et les compétences requises ainsi que les conditions de travail entourant le poste.

La fiche de description de poste nous permet d'avoir de descriptions de poste pertinentes, claires et exhaustives et de faciliter la rédaction des profils de compétences.

Les sections qui figurent habituellement dans une description de poste :

- Sommaire du poste
- Principales responsabilités
- Profil de compétences et qualifications requises
- Caractéristiques du poste (Défis, niveau d'autonomie, conséquence des erreurs)
- Conditions de travail

Le contenu de la description de poste doit être clair et précis, on peut citer ses éléments comme suit :

1. Données relatives à la collectivité employeur :

Indiquer la dénomination et l'adresse.

- **Exemple :** Mairie de 10, rue.... 27....

2. Affectation :

Indiquer le service de l'agent, son lieu d'affectation si ci-celui est différent de l'adresse de la collectivité, et la durée hebdomadaire de travail.

- **Exemple :** Service technique, bâtiment technique, rue....., 27... ..; 35h.

3. Données relatives à l'agent :

Poste occupé par M.

4. Fonction / Intitulé du poste :

Indiquer l'appellation usuelle du poste de travail occupé par l'agent. Elle complète le grade détenu par l'agent, souvent imprécis sur la qualification professionnelle.

- **Exemples :** Assistante de direction, gestionnaire de paie, chargée de l'accueil, etc.

5. Filière / catégorie / grade :

Indiquer la filière de l'agent, son grade et son cadre d'emploi correspondant au poste de travail.

- **Exemples :** Filière administrative, Catégorie C, Adjoint administratif 1ère classe.

6. Supérieur hiérarchique :

Il s'agit de situer le poste sur l'organigramme de la collectivité. Indiquer le (ou les) postes des supérieur(s) hiérarchique(s) ainsi que leur nom.

7. Autonomie et responsabilités :

Il s'agit de décrire si l'agent travaille de manière indépendante ou si son activité dépend de celle(s) d'autre(s) agent(s), si son activité doit être vérifiée par son supérieur hiérarchique, etc.

D'autre part, il s'agit de décrire les responsabilités inhérentes à sa mission, comme un poste d'encadrement. Dans ce cas, indiquer le nombre de personnes sous la responsabilité de l'agent ainsi que leur catégorie statutaire.

8. Relations fonctionnelles :

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

- **Exemples :** Interne : service direction générale, service petite enfance, Mr Le Maire.
- **Exemples :** Externe : public, enfants demi-pensionnaires, CNFPT, prestataire informatique.

9. Moyens techniques mis à disposition :

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

- **Exemple :** Matériels et produits d'entretien, ordinateur, voiture de service, etc.

10. Missions et activités du poste :

Indiquer les domaines d'intervention de l'agent sur son poste de travail. Utiliser des verbes d'action. L'activité est l'ensemble des opérations à réaliser pour chaque mission. Il est possible de subdiviser l'activité en tâches. Cette subdivision n'est pas toujours utile ; on la trouvera généralement sur les postes d'exécution ou activités à risques.

- **Exemple :** Tâche : Description précise des opérations matérielles à réaliser pour chaque activité. Exp : Programmer les rendez-vous.

11. Missions spécifiques :

Préciser si l'agent a des missions annexes à son activité principale.

- **Exemples :** Conseiller de prévention, gestionnaire des recettes, etc.

12. Conditions et contraintes d'exercice :

Lister toutes les conditions et contraintes spécifiques liées au poste de travail.

- Exemple : Travail isolé, horaires de travail décalés.

13. Compétences requises :

Indiquer :

➤ **Le niveau requis pour être sur le poste.**

- **Exemple :** BAC+2 dans le domaine du bâtiment.

➤ **Les formations et qualifications nécessaires.**

- **Exemples :** Permis, autorisation de conduite d'engins, Formation en Sauvetage Secourisme du Travail, Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur.

➤ **Les compétences nécessaires :**

- Les compétences techniques
- **Exemples :** Maîtrise du logiciel E.Magnus, maîtrise des produits chimiques.
- Les compétences relationnelles
- **Exemples :** Savoir gérer les situations d'accueil difficile, animer une réunion.
- Les compétences managériales
- **Exemple :** savoir animer, diriger et mobiliser son service.

Certaines règles doivent être suivies concernant la rédaction de la description d'un poste de travail. Il s'agit notamment des règles suivantes :

- Commencer par un verbe actif, chaque phrase doit commencer par un verbe actif et présent à la troisième personne du singulier décrivant l'action exécutée par le travailleur.
- Utiliser des termes précis (éviter l'usage des verbes tels que faire et gérer).
- Mettre en relief les liens qui rattachent les tâches les unes aux autres et non pas se contenter de les décrire séparément.

- Tenir compte de l'ordre dans lequel doit être énumérée la succession des tâches. Apprécier chacune des tâches aux points de vue qualitatif et quantitatif en attribuant par exemple à chaque tâche le pourcentage de temps nécessaire à son exécution.
- Une fois rédigée, la description des emplois sera soumise au supérieur hiérarchique pour approbation.

2.1.6) La spécification de poste :

La dernière étape de processus de l'analyse de poste est la spécification de poste c'est-à-dire l'identification du profil des exigences requise par le poste, elle répond en général à la question : Qu'implique le travail ?, la spécification d'un poste renseigne sur les aptitudes, les connaissances la formation et les qualités nécessaires à l'exécution du travail.

Pour cela chaque tâche doit être examinée avec soin par l'analyste, afin de faire ressortir les exigences spécifiques de l'emploi.

Les exigences spécifiques peuvent être de plusieurs types et peuvent concerner :

- L'instruction
- La formation académique
- Les exigences
- L'expérience, l'entraînement et les connaissances professionnelles
- Les responsabilités
- Les conditions du travail et les risques professionnels.

Pour élaborer un profil de candidat, il faut suivre quelques étapes clés :

Etape 1 : Utiliser la description de poste, car c'est l'outil de base qui fournit l'information sur les responsabilités assumées par un employé, les attentes et les objectifs à atteindre.

Etape 2 : Dresser un inventaire ou une référentielle compétence, car c'est à partir de cet outil qu'il faut sélectionner les compétences reliés aux profils à élaborer. Ce répertoire doit inclure également le niveau de maîtrise de chaque compétence.

Etape 3 : Valider les compétences sélectionnées auprès des experts de contenu. Il peut s'agir d'un groupe de travail composé par exemple de titulaire du poste, de son supérieur immédiat et chef du département.

Etape 4 : Concevoir un profil claire, pertinent, valide, juste, détaillé et simple à utiliser par les gestionnaires.

L'analyse des postes permet de faire **une fiche de poste**. Une fiche de poste est un document d'une ou plusieurs pages décrivant la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail.

C'est un outil de communication car c'est une occasion de dialoguer entre le salarié et son supérieur hiérarchique. C'est un moyen de clarifier les responsabilités et missions de chacun. Renouvelée tous les ans, la fiche poste permet une évaluation des compétences mobilisées par le salarié lors de son travail quotidien, et délimite son champs d'action.

La fiche poste peut être perçue comme une photographie du poste.

La réalisation de la fiche de poste s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.

Globalement la fiche de poste doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Ce que fait l'employé : QUOI ?
- Comment il le fait : COMMENT ?
- Pourquoi il le fait : POURQUOI ?
- Ce qu'implique le travail de ce poste : QUELLES IMPLICATIONS ?

De plus la description doit faire apparaître l'ensemble des éléments qui permettront de :

- Situer le poste dans l'organigramme
- Apprécier l'importance des tâches
- Définir le degré d'autonomie et d'initiative
- Déterminer le niveau de connaissance et d'expérience requise
- Evaluer le poste par rapport aux autres postes

Méthode de rédaction :

- Chaque phrase doit commencer par un verbe actif
- Termes précis (éviter l'usage de verbes tels que faire ou gérer)
- Mise en relief des liens qui rattachent les tâches les unes aux autres et non pas se contenter de décrire séparément
- Profil et exigences de poste: Qu'implique le travail, aptitudes nécessaires, connaissances et formation.

La figure N°5 ci-dessous une proposition de modèle type de fiche de poste pour un poste existant ou pour une création.

Figure N°5 : Modèle type de fiche de poste.



Source : Pascal Moulette, oliver Roques, gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2^{ème} édition, , paris, 2014, p33.

La description de poste n'a pas de format universellement reconnu et efficace pour déterminer le contenu de la fiche de poste.

Voici un exemple d'une fiche de poste d'un poste contremaître à la distribution (figure N°6) :

Figure N°6 : Fiche de poste contremaître à la distribution

Titre du poste : Contremaître à la distribution	
Département : Réception et expédition	Mise à jour : 17-11-2018
Sommaire du poste	
La personne assurera la gestion des employés au niveau de l'expédition. Elle sera responsable de la productivité de son département, de la santé et la sécurité au travail, de la qualité et de la communication. Elle sera aussi responsable de toutes les réceptions et expéditions tant au niveau des matières premières, des tapis que des produits dérivés. Elle devra s'assurer que la marchandise soit livrée selon les exigences des clients et du transport en validant les priorités.	
Principales responsabilités	
Productivité	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier, coordonner et organiser le travail des caristes et des ressources de son secteur afin de maximiser le service, tant avec les clients internes qu'externes ▪ Assurer la coordination des ressources avec ses homologues ▪ Minimiser les coûts en ce qui concerne les activités reliées aux caristes ▪ Créer ou maintenir à jour la documentation sur les processus et procédures reliées aux activités de son secteur ▪ Encourager ses employés à identifier des idées d'amélioration dans leur secteur tant au niveau santé et sécurité, productivité, qualité et sur les méthodes de travail ▪ Gérer la performance et la discipline des employés de son secteur ▪ Produire les feuilles de temps de ses employés et gérer le surtemps 	
Santé et sécurité	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de l'entretien et de l'utilisation des équipements de son secteur ▪ Réviser quotidiennement la propreté des lieux de travail ▪ Promouvoir les bonnes pratiques concernant la santé et sécurité au travail 	
Formation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser de façon adéquate des outils de formation pour les employés de son secteur ▪ Supporter les formateurs et les employés en entraînement dans le processus de formation ▪ S'assurer que les employés soient formés en santé et sécurité selon les normes établies 	
Communication	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultiver la communication ouverte avec les membres de son équipe ▪ Tenir régulièrement des rencontres afin d'informer ses employés sur la position du département ▪ Établir et maintenir au sein de son équipe une attitude client (interne et externe). Faire la différence entre : sentiment d'urgence, coordination de la communication et prise en charge ▪ Appliquer et faire respecter la convention collective 	
Coordination des expéditions	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ À partir du logiciel d'expédition, préparer, assurer le suivi et la priorisation des remorques afin d'optimiser le transport, le respect des délais et les demandes du service à la clientèle ▪ Assister les clients et les transporteurs qui se présentent au centre de distribution ▪ Préparer les documents relatifs aux expéditions ainsi que les papiers de douanes nécessaires pour les expéditions vers les États-Unis 	
Qualifications et exigences	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diplôme d'études collégiales ou expérience équivalente ▪ Expérience de 3 à 5 ans dans la gestion d'activités reliées à un centre de distribution ainsi que dans un environnement syndiqué ▪ Expérience dans l'inspection des produits 	
Compétences requises	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptitudes à mobiliser des employés avec succès ▪ Très bonnes aptitudes pour la communication et le travail d'équipe ▪ Capacité à prendre des décisions et à prioriser les tâches ▪ Bilinguisme (Anglais fonctionnel) ▪ Leadership, sens de l'organisation, dynamisme et autonomie 	
Approbation : Le contenu est conforme à l'emploi.	
Supérieur immédiat _____	Responsable des ressources humaines _____

Source : CSMO TEXTILE, comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie textuel du Québec, analyse des postes, description de poste et profil des compétences, [en ligne], disponible sur http://csmostextile.qc.ca/wpcontent/uploads/2019/12/guide_analyse_des_postes.pdf. Consulté le 28-04-2020.

2.2) Les facteurs pour une réalisation d'une analyse de poste :

-Taille de l'entreprise : Plus elle est grande, plus la mise en place du processus est important.

-La stratégie : Si l'entreprise trace des objectifs de croissance, et de développement cela implique la création de nouvelles unités, par conséquent la taille de l'entreprise devienne plus grande, et la mise en place du processus est indispensable.

-L'importance que les dirigeants portent à la RH : La mise en œuvre du processus de l'analyse des emplois dépend essentiellement de la culture et de mentalité des dirigeants.

-Les moyens financiers : Vu son cout, l'entreprise avant de prendre la décision de mettre en place un processus d'analyse des postes, est obligée de revoir ses moyens en matière de budget.

2.3) Le processus de l'analyse de poste : Cas de création d'un nouveau poste :

Le processus de l'analyse d'un nouveau poste crée suit les mêmes étapes de la procédure précédente.

Toute création de poste nécessite au préalable une réflexion sur les futurs besoins en personnel. La création de poste doit avoir comme objectifs de développer une activité dans un contexte de nouveauté, de modification de l'organisation de travail interne, de modification de l'emploi, de parer à un surcroît d'activité, donc il est indispensable de réfléchir aux conditions matérielles du nouveau poste (locaux, équipements de travail...). Il est important de s'interroger sur les qualités futures à attendre de l'agent.

Le besoin en personnel dépendra des modes de gestion et des choix techniques possibles. Il conviendra d'étudier le coût salarial de cette création de poste parce qu'une création de poste est rattachée à un budget. L'organisation doit donc s'assurer qu'elle dispose des ressources financières suffisantes. Plusieurs éléments financiers sont à prendre en considération afin d'évaluer le coût salarial : traitement indiciaire, nouvelle bonification indiciaire le cas échéant, le supplément familial de traitement, les primes et indemnités. etc.

Une fois l'analyse du besoin effectuée, il s'avère utile d'élaborer un descriptif de poste par référence à un métier qui permettra notamment de définir le profil du candidat recherché (compétences, niveau des responsabilités, aptitudes requises, qualités humaines...). Il permettra d'élaborer l'offre d'emploi. La fiche de poste comportera une liste structurée des principales activités ainsi que les contraintes, les relations et les moyens matériels, cette fiche

de poste ne doit pas être figée, elle est susceptible d'être revue chaque année, notamment lors de l'entretien d'évaluation. Cette étape de description du poste est incontournable, sans elle, il est difficile de procéder à une sélection ultérieure de candidat.

L'entreprise doit prendre une délibération portant création de poste et précisant le grade retenu ainsi que la durée hebdomadaire de travail (Temps complet ou non). Par ailleurs, la nécessité d'assurer la continuité du service peut conduire exceptionnellement à procéder en urgence au recrutement et à prendre dans un second temps la délibération requise.

2.4) Les avantages et limites de l'analyse des postes :

L'analyse des postes est un outil très important qui a des avantages mais aussi des limites qui sont cités comme suit :

2.4.1) Les avantages de l'analyse des postes :

1. Détecter les dysfonctionnements (Les tâches répétitives, induire les coûts...etc) ;
2. Facilité du changement organisationnel : Changement dans sa structure ; Changement lié à la stratégie...etc ;
3. Améliorer la satisfaction.

2.4.2) Les limites de l'analyse de poste :

1. L'influence du titulaire du poste sur sa description de fonction ;
2. L'incohérence entre ce qui est déclaré et la réalité ;
3. La difficulté à saisir l'essentiel de la fonction ;
4. Elle ne tient pas compte des aspects contextuels de travail comme le travail en équipe et des aspects comportementaux et relationnels ;
5. Mauvaise perception des employés ;
6. Surestimation, sous-estimation.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons vu la procédure de l'analyse de poste utilisée dans une organisation ainsi que les acteurs intervenants et les différentes techniques et outils qui peuvent être utilisés dans la réalisation des opérations d'analyse. Nous sommes arrivés aussi à constater que la même procédure générale de l'analyse des postes est suivie dans le cas d'une création d'un nouveau poste. Pour résumer, une analyse efficace passe par le respect d'une procédure et la fourniture de moyens matériels et humains.

Chapitre III :

*Le processus de l'analyse d'un nouveau
poste créé à BL*

Introduction :

L'analyse de poste est un outil fondamental dans une organisation, c'est une procédure qui fait partie des tâches administratives et qui consiste à déterminer les responsabilités et les obligations des postes de travail. Elle sert de base pour de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines, dont, la rémunération, le recrutement, la formation, la gestion de carrière, etc. Elle peut aussi être utile dans le cas d'amélioration des activités d'organisation et du développement organisationnel.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes consacré à l'étude de cet outil indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise à la SARL Bejaïa logistique, où nous avons essayé d'apporter des réponses à notre question de départ afin de connaître comment analyser un poste de travail nouvellement créé au sein de cette entreprise.

Pour se faire nous avons consacré la première section à la présentation de l'organisme d'accueil à travers son historique et son organigramme. Pour la deuxième section nous avons présenté la démarche utilisée pour analyser un nouveau poste créé, puis élaborer une fiche de poste pour ce dernier. Et nous avons terminé avec la réponse à la problématique posée.

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil la SARL BL :

Dans cette section nous allons présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise Bejaia logistique ses départements et tous ses services avec ses différentes activités ainsi que son organigramme.

1.1) Historique de BL :

A l'origine, l'entreprise BL a été un simple département d'affrètement au service de l'entreprise IFRI depuis 2002, qui assurait le transport de ses produits avant de devenir une entreprise à part.

Fondée en 2008, Bejaia Logistique, société de droit Algérien est spécialisée dans le domaine du Transport Routier de Marchandises. Son activité s'est ensuite étendue à la location d'engins et matériels du BTP, à la manutention et à la location de véhicules.

Au cours des années, la production de IFRI a augmenté substantiellement et son système de *distribution* est devenu plus complexe, ainsi la *maintenance* de ses moyens de transport lui coûtait très chère, pour cela, la SARL IFRI décida de sous-traiter l'activité de transport afin de réduire le délai entre la décision et sa mise en œuvre, renforcer la pertinence de la décision et la souplesse d'action. En ce sens, l'externalisation favorise l'initiative et le développement, y compris dans la fonction Ressources humaines et élargir sa gamme de production et de se concentrer seulement sur son cœur de métier. Comme perspective, les gérants ont décidé de créer une entreprise de transport pour mieux maîtriser cette activité, cette entreprise qu'elle l'a nommé BL est créée en mois d'octobre de l'année 2008.

L'entreprise BL a commencé son activité avec un seul camion et un seul chauffeur, par la suite et dans la même année 2008, ils ont réalisé un investissement de 60 attelages, l'investissement qui leur a ouvert les portes avec d'autres partenaires externes.

D'une année à l'autre, la flotte de BL s'agrandit, au bout de 12 ans, ils ont passé d'une seule carte grise à 1000 aujourd'hui dans différentes catégories de véhicule et différents tonnages.

Aujourd'hui, la force de frappe de la société BL est indéniablement l'importance de sa flotte composée de plus de 350 camions poids lourds à la pointe de l'innovation, et l'entreprise ne compte pas s'arrêter là car ils envisagent de renforcer leur parc, dans les 3

prochaines années, avec plus de 400 autres attelages afin de couvrir au mieux le marché qui ne cesse de s'accroître.

1.2) Présentation de la SARL BL :

Bejaia logistique « BL » est une entreprise de transport routier de marchandise « TRM », qui exerce le transport en amont et en aval, elle dispose d'une grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité, plus la location d'engins ainsi du matériel pour bâtiment et travaux public. Elle se situe au pied de la montagne « IFRI » de la commune d'OUZELLAGEN dans la zone industrielle IGHZER AMOKRANE, dans la wilaya de Bejaia au nord-est de l'Algérie, Cette entreprise à commencer seulement de transporté à son entreprise mère, mais aujourd'hui elle travaille avec 28 clients différents au niveau national et avec la Tunisie au niveau international.

1.2.1) Présentation de la Sarl BL en chiffre :

L'activité de la société BL évoque 30 millions de kilomètres que les camions parcourent annuellement avec pas moins de 70 mille Expéditions/an et un tonnage transporté de plus de 1 million 700 tonnes/an. Concernant son effectif, il est passé de 40 en 2008 à 250 collaborateurs en 2012 et à 420 en 2015 et à 600 en 2017 et finir l'exercice a 750 collaborateurs en 2020. Et ils travaillent avec plus de 40 partenaires depuis sa création (Pepsi, Candia, Cevital, safia, la Farge).Et on ce qui concerne la variation du chiffre d'affaire que la société a connu depuis sa créationest en nette progression. L'entreprise enregistre une croissance annuelle du CA de plus de 20 % depuis 4 ans¹.

❖ Mission de BL :

Le professionnalisme et la performance de Bejaia Logistique, s'appuient aujourd'hui, sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre au mieux et sans relâche aux partenaires les plus exigeants et aux commandes les plus spécifiques, et offrir une solution sectorielle innovante et de qualité, expertiser le niveau d'intégration logistique et garantir un niveau de performance et une optimisation durable.

❖ Ses activités :

- Transport routier de marchandises ;
- Transport des produits pétroliers ;

¹Entreprise Bejaïa logistique.

- Manutention ;
- Location longue durée de véhicules destinés aux entreprises ;
- Location d'engins et matériels pour bâtiment et travaux publics ;

1.3) L'organigramme de BL :

L'organigramme de la « SARL BL » repose sur un modèle hiérarchique, il schématise les différents services et départements, il contient un département commercial, parc et transport et maintenance. Les services RH, comptabilité, approvisionnement, informatique, MQ/HSE et contrôle de gestion sont reliés directement à la direction générale. Cet organigramme est présenté dans l'annexe numéro 1.

1.3.1) La direction générale :

Elle veille sur le bon déroulement des différentes tâches avec les meilleures conditions de travail et assure la conformité des informations entre les services, englobe tous les départements ainsi leurs services qui se présentent comme suit :

1.3.1.1) Service contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion a comme rôle :

- Elaboration de la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources ;
- Participer à la définition des objectifs de l'entreprise à partir des informations données par le service commercial ;
- Elaboration d'un plan qui englobe le niveau de production à atteindre, moyens financier, humaines et technique à mettre en œuvre.

1.3.1.2) Le service « MQ/HSE » management de qualité hygiène, sécurité, et environnement :

Il se compose de trois inspecteurs en HSE, un agent polyvalent, un agent d'entretien, et ingénieur en HSE, chaque responsable est chargé d'une tâche particulière contribua un développement de l'entreprise.

✓ L'ingénieur de HSE :

Son rôle est de veillé sur :

- La mise en place sur les grands axes de management de qualité ISO 9001 ;
 - L'information et la santé de personnelle ;
 - L'application de la réglementation d'hygiène et de sécurité, et Veillé sur la gestion des déchets de l'entreprise.
- ✓ **Inspecteur HSE :**

Son rôle est de :

- Faire des rentes d'inspection et identifier les risques ;
 - Sensibiliser le personnel en matière d'hygiène et de sécurité en HSE ;
 - Etablir les primes de travail ;
 - Contrôler la conformité d'installation des véhicules et camions et de signaler toute situation dangereuse.
- ✓ **Agent polyvalente :** Permet d'établir tous les opérations (petit travaux), installation de bureau, travaux de jardinage, installation des stands.
- ✓ **Agent d'entretien :** Sa tâche principale est le nettoyage de l'atelier.

1.3.1.3) Département RH :

Ce service a pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement il se compose de chef ou bien le responsable service, un chargé social, un chargé de formation, un suivi de paye, un suivi de carrière.

- ✓ **Chef de département RH :** Il chapote le service RH sn rôle et de la surveillance et l'orientation de tous qui en relation avec ce service.
- ✓ **Le chargé social :** Il s'occupe de :
- Les accidents de travail ;
 - Des dossiers des malades ;
 - Les assurances en général ;
 - Les déplacements à la CNAS ;
- ✓ **Chargé de formation :** Son rôle est l'organisation des formations aux personelles de L'entreprise pour l'amélioration des compétences.

Il s'occupe de deux autres fonctions à par un chargé de formation, il est aussi comme assistant de paye et il s'occupe des sanctions.

- **Assistant de paye** : Son rôle est La réalisation des traitements de pointage et il l'injecte directement à un logiciel « SAGE PAYE » pour traiter leur fiche de paye.
- **Les sanctions** : En cas d'erreur dans la paye par exemple, le responsable envoie une demande d'explication, à partir de là il va donner la sanction qu'il faut : soit rappelle à l'ordre, avertissement oral, avertissement écrit, ou bien la mise à pied.
- ✓ **Spécialiste de la paye** : Spécialisée uniquement dans la paye ;
- ✓ **Suivie de carrier** : S'occupe du carrier des travailleurs de l'entreprise, la retraite, et le recrutement.

1.3.1.4) Département facturation et comptabilité :

Comprend deux personnes, un chargé de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance se service à comme rôle :

- Assurer la conformité des opérations comptables ;
- Etablir les situations de financements ;
- Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients ;
- Se charger des achats fournitures.

1.3.1.5) Service approvisionnement :

Il se compose de : Chef de service, un agent d'ordonnancement, et trois acheteurs.

- ✓ **Le chef de service** : Veille sur le bon fonctionnement de service
- ✓ **Agent d'ordonnancement** : Réalise les factures, les chèques, et il classe les documents.
- ✓ **Premier acheteur** : S'occupe des pièces de rechange des camions et des remorques
- ✓ **Deuxième acheteur** : S'occupe spécialement pour le léger (Les clarques, tracteurs agricole...)
- ✓ **Troisièmes acheteur** : S'occupe des fournitures (Fourniture de bureau, gasoil, les huiles, la pneumatique...)

1.3.1.6) La direction d'exploitation :

La direction d'exploitation implique une collaboration étroite avec l'ensemble des services de l'entreprise, et avec la direction générale, ainsi il assure la liaison entre les fournisseurs et les clients.

1.3.1.6.1) Département commercial :

Le département commercial est au cœur de l'entreprise et il veille sur la collaboration entre les différents départements pour la réussite de l'entreprise et aussi pour attendre ses prévisions.

1.3.1.6.1.1) Chef de département commercial :

Son rôle est de définir une stratégie commerciale développée le portefeuille de la clientèle et des négociations avec cette dernière, et aussi il reçoit les commandes de ses clients.

✓ **Administration des ventes :** Le chef de service administration des ventes, son rôle et de veillé sur la satisfaction des clients et d'attendre les objectifs de l'entreprise, il a une démarche où il cherche des clients au niveau national, l'optimisation des couts, et le retour à charge.il à deux chargés clientèle et deux chargés commerciaux sur le terrain.

✓ **Chargés clientèles :** Ont comme rôle de suivre les clients qui sont déjà existé au profit de l'entreprise c'est-à-dire tus qui concerne leurs command, leurs livraisons, leurs conditions...etc. leurs approches est la satisfaction des clients.

✓ **Chargés commerciaux :** Leurs rôles sont de prospecter les clients (présentation de BL, l'envoi de l'offre de service, et après la négociation).

Ils ont aussi des petites activités comme le marketing, ils participent à la foire et aussi à des événements.

✓ **Chargé ordonnancement :** Il a comme rôle de faire un suivie des informations de masse (il suit et trie des différents documents clients à savoir (BL, facture, ordre de mission ...etc.)

✓ **Chargé facturation :** Son rôle et la préparation des factures de recouvrement.

1.3.1.6.2) Département maintenance :

Le département maintenance il a comme but la résolution des problèmes techniques et le contrôle des processus de maintenance des engins moteurs de l'entreprise. Il se compose d'un chef de département, un chef de service méthode, un gestionnaires magasin, et les magasiniers.

✓ **Le chef de département :** S'occupe de tout ce qui est en relation avec la maintenance.

Au-dessous de chef de département il y a :

- Deux réceptionnaires d'atelier ;
- Deux spécialistes diagnostiques et réparation.

✓ **Chef de service méthode :** Il a comme mission :

- Planifier les entretiens pour les camions et tous les véhicules ;
- Élaboration de PNP (Plan de maintenance préventive) ;
- Elaboration de budget prévisionnelle de la maintenance ;

Le chef de service méthode à son délégué de méthode et le gestionnaires magasin après il y a quatre magasiniers qui travail en équipe

✓ **Chargé de méthode :** Son rôle est :

- Réalise les délais des entretiens ;
- Réalisation de la réforme des pièces ;
- Suivis d'immobilisation et maintenance.

✓ **Le chef d'atelier :** Il a aussi ces équipes :

- Dix mécaniciens ;
- Huit électriciens ;
- Quatre taulières ;
- Quatre soudeurs ;
- Deux électro mécaniciens ;
- Un réparateur de bâche.

NB :

Il faut noter que cette équipe travaille toujours avec alternance.

1.3.1.6.3) Département parc et transport :

Le service parc et transport ou service de planification il a comme rôle la réalisation de commandes pour les clients, ils reçoivent la commande après ils vont les valider c'est à dire la confirmation pour répandre au besoin des clients, il se compose d'un chef de service et quatre planificateurs et un chargé suivi des sinistres, un coordinateur transport et un contrôleur vérificateurs entrée et sortie :

✓ **Chargé suivi sinistres** : Il assure le matériel roulant et toutes les procédures à suivre en cas d'accident son rôle est :

- Suivre les différentes assurances soit pour le véhicule ou pour la marchandise ;
- Faire la déclaration des accidents ;
- Evaluer le cout des dommages en appuyant sur les factures de réparation ;
- Suives le contrôle technique de la flotte et d'inviter les concernés à les renouveler ;
- Suivre les camions sur le système de géo localisation et signaler toutes anomalies aux responsables ;
- Il vérifie la date des vignètes ;
- Il utilise le système OUTLOOK et E-MAIL pour le système d'information de l'entreprise ;
- C'est l'administrateur de la géo localisation ;
- Il utilise logiciel *ORRYCOST* pour consulter la fiche technique des véhicules.

✓ **Coordinateur transport** : Il a comme rôle :

- La coordination avec la programmation, c'est-à-dire la disponibilité de matériel à ce qu'il est disponible ou pas, et il fait des questionnaires aux chauffeurs en cas d'un retard de sortie ;
- La relation avec le service commercial pour ce qui concerne l'immobilisation (Il envoi l'état d'immobilisation a chaque mois pour le service commercial) et il dispache l'information avec d'autre service ;
- La relation avec le magasin pour tous qui concerne (Tenu, chausseur, les casques, les gilets...) pour les chauffeurs ;
- La relation avec le service de comptabilité pour ce qui concerne les primes mais à partir des paramètres (Les absences, le comportement, les délais de sorite ...).

- ✓ **Contrôleurs vérificateurs entrée et sortie** : Son rôle est la préparation des documents nécessaires pour les exportations des marchandises telle que :
 - Lettre de transport routier ;
 - Bon de sortie ;
 - La procuration ;
 - Carte orange ;

Section 2 : La démarche de l'analyse d'un nouveau poste créé à Bejaia logistique : cas du poste délégué commercial.

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier lieu la méthodologie suivie pour regrouper les informations nécessaires pour effectuer notre étude et dans un deuxième lieu nous allons restituer les résultats obtenus lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise BL ; concernant la démarche suivie par cette dernière pour analyser le poste « délégué commercial » lors de sa création : on obtient la méthode utilisée et les acteurs ayant participé à cette opération ainsi que la présentation de la fiche de poste obtenue qui détaille entre autres les missions principales, les responsabilités et les indicateurs de performance.

2.1) Méthodologie de recherche :

L'étude présentée, avait pour objectif d'analyser et décrire un nouveau poste créé à l'entreprise BL et confronter les différents concepts de l'étude théorique à la réalité existante (notre terrain d'étude).

Dans notre cas, nous avons utilisé un seul guide d'entretien contenant dix questions présentées dans l'annexe 2 (Document qui liste les thèmes ou les questions à aborder lors d'un entretien).

Suite à l'entretien direct effectué séparément avec le DRH de l'entreprise BL et le chef de département de la structure commerciale, dont la durée d'explication et le recueil d'informations a duré 45 minutes avec le DRH et 30 minutes avec le responsable directe.

Pour pouvoir collecter les informations dont l'intérêt jugé bénéfique pour notre travail, nous nous sommes basé sur les données vocales enregistrées sur nos téléphones portables d'une part et la prise de notes sur papier d'une autre part, pour aboutir à un résultat global complet.

2.2) Discussion des résultats :

Dans ce qui suit nous allons présenter les résultats obtenus lors de l'entretien effectué, nous allons premièrement définir le poste analysé « Délégué commercial », l'objectif de sa création, la méthode utilisée, les acteurs intervenants et les étapes suivies par l'entreprise pour analyser ce nouveau poste et enfin nous allons présenter la fiche de poste réalisée par nous-mêmes à partir des informations fournies par le DRH et le responsable hiérarchique de la structure commerciale, ainsi nous avons exploité la fiche de poste qu'ils nous ont fournis.

Chaque titre ou sous-titre est la réponse à une question de notre guide d'entretien.

2.2.1) Définition du poste délégué commercial :

Le délégué commercial est le représentant d'une société sur le terrain, sa mission principale est la prospection des nouveaux clients et la recherche de nouvelles opportunités, et présenter les avantages de la qualité des produits et services offerts par l'entreprise afin de convaincre le prospect pour qu'il soit un client actif, et proposer ensuite des prix avantageux, négocier la transaction et rédiger une bonne proposition commerciale.

2.2.2) La raison de créer ce poste :

L'entreprise BL est une entreprise de transport de marchandises, ce qui lui permet d'avoir un contact direct avec le client. Le métier commercial est indispensable car il représente la relation entre l'entreprise et la clientèle, l'entreprise considère non seulement le client comme un client externe mais comme un partenaire, Pour cela l'entreprise a décidé de créer un nouveau poste qui permet de prospecter et de suivre ses partenaires. Le but de créer ce poste est aussi d'obtenir de nouveaux clients pour accroître la taille de son portefeuille clients et à long terme, développer son chiffre d'affaires.

La pérennité de l'entreprise dépend de la satisfaction des clients. La fidélisation de la clientèle et l'adaptation à ses besoins passent par la qualité du suivi commercial, la détection de plus en plus rapide des besoins, ainsi que par un travail continu de veille et d'information auprès du service interne concerné. Relais entre l'entreprise et le client, le délégué commercial doit donc établir une relation durable avec ce dernier. Dans cette optique, il doit d'abord chercher à comprendre les besoins du client, le conseiller au mieux et lui vendre le service le plus adapté.

Le délégué commercial est en premier lieu un négociateur qui doit savoir convaincre son interlocuteur et posséder une parfaite maîtrise du service qu'il propose. Mais la mise en œuvre de ces qualités implique au préalable de décrocher des rendez-vous.

Son action se déroule dans le cadre d'objectifs préalablement définis avec sa hiérarchie et conformément à la politique commerciale de l'entreprise.

2.2.3) L'objectif de l'analyse de poste délégué commercial :

L'objectif de l'entreprise BL est qu'elle puisse grandir et développe ses activités, pour cela elle s'est lancées dans des nouveaux investissements pour avoir plus de partenaire et enrichir son portefeuilles de clients, ces nouveaux investissements ont mit l'entreprise dans une situation de croissance qu'elle s'est retrouver dans la nécessité de créer de nouveaux postes ; parmi ces nouveaux postes on trouve le poste délégué commercial. Cette réalité nous permet de conclure que la création d'un nouveau poste se faite dans le cas ou l'entreprise se retrouve dans une situation de croissance et dans le cas ou l'entreprise parer à un surcroit d'activité notamment dans ce cas de l'entreprise BL.

Pour que ce nouveau poste soit mit en place dans l'organigramme de l'entreprise, l'organisation lui a fait une description et une analyse détailler. Cette analyse a permet à l'entreprise d'identifier tous les taches, missions et responsabilité pour ce poste ainsi le profil adéquat.

2.2.4) Les étapes d'analyse du poste « déléguée commercial » à Bejaia logistique

:

L'entreprise BL suit une démarche bien définie afin de réaliser une analyse de création d'un nouveau poste. Cette démarche s'articule sur trois étapes essentielles : identification de besoin, réalisation de la fiche de poste et la validation.

2.2.4.1) Identification de besoin :

Le point de départ est la préparation des budgets prévisionnels de l'année n+1 et suivant le chiffre d'affaire prévisionnel et les investissements prévisionnels, afin que l'entreprise détermine ses besoins en ressources, parmi ces ressources : les ressources humaines.

Chaque structure de l'entreprise exprime son besoin en personnel pour assurer le bon fonctionnement des services par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires et des investissements prévus dans l'année considérée.

A cet effet, les structures font une analyse détaillée des tâches et missions des postes existants pour extraire exactement le besoin qui pourra être une extension ou qui est susceptible de nécessiter une création d'un nouveau poste. A titre d'exemple, le poste de « délégué commercial » créé en 2019 est créé à la base des données suivantes : Ouverture de la SARL BL à des clients externes suite à l'extension de sa flotte (Investissement de nouveaux camions de transport de marchandises) qui engendra l'obtention de plusieurs autres clients (La Farge, Coca-Cola, Labelle...), ce qui a rendu nécessaire de créer le poste délégué commercial, pour être proche de ces nouveaux partenaires, aussi pour prospecter et rechercher de nouvelles opportunités dans plusieurs régions du pays, ce qui a poussé l'entreprise à installer trois nouveaux délégués ; à l'est (BBA, Tbessa...) au centre (Alger, Bouira, Tizi-Ouzou....) et à l'ouest (Oran, Tlemcen, Saida....) cette stratégie d'installation de ces délégués vise à répondre aux besoins exprimés par leurs partenaires, être à leur écoute, et faire le suivi.

L'objectif de l'analyse de poste dans l'entreprise BL permet donc de détecter les besoins de l'entreprise en terme de personnel, pour élargir ses activités et atteindre ses objectifs.

2.2.4.2) Réalisation de la fiche de poste :

Après avoir défini le besoin de créer ce poste, le responsable hiérarchique du service commercial a effectué une fiche de poste qui contient les missions et activités en collaboration avec le DRH qui a analysé cette fiche et a réalisé son profil de candidat adéquat.

2.2.4.3) validation :

Cette analyse a été incluse dans le budget prévisionnel et transmise à la direction générale pour la validation. Une fois le budget est validé, c'est le plan d'action qui est concrétisé par un

plan de recrutement de l'année qui se présente en 04 étapes essentielles à savoir : la recherche de candidature, test écrit, sélection des 3 meilleurs candidats, test oral, sélection de candidat, installation de candidat). Cette analyse a permis aussi de déterminer la valeur juste du poste et établir un salaire équitable. Et ça confirme ce qu'on a déduit lors de notre recherche théorique.

Finalement, cette procédure administrative de ce nouveau poste a pris 3 mois pour qu'il soit mis en place et intégré dans l'organigramme de l'entreprise.

2.2.5) La méthode d'analyse de poste « Délégué commercial » à BL :

Faire une analyse de poste nécessite certaines méthodes à savoir l'entretien, le questionnaire, le journal, les incidents critiques et l'observation que la plupart des organisations utilisent. En la matière, l'entreprise BL a adopté pour analyser ce nouveau poste de « délégué commercial » une méthode qui se résume comme suit : l'identification des besoins internes par le responsable direct, avec la collaboration du DRH qui fait ressortir une fiche de poste qui contient les exigences et les critères du poste. Cette fiche sera validée par le DG.

Lors de la création de ce nouveau poste de travail dans l'entreprise BL, le responsable direct et le DRH nous ont expliqués leur propre méthode pour créer et réaliser une fiche de poste : qui est reportée comme suit : « Nous avons pris en considération le contexte réel du pays et la réalité du marché, nous avons trouvé un compromis entre la théorie et la pratique avec la normalisation du processus de création d'un poste ».

2.2.6) Les acteurs :

Plusieurs acteurs ont intervenus dans la création de ce poste. Il y a tout d'abord le responsable hiérarchique du service commercial, qui a exprimé le besoin de son service avec la collaboration du DRH en sa qualité de spécialiste dans le domaine, et la décision finale en la matière a été du ressort du DG.

2.2.4.1) Le responsable hiérarchique:

A l'instar des autres responsables hiérarchiques, le responsable hiérarchique de la structure commerciale a été informé de faire une analyse des tâches et activités des postes de sa structure pour déterminer son besoin en RH suite au nouvel investissement que l'entreprise a lancé concernant l'achat de nouveaux engins. Investir dans de nouveaux engins nécessite une collaboration avec de nouveaux partenaires. Les résultats de l'analyse des postes de la structure commerciale ont permis au responsable hiérarchique de réaliser que sa structure ne peut pas gérer et suivre ces nouveaux partenaires, donc il a constaté qu'il faut créer un poste délégué commercial qui peut suivre et prospecter ces partenaires et répondre à leur besoin. Pour se faire il a défini les missions et les activités de ce poste dans une fiche de poste. Cette fiche a été transférée au DRH pour analyse.

2.2.4.2) Le DRH :

Après avoir exprimé le besoin de créer le poste de délégué commercial et présenté les arguments en faveur de sa création, le responsable hiérarchique a envoyé cette proposition au DRH qui s'est chargé de l'analyse de cette demande ainsi que le contenu de la fiche de poste proposée. Ensuite, il a estimé le cout nécessaire pour le mettre en place. Enfin, le DRH a transmis ce besoin au directeur général pour prendre la décision finale.

2.2.4.3) Le directeur général :

Après avoir reçu la demande du DRH, le directeur général a examiné et analyse cette demande en fonction de certains facteurs à savoir la stratégie de l'entreprise, le temps et le budget. Finalement, il a été convaincu par la nécessité de créer ce poste puisque l'entreprise rentre dans un nouvel investissement qui nécessite des moyens non seulement techniques et financiers mais aussi humains. Donc il a donné son accord pour commencer à mettre en place la procédure pour créer ce poste de « délégué commercial ».

2.2.7) Description de poste délégué commercial :

Nous allons faire une description de poste délégué commercial au sein de l'entreprise BL vu son importance et son intérêt dans l'entreprise, pour cela nous avons informé le DRH de nos besoins et ce dernier s'est chargé d'informer le chef du département commercial de notre demande et de le solliciter pour nous fournir les informations nécessaire afin d'effectuer cette description.

On s'appuyant sur les informations données par le chef du département commercial chargée de la réalisation des missions et des tâches liées à ce poste avec la collaboration du DRH pour l'élaboration du profil requis, ainsi à travers les recherches qu'on a effectuée sur internet On a pu réaliser la fiche qui correspond aux détails qu'ils nous ont fournis.

Pour réaliser cette fiche de poste présentée en figure 7, nous nous sommes basés sur les rubriques fournies par l'entreprise BL, qui sont comme suit :

- Identification du poste.
- Mission principale.
- Taches émergentes.

- Rôle et responsabilités.
- Interface et reporting.
- Indicateurs de performance (Résultats attendus).
- Compétences requises.
- Qualités requises.

Figure N°7 : Fiche de poste délégué commercial.

Fiche de poste
<p>Titre du poste : Délégué commercial</p> <p>Département : Commercial</p> <p>Service : Commercial</p>
<p>Missions principales :</p> <p>Identification du marché.</p> <p>Déterminer les clients potentiels et actuels.</p> <p>Contribuer à la veille concurrentielle de son secteur géographique afin d'identifier les forces et faiblesses de son entreprise par rapport au marché.</p> <p>Participer aux choix des moyens pour rendre plus efficace l'activité commerciale (mailings, prospection téléphonique ou physique, envois de documentations).</p> <p>De négocier des marchés</p> <p>De développer le portefeuille client</p> <p>De fidéliser les clients.</p>
<p>Taches émergentes :</p> <p>Prendre contact et suivre les prospects (clients potentiels).</p> <p>Identifier les circuits de décision chez les cibles prospects (clients potentiels).</p>

<p>Recenser les besoins exprimés par le prospect et présenter une offre adaptée.</p> <p>Argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier en accord avec la hiérarchie pour défendre prix et marge.</p> <p>Proposition des nouveautés de BL aux clients, communication B to B.</p> <p>Promouvoir l'image de la société.</p> <p>Répondre aux demandes des clients.</p> <p>Entretenir la relation avec eux par des visites ou des appels réguliers pour développer le chiffre d'affaires.</p> <p>Vérifier que les clauses du contrat sont bien respectées.</p> <p>S'assurer de la satisfaction client.</p> <p>Gérer les éventuels litiges.</p>
<p>Rôle et responsabilités :</p> <p>-Application des procédures.</p>
<p>Interface et reporting :</p> <p>-Reporte au chef département commercial.</p>
<p>Indicateurs de performance :</p> <p>En référence aux objectifs du département commercial, il est assujetti à une obligation de résultats et à l'atteinte des performances minimales, préalablement fixées pour les objectifs chiffrés et à la réalisation complète et à temps des objectifs non chiffrés.</p>
<p>Compétences requises :</p> <p>Excellente capacité à négocier et à défendre les marges de l'entreprise.</p> <p>Culture technique nécessaire pour convaincre certains interlocuteurs.</p> <p>Maîtrise des outils informatiques de reporting.</p> <p>Maitrise des procédures commerciales et technique de vente.</p> <p>Qualité requises :</p> <p>Qualité d'écoute indispensable pour bien comprendre les besoins du client.</p> <p>Capacité à convaincre et énergie pour se démarquer de la concurrence.</p> <p>Travail en équipe, disponibilité, confidentialité.</p>

Source : Réalisée par nous-mêmes.

Pour nous aider à mieux comprendre les étapes à suivre pour réaliser une fiche de poste : le DRH en premier lieu nous a laissé libre choix d'en créer une. Par la suite le responsable de la structure et le DRH ont corrigés cette dernière.

Cette fiche de description du poste de « délégué commercial » a été vérifiée par le DRH et le chef du département commercial qui ont donné leur accord et validé son contenu. Et à la fin ils nous ont présentés leurs fiche de poste validée au sein de l'entreprise (Voir l'annexe 3).

La fiche de poste réalisée par l'entreprise est utilisée pour d'autres pratiques des RH, telles que celles citées dans le cadre théorique,

La procédure de ce nouveau poste a été suivie par un plan de recrutement pour 3 postes de délégué commercial qui ont été placés dans trois régions du pays ; l'est, l'ouest et le centre, cette procédure a été réalisée dans 5 étapes essentielles :

- La recherche de candidature.
- test écrit pour les candidats choisis.
- Sélection des trois meilleurs.
- test oral.
- Sélection du meilleur candidat.

La réussite du processus de recrutement dépend de l'efficacité de bien réussir à réaliser une fiche de poste.

Conclusion :

A travers notre stage pratique au sein de l'entreprise BL, nous nous sommes aperçus qu'une analyse de poste permet de déterminer les missions, les tâches et la catégorie du poste, de prendre en considération toutes les responsabilités du titulaire du poste. Elle permet aussi de vérifier et de ressortir exactement le besoin d'une structure donnée qui pourra être comblé soit par une extension (Recruter un assistant qui va prendre en charge certaines tâches d'un poste existant pour faciliter l'exécution des tâches et gagner du temps) ou bien par la création d'un nouveau poste comme c'est le cas de notre étude.

En effet, dans une phase d'extension des activités de BL, la structure commerciale a exprimé le besoin de créer un nouveau poste, celui de délégué commercial afin d'être en phase avec les projets de l'entreprise et de demeurer compétitive sur un marché fortement concurrentiel. Ainsi, ce nouveau poste créé est d'une importance cruciale pour BL car les délégués commerciaux recrutés vont devoir jouer un rôle stratégique et contribuer par

l'accomplissement de leurs missions à satisfaire et fidéliser les clients actuels et de prospecter de nouveaux et de nouer avec eux des partenariats mutuellement bénéfiques.

Néanmoins, il ressort de la discussion des résultats de notre étude, que la procédure d'analyse du poste créée est spécifique à l'entreprise car elle s'écarte du processus d'analyse présenté dans le chapitre 2 et peut être qualifiée de purement administrative en faisant intervenir les responsables concernés à savoir le : chef de département commercial (en tant que responsable hiérarchique et émetteur du besoin de création du poste), le DRH (en sa qualité de spécialiste dans le domaine des RH) et le directeur général en tant que premier décideur de l'entreprise. L'argument donné par les personnes interviewées est relatif au contexte particulier du marché algérien et à des considérations pratiques.

En créant notre propre fiche de poste selon les critères purement administratif de l'entreprise BL, nous avons constatés après corrections et les orientations donnés par le DRH et le chef de département commercial, que notre travail correspond et a des similitudes avec leur fiche de poste déjà mise en circulation et validée par le DG.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le processus de l'analyse des postes est une pratique indispensable pour le bon fonctionnement de management des ressources humaines de l'organisation.

Elle constitue la base en permettant la connaissance précise de l'entreprise, c'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

Notre étude avait pour objectif d'étudier la procédure d'analyse d'un poste nouvellement créé à l'entreprise la SARL BL.

Les travaux de recherche présentés dans ce mémoire ont montré la démarche utilisée dans l'entreprise BL pour effectuer une analyse d'un nouveau poste créé intitulé (Délégué commercial), les acteurs intervenant dans cette analyse qui sont concernés par l'élaboration et la validation de la fiche de ce poste, les méthodes et outils, ainsi l'objectif de cette analyse.

Le but principal de cette étude était de trouver la réponse à la question principale posée comme suite : « Pourquoi et comment analyser un poste de travail nouvellement créé dans une entreprise ? »

Pour arriver à ce résultat, on a effectués un entretien avec le DRH et le chef du département commercial qui ont répondu aux questions de notre guide d'entretien

D'après l'étude que nous avons effectuée aux seins de l'entreprise de la SARL BL, nous sommes arrivés à faire une analyse d'un nouveau poste créé, elle a comme objectif de développer une activité dans un contexte de nouveauté, de parer à un surcroît d'activité, elle permet aussi de définir les tâches et responsabilités ainsi le profil de candidat adéquat pour ce poste de travail, ce qui confirme notre première hypothèse formulée comme suit : « l'analyse d'un nouveau poste créé dans une entreprise doit avoir comme objectif de développer une activité dans un contexte de nouveauté, de parer à un surcroît d'activité, elle permet aussi d'identifier toutes les tâches, responsabilités et le profil de candidat pour ce poste ».

Dans le cas de l'entreprise BL, elle suit un processus bien défini, qui se traduit par 3 étapes essentielles qui sont énumérées ci-après :

- Définitions des besoins
- Elaboration d'une fiche de poste par le responsable du département commercial avec la collaboration avec le DRH
- La validation de la fiche de poste par le DG.

Donc à partir de ces informations, la deuxième hypothèse est confirmée, cette dernière est formulée comme suite : «La procédure de l'analyse d'un poste nouvellement créé ne s'écarte pas de la procédure générale (Expression des besoins, élaboration de la fiche du poste, élaboration du profil du candidat) et fait intervenir les mêmes acteurs (chef du département commercial, DRH et DG) ».

Les résultats obtenus nous ont permis de déduire que la procédure d'analyse d'un poste de travail nouvellement créé à l'entreprise BL est différente de celle évoquée dans la procédure standard (la partie pratique), car la méthode utilisée par l'entreprise BL a une approche réelle, et la politique imposée par le marché, les conduits à dévier certains points de la procédure standard. Ils utilisent une méthode propre à eux, car elle prend en considération le contexte du marché du travail algérien.

L'analyse de poste réalisée permet essentiellement de ressortir les failles et les besoins d'un service et d'établir une fiche de poste selon l'analyse qui est faite, qui contient les critères et les exigences du poste support aux différents actes des ressources humaines.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

❖ Ouvrages :

- [1]. Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction ressources humaines », édition Dunod, 2^{ème} édition Paris, 2010.
- [2]. LOUIS et all, gestion des ressources humains, beak université, 2004.
- [3]. Laetitia LETHIELLEUX , l'essentiel de la gestion des ressources humaines, éditions Lextenso, 8^{ème} édition, Gualino éditeur, 2014.
- [4]. Sylvie GUERRERO « Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en GRH », édition Dunod, 3^{ème} édition, paris, 2014.
- [5]. Peretti Jean-Marie, « Ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponse d'un spécialiste », édition Dunod, paris, 2006.
- [6]. Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, édition librairie Vuibert, 15^{ème} édition, Décembre 2007.
- [7]. Peretti Jean-Marie, Ressources humaines, édition Vuibert, 11^{ème} édition, paris, 2009.
- [8]. Pascal Moulette, oliver Roques, gestion des ressources humaines, édition Dunod, 2^{ème} édition , paris, 2014.
- [9]. Robert HERON, Analyse de l'emploi et du travail, Organisation internationale du Travail, 2008.
- [10]. SEKIOU et all, la gestion des ressources humaines, édition de Boech , 2eme édition, Montréal, 2007.
- [11]. SEKIOU et all, la gestion des ressources humaines. , 2^{ème} édition, 2007.

❖ Sites web :

- [1]. <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-gratuit-de-la-gestion-de-ressources-humaines-pdf>
- [2]. https://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/Metiers/glossaire_grh.pdf consulté le 09/07/2020
- [3]. Nadia Ghaddab, Sourour Aouadi, les fonctions pratiques de la gestion des ressources humaines, université virtuelle de Tunis, 2008 p.7. Disponible sur : http://pf.mh.uvt.rnu.tn/306/1/Les_fonctions_pratiques_de_la_Gestion_de_Ressources_Humaines.pdf
- [4]. CSMO TEXTILE, comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie textuel du Québec, analyse des postes, description de poste et profil des compétences, [en ligne], disponibles sur : http://csmostextile.qc.ca/wpcontent/uploads/2019/12/guide_analyse_des_postes.pdf.

❖ Mémoire

- [1]. TOUAHRI Ouardia, TRACHI Widad, Analyse et description des postes cas DRGB/Sonatrach (2012-2013).

Annexes

Guide d'entretien:

- L'intitulé du poste?
- Quand est-ce que ce poste est-il créé?
- Qui a décidé de créer ce poste?
- Pourquoi est-t-il créé? L'objectif de créer ce poste pour l'entreprise?
- Quels sont les acteurs intervenants dans cette analyse?
- Quelle est la procédure que vous avez suivie pour analyser ce poste?
- Pouvez-vous décrire les missions et activités de ce poste et son profil ?
- L'analyse à durer combien de temps?
- Qu'elle est la méthode que vous avez utilisée pour effectuer cette analyse?
- Qui a réalisé la fiche de poste? Qui l'a validé?
- Quel est l'usage réservé à la fiche de poste réalisée?

 Béjaïa Logistique	Fiche de Poste : Délégué commercial CSP :	Date : 01/01/2018.
BL	Département : Commercial	Service : Commercial
Reporte au : Chef de service ADV.		
Mission Principale : <ul style="list-style-type: none"> - De prospecter de nouveaux marchés. - De développer le portefeuille client, - De négocier des marchés. - De fidéliser les clients. - De recouvrir physiquement les créances. 		
Tâches Emergeantes : <ul style="list-style-type: none"> - De prospecter toutes les opportunités des nouveaux clients. De développer le portefeuille client, De négocier des marchés. D'assurer le suivi des contrats de vente. De proposer et de conseiller des solutions adaptées aux clients. - D'assurer le reporting de l'activité commerciale: tableaux de bord et rapport Journaliers. - Surveiller la bonne exécution des engagements pris par Bejaia Logistique. - Promouvoir les produits, les services et l'image de la société. - Fidélisation de la clientèle. - Proposition des nouveautés de BL aux clients, communication B to B (client). - Veiller à la satisfaction client et la proposition des solutions. - Veiller sur la facturation des prestations et veiller au recouvrement des créances dans les délais convenus. - Participer à toute action demandée par la hiérarchie. (Evénements, Foire, mission ponctuelle) - Signaler en temps opportun au Supérieur Hiérarchique tous les éléments qui influent sur la concrétisation des Objectifs assignés, - Maintenir un Contact Permanent avec les décideurs du Client, - Participer à toute action jugée prioritaire par la hiérarchie. - Coordonner avec le chargé clientèle si le plan de charge du client n'est pas respecté. 		
Vous êtes tenu de transmettre dans le cadre de la Responsabilité particulière en matière d'amélioration continue et reporting :		
<ul style="list-style-type: none"> - Etablir et communiquer le plan d'action hebdomadaire à la hiérarchie - Etablir et communiquer le rapport d'activité Journaliers à la hiérarchie. - Traiter systématiquement tous dysfonctionnements relevant de sa sphère d'intervention, coordonner les actions et mesures correctives et prendre en conséquence les dispositions préventives pour l'avenir. - Les faits marquants du mois. - Toute suggestion ou projet dans le cadre de votre fonction visant à améliorer la productivité 		
Rôle et Responsabilités		
<ul style="list-style-type: none"> - Application des procédures. 		
Interface et reporting		
<ul style="list-style-type: none"> - Reporte au chef département commercial. 		
Indicateurs de Performance (Résultats attendus)		
En référence à ces objectifs du département commercial, est assujetti à une obligation de résultats et à l'atteinte des niveaux de performances minima, préalablement fixés pour les objectifs chiffrés et à la réalisation complète et à temps des objectifs non chiffrés.		

La réalisation des prestations, ainsi assujetti à une obligation de performance est soumise à une évaluation, au terme de modalités qui seront fixées par le chef département commercial de la société Bejaia Logistique.

Des « feuilles de route » pourront être notifiées au fur et à mesure et autant que de besoin par le chef département commercial de la société Bejaia Logistique, en référence aux objectifs fixés. Les feuilles de route auront un caractère impératif.

Compétences Requises

- Maitrise des procédures commerciales , techniques de vente et négociation commerciale

Qualités Requises

Rigueur, Organisation, Travail en équipe, Disponibilité, Sens du détail, Esprit de synthèse. Confidentialité.

Le salarié affecté à ce poste exerce généralement en horaires dits « de surface ». Toutefois des régimes horaires particuliers peuvent lui être appliqués par l'Entreprise.

IMPORTANT :

1. Le salarié recruté pour occuper le poste défini par la présente fiche , devra être doté des qualifications et compétences définies par la présente fiche. Ces qualifications requises devront être attestées par la fourniture des documents (diplômes / certificats de travail / attestations de stages etc. ...) classés au dossier individuel.

Les compétences et aptitudes particulières feront l'objet d'une évaluation au recrutement ainsi que d'appréciations successives en cours de carrière.

2. Le cahier des charges défini par la présente fiche revêt un caractère impératif ; il n'est toutefois pas exhaustif et peut être étendu selon les nécessités de services à toutes prestations demandées par la hiérarchie. Les charges peuvent ainsi être complétées et enrichies par les directives et instructions de la hiérarchie.
3. Les missions, responsabilités et tâches principales fixées par la présente fiche peuvent faire l'objet d'une actualisation découlant soit de considérations organisationnelles, soit d'un changement de méthodes, de modifications techniques ou technologiques.
4. Tous les emplois au sein de l'Entreprise comportent sans exception, des polyvalences régulières, intermittentes ou circonstancielles. La polyvalence consiste à réaliser des tâches diversifiées compatibles et accessibles au niveau de qualification du salarié.

LE CONTENU DE LA PRESENTE FICHE DE FONCTION DEVRA ETRE INTEGRE DANS LE CORPS DU CONTRAT DE TRAVAIL A L'OCCASION D'UN RECRUTEMENT.

EN CAS D'AFFECTATION A CE POSTE EN COURS DE CARRIERE CETTE FICHE DEVRA ETRE NOTIFIEE AU SALARIE AVEC ACCUSE DE RECEPTION INTERNE ET LA MENTION « LU ET ACCEPTE » APOSEE PAR L'INTERESSE.

CETTE ACCEPTATION S'APPLIQUE AUSSI BIEN AU CONTENU DU POSTE QU'AU PRINCIPE DE POLYVALENCE MIS EN ŒUVRE SELON LES NECESSITES DE SERVICE.

Visa du concerné	Validation du responsable hiérarchique	Visa des Ressources Humaines
Nom et Prénom :	Nom et Prénom	Nom et Prénom
Date :	Date :	Date :
Signature :	Signature :	Signature :

Résumé

L'analyse des postes est un outil très important dans la GRH, c'est une procédure qui permet la description et l'identification des tâches et responsabilités d'un poste, notamment dans le cas de création de poste, elle permet la réalisation d'une fiche de poste détaillé.

Dans le cas de l'entreprise BL, pour qu'elle mette en place le poste délégué commercial, elle a commencé la procédure par une analyse et ressortir une fiche de poste qui contient les tâches ainsi le profil adéquat a ce poste ; pour qu'il soit enfin intégrer dans l'organigramme. Cette analyse sert par la suite a d'autres pratiques RH à savoir le recrutement, la formation, la rémunération...etc.

Concepts clés :

Gestion des ressources humaines, analyse et description des postes, fiche de poste, pratiques RH.

Summary :

The job analysis is a very important tool in HRM, it is a procedure that allows the description and identification of the tasks and responsibilities of a position, especially in the case of job creation, it allows the realization of a detailed job sheet.

In the case of the BL company, in order to set up the position of sales representative, it began the procedure with an analysis and produced a job description sheet containing the tasks and the appropriate profile for the position. This analysis is then used for other HR practices such as recruitment, training, compensation, etc., so that it can be integrated into the organization chart.