

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.

Département des Sciences de gestions

Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion
Option : gestion des ressources humaines

Thème
La description de poste : une activité primordiale
de la GRH

Cas de AL.CO.VEL Akbou

Réalisé par :

1-Melle BENYOUB Dihia
2-Mr CHABANE Abdenour

Dirigé par :

Mme T.MAKHLOUF-ADJTOUTAH

Membre du Jury

Mr SOUILAH.A (Président)
Mme TRAKI.D (Examinatrice)
Mme MAKHLOUF-AJTOUTAH.T (Encadreur)

Session septembre 2016

Remerciements

Nous remercions dieu pour avoir donné la force morale et physique pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à remercier Mme MAKHLOUF-ADJTOUTAH.T et Mr ARABI MOHANDE qui nous ont accompagnés et guidé tout au long de ce travail nous les remercions sincèrement pour leurs conseils, leurs présences au moment de doute, leurs professionnalismes, leurs instructions et leurs encouragements.

Nous remercions tout le personnel de AL.CO.VEL surtout Mr ASSEKOUR et tout personnel de service d'information.

Nous tenons à présenter nos remerciements aussi a tout les personnes qui ont participées de prés ou de loin du ce présent travail.

Finalement, nous remercie le président de jury et les membres de jury ayant accepté de le juger.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

- ❖ *A mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire, et à qui je souhaite une très longue vie ;*
- ❖ *A mes sœurs et ma petite sœur Assia E T Saloua ;*
- ❖ *A tout la famille, en particulier mon cousin Madjid et Farid ;*
- ❖ *A tous mes amis ;*
- ❖ *A tous mes enseignants ;*
- ❖ *A tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

Phabane Abdenour

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

- ❖ *A mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire, et à qui je souhaite une très longue vie ;*
- ❖ *A mon frère Kociela ;*
- ❖ *A mes sœurs Faiza, Thilali, et leur marie Morade et Tahar ainsi que leur enfants Mahdi, Olina, Abd Al Hamid, Litissia, et a ma petite sœur Thiziri ;*
- ❖ *A tout la famille, en particulier mon cousin Mohamed Al Amine ;*
- ❖ *A tous mes amis, en particulier Katia, Lamia, Linda, kikouche, Zohra, Salim, Alhadi, Amel, Zineb ;*
- ❖ *A toute ma promotion, en particulier Dihia, Nadia, Hanane, Lilia, Zohra ;*
- ❖ *A tous mes enseignants, en particulier Mrs Arabi Mohand, Makhlouf Ajtoutah, Menadi Meziane ;*
- ❖ *A tous ceux qui ont participé de près ou de loin a la réalisation de ce travail.*

Benyoub Dihia

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : La gestion des ressources humaines et la description de poste	03
Section(1) : L'activité de description de poste.....	04
Section(2) : Les activités ressources humaines et la description de poste.....	11
Chapitre II : Le mécanisme d'élaboration de la Fiche de Description de Poste.....	19
Section(1) : Préalables, acteurs et les techniques de recueil de données de la description de poste.....	20
Section(2) : De l'analyse à l'élaboration de la fiche de description de poste.....	24
Chapitre III : La Description de Poste au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou.....	30
Section(1) : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	31
Section(2) : Analyse et discussions des résultats obtenus au sein de l'entreprise AL.CO.VEL	37
Conclusion générale.....	55
Bibliographie	
Annexes	

LISTE DES ABREVIATIONS

AL.COV.EL : Algérienne des **CO**tonnades et **VEL**ours

APSECAAE : Association **Paritaire** au **S**ervice de l'Ensemble de **C**lassification de l'Agriculture, de l'*Agroalimentaire* et de l'Environnement

CV : Curriculum **V**itae

DRH : Direction des **R**essources **H**umaines

DP : la **D**escription de **P**oste

FDP : Fiche de la **D**escription de **P**oste

GRH : **G**estion des **R**essources **H**umaines

PME : Petite et **M**oyen **E**ntreprise

RH : **R**essources **H**umaines

SONITEX : **S**ociété **N**ational des **I**ndustries **T**EXtiles

SPA : Société **P**ar **A**ction

ZI : **Z**one **I**ndustriel

Listes des figures et des tableaux

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	N ° de la page
Tableau 01	Le lien entre la description de poste et autres activités GRH	17 ,18
Tableau 02	Quelque règle de rédaction de la description de poste	29
Tableau 0 3	Entretien effectué	36
Tableau 04	Les données issues de l'entretien avec le directeur de l'unité tissage	38 ,39
Tableau 05	Les données issues de l'entretien avec le responsable de recrutement	42,43
Tableau 06	Les données issues de l'entretien avec le responsable hiérarchique liée au poste « bobinoir »	45,46
Tableau 07	Les données issues de l'entretien avec le titulaire de poste « bobinoir »	49,50

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	N° de la page
Figure (1)	Modèle de fiche de description de poste	08
Figure (2)	Décomposition du terme « emploi »	11
Figure (3)	Le lien entre la description des postes et politique RH	16
Figure (4)	De l'analyse des postes à la réalisation de la DP	25

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est une discipline qui vise à développer à travers ses activités l'efficacité des hommes qui travaillent pour l'entreprise, cette préoccupation pour le facteur humain est primordiale, car de nos jours il est devenu un facteur compétitif. Ainsi pour HENRI BESSEYRE « Ce qui différencie l'entreprise performante et non performante, ce sont avant tout les hommes, leurs enthousiasmes, leurs créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier »¹.

Pour cela, afin que les services ressources humaines réalisent les différentes activités d'une manière efficace, ils recourent à une multitude d'outils fondamentaux de la fonction RH, parmi ces outils on peut citer la description de poste, celle-ci est incontournable, voir décisive dans l'organisation et la réussite de chaque une de ces activités.

En effet, la description de poste est l'une des pratiques citée au cœur de la GRH, ainsi, la fiche de la description de poste (FDP) est un outil qui permet de connaître le contenu réel du poste de travail. Pour HENRI BESSEYRE « une description de poste est une évaluation claire et incontestable des postes, constituant la clé de voute d'un système moderne de gestion des ressources humaines »².

Ainsi, que la description de poste (DP) se définit comme une pratique qui a pour objectif d'établir une liste des tâches, missions, responsabilités et relation réelles pour le poste. Il s'agit ici de s'intéresser à la réalité du poste telle qu'elle est vécu par son titulaire à partir des techniques de recueil de données.

En Algérie, « les efforts en matière de la description des postes ont été accomplis mais ceux-ci restent occasionnels et les démarches entreprises sont à la fois limitées dans leur contenus et insuffisantes aux niveaux des processus suivis. En effet, les études de postes constituent pour 55% des entreprises une activité occasionnelle, 12,5% des entreprises font une activité régulière, et 30% des entreprises n'ont jamais ou rarement mené cette activité, cela reste sensiblement élevé au regard de l'impact quelle exerce sur les activités de recrutement,

¹ BESSEYER CHARLES HENRI DES HORTS, « gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concept et outil », édition d'organisation, 26 avenue Emile –Zola, 75015, paris, page 19.

² BESSEYER, op cit, p 39.

Introduction générale

formation, évaluation...pour lesquelles elle devrait constituer l'input nécessaire a la conception de leur politique respective »³.

L'extrême importance que joue cette pratique de description de poste sur l'efficacité des différentes activités de la gestion des ressources humaines nous a poussés à nous intéresser à ce sujet. L'objectif à travers notre travail est d'essayer de comprendre le processus à travers lequel l'activité de la description de poste est réalisée. Pour atteindre cet objectif nous avons jugé utile de poser la question de recherche principale suivante:

Quelle est la démarche que l'organisation adopte pour dégager une description de poste précise?

De cette question de recherche principale en découle certaines questions aux quelles nous tenons à répondre :

- En quoi consiste une description de poste? Et quels sont ses enjeux ?
- Quel sont les acteurs mobilisés pour l'élaboration d'une fiche de description de poste ?
- Comment l'entreprise **AL.COV.EL** procède telle à la description de poste ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons posé certaines hypothèses :

Hypothèse (01) : la réalisation de la DP suit une démarche précise : la préparation, l'identification des emplois, le choix de la technique et des analyses, le recueil d'information, la rédaction des fiches de descriptions de poste, et la spécification des emplois.

Hypothèse (02) : la réalisation de la DP se fait en mobilisant : les titulaires des postes, les supérieurs immédiats, les intervenants externes professionnels.

Pour parvenir à une réponse, nous avons organisé notre travail en trois chapitres : le premier a pour objectif de situer l'activité de la description de poste par rapport à la GRH, le second, décriras le mécanisme d'élaboration de la FDP. Enfin, le troisième chapitre recouvrera la présentation de l'entreprise **AL.CO.VEL** et la méthodologie de recherche, ainsi que l'analyse et la discussion des résultats obtenues.

³ YANAT.ZAHIR, SCOUARNEC.ALINÉ, « perspective sur la GRH au Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie », Vuibert, paris, 2005, P32.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

La description de poste (DP) peut être considérée comme un outil de l'organisation en générale et de la GRH spécifiquement. Ainsi, les descriptions de poste sont utilisées pour l'évaluation du travail, le recrutement, l'évaluation de la performance, la formation et le développement personnel, la planification des remplacements, la politique des salaires... Elles identifient le travail dans l'entreprise et fournissent des informations décrivant les responsabilités, les tâches, l'effort, les conditions de travail, les qualifications et la connaissance minimum, exigés pour exécuter le travail. Une description de poste fournit une vision du terrain.

À cet effet, l'objectif de ce chapitre est de s'étaler sur la fonction de la fiche de poste et le rapport qu'il existe entre les activités RH et la DP.

Ce chapitre contient deux sections, la première section sera consacrée aux concepts fondamentaux qui se rattachent à la fonction de la DP. La deuxième sera consacrée à l'identification de l'apport de la fonction de la DP dans l'exercice des activités RH, ainsi que les enjeux de cet outil.

Section (1): L'activité de description de poste

De nombreuses entreprises élaborent des fiches de la description de poste en vue d'une meilleure organisation du travail en fonction de leur stratégie et de leurs projets. Relevant de la volonté de l'employeur et devant être compatible avec le contrat de travail, c'est un outil de cadrage qui permet de préciser pour chaque salarié sa situation de travail individuelle, ses missions et responsabilités, les moyens et les compétences nécessaires, sa localisation et ses conditions de travail. Outil de transparence, elle permet par sa souplesse une actualisation régulière.

Cette première section sera consacrée à la définition de la description de poste qui se traduira en différent sous-titre, et en suite nous allons éclaircir quelques vocables techniques utiles dans la réalisation de la description poste.

I.1 Le concept de description de poste

La DP est un outil qui apporte beaucoup à l'organisation elle à des origines lointaines et cela depuis la naissance du concept de l'organisation scientifique du travail.

I.1.1 Une origine liée au taylorisme

Les descriptions de poste ou de fonction sont clairement issues d'organisation de travail de type taylorien. Pour bien accomplir la totalité des activités avec ordre, discipline et efficacité on procède à une description précise des rôles, des responsabilités et compétences de chacun. Ces descriptions sont aperçues comme étant le signe d'une bonne organisation et d'une division claire du travail, elles sont généralement élaborées par les services d'organisation tels qu'on les trouve dans certaines grandes entreprises. Chacun sait tout ce qui la à faire. Ces aussi dans cet esprit que sont réalisées les descriptions de poste telles que l'on les trouve dans les démarches ISO 9000¹.

¹ www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddfuoed.pdf, le 08/05/2016 à 10:25.

I.1.2 Définitions

La DP peut se définir comme suit :

Un écrit qui « expose la réalité d'un poste et constitue un cadre de référence qui reprend de manière claire et concise les responsabilités et tâches d'un poste, elle décrit les fondamentaux d'une situation professionnelle : les objectifs, les activités principales, et leur contexte, les connaissances mobilisées, les qualifications et compétences requises et les relations tant que hiérarchiques que opérationnelles. Il s'agit toute fois d'un résumé d'une fonction, elle présente les faits les plus importants et ne vise pas l'exhaustivité. »².

D'après cette définition nous comprenons que la DP est un outil de gestion, d'information et de clarification des rôles et des responsabilités qui permet de décrire le poste et non la personne qui l'occupe.

D'une manière générale le terme fonction, poste ou emploi est considéré comme étant semblable lors de la DP. Ainsi, la description de poste ou d'emploi ou de fonction reflète la même chose.

L'importance que joue la DP dans l'organisation nous a poussés à faire une distinction avec d'autres pratiques qui nous semblent la plupart du temps semblable.

I.1.3 Distinction avec d'autres pratiques de la gestion des postes

Les différents outils de la gestion des emplois sont :

- **La description de poste** : on peut définir la DP comme suit : « La description de poste, également appelée description d'emploi ou de fonction, correspond au document qui est rédigé à l'issue de l'analyse des emplois. La description d'emploi établit une liste de tâches, missions et responsabilités, liées à un poste donné »³.
- **Analyse de poste** : elle a pour objectif de « recueillir, d'évaluer et d'organiser systématiquement l'information sur chaque poste. Elle fournit une information détaillée sur les tâches qu'il comporte sur les exigences en terme d'habilité, de connaissance et de comportements »⁴.

² [Http// :www.indr.lu](http://www.indr.lu), Copyright INDR « guide de la description de fonction », juin 2011, P 1 ,26/05/2016, heure 11 :11.

³ Sylvie Guerrero « les outils des RH », Edition Dunod, paris, 2004, P 17.

⁴ Sylvie Guerrero « les outils des RH », op cit, P .17.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

- **L'évaluation de Poste** : selon Jean-Marie Peretti, l'évaluation du poste part de « l'analyse des postes pour définir aussi rationnellement que possible le niveau de rémunération. L'analyse des postes précède l'évaluation des postes »⁵.
- **La classification de Poste** : la classification des postes peut être définie comme une « grille ou tableau permettant de positionner l'ensemble des fonctions de la société selon un certain nombre de critères.

La classification des emplois est prévue par chaque convention collective en fonction des spécificités de la branche d'activité concernée.

L'employeur doit positionner chaque salarié dans cette grille afin de pouvoir lui attribuer un coefficient hiérarchique, et/ou un niveau, une position....etc.

Ce mécanisme sert notamment à déterminer le salaire minimum auquel peut prétendre le salarié »⁶.

I.1.4 Les composants de la description de poste

D'après Jean-Marie Peretti, la description de poste comprend généralement trois rubriques⁷ :

L'identification de l'emploi, la définition sommaire, les tâches à effectuer.

I.1.4.1 L'identification d'emploi

L'identification d'emploi contient, d'une part un ensemble de renseignements qui servent à situer l'emploi dans l'organigramme de l'organisation, et d'autre par un éventail de renseignements destinés à l'identifié.

I.1.4.2 La définition du sommaire

Généralement, après l'identification d'emploi on trouve le sommaire. C'est un résumé dans lequel on trouve les principales tâches du poste. On a une vue d'ensemble de ce qu'en attend du titulaire de poste.

⁵ Jean marie Peretti «ressources humaines et gestion des personnes » 8^{ème} édition, Vuibert, aout 2012, P54

⁶ Site web: www.guide-du-travail.com.

⁷ Jean marie Peretti, Ibid, P55 et 56.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

C'est cette définition sommaire qui est utilisée généralement dans les médias d'information en vue de recruter des candidats.

D'autres expressions sont parfois utilisées pour désigner le sommaire et comme exemple « principale fonction » ou « nature de la fonction ». L'objectif principal reste le même : présenter un résumé des tâches à effectuer. À la fin de cette définition sommaire, on a souvent l'expression « de plus sur demande, ou il (elle) effectue toute autre tâche connexe pouvant relever de ce poste »

I.1.4.3 Les tâches à effectuer

C'est la description détaillée des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, mais présentée par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production. Les tâches occasionnelles sont même spécifiées.

Pour chacune des tâches, on devrait trouver ce qui doit être fait (la tâche) et la manière dont elle doit être remplie (la technique). Il arrive même souvent que l'on indique le temps (en pourcentage) que l'on consacrerà à chaque tâche ainsi que le service pour lequel le travail s'effectuera.

Le tableau suivant représente un modèle d'une fiche de description de poste.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

La figure 01 : modèle de fiche de description de poste

I. Identification de l'emploi I-1 intitulé : I-2 famille : direction/exécution.....
II. mission de l'emploi Ex : animer et coordonner les services placer sous son autorité (leur fixer des objectifs, contrôler leur réalisation.....)
III. inventaire des attributions Ex : <ul style="list-style-type: none">- animer cordonner les services- veiller a la cohérence des politiques- rechercher l'amélioration de la rentabilité.....etc.
IV. description des activités IV-1. informations initiales Ex : reçoit mission d'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services...etc. IV-2. informations complémentaires Ex : recueil toute les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication. IV-3. schémas de référence Ex : connaissance théorique en électricité, physique et chimie....etc. IV-4. élaboration du plan de travail Ex : fixes les objectifs des services ses ordres.....etc. IV-5. réalisation du plan de travail Ex : règle les litiges entre différents services...etc. IV-6. circuit de communication Ex : en liaison avec : le PDG, le chef de service, le fournisseur.....etc.
V. marge d'autonomie ex : ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des ex : doit référer au PDG pour.....
VI. Contrôle par le supérieur Ex : le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant les résultats.....etc.
VII. Moyens VII-1. humain Ex : 10 cadres, 50 employésetc. VII-2. matériel Ex : ordinateur....etc. VII-3. autres moyens Ex : a la signature dans l'entreprise peut faire appel a des sous traitant, peut faire a des organismes de conseil.....etc.

Source : Jean-Marie Peretti « ressources humaines », 15^{ème} édition Vuibert, paris, juillet 2015, P 169 à 172.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

Pour décrire un poste les intervenants doivent assimiler et savoir faire la différence entre un certain nombre de termes.

I.2 le vocabulaire technique de la description des postes

Comprendre certains termes dans le but de réaliser une FDP se révèle indispensable, car décrire un poste de travail c'est le décortiquer et le transcrire en utilisant ces termes en question, cela est d'autant plus important que ces termes nous paraissent parfois semblables et ont de multiples sens. Nous allons en premier lieu définir quelques-uns de ces concepts, en suite dans la figure (02) en présente une décomposition du terme « emploi »

I.2.1 Définition de différents vocabulaires

Les principaux termes utilisés dans la description de poste⁸ :

- **Geste** : toute action observable, accomplie par un membre du personnel en vue de l'exécution d'une opération. Ex : la manipulation d'un ordinateur pour le traitement de textes.
- **Opération (activité)** : toutes les composantes d'une tâche, à la fois physiques ou mentales, requérant des aptitudes, des connaissances et des habilités. Ex : taper des factures pour des clients débiteurs.
- **Taches** : partie d'une fonction de travail, d'un emploi ou d'un poste, demandant un effort physique ou mental en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique. Ex : pour une secrétaire : taper des lettres, classer des dossiers, accueillir et répondre à des clients.
- **Postes** : ensemble de tâches de devoirs et de responsabilités. C'est un terme à connotation individuelle, en ce sens qu'il s'agit du travail régulier d'une personne. Il exige en conséquence, des connaissances, des habiletés. Ex : secrétaire.
- **Emploi** : ensembles de tâches de devoirs et de responsabilités qui regroupent un ensemble de postes ayant des caractéristiques semblables. Ex : personnel du bureau.
- **Fonction** : terme utilisé pour résumer ce qui doit être fait pour s'acquitter des obligations d'un poste. On utilise familièrement le mot « sommaire de tâches » dans la description d'un emploi. Ex : effectuer du travail de bureau.

⁸ David alis, Charles- henry Besseyre, Françoise chevalier, Bruno fabi, jean marie Peretti « Livre GRH une approche internationale » ,3^{ème} édition, Boeck, Bruxelles ,2011. P109.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

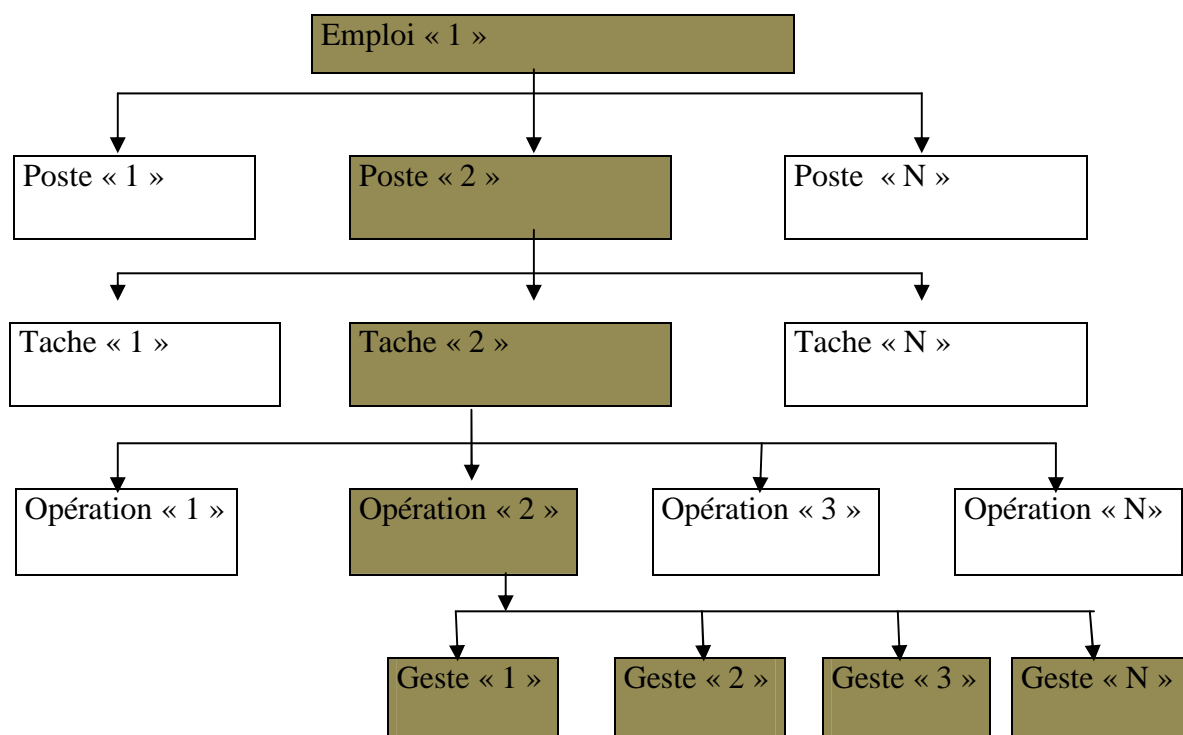
- **Devoir** : terme utilisé quand il ya attribution d'une ou de plusieurs activités spécifiques pour remplir une ou plusieurs responsabilités inhérentes à un emploi.
- **Responsabilités** : tâches servant à identifier et à décrire la finalité et la raison d'être d'un poste donné et dont on doit être garant lors de l'exercice des activités.
- **Profession** : groupes d'emploi contenant des tâches semblables à l'intérieur d'une discipline donnée. Ex : la profession de comptable ou le métier d'électricien.
- **Profil de poste** : description sommaire des exigences d'un poste et activités qui forment son contenu.
- **Études du temps et du mouvement** : action entreprise au cours d'un cycle de travail pour éliminer les gestes inutiles et déterminer d'une manière aussi précise que possible le temps nécessaire pour exécuter une tâche donnée selon des normes établies.

La figure suivante offre la décomposition du terme emploi

Chapitre I : la GRH et la description de poste

I.2.2 Décomposition du terme emploi : réalisé une DP permet d'effectuer un inventaire des missions et des compétences nécessaires sur le poste précis. Effectuer cette activité nous apportera une vision claire de la structure de l'organisation, et de l'activité de chaque salariée et des compétences nécessaires pour leurs postes. Pour cela nous présentons ce schéma qui nous offre une simple explication de terme emploi :

Figure 02 : décomposition du terme « emploi ».



Source : David alis et al, « Livre GRH une approche internationale », 3^{ème} édition, Boeck, Bruxelles, 2011.P110.

Au terme de notre section, nous arrivons à dire que la DP est un document qu'il faut s'employer à rédiger selon les règles de l'art si l'on veut en faire un outil de gestion efficace. D'ailleurs, ce qui aide à réaliser cet outil d'une manière efficace est la connaissance de certains vocabulaires technique. Toutes ces connaissances vont avoir des répercussions sur l'élaboration de la fiche de poste.

La fiche de la description de poste devra être en ce moment un puissant instrument de communication entre le manager et leurs collaborateurs.

Section (02): Les activités ressources humaines et la Description de poste

Les ressources humaines occupent aujourd'hui une place très importante dans l'organisation, en présence des salariés de plus en plus exigeants. C'est pour quoi dans cette section nous allons aborder en premier lieu les relations étroites qui peuvent lier la DP avec quelque activité RH. Ensuite, nous allons essayer d'explicitier ce lien.

Ainsi dans cette section nous verrons que l'outil de la DP est indéniablement utile pour réaliser efficacement les activités RH.

II.1 La formation

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation à été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

Selon LOUART Pierre : «par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »⁹

II.1.1 L'apport de la description de poste à la pratique de formation

La pratique de formation est liée à de la description de poste afin de¹⁰ :

- détecter les besoins de formation d'un salarié c'est-à-dire en constatant les écarts entre les performances de l'individu et ce qui est mentionné dans la DP ;
- élaborer un plan de formation et cela en constatant les passerelles faites d'un poste à l'autre ainsi qu'en appréhendant la rubrique évolution mentionnée dans la DP.

La DP par ce qu'elle permet de connaître la réalité du poste dans tous ces aspects pour cela elle sera utile lors de réalisation de l'activité de la formation.

II.2 La rémunération

La rémunération constitue un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise de coûts, et de levier de motivation et de performance pour les salariés. Nous pouvons

⁹ LOUART Pierre « gestion des ressources humaines », édition Ey ralles, Paris, 1994.P.130

¹⁰ Sylvie Guerrero, op-cit, P. 26.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

dire que c'est une « Activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »¹¹.

Ainsi, la rémunération est l'une des activités les plus sensibles dans l'entreprise, elle peut à elle seule, si elle n'est pas menée d'une manière efficace et réaliste, provoquer des conflits qui peuvent être catastrophiques pour l'entreprise, pour cela sa mise en œuvre doit prendre en compte une multitude d'outils telle que la DP, est celle-ci se révèle incontournable pour l'activité de rémunération.

II.2.1 L'apport de la description de poste à l'activité de rémunération

L'activité de la rémunération peut se baser sur la DP pour¹² :

- Élaborer une grille de salaire, ainsi la DP est la première étape d'élaboration d'une grille de salaire ;
- Regrouper les postes en famille ou filière professionnelle ;
- Dans le cadre de la rémunération, comparez les postes de chaque filière ou les compétences de chaque métier ;
- Attribuer des coefficients hiérarchiques à un niveau de difficulté donnée, auquel en fait correspondre une rémunération.

II.3 L'évaluation

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »¹³.

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite aux services des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, formation...).

¹¹ L.DOLAN Simon, et autres, « la gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », édition d'organisation, paris, 2002, P.213

¹² Sylvie Guerrero, op-cit, P 153 et 154.

¹³ SEKIOU, BOUNDIN, PERETTI, et autre : « gestion des ressources humaines », édition de bock université, Bruxelles, 2001, P.304

II.3.1 L'apport de la description de poste pour l'évaluation des salariés

La DP est indispensable dans la pratique de l'évaluation, puisque¹⁴:

- La description du poste précise les tâches à effectuer, celle-ci met en évidence des critères sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer le salarié, c'est-à-dire que l'évaluateur connaît les points sur lequel il va évaluer le titulaire du poste à travers le contenu de la DP ;
- Élaborer des formulaires pour l'évaluation annuelle, c'est à-dire elle permet de faire un bilan de l'activité de l'agent, d'identifier les éventuelles difficultés qu'il rencontre et de définir les objectifs ;
- Apprécier les sanctions à infliger à un salarié.

II.4 La gestion des carrières

L'expression "gestion de carrière " est composé de deux mots "gestion" et "carrière». Tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

"Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution ¹⁵"

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnels. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

Ainsi, nous pouvons dire que la gestion de carrière est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparait comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation¹⁶.

Grâce à l'outil qui est la description de poste, les gestionnaires de carrière peuvent gérer la carrière des employés d'une manière plus efficace, et plus intéressante à la fois pour l'employé et l'employeur.

¹⁴ David alis, et autre, op-cit .P.111

¹⁵ SABA Tania et L.DOLAN Simon, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelles », 5^{ème} édition pearson, canada P.341

¹⁶ PERETTI J-M, « gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, Vuibert, France 1998, P.239

II.4.1 L'apport de la description de poste dans la gestion de carrière des salariés

La DP est un outil qu'on utilise dans la gestion de carrière des salariés et se qui suit fait prouve¹⁷ :

- gérer mutation et promotion ;
- identifier les filières de promotion, licenciement, en effet grâce a la DP en peut réaliser des comparaisons entres les contenus des postes donc on peut par la réaliser des plans de promotions, de plus grâce a la DP on peut connaitre réellement la charge de travail affecté a chaque poste, donc par la on peut déduire si le poste a une charge minime et de procéder a un licenciement ;
- Établir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre, du salarié qu'on définit un plan de carrière. Ce qui l'aide à évaluer sa compétence, à développer au maximum ces possibilités de création et à gérer son plan de carrière ;
- La description de poste permet à l'employé de comprendre les rapports entre son poste et les autres postes de l'organisation ce qui facilite son orientation dans la politique de gestion de carrière de l'organisation.

II.5 Recrutement

Le recrutement est : « un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant¹⁸ ».

Le recrutement est une activité qui comme les autres activités a besoin de l'outil de DP, les entreprises aujourd'hui pour la réussite de leur recrutement doivent s'intéresser plus à cet outil qui est la DP.

II.5.1 L'apport de la description de poste à la pratique de recrutement

Les recruteurs utilisent la description de poste dans leurs activités pour un certain nombre de raisons¹⁹ :

- Fiabiliser la construction du profil candidat c'est-à-dire c'est à partir d'une DP qu'on peut construire un profil candidat fiable ;
- Réussir l'intégration du nouveau embauché ;
- La DP est une base solide de collaboration ;
- Elle permet pour le recruteur de finaliser sa réflexion, de stabiliser les informations

¹⁷ David alis, et autre, op-cit ,2011.P111.

¹⁸ SEKIOUL Lakhdar et autres, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition 4 LNC, canada, 1993, P.227.

¹⁹ Héléne falco, maitriser ses recrutements, 4^{ème} édition DUNOD,Paris 2011,P 8 et 11.

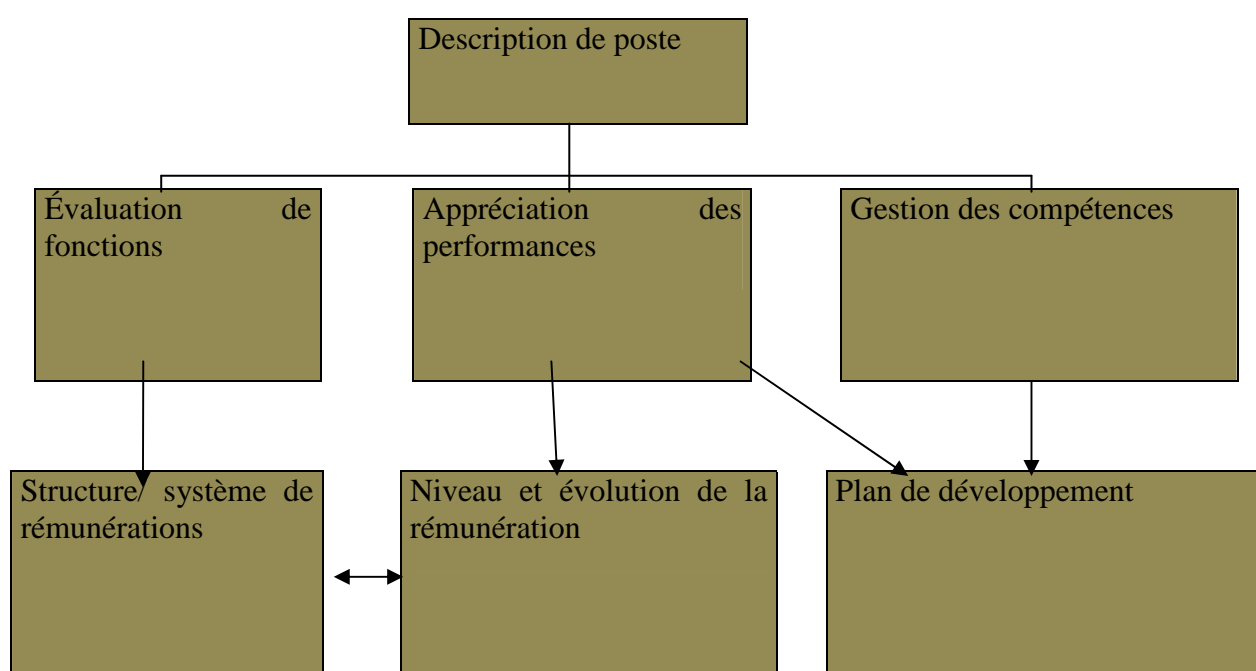
Chapitre I : la GRH et la description de poste

sur le poste à pourvoir, et de mieux en vérifier la cohérence et l'exhaustivité ;

- La DP est importante pour évoquer avec le candidat lors de la présentation du poste les conditions matérielles et les contraintes spécifiques liées au poste, et à partir de cela le candidat peut faire son choix définitif concernant sa volonté à occuper le poste.

Ainsi formulée précédemment, la description de poste sert à plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines, la présente figure schématise ce lien.

Figure(03) : Le lien entre la description des postes et politiques RH



Source : www.stéphanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddfuo.pdf.

D'autres utilisations et lien peuvent être reconsidérés. Le tableau suivant synthétise cela.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

Le tableau (01) : le lien entre la description de poste et autres activités GRH

Autre activité GRH	Explication
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Une information complète sur un poste, suite à son analyse et sa description, devient un instrument utile et précieux pour définir les besoins en RH pour l'organisation
Évaluation des emplois	<ul style="list-style-type: none"> - C'est à partir de la description et de la spécification des postes qu'on détermine le profil du titulaire en ce qui concerne les capacités et les compétences exigées par chacun des postes.
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> - Grâce à l'analyse des postes on sait ce que un salarié à a faire .il devient alors plus facile d'établir le temps nécessaire pour exécuter les tâches.
Psychologie industrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Elle laisse voir les éléments caractérisant le poste décrit et qui limite ou améliore la qualité de vie au travail.
Relation de travail	<ul style="list-style-type: none"> - L'employeur délimite ses attentes à l'égard de ses salariés. Ce qui minimise les mal entendus et les conflits. Le salarié sait ce qu'il doit faire et ne pas faire.
Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque poste décrit peut être accompagné d'un inventaire des risques d'accidents relatifs à l'exercice des activités inhérentes au poste, cet inventaire sert à rassembler le matériel de secours et à élaborer des programmes de prévention.
Gestion de l'absentéisme et du roulement	<ul style="list-style-type: none"> - Une description bien claire du poste peut diminuer l'absentéisme, le taux de roulement et d'autre problème dans l'organisation.
Aide à la hiérarchie	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer des objectifs au salarié. Élaborer des formulaires des comptes périodiques d'activités. Étudier l'évolution du poste en fonction des évolutions des produits, des marchés, des technologies et de l'organisation de l'entreprise. Assurer la mise en place d'une politique de polyvalence.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Étudier les relations entre postes. Ajuster l'organisation. Assurer les liens entre gestion des ressources humaines, gestion de production et gestion des systèmes d'information. Étudier les communications entre postes. Assurer le lien entre gestion des ressources humaines et système de communication interne. Étudier les décisions prises au niveau de chaque poste et les interactions décisionnelles entre postes.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

Aspect juridique	- Rédiger le contrat de travail.
------------------	----------------------------------

Source : David alis et al, « Livre GRH une approche international », .P111.

II.6 Les enjeux de la description de poste

La fiche de description de poste elle représente forcément le ciment de tout la GRH, et en se qui suit en va présenter quelque enjeux de cet outil²⁰ :

1. La fiche de poste est un outil de communication : elle est l'occasion pour chaque agent d'un dialogue avec son supérieur hiérarchique direct et réciproquement. Le renseignement de la fiche fait l'objet d'une réflexion conjointe de l'agent et de son supérieur hiérarchique direct. En effet, ils détiennent ensemble les informations permettant d'appréhender réellement toutes les dimensions du poste. L'un des enjeux est de donner des repères partagés sur la fonction attendue par l'établissement.
2. La fiche de poste est un outil de clarification : Elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites, mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.
3. La fiche de poste est un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs : parler ensemble du travail, à partir du cadre qu'est la fiche de poste, permet de faire un bilan de l'activité, de voir apparaître des difficultés et de définir des objectifs.

À travers cette section, nous arrivons à dire que la fiche de la description de poste est utilisée dans des activités RH telle que l'évaluation lors de l'entretien annuel elle permet de faire un bilan de l'activité de l'agent, d'identifier les éventuelles difficultés qu'il rencontre et de définir des objectifs.....etc. Et nous avons constaté à travers les apports cités que mener les activités RH sans cet outil qui est la DP sera compromettant dans l'efficacité de ces activités RH. Donc la DP fait l'objet d'un travail de fond.

²⁰ [file:///C:/Users/oasis/Desktop/guide_pratique_elaboration_fiche_poste\(1\).pdf](file:///C:/Users/oasis/Desktop/guide_pratique_elaboration_fiche_poste(1).pdf), p5, le 30-03-2016, heurs 13 :44.

Chapitre I : la GRH et la description de poste

Conclusion du chapitre :

Nous pouvons déduire au terme de ce chapitre que la DP est une activité importante dans l'organisation vu qu'elle permet le bon déroulement des activités RH qui sont importantes dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

D'autant plus que nous avons aperçu qu'avant de mener cette pratique, il faut avant tout faire attention à assimiler un certain nombre de termes constitutifs lors de la rédaction du contenu de la DP, et aussi l'importance de tenir compte des différences entre la DP et d'autres pratiques RH qui peuvent nous paraître semblables. Ce qui rend la DP particulièrement précieuse, c'est qu'elle constitue un cadre de référence commun au gestionnaire et à chaque employé dans l'organisation.

Chapitre II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

La description de poste n'est pas un outil facile à élaborer, parfois avant son élaboration, les entreprises procèdent à former les acteurs qui interviennent.

Pour faire une bonne description, l'entreprise a tendance à développer et renforcer les capacités de ses intervenants, à travers des techniques de base qui constituent des pratiques indispensables pour fonder une démarche de description de poste.

Ce chapitre sert à clarifier dans un premier lieu, les préalables, les acteurs, et les techniques de recueil de données, la deuxième section sera consacrée au processus d'analyse qui permet de déboucher sur la fiche de description de poste et les règles de son élaboration, ainsi que ses limites.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

Section (01) : préalables, acteurs et les techniques de recueil de données de la DP.

La DP figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Cette prise de conscience de l'importance de la DP s'inscrit dans le fait qu'elle apporte beaucoup pour activités de la GRH.

I.1 Les préalables à la description de poste

Selon ALAIN GAVAND pour « procéder à la description de poste, les services RH peuvent s'appuyer sur des documents existant, dans les grandes entreprises ou les entreprises structurées, notamment celle qui sont doté d'un système de management de la qualité, ces descriptions de poste existent. Il conviendra toute fois de s'assurer que ces informations sont pertinentes, actualisées et suffisamment précises.

Les services RH peuvent également s'appuyer sur des sources externes, d'une part, pour rédiger ces descriptifs de postes, et d'autre part à titre de benchmark.

En voici quelques exemples :

- Le répertoire opérationnel des métiers et des emplois ;
- La classification nationale des professions(CNP) par exemple du Canada ;
- L'occupation information network ;
- L'APSECAA. »¹

I.2 Les intervenants dans la description de poste

La DP implique des intervenants qui recueillent des informations et procèdent aux descriptions des emplois.

Il est possible d'impliquer trois catégories d'acteurs ou d'intervenants dans la DP² :

- Les titulaires des postes ;
- Les supérieurs immédiats ;
- Des intervenants externes professionnels.

La catégorie de personne impliquée 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

¹ Alain gavand « le recrutement enjeux, outils meilleurs pratiques et nouveau standard », édition Eyroll, paris 2013, p285.

² David alis, et autre, op-cit, P 115.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

l'entreprise peut y consacrer, de la technique de cueillette d'informations utilisée ainsi que les objectifs poursuivis par le programme d'analyse.

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

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

Pour décrire un poste par les intervenants on a besoin de technique approprié a cet exercice en ce qui suit nous expliciteront quelques-unes de ces techniques de recueils de données.

I.3 Les principales techniques de recueils de données

Les recueils de données sur les postes qui constituent l'objet de description peut se faire de plusieurs manières en ce qui suit nous ferons le point sur ces techniques³. Mais de manière globale le questionnaire, l'entrevue, observation sont les techniques les plus utilisés.

1.3.1 Le questionnaire

Cette technique consiste à faire remplir par le salarié un questionnaire portant sur les principaux aspects du travail (activités, équipement, etc.) et les conditions dans lesquelles elles s'effectuent (poussière, bruit, etc.). Une fois que celui-ci est dument complété, il est présenté aux supérieurs immédiats qui y ajoutent ses commentaires et ses observations. Les questions peuvent se présenter sous plusieurs formes :

A- Ouvertes : quand le titulaire du poste répond aux questions qui sont rassemblées dans un document.

³ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « la gestion des ressources humaines » (2007), 2eme édition. P231.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

B- Fermées : quand le titulaire du poste ou le supérieur immédiat donne, à travers des expressions pourtant sur les divers aspects du travail, le type d'information demandée.

I.3.2 L'entretien

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

I.3.3 L'observation

Il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail exactement comme il se présente, en mettant de côté toute idée préconçue sur la façon dont il est ou pourrait être fait au cours d'une période précise (jour, semaine).

De façon idéale l'observation devrait conduire à décrire toutes les phases du travail à partir d'un cycle complet de tâches exécutées par le salarié. Il s'agit d'observer en même temps les conditions du travail et les risques qu'il comporte. L'observation peut être faite par une personne ou par un enregistrement avec un matériel électronique ex : observation avec un appareil cinématographique.

I.3.4 Le journal

Cette technique permet d'enregistrer à 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.

I.3.5 L'essai personnel

À l'aide d'un essai, le titulaire du poste décrit les caractéristiques de son travail.

Cette technique est peu souvent utilisée. Pourtant, c'est le détenteur du poste qui connaît mieux les rouages, pour le rendre fidèle et conforme à l'harmonie de l'ensemble des descriptions de tâches au point de vue forme et style, l'essai peut être modifié par le service des ressources humaines.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

I.3.6 Les incidents critiques

Cette technique consiste à noter ce que le salarié a fait de positif ou de négatif. La cueillette de l'information est généralement faite par le supérieur immédiat.

I.3.7 La conférence technique

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

Dans la section qui suit, nous allons développer les règles et les étapes de l'élaboration de la fiche de description de poste.

Au terme de notre section, nous arrivons à dire qu'avant de commencer l'élaboration de la FDP il faut tout d'abord faire une communication sur cette activité et aussi consulter des documents qui peuvent procurer des informations déjà établies sur les postes.

Pour le choix de l'intervenant généralement on peut faire appel soit au titulaire du poste ou au supérieur immédiat ou bien à des intervenants externes. Et les techniques de recueil d'information sur le poste sont multiples et peuvent varier selon le poste à décrire.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

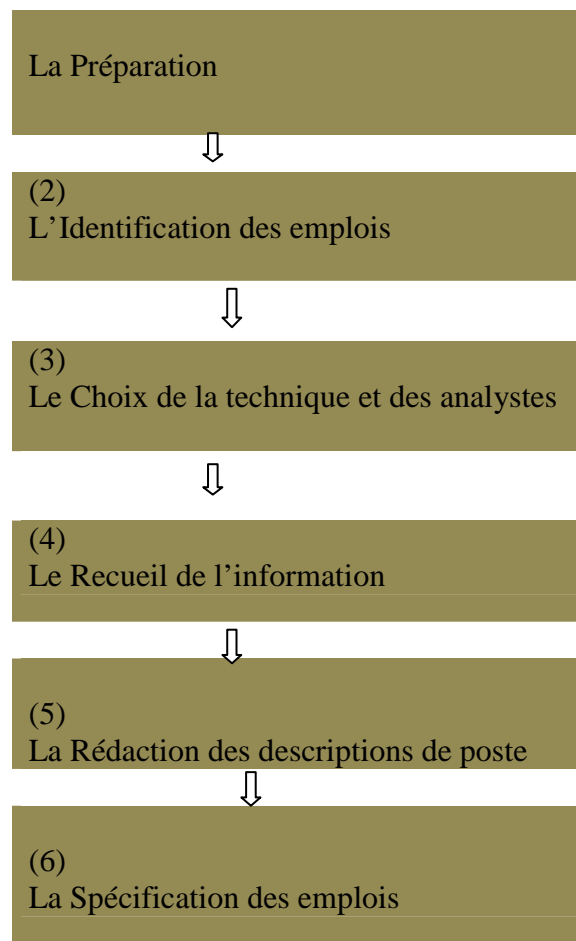
Section (02) : de l'analyse à l'élaboration de la fiche la description de poste

La DP occupe aujourd'hui une place très importante dans les activités RH, en présence des employés de plus en plus exigeantes. C'est pour quoi dans cette section nous allons aborder les étapes, les règles de l'élaboration de la FDP, et quelle que renseignement sur cet outil, ainsi que ces limites.

II.1 Les étapes de réalisation de la description de poste

Ce processus appelé processus d'analyse que nous détaillerons plus tard permet d'établir la fiche de description de poste.

Figure (04) : de l'analyse des postes à la réalisation de la DP.



Source : David Alis et al, « Livre GRH une approche international »,3ème édition, Boeck, Bruxelles, 2011, P 117.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

D'après le schéma précédant en dit que pour élaborer une description de poste, découle de l'analyse des postes, en ce qui suit éclaircit sa⁴ :

II.1.1 La préparation

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

II.1.2 L'identification des emplois

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

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

II.1.3 Le choix de la technique et des analystes

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

II.1.4 Le recueil de l'information

Recueillir l'information sur ce qu'est le poste et non sur ce qu'il devrait être, et ça en ramenant des réponses grâce a des questions à se poser sur l'information à recueillir (quoi? Quand? Comment? Pourquoi? Combien? Avec quoi? Où ?).

II.1.5 La rédaction des descriptions de poste

Établissement du contenu des taches liées aux postes de chaque emploi à analyser avec la rédaction du contenu de la DP :

- Identification de l'emploi,

⁴ David A lis, Charles-henry Besseyre, Françoise chevalier, Bruno fabi, Jean-Marie peretti « Livre GRH une approche international » P 118.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

- Sommaire de l'emploi ;
- Description des tâches ;
- Responsabilités et autorités;
- Autonomie ;
- Supervision.

II.1.6 La spécification des emplois

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

Afin que les utilisateurs ne se perdent pas dans le contenu de la DP, les réalisateurs de celle-ci doivent appliquer les règles de rédaction.

II.2 Règles de rédaction de la description de poste

La rédaction de la DP exige un certain nombre de règles que les rédacteurs doivent suivre pour que celle-ci soit utilisable et compréhensible par tous⁵.

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

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

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

⁵ <http://www.guide-des-salaires.com/fiche/redaction-de-la-fiche-de-poste/>, le 09/06/2016, 09 :05.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

II.3 Renseignements sur la DP

La description de poste fournit au titulaire de poste ce qu'on attend de lui. Chaque titulaire doit avoir sa propre description des tâches à accomplir. Le personnel d'une organisation n'a habituellement pas accès à toutes les descriptions de chacun des postes. Pourtant, c'est la meilleure information qui puisse servir au développement de la carrière d'un salarié dans l'organisation, car on prend connaissance de ce que contient chaque poste, surtout si l'on désire occuper l'un d'entre eux pour avancer sa carrière.

Cette non-divulgaration des descriptions des postes est due principalement au fait qu'on s'en sert pour l'administration des salaires. Ce qui touche la rémunération est souvent confidentiel, particulièrement celle des cadres et des professionnels. C'est un motif de plus pour bien démarquer l'analyse des postes de l'évaluation des postes, de façon que les salariés aient la possibilité de consulter les descriptions des postes dans la hiérarchie sans connaître les salaires qui y sont rattachés.

Le service ressource humaine possède généralement des tâches de tous les salariés de l'entreprise. Le résultat de la description des postes est soumis la plupart du temps à l'approbation des échelons supérieurs et, dans certains pays, du syndicat.

Chaque supérieur hiérarchique doit rencontrer son subordonné impliqué dans le processus d'analyse, de façon à ce qu'il y ait une entente au sujet des modifications (s'il y a lieu).

Cette démarche vise à créer un climat de confiance vis-à-vis de toute personne concernée directement par l'analyse. L'approbation finale revient à la direction générale, qui vérifie si la description tient compte des objectifs poursuivis par l'organisation.

Le tableau qui suit nous fournira quelques règles supplémentaires, mais indispensables pour la clarté du contenu de la DP.

CHAPITRE II : le mécanisme d'élaboration de la FDP

Le tableau(02) : quelques règles de rédaction de la description de poste.

Règles	Explication
1- Débuter par une phrase introductive	<ul style="list-style-type: none">- Il s'agit d'aborder la description de chaque tâche importante en utilisant un verbe actif et au temps présent. Il faut mettre en relief les liens qui rattachent les tâches les unes aux autres.
2- Utiliser des termes précis	<ul style="list-style-type: none">- Autant que possible, il faut utiliser des termes précis. Ex : il ne faut pas écrire « fait des poignées de bois » quand on peut écrire « sculpte des poignées de bois ».- Il en est de même dans l'indication des quantités, poids, mesures. Il ne faut pas écrire « taille le bois » si on peut écrire « taille le bois à une profondeur de 10 cm ».
3- Utilisé des phrases simples et/ou composées	<ul style="list-style-type: none">- Simple. Ex : « rédiger un rapport ».- Composé. Ex : « remplace les ampoules brûlées dans l'usine au moment de la vérification journalière ». « déconnecte la prise de courant et effectue la vérification du circuit électrique.
4- Ordonner les tâches	<ul style="list-style-type: none">- L'ordre dans lequel doit être énumérée la succession des tâches varie selon la nature des emplois. Dans le cas de la fabrication d'un produit, l'ordre chronologique semble être le meilleur. Dans le cas qui implique un procédé de travail ou de service, il faudra faire des regroupements. Ex pour un emploi d'assistante en laboratoire on peut dire « suit plusieurs expériences simultanément ou manœuvre au moins d'appareils à la fois ».
5- Indiquer les tâches occasionnelles	<ul style="list-style-type: none">- Le titulaire d'emploi doit être en mesure de connaître les tâches à effectuer occasionnellement.
6- Apprécier les tâches	<ul style="list-style-type: none">- Il s'agit de faire ressortir ce qu'il y a de significatif dans les tâches.- Il est souhaitable d'apprécier chacune des tâches au point de vue qualitatif et quantitatif en attribuant à chaque tâche le pourcentage de temps nécessaire à son exécution et en assignant également à chaque tâche un chiffre qui correspond au degré de qualification requis.
7- Faire vérifier la description des emplois	<ul style="list-style-type: none">- Une fois rédigée, la description de tâche sera soumise au supérieur hiérarchique et au représentant syndical (s'il y a lieu).- Il est souhaitable que le détenteur d'emploi puisse en prendre connaissance, ce qui facilitera son acceptation et sa participation de l'évaluation des emplois.

Source : David alis et al, « Livre GRH une approche internationale », P 122.

II.4 Les limites de la description d'emploi

Malgré les avantages de la DP quels octrois à l'organisation cependant quelque inconvénients peut ressortir cet outil nous allons les énuméré dans ce qui suit⁶ :

- Chacun peut se limiter à son domaine d'activité tel qu'il lui a été imposé.
- Un travail administratif important est nécessaire à chaque changement d'organisation.
- La division stricte du travail conduit a des organisations compartimentées ou le flux fournisseur client est loin d'être optimal.
- Les collaborateurs n'apprennent guère à gérer les frontières entre leurs fonctions et celles des autres et ne prennent pas beaucoup de responsabilités nouvelles, ce qui ne contribue pas au développement de leurs compétences.

Pour conclure cette section, on dira que l'élaboration de la fiche de description de poste ne s'arrête pas seulement à la connaissance de son processus, mais également a la connaissance des règles de son élaboration qui seront importante dans le sens ou l'utilisateur de cette outil va comprendre la réalité du poste sont vraiment qu'il soit familier avec le poste décrit.

Conclusion du chapitre

À travers ce chapitre, nous avons pu percevoir que la description de poste n'est pas une pratique simple à réaliser, car sa réalisation est soumise à un certains nombre de pré requis, d'étapes, de règles, de choix et de limites à assumer et à contrées.

L'organisation doit prendre en compte chacun de ces points afin de finaliser avec une description de poste réaliste, et cela en faisons appel à des intervenants externes professionnels ou à former les intervenants internes à la réalisation de la DP.

Ainsi, les limites exposées ne doivent pas être un frein pour se lancer dans cette pratique, car les avantages quelle procure sont inestimables à la foi pour l'employé et l'employeur.

⁶ www.stéphanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddfuod.pdf , date: le 08/05/2016 à 10:25.

Chapitre III : la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou.

Après avoir exposé dans les deux chapitres précédents, les différents concepts théoriques sur la DP, ce chapitre fera objet d'un cas pratique au niveau d'AL.CO.VEL. Ce qui nous permettra de confronter notre développement théorique avec la réalité de l'élaboration de la FDP au sein de cette entreprise.

Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise l'accueil et la méthodologie de recherche, ensuite dans la deuxième section nous allons passer à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête.

Section(01) : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Avant de passer à l'étude pratique de la DP au sien d'AL.CO.VEL, il est indispensable de présenter les éléments essentiels caractérisant cette entreprise ainsi que la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

I- Présentation de l'organisme d'accueil

I-1.Raison sociale

Le Complexe Industriel d'Akbou est une unité de l'Algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA.au capitale de 5 000.000.000 DA.

I-2. Historique

La société nationale des industries textiles SONITEX à été créé par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, son rôle est de gérer, développer des activités de filature, tissage et finissage pour la production de fils de tissus, écrus et finis, utilisant des procédés de fabrication de type coton à partir du fibre coton ou du mélange avec fibre textile naturelle, artificielle ou synthétique, ainsi que toutes les autres activités industrielles liées directement à son projet.

Les pouvoirs publiques ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983. Ces réformes ont engendré de nombreuses(06) entreprises, dont COTITEX.

Au terme de la deuxième reforme économique du 07/1986 la COTITEX donne naissance a quatre (04) et parmi ces quatre entreprises en retiendra la COTITEX de Laghouat.

La COTITEX de Laghouat, autonome depuis le 01/08/1989, son siège est situé à Alger, elle se compose de 3 unités : Unité de Laghouat, Unité de Kherrata, Complexe velours d'Akbou.

I-3. Présentation de l'organisme d'accueil (ALCOVEL)

- Le complexe velours Akbou est inscrit comme projet, au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977. Le complexe a connu des dates importantes ;
- L'individualisation du projet 15 mai 1978, mise en vigueur du contrat 25 septembre 1978, démarrage des travaux 25 novembre 1979, la réception provisoire 28 juillet 1983, novembre 1984 réception définitive et mise au régime de croisière.
- À partir de 28/01/1998 le complexe de velours d'akbou, unité de Laghouat est transformé en S.P.A au capital de 1 500 000 000,00 DA.

I-4.Localisation géographique

ALCOVEL / TEXALG est implantée à la ZI d'Akbou sur la RN n°26 de la wilaya de Bejaia, elle est située à 70 km du port et aéroport de Bejaia, à 180 km du port et aéroport d'Alger.

I-5.Trophées

- ARAB TROPHY 1989 et XVII INTERNATIONAL TROPHY FOR QUALITY 1989

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

I.6. - Capacité de production

Filature	Tissage	Finissage
1.450 tonnes de filés de différents numéros métriques en (02) équipes.	2.200.000 ml en (02) équipes	2.250.000 ml en (01) équipe

Source: document interne de l'entreprise.

I.7. - Mission

- La mission d'ALCOVEL / TEXALG Akbou est de satisfaire sa clientèle qui est devenue de plus en plus exigeante en matière du textile.

I.8. - Les effectifs

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (prévision)
839	875	894	820	808	705	638	564	511	462	457	442	305	349

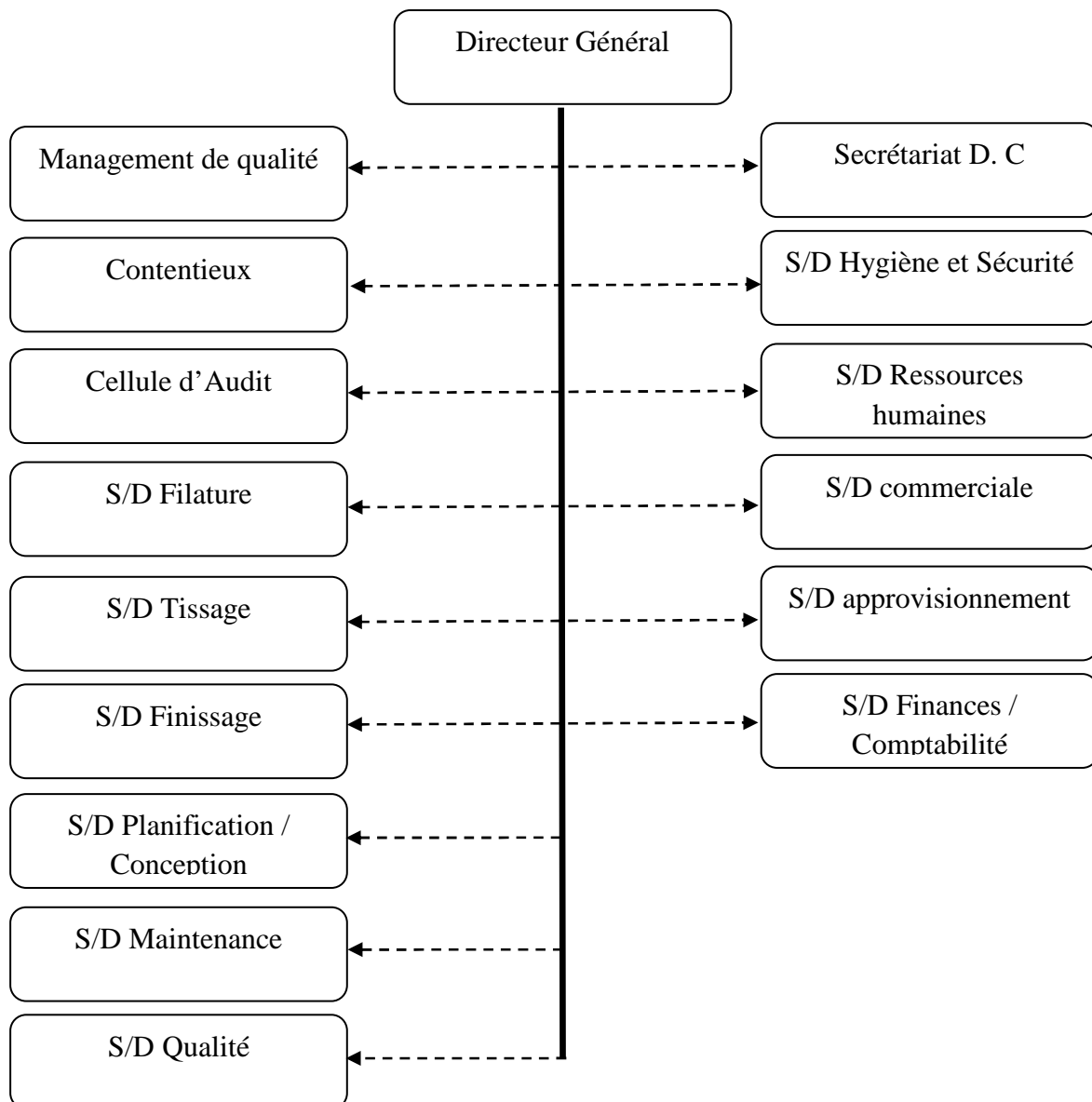
Source: document interne de l'entreprise.

I.9. Activités

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- Les filés (coton cardé, peigné, acrylique et polyester).
- Les velours d'habillement coton (fines, moyennes et grosses côtes).
- Les velours d'habillement coton lycra (fines côtes).
- Les velours d'ameublement (uni coton et acrylique, jacquard et mélange coton et acrylique).
- Toiles d'habillement et Supports vêtement professionnel.
- Draps de lit 01 place.
- Prestations (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage).

I-10. L'organigramme



Source: document interne de l'entreprise.

Schéma N° 01 : Organigramme d'ALCOVEL Akbou

II-La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les techniques recueils de donnée et les méthodes d'analyse et de traitement des résultats.

II-1- Présentation de l'étude

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telle que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques, mais ne leur accorde tout simplement pas la première place¹. »

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines de AL.CO.VEL pour mieux comprendre comment s'élabore la fiche de description de poste, ce choix est expliqué par le fait que la thématique de la DP est étroitement liée à presque toutes les activités RH précisant que la DP est l'affaire de l'homme dans l'organisation. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que des entretiens avec un haut manager(le directeur de l'unité de tissage), un responsable de recrutement, un responsable hiérarchique(le chef de section de l'unité de tissage), et un titulaire de poste(bobinoir) sont indispensables dans le but de connaître en profondeur comment on élabore la FDP aux sein de AL.CO.VEL. Nous soulignons le fait que nous avons pris « l'activité de recrutement » comme un exemple pour expliquer l'importance de la FDP. Et pour cela nous avons opté pour quatre guides d'entretiens que nous allons présenter dans ce qui suit.

II- 2- La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens

A- Le déroulement de l'entretien

Les guides d'entretiens ont été destinés aux personnes suivantes : le manager(le directeur de l'unité de tissage) pour qu'il nous parle sur la FDP et de son importance pour l'organisation, et pour mieux approfondir nos connaissances sur la thématique nous avons pris un exemple de l'activité du recrutement et afin d'atteindre ce but, nous avons élaboré trois guides d'entretien , le premier avec le responsable de recrutement pour nous parler comment il utilise la FDP et son rôle lors du recrutement, le second avec le responsable hiérarchique(le chef de section de l'unité) pour nous confirmer comment cet outil l'aide en

¹ Hygin KAKAI, contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, université de Franche-Comté, février 2008.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

tant que responsable d'une équipe et le rôle qu'il joue, et enfin un dernier guide d'entretien pour le titulaire de poste (bobinoir) pour qu'il nous parle de l'importance de la FDP.

Les quatre entretiens ont été faits sur rendez-vous préalable, la durée des entretiens varie d'une personne à une autre, le tableau suivant résume la durée des entretiens effectués :

Tableau (03): entretien effectué

Sujet et statut	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
Le haut manager (le directeur de l'unité de tissage)	1	30 minutes
Le responsable de recrutement	1	40 minutes
Le responsable hiérarchique (le chef de section)	1	40 minutes
Le titulaire de poste (bobinoir)	1	35 minutes

Source: établie par nous même

B-Structure et objectif des guides d'entretiens

À travers les quatre guides, nous avons pour but de comprendre en profondeur la pratique de l'élaboration d'une DP, quelle est sa définition et ces règles ainsi les étapes de son élaboration, et ce que fait réellement AL.CO.VEL pour décrire sa DP. Nos guides d'entretien ont été destinés à quatre personnes à savoir :

- En ce qui concerne le premier entretien destiné au manager (le directeur de l'unité de tissage), il regroupe douze questions ordonnées, dont l'objectif est de nous aider à comprendre les perceptions d'un haut manager vis-à-vis de cet outil dans AL.CO.VEL ;
- Un autre avec le responsable de recrutement, qui contient sept questions, dont l'objectif est de nous permettre de connaître comment le responsable de recrutement utilise la FDP ;
- L'entretien avec le responsable hiérarchique (le chef de section), a douze questions, et a comme but de connaître comment cet outil l'aide en tant que chef de section dans sa fonction ;
- Enfin, le dernier entretien avec le titulaire de poste (bobinoir), contient dix questions, l'objectif était de savoir comment il perçoit cet outil et comment il l'utilise.

C-Analyse et discussion des résultats obtenus

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons essayé de mener une étude critique basée sur une comparaison avec le théorique que nous avons avancées et ce que la réalité reflète comme données.

Au cours de cette section, nous avons présenté brièvement l'entreprise, et aussi la méthodologie de recherche qui englobe quatre guides entretiens. Nous allons passer à la section suivante qui englobe l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête.

Section (02) : Analyse et discussion des résultats au sein de l'entreprise AL.COV.EL

La dernière étape de notre travail de recherche consiste à analyser les réponses obtenues durant les entretiens effectués avec le directeur de l'unité de tissage, le responsable hiérarchique, le chef de section, et le titulaire de poste bobinoir. Ces entretiens ont pour but d'étudier et d'analyser comment en élabore la DP dans AL.CO.VEL.

II- Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir notre compréhension, sur l'élaboration de la DP, et l'importance donnée par l'entreprise à cet outil ainsi comment ces acteurs interviennent-ils.

- **II.1 Entretien avec le directeur de l'unité tissage (haut manager) :** le tableau suivant nous résume l'ensemble des questions ainsi que les réponses du haut manager.

Tableau(04) : les données issu de l'entretien avec le directeur de l'unité

<p>1- Pouvez-vous me décrire brièvement votre statut et votre rôle dans l'organisation ?</p>	<p>« Mon rôle est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les objectifs fixés par la direction ; - Planifier et organiser les ressources pour atteindre nos objectifs ; - Préserver la discipline et le bon fonctionnement de l'entreprise. »
<p>2- Comment vous pouvez me définir la DP ?</p>	<p>« Pour moi la description de poste est les tâches effectuées par le titulaire du poste. »</p>
<p>3- Pour vous, quelle est la légitimité de la DP pour l'entreprise ?</p>	<p>« Pour moi cette activité est indispensable, par souci majeur d'organisation et de définition de responsabilités. »</p>
<p>4- Quel est le rôle que vous jouez en tant que manager dans la pratique de la DP ?</p>	<p>« J'ordonne de faire à mes chefs de section des diagnostics et des révisions des taches dans le but de réorganiser dans l'organisation. »</p>
<p>5- Comment vous élaborer la DP ? et quels sont les intervenants ?</p>	<p>« En premier lieu, on procède au recueil des informations sur le poste par le chef de section et aidé par le titulaire du poste, et en suite la rédaction de la DP et en dernier lieu on organise une table ronde pour trouvé un accord sur cette description. »</p>
<p>6- Quel est le budget que vous louer a cette activité(DP) ?</p>	<p>« Parmi les taches du poste du chef de section il ya la DP sa fiche de paye mensuelle inclus ça. C'est-à-dire qu'il est rémunéré pour ça aussi. »</p>
<p>7- Quel est le temps que vous louez à cette activité(DP) ?</p>	<p>« Le temps que prennent les intervenants à la description de poste est de deux semaines environ. »</p>
<p>8- Quelles sont les activités pour lesquelles l'organisation utilise la</p>	<p>« La gestion des emplois et la sécurité du salarié en premier ensuite le recrutement, la</p>

DP ?	formation et les promotions. »
9- Vous élaborez la DP d'une manière occasionnelle ou régulière ?	« D'une manière occasionnelle surtout on le fait quand il ya création d'un nouveau poste. »
10- Est-ce que vous formez les acteurs pour savoir bien élaborer une DP ?	« Pour les acteurs de la DP, on ne les forme pas, mais à chaque fois qu'on veut faire une description de poste on prend les salariés qui ont de l'expérience et on leur fournit un catalogue qui va les aidé dans la DP du poste. »
11- Qui signe les accords de la DP ?	« La DP est signée par le titulaire et le DRH après une réunion entre le responsable de système gestion de qualité, le chef de section et le directeur de la production. »

Source : réalisée par nous soins.

II.1.2 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le directeur de l'unité tissage

Une fois l'étude sur le terrain achevée, on se retrouve avec un ensemble de réponses que nous allons analyser et comparée par apport à ce que nous avons vu dans le cadre théorique.

Par apport à la première question, le haut manager a cité son rôle dans l'entreprise qui est de réaliser les objectifs fixés par la direction, planifier et organiser les ressources pour atteindre leurs objectifs, préserver la discipline et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous constatons que le rôle du haut manager est important dans l'organisation vue que ses responsabilités sont lourdes à assurer.

Dans la deuxième réponse, le haut manager nous a défini la DP comme étant un ensemble des tâches effectué par le titulaire du poste. Cette réponse nous a permit de constater que le haut manager se limite dans sa définition de la DP aux tâches à effectuer par le titulaire du poste et il ne site pas les relations hiérarchiques et fonctionnelles les responsabilités.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

La troisième réponse nous a permis de constater que la DP apporte beaucoup à l'organisation du travail et à la définition des responsabilisations du titulaire de poste. De cette réponse nous constatons que la DP est une base indispensable pour atteindre ces deux objectifs, mais aussi nous pouvons l'utiliser pour dérouler d'autres activités de GRH de manière plus efficace comme la planification stratégique des ressources humaines....etc.

Dans la quatrième réponse, le haut manager nous a affirmé qu'il joue un rôle important dans la DP qui consiste à ordonner pour les chefs de section de faire des diagnostics et des révisions des tâches.

De cette réponse nous pouvons dire que le rôle du haut manager est de veiller est ce que les moyens donnés à cette pratique de DP soit suffisant, et qu'il veille est-ce que la pratique de la DP soit intégrée dans les services ressources humaines, et de veiller est-ce que les DP de l'entreprise soient conformes à la réalité des postes.

Concernant la cinquième question, le haut manager nous a cité que la première étape l'or de l'élaboration de la DP consisté à la recueil des informations par le chef de section et le titulaire de poste et l'étape qui suit est la rédaction, et enfin l'organisation d'une réunion pour trouver un accord sur le contenu de la DP.

Nous constatons que par rapport à ce que nous avons avancé dans la théorie, le haut manager n'a pas souligné quelques étapes que nous jugeons indispensables à la DP et qui soit les trois premières étapes de la rédaction de la DP à savoir : la préparation, l'identification et le choix de la technique utilisée pour analyser le poste et qui sont importante pour la réussite de l'élaboration de la DP.

La sixième question, nous a permis de constater que les responsables hiérarchiques sont aussi payés pour cette pratique donc il n'ya pas de budget spécial pour cette activité.

Nous pouvant dire que les moyens financiers riment à allouer avec des intervenants externes, mais nous pouvons envisager de mettre des moyens financiers dans la formation des intervenants internes à la DP.

Pour la septième réponse, le haut manager nous a affirmé que le temps de réalisation d'une DP est de quinze jours environ. Nous pouvons dire que la durée à allouer pour la réalisation d'une DP est suffisante est liée aux postes qui peut être complexe. Ainsi, cette durée est liée au caractéristique des postes.

La réponse à la huitième question, nous a permis de connaître les déférentes utilisations de la DP à savoir la gestion des emplois, la sécurité des salariés, le recrutement, la formation et la promotion.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

Nous constatons que dans le cas de AL.CO.VEL, la DP est liée à certaines activités, cependant elle est liée à d'autres comme la rémunération, l'évaluation, la gestion de carrière...etc.

La neuvième question, nous a permis de constater que la réalisation de la DP est faite l'or de création d'un nouveau poste si a dire de manière occasionnelle. Nous pouvons dire que la DP doit être réalisé si il ya création d'un nouveau poste dans l'entreprise, mais aussi dans le cas des mises à jour régulières par ce que le poste de travail subi des changements dans son contenu si ce n'est pas suivi d'une mise a jour de la DP, cette dernière sera obsolète, et dans le cas de AL.CO.VEL, les DP ne sont presque jamais mise à jour.

Par apport à la dixième question, le haut manager nous a dit qu'il ne forme pas les intervenants à la description de postes, mais ils choisissent un intervenant qui a de l'expérience sur le poste à décrire, mais aussi ils leur offrent un catalogue concernant le poste.

Nous pouvons déduire que former les acteurs pour mené la DP est très important, car cette pratique contient une méthode et des étapes de réalisation et des règles de rédaction, ainsi nous pouvons déduire que la formation des intervenants a la DP sera très utile et intéressante.

En ce qui concerne la dernière question, le haut manager nous a expliqué que la DP est signée par le titulaire du poste et le DRH après une réunion sur la DP en question. Nous remarquons que le titulaire du poste qui est concerné au premier degré du contenu de la DP, et le DRH garant de cette pratique, doivent formaliser leurs accords sur le contenu en signant la fiche de DP.

Après avoir vu les perceptions du haut manager sur l'élaboration d'une DP, et de son importance dans l'organisation, rappelons que nous avons choisi l'activité de recrutement pour approcher la réalité de réalisation d'une DP.

Ainsi, dans ce qui suit nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur l'élaboration et l'utilité de la DP auprès du responsable de recrutement, d'un chef lié directement au poste « bobinoir » et le titulaire de ce poste.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

II.2. Entretien avec Le responsable du recrutement : le tableau suivant résume les réponses que nous avons recueillies au-pré du responsable de recrutement.

Tableau(05) : les données issu de l'entretien avec le responsable de recrutement

1- En tant que responsable du recrutement comment vous définissez la DP ?	« Pour moi, c'est un outil qui nous permet d'avoir une idée sur ce qui est le poste c'est-à-dire les tâches exercées par le titulaire du poste »
2- Dans le cas où la DP du poste vacant est obsolète, est-ce que vous rencontrez des problèmes l'or du recrutement d'un nouveau candidat ?	« Oui, ça nous arrive fréquemment que le nouveau salarié quitte son poste plutôt que prévu, est ça c'est un problème. Et parfois la relation peut se faire avec une mauvaise description du poste »
3- Si vous avez conclu que la DP est obsolète, en- tant que responsable du recrutement, est-ce que vous rédiger une réclamation sur ce point ?	« Oui, je le fais savoir, que parfois la DP du poste ne soit pas adéquate avec la réalité du poste, mais cela reste d'une manière verbale, mais pas écrite cela avec les contres maitres de l'entreprise et mes supérieurs lors des bilans de recrutement »
4- Quelle est l'utilité de la DP pour le recrutement ?	« Pour moi en tant que responsable du recrutement, cet outil me facilite le recrutement, on l'utilise beaucoup pour dégager le profil du candidat donc c'est une base de sélection, ainsi on se rapproche beaucoup à l'adéquation du profil candidat aux postes malgré que pour moi en peut pas avoir une adéquation à cent pour cent »

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

<p>5- Pour vous, est-ce que les candidats potentiels consultent la DP de leurs futurs postes ?</p>	<p>« Il ne la consulte qu'après leurs recrutements, mais on informe les candidats potentiels sur leur poste futur est toujours d'une manière verbale, est les candidats nous donnent souvent des questions sur les outils qu'ils utiliseront dans leurs postes, les horaires de travail, ainsi que les responsabilités à assumer »</p>
<p>6- Pour B.LEGRIX « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise description du poste » est-ce que vous confirmer cela, vous qui est responsable du recrutement ?</p>	<p>« Pour moi elle apporte beaucoup à la sélection, avec une bonne DP cela donnera un bon profil candidat, si on connaît le profil candidat on facilitera beaucoup la sélection, mais il y'a d'autres critères qui peuvent être à l'origine d'un échec de recrutement, si je peux répondre à la question je dirai que la DP est la première étape donc ci c'est la première erreur le recrutement sera un échec»</p>

Source : réalisée par nous soins.

II.2.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le Responsable recrutement :

Par apport à la première question, le responsable recrutement nous a définis la DP comme étant un outil qui nous permet de connaître réellement le poste même si on n'a aucune connaissance du poste et cela à travers l'ensemble des taches réelles décrites dans la DP.

Nous constatons que le responsable de recrutement, et le directeur de l'unité on mit l'accent sur les taches seulement il n'a pas cité les missions, les relations réelles pour le poste et les responsabilités afférée au poste. Cependant, le responsable de recrutement a insisté sur le fait que la DP reflète ce « qui est fait » sur le terrain.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

Pour la deuxième réponse, le responsable recrutement nous a dit que les échecs de recrutement qui touchent l'entreprise sont parfois dus à une DP obsolète.

De cette réponse, nous pouvons dire que, réellement si une DP est obsolète, elle ne peut que provoquer un échec du recrutement, car elle est une pièce maitresse dans le processus du recrutement, elle permet à elle seule de définir le profil candidat, l'annonce, trier les CV, mettre en place les tests....etc.

Pour la troisième réponse, le responsable du recrutement nous a affirmé que, s'il conclue qu'une DP est obsolète, il le fait savoir d'une manière informelle aux contres maitres, mais aussi à ces supérieurs hiérarchiques lors des bilans de recrutements.

De cette réponse, nous pouvons dire que, à chaque fois que le responsable constate qu'une DP est obsolète il doit et surtout en tant que responsable de recrutement le faire savoir a ces supérieurs est cela pour la réussite de recrutement. Cependant, reste à savoir si ces réclamations sont prises en compte.

Pour la quatrième réponse, le responsable recrutement nous a déclaré que, l'outil DP lui permet de dégager le profil du candidat donc il lui permet de mener la sélection.

Nous constatons que le premier objectif de la DP dans le cas du recrutement est de pouvoir définir le profile du candidat, et le responsable du recrutement a conscience de cela nous peut dire aussi que certes la DP est utile dans l'étape de sélection, mais aussi elle sert pour informer les candidats au poste sur l'environnement de travail, les équipements, le résultat attenduetc.

Pour la cinquième réponse, le responsable recrutement nous a confié que, la DP du poste vacant n'est consultée qu'après le recrutement du candidat, mais il donne aux candidats des informations sur le poste d'une manière verbale.

De cette réponse nous pouvons dire que, même si les informations données aux candidats sur le poste seront utiles il se peut qu'elles seront moins détaillées, moins claires, moins représentatives du poste que si les candidats aient eux même en leurs mains la fiche de description du poste en question.

Pour la septième réponse, le responsable du recrutement nous a affirmé qu'une mauvaise DP conduit à un échec du recrutement, mais il ya d'autres erreurs fréquentes aussi qui conduisent à un échec du recrutement.

Nous constatons que le responsable recrutement donne une importance à la DP dans tout le processus de recrutement et cela en minimisant les erreurs, et il nous confirme ce que B.LEGRIX dit.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

II-3 Entretien avec le responsable hiérarchique directeur lié au poste « bobinoir » : ce tableau représente les réponses obtenues par le responsable hiérarchique.

Tableau(06) : les données issu de l'entretien avec le responsable hiérarchique

1- comment vous définissez la DP ?	« Désigne toutes les tâches que le salarié effectue dans la journée, il peut refuser des tâches qui n'ont pas été citées dans sa fiche de description de poste. »
2- Est-ce que l'outil de DP vous aide en tant que responsable d'une équipe ?	« Pour moi c'est l'outil favori en tant que chef de section ou chef d'une équipe. »
3- Si c'est oui sur quoi la DP vous aide tel ?	« Elle m'aide sur beaucoup de choses, telles : <ul style="list-style-type: none"> - Organiser le travail et éviter les chevauchements ainsi cette organisation permet d'éviter les conflits au sein de mon équipe ; - Sanctionner s'il y a défaillance et retrouver les responsables ; - Aussi, la DP m'aide dans les pratiques de formation et de promotion. »
4- Trouvez-vous que les hauts managers accordent assez d'importance à la DP ?	« Oui par ce que il ya le souci judiciaire et surtout de sécurité du salarié et aussi pour répartir les charges du travail. »
5-Trouvez-vous que vous êtes sollicité dans la réalisation de cette activité ?	« Oui j'ai été sollicité une fois dans la description pour le poste 'bobinoirs'. »
6-Quel rôle vous jouez en tant que responsable hiérarchique dans la description de poste ?	« Je tiens un rôle principal par ce qu'avec l'expérience et mon contact sur le terrain je peux décrire les tâches d'un poste. »
7-Combien de temps vous passer pour décrire un poste ?	« toute fois, ça dépend du poste et de l'expérience que l'intervenant possède, pour mois le dernier poste décrit en décembre 2016 m'a pris 15 jours. »
8-Sur quelle base vous pouvez déduire que la DP d'un poste donné est	« J'ai remarqué que la mise a jour a besoin d'être apporté aux fiches de description de

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

obsolète ?	poste, pour le simple exemple nous ordonnons aux salariés d'effectuer des tâches supplémentaires par ce qu'il y a un manque d'effectif. »
9-Est-ce que vous faites savoir à vos supérieurs que la DP de vos subordonnés est obsolète et qu'une mise à jour est indispensable ?	« Oui je le fais verbalement par fois face à face ou par le réseau téléphonique interne. »
10-Lors de l'élaboration de la DP de vos subordonnés, est-ce que vous trouvez souvent des conflits avec eux ?	« Oui des désaccords mineurs »
11-Si c'est le cas sur quoi ?	« Sur les taches citées dans la fiche de DP, parfois si on oublie de citer une tache donnée. »
12-Quelle technique de recueil de données vous utilisez pour la DP ? Et est-ce que les règles de rédaction sont respectées ?	« Je fais de l'observation directe et des entretiens avec le titulaire et parfois si c'est nécessaire je fais d'autre entretiens avec les salariés qui travaillent sur le terrain avec le titulaire du poste. Et nous tenant que la rédaction soit claire le mieux possible et pour tout le monde. »

Source : réalisée par nous soins.

II.3.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le responsable hiérarchique

Pour la première réponse, le responsable hiérarchique nous a défini la DP comme étant un ensemble de tâches à effectuer par le salarié dans la journée.

De cette réponse, nous constatons que le responsable hiérarchique a mis l'accent que sur les taches alors que la définition de la DP inclue aussi les responsabilités du titulaire du poste, les relations, les missions, de plus la DP ne se limite pas dans le temps, cela peut être expliqué par le fait que le responsable hiérarchique est sur le terrain et il donne l'importance aux tâches à remplir et non aux responsabilités.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

Pour la deuxième réponse, le responsable hiérarchique nous a dit que c'est un outil qui est indispensable et irremplaçable pour un chef de section.

Nous constatons que le responsable hiérarchique considère la DP comme un outil indispensable, pour plusieurs raisons organisationnelles, sécuritaires, polyvalence dans les postes...etc., un chef de section doit avoir les fiches de DP de chacun de ces salariés avant toute autre chose.

Dans la troisième réponse, le responsable hiérarchique nous a énuméré les avantages de la DP pour l'accomplissement de travail qui sont : l'organisation, évitement des chevauchements et des conflits au sein de l'équipe, sanctionner et responsabiliser, aider dans les formations et les promotions.

De cette réponse nous pouvons dire que la DP est évidemment avantageuse pour les activités citées par le responsable hiérarchique, mais aussi elle sert pour la flexibilité des salariés, dans l'évaluation, la gestion du temps de travail.

Dans la quatrième réponse, le responsable hiérarchique nous a affirmé que, les managers donnent de l'importance à cette pratique et cela pour des raisons sécuritaires, judiciaires est de répartition de charge du travail.

Nous remarquons que les avantages que la DP apportée à l'organisation a poussé les hauts managers à accorder beaucoup d'importances à cet outil.

Pour la cinquième question, nous a permis de constater que, le responsable hiérarchique a été un intervenant dans la description du poste « bobinoir ». Nous constatons que les chefs de section peuvent évidemment être des intervenants à la DP, cela peut s'expliquer par leurs contacts permanents avec le poste à décrire.

Nous constatons de la sixième réponse que le responsable hiérarchique tient un rôle principal dans la DP de ces salariés, cela grâce à son expérience et son contact permanent sur le terrain. De cette réponse, nous pouvons dire que les chefs de section tiennent des rôles principaux dans la DP, car ils connaissent bien les postes et parfois mieux que les titulaires de poste et sur tout si l'organisation tient à les former pour mener cette pratique.

Pour la septième réponse, le responsable hiérarchique nous a communiqué que 15 jours été suffisant pour élaborer une DP si le poste n'est pas complexe et l'intervenant a des connaissances déjà sur le poste.

Nous constatons que la nature et la complexité de poste et les expériences et les compétences des intervenants jouent un rôle dans la détermination du temps nécessaire à l'élaboration de la DP.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

Pour la huitième réponse, le responsable hiérarchique nous a confirmé que la DP est obsolète si le salarié exécute des tâches qui ne sont pas citées dans sa fiche de poste.

De cette réponse nous constatons que la DP est obsolète non seulement si le salarié exécute des tâches qui n'ont pas été citées dans sa DP, mais aussi si la description de poste ne décrit pas réellement le poste et donc de la nous ne pouvons pas trouver le profil de candidat adéquat au poste.

Pour la neuvième réponse, le responsable hiérarchique nous a fait savoir que si une description de poste est obsolète il le fait savoir par le réseau interne ou verbalement.

Nous constatons que, le chef de section par son approche du terrain est l'un des premiers à reconnaître qu'une DP est obsolète et il est de sa responsabilité de réclamer et même si la réclamation est verbale nous pouvons dire quelle sera utile si les responsables la prennent en considération.

Pour les dixièmes et onzièmes réponses, le responsable hiérarchique nous fait savoir qu'on peut se retrouver face à des désaccords mineurs avec le titulaire du poste en question. Et la source du désaccord dans l'élaboration de la DP est liée aux tâches citées.

Nous constatons que, même si les désaccords sont mineurs il ne faut pas les négliger par ce qu'elle peut être comme une source des conflits dans l'organisation. Ainsi avec la description on peut déduire la charge du travail, la rémunération, les responsabilités, la sécurité du travailleur dans l'organisation, donc vu l'enjeu nous pouvons dire que le titulaire du poste prouve de l'inquiétude comme on peut déduire que le désaccord peut avoir lieu parce que la communication sur ce projet n'a pas été faite.

En ce qui concerne la dernière réponse, elle nous a permis de connaître les différentes techniques de recueil de données. Selon le responsable hiérarchique, deux formes sont utilisées : l'entretien et l'observation.

Nous pouvons dire qu'il y a d'autres techniques de recueil de données que le responsable hiérarchique peut utiliser pour que la DP soit efficace à savoir : le questionnaire ; le journal ; l'essai personnel ; la conférence technique ; car chacune présente des inconvénients qui seront complétés par l'autre. En ce qui concerne la rédaction de la description de poste, le style de rédaction doit être claire sinon la DP sera mal comprise donc mal utilisée, mais les règles de rédaction ne se limitent pas à la clarté de la fiche de DP et on peut citer d'autres règles tout aussi importantes comme respecter le nombre de pages même si ça dépend du poste, ainsi que les verbes utilisés dans les phrases ;...etc.

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

II.4 Entretien avec le Titulaire du poste « bobinoir » : le tableau représente les réponses obtenues par le titulaire de poste.

Tableau(07) : les données issu de l'entretien avec le titulaire de poste

1- comment vous définissez la DP ?	« C'est un outil personnalisé qui décrit les tâches que j'exerce dans mon poste de travail. »
2- À votre avis quels sont les avantages de la DP ?	« Pour moi grâce à la DP je connais mes tâches à accomplir et mes responsabilités et aussi je peux refuser une tâche ordonnée à accomplir par mon supérieur, elle m'apporte beaucoup de sécurité dans l'exercice de mon travail c'est-à-dire elle apporte la preuve sur l'accomplissement de mon travail et personne ne peut dire le contraire. »
3- Est-ce que vous êtes sollicité dans la DP ?	« Oui, souvent par entretien avec mon responsable hiérarchique. »
4- Généralement quel outil utilise l'organisation pour le recueil de données concernant votre poste ?	« Il utilise l'observation, mais aussi l'entretien. »
5- Est-ce que vous intervenez si la DP de votre poste a besoin de mise à jour ? Et comment ?	« Oui, je le fais auprès de mon responsable hiérarchique, d'une manière verbale. »
6- Est-ce que l'activité de la description de votre poste vous inquiète-il ?	« Pas trop, je veille à ce que la DP reflète bien mon travail. »
7- Est-ce que vous êtes sollicité en tant que titulaire du poste à faire une auto DP ?	« Je donne mon point de vue qui est pris en considération, mais je n'ai jamais fait une fiche de description de mon poste tout seul c'est à dire une auto description. »
8- Est-ce que vous avez des conflits avec les intervenants à la DP de votre propre poste ?	« Non des désaccords mineurs sur les tâches citées, mais ils sont compréhensifs on les règles souvent. »
9- Est-ce que vous êtes sollicité en tant qu'acteur pour réaliser la DP d'un	« Pour un poste similaire jamais, mais je suis ancien dans cette entreprise et j'ai passé par

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

poste similaire à un poste que vous avez déjà occupé dans le passé ?	d'autres postes et il mon fait appel pour faire une DP pour un poste que j'ai occupé déjà. »
10- Lors de la réalisation de la DP de votre propre poste est-ce qu'à votre avis les intervenants donnent les moyens à la fois en terme financier et temporel pour réaliser une DP réaliste ?	« Je trouve oui, en termes de temps, mais en terme financier pas du tout, mais les mises à jour sont ignorées en tout les cas pour mon poste. »

Source : réalisé par nous soins.

II.4.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le titulaire du poste « bobinoir »

Par apport à la première question, le titulaire du poste nous a défini la DP comme un outil personnalisé qui décrit les tâches qu'il exerce dans son travail.

De cette réponse nous pouvons dire que la DP n'est pas un outil personnalisé, car elle n'est pas orientée vers les personnes, elle est orientée vers les postes de travail, de plus elle ne se limite pas aux tâches seulement, mais aussi aux responsabilités, aux missions, aux relations réelles du poste....etc.

Dans la deuxième réponse, le titulaire de poste nous a cité les avantages de la DP qui selon lui sont la connaissance des tâches à accomplir, les responsabilités qu'il doit assumer, possibilité de refus de tâches, une preuve de l'accomplissement de son travail.

De cette réponse nous pouvons dire que la DP apporte beaucoup aux titulaires de poste sur ces avantages cités, mais ce n'est pas que sur ça que la DP se limite, grâce à la DP le titulaire du poste peut comprendre les rapports entre son poste et les autres postes dans l'organisation ce qui est avantageux pour la gestion de sa carrière, également lors de son évaluation il sera sur quoi il va être évalué, enfin pour sa rémunération, grâce à la DP, il sera récompensé plus équitablement.....etc.

Par apport à la troisième et la quatrième question, le titulaire du poste nous a dit qu'il a été sollicité par un entretien avec son responsable hiérarchique, et les techniques les plus utilisées pour décrire le poste sont l'observation et l'entretien.

De ses deux réponses nous constatons que, le titulaire du poste doit avoir aussi son avis dans la DP par ce qu'il y a des tâches qui pourront échapper au responsable hiérarchique

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

lors de la DP ou bien des tâches peuvent être totalement méconnues par le responsable hiérarchique et donc le titulaire du poste va l'interpeler sur ça.

Pour la cinquième réponse, le titulaire du poste nous a fait savoir que si la fiche de poste a besoin de mise à jour, il intervient auprès de son chef de section d'une manière verbale pour procéder à sa mise à jour.

Nous constatons que les titulaires de postes réclament si son poste a besoin d'une mise à jour, pour de multiples raisons comme la rémunération, la charge de travail, la santé et la sécurité aux travaux...etc. et même si ça se fait d'une manière formelle le but et que leur réclamation doivent être prise en considération par les intervenants.

Pour la sixième réponse, le titulaire du poste nous a confié que l'activité de la DP ne l'inquiète pas, mais il reste veillant sur le contenu de la fiche du poste.

De cette réponse nous pouvons dire que le titulaire de poste ne s'inquiète pas sur cette activité par ce que l'outil de la DP est un outil bénéfique également pour le salarié, mais aussi le titulaire de poste doit avoir son avis dans la description de son poste.

Par apport à la septième réponse, le titulaire du poste nous a confié qu'il n'a jamais été sollicité pour réaliser une auto DP. Nous remarquons que les intervenants ne sollicitent pas l'auto description de poste et cela par le fait que le poste doit être décrit comme il est et non telle qu'il devrait être, mais cela n'empêche pas que le titulaire du poste fait une auto description en se basant sur son expérience.

Pour la huitième réponse, le titulaire du poste nous a dit qu'il peut y avoir entre l'intervenant et lui des désaccords mineurs sur les tâches citées. Nous constatons que le titulaire du poste doit avoir son accord non seulement sur les tâches citées, mais aussi sur les responsabilités, les missions et les relations du poste cité dans la DP.

Pour la neuvième réponse, le titulaire du poste nous a dit qu'il a déjà fait une intervention pour faire une DP d'un poste qu'il a déjà occupé.

De cette réponse, nous pouvons constater que pour élaborer une DP complète et réaliste l'entreprise AL.CO.VEL fait appel aux personnes qui sont capables d'apporter un plus dans la DP et quel que soit leur statut, la connaissance du poste sera la plus importante pour élaborer une DP ainsi déjà dit réaliste et complète.

En ce qui concerne la dernière question, le titulaire du poste nous a confirmé que les moyens donnés à la pratique de DP sont suffisants en termes de temps, mais non en terme financier.

De cette réponse, nous pouvons dire que pour arriver à une DP réaliste les moyens donnés seront importants pour ça, les moyens temporels seront très importants pour connaître

Chapitre III: la DP au sein de l'entreprise AL.CO.VEL Akbou

les différents aspects du poste afin de rédiger une DP, mais aussi les moyens financiers seront aussi important, car former les intervenants internes, faire appel à des intervenants externes professionnels, récompenser les intervenants qui réalisent des DP réalistes et complètes....Etc. sera avantageux pour l'entreprise lors de la description de poste.

II.5 synthèse des résultats

Les entretiens établis nous ont conduits à constater les résultats suivants :

- Lors de la rédaction de la FDP, AL.CO.VEL néglige certaines étapes et cela peut influencer l'efficacité de cet outil ;
- Les intervenants à la réalisation d'une fiche du poste utilisent juste deux techniques de recueil de données qui sont l'observation, et l'entretien ;
- Les mises à jour des fiches de poste ne se font pas à AL.CO.VEL, seulement pour les postes clés et d'une manière occasionnelle ;
- La pratique de description de poste n'est pas conçue de manière formelle ;
- Il n'y a pas de budget alloué à cette activité de description de poste ;
- L'entreprise AL.CO.VEL ne fait pas appel à des intervenants externes professionnels pour réaliser une description de poste ;
- La description de poste est finalisé par un accord entre le responsable du système de gestion de qualité, les chefs de section et le directeur de la production est ensuite approuvé et signé par le DRH et le titulaire du poste ;
- Plusieurs personnes peuvent intervenir dans la réalisation d'une fiche de poste.

Conclusion du chapitre

À travers ce chapitre, nous avons constaté que la description de poste permet, de comprendre de quoi est constituée l'entreprise en terme de postes, d'attribuer les tâches équitablement entre les différents membres et de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, il est à noter que AL.CO.VEL ne donne que peu d'importance à cette pratique et elle fait des mises à jours d'une manière occasionnelle et cela ne se fait que pour les postes clés.

Conclusion générale

Aujourd'hui, la DP s'est révélé incontournable dans la plupart des activités de la GRH. Ainsi elle reste non seulement le principal outil de la GRH mais une méthode privilégiée de l'étude et de l'amélioration de l'organisation.

La préoccupation principale de cette étude était de trouver une réponse à la question de recherche principale qui suit : **quelle est la démarche que l'organisation adopte pour dégager une description de poste précise ?** Afin, de mieux répondre à la question de recherche principale, des notions de bases s'imposent, c'est pour cela que les deux premiers chapitres regroupent les différents concepts théoriques de cette étude. Le premier chapitre regroupe l'ensemble des définitions de base et les liens de la DP avec les activités RH, le deuxième chapitre regroupe les mécanismes d'élaboration de la fiche de description de poste.

Dans le but d'être plus précis dans cette étude, nous avons eu recours à un troisième chapitre qui a fait objet d'un cas pratique dans l'entreprise AL.CO.VEL où nous avons suivie une étude qualitative, basée sur quatre entretiens.

A la fin de cette recherche, nous pouvons répondre à la première question secondaire et dire que la DP est un outil de la GRH destiné à l'étude de la réalité des postes de travail dans l'entreprise sur les tâches, les responsabilités, les missions, les relations réelle du poste. Et pour la deuxième question secondaire la démarche adéquate est de commencer par déterminer les objectifs et les responsabilités pour chaque personne impliqué, puis identifier les postes concernés, et en suite déterminer la technique de recueil des informations sur le poste ainsi que les acteurs, et après démarrer la recueille des informations sur ce qui est le poste, et en fin rédiger le contenu de la FDP et mettre en œuvre la spécification des postes comme dernière étape. Et en ce qui concerne les intervenants à la DP on y trouve le responsable hiérarchique, et le titulaire du poste, et parfois les entreprises font appel à des intervenants externes professionnels.

Les résultats de l'entretien nous ont servi pour répondre à la troisième question secondaire, AL.CO.VEL procède en première étape par faire le choix de l'intervenant et de la technique de recueil des l'informations, ensuite après avoir déterminé cela elle procède à la recueil d'information sur le poste en question, et rédiger le contenu du poste, et l'entreprise finalise par une réunion entre le responsable de système de gestion de qualité, le chef de section et directeurs de l'unité pour la mettre à disposition du titulaire du poste et le DRH afin qu'ils donnent leurs accords par la signature de chacun eux de la fiche de DP.

Conclusion générale

Pour ce qui est de la démarche d'élaboration de la DP à AL.COV.EL on a reconnu la négligence à la fois du procédé et de quelques règles de rédaction de la DP, ce qui infirme notre première hypothèse.

Les intervenant mobilisés auprès de AL.CO.VEL sont le titulaire de poste et le supérieur immédiat ce qui confirme notre deuxième hypothèse. Et malheureusement pour cette entreprise les mises à jours sont faite de manière occasionnelles. sur ce qui est de la démarche de la DP on a constaté que les titulaires de postes ont de la méfiance pour cette pratique.

Notre recherche sur le terrain nous a permis de mieux comprendre notre thématique de recherche mais nous avons rencontré des difficultés qui nous ont pas permis d'être plus profond sur le sujet de notre recherche telle que :

- Le peu de temps que les interviewés nous ont donné est leur indisponibilités répété.
- L'informalité dans la démarche d'élaboration et l'utilisation de l'outil de la fiche de description de poste.
- La procuration des informations sur l'entreprise AL.CO.VEL était difficile à cause de la confidentialité des données, il faut patienter un certain temps et préserver pour avoir les informations nécessaires.
- Le manque de source bibliographique traitant ce sujet en détail.

Notre étude permet de mieux comprendre cette pratique de la DP et d'ouvrir de différentes perspectives de recherche. Ainsi, nous proposons des études longitudinales sur la description de poste et la perception de cet outil dans les entreprises.

Liste
Bibliographiques

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

1. ALIS DAVID, BESSEYRE CHARLES-HENRY, CHEVALIER Françoise, Bruno fabi, PERETTI J-M, « Livre GRH une approche international » ,3^{ème} édition, Boeck, Bruxelles ,2011.
2. BESSEYRE CHARLES HENRI DES HORTS, « gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils », édition d'organisation, 26.
3. FALCO HÉLÉNE, maîtriser ses recrutements, 4^{ème} édition DUNOD, Paris 2011.
4. GAVAND ALIN, « le recrutement enjeux, outils meilleurs pratiques et nouveau standard », édition Eyroll, paris 2013.
5. LOUART Pierre « gestion des ressources humaines », édition Ey ralles, Paris, 1994
6. L.DOLAN Simon, et autres, « la gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », édition d'organisation, paris, 2002.
7. PERETTI JEAN MARIE, «ressources humaines et gestion des personnes » 8^{ème} édition, Vuibert, aout 2012,
8. PERETTI JEAN MARIE, « ressources humaines », 15^{ème} édition Vuibert, paris, juillet 2015
9. PERETTI J-M, « gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, Vuibert, France 1998.
10. SABA Tania et L.DOLAN Simon « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelles », 5^{ème} édition pearson, canada.
11. SEKIOUL Lakhdar et autres, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition 4 LNC, canada, 1993
12. . SEKIOU, BOUNDIN, PERETTI, et autre : « gestion des ressources humaines », édition de bock université, Bruxelles, 2001
13. YANAT.ZAHIR, SCOUARNEC.ALINÉ, « perspective sur la GRH au Maghreb : Algérie, Maroc, Tunisie », Vuibert, paris, 2005.

Mémoire :

1. Hygin KAKAI, contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, université de Franche-Comté, février 2008.

Web graphie :

1. www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddfuo.pdf.
2. [Http://www.indr.lu](http://www.indr.lu), Copyright INDR.
3. Site web: www.guide-du-travail.com.
4. [file:///C:/Users/oasis/Desktop/guide_pratique_elaboration_fiche_poste\(1\).pdf](file:///C:/Users/oasis/Desktop/guide_pratique_elaboration_fiche_poste(1).pdf).

Annexes

Annexe n°1

Guide d'entretien 01 (le haut manager)

Question n°01: Pouvez-vous me décrire brièvement votre statue et votre rôle dans l'organisation ?

Question n°02 : Comment vous pouvez me définir la DP ?

Question n°03 : Quelle sont les activités pour le quelle l'organisation utilise la DP ?

Question n°04 : Quelles est le rôle que vous jouer en tant que manager dans la pratique de la DP ?

Question n°05 : Comment vous élaborer la DP ? Et quelle sont les intervenants ?

Question n°06 : Quelle est le budget que vous louer a cette activité(DP) ?

Question n°07 : Quelle est le temps que vous louer à cette activité(DP) ?

Question n°08 : Vous élaborer la DP d'une manière occasionnelle ou régulière ?

Question n°09 : Dans le cas d'investissement dans une technologie nouvelle dans un poste donné, est ce que vous faites une mise à jour à la DP du poste concerné ?

Question n°010 : Est-ce que vous formé les acteurs pour menée cette activité de la DP ?

Question n°11 : Qui signe les accords de la DP ?

Guide d'entretien 02(le responsable du recrutement)

Question n°01: En tant que responsable du recrutement comment vous définissez la DP ?

Question n° 02: dans le cas où la DP du poste vacants est obsolète, est ce que vous rencontrer des problèmes l'ors du recrutement d'un nouveau candidat ?

Question n°03 : si vous avez conclue que la DP est obsolète, en- tant que responsable du recrutement, est ce que vous rédiger une réclamation sur ce point ?

Question n°04 : quelle est l'utilité de la DP pour le recrutement ?

Question n°05 : pour vous est, ce que les candidats potentiels consultent la DP de leurs futurs postes ?

Question n°06 : pour B.LEGRIX « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise description du poste » est ce que vous confirmer cela, vous qui est responsable du recrutement ?

Guide d'entretien 03(le responsable hiérarchique)

Question n°01 : Comment vous définissez la DP ?

Question n°02 : Est-ce que l'outil de DP vous aide en tant que responsable d'une équipe ?

Question n°03 : Si c'est oui sur quoi la DP vous aide t-il ?

Question n°04 : Trouvez vous que vous êtes sollicité dans la réalisation de cette activité ?

Question n°05 : Quel rôle vous jouer en tant que responsable hiérarchique dans la description de poste ?

Question n°06 : Combien de temps vous passer pour décrire un poste ?

Question n°07 : Trouvez vous que les hauts managers accordent assez d'importance a la DP ?

Question n°08 : Sur quelle base vous pouvez déduire que la DP d'un poste donné est obsolète ?

Question n°09 : Est-ce que vous faite savoir a vos supérieur que la DP de vos subordonné est obsolète et que une mise à jour est indispensable ?

Question n°10 : Lors de l'élaboration de la DP de vos subordonnés, est ce que vous trouvez souvent des conflits avec eux ?

Question n°11 : Si c'est le cas sur quoi ?

Question n°12 : sont respecté ? Quelle technique de recueil de donné vous utilisé pour la DP ? Et est ce que les règles de rédaction

Guide d'entretien 04(le titulaire de poste)

Question n°01 : Comment vous définissez la DP ?

Question n°02 : A votre avis quelle sont les avantages de la DP ?

Question n°03 : Est ce que vous êtes sollicité dans la DP ?

Question n°04 : Généralement quel outil utilise l'organisation pour la collecte de données concernant votre poste ?

Question n°05 : Est-ce que vous intervenez si la DP de votre poste a besoin de mise à jour ? et comment ?

Question n°06 : Est-ce que l'activité de la description de votre poste vous inquiète-il ?

Question n°07 : Est-ce que vous êtes sollicité en tant que titulaire du poste à faire une auto DP ?

Question n°08 : Est-ce que vous avez des conflits avec les intervenants à la DP de votre propre poste ?

Question n°09 : Est-ce que vous êtes sollicité en tant qu'acteur pour réaliser la DP d'un poste similaire à un poste que vous avez déjà occupé dans le passé ?

Question n°10 : Lors de la réalisation de la DP de votre propre poste est-ce qu'à votre avis les intervenants donnent les moyens à la fois en terme financier et temporel pour réaliser une DP réaliste ?

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : La DP et la gestion des ressources humaines	3
Section 01 :L'activité de la description de poste	4
I.1 Le concept de description de poste	4
I.1.1 Une origine liée au taylorisme.....	5
I.1.2 Définitions.....	5
I.1.3 Distinction avec d'autres pratiques de la gestion des postes.....	6
I.1.4 les composants de la description de poste.....	6
I.1.4.1 l'Identification du poste	6
I.1.4.2 La définition du sommaire	7
I.1.4.3 Les tâches à effectuer.....	7
I.2 le vocabulaire technique de la description des postes.....	9
I.2.1 Définition de différents vocabulaires.....	9
I.2.2 Décomposition du terme emploi.....	10
Section 02: les activités ressource humaine et la Description de poste.....	11
II.1 La formation	11
II.1.1 L'apport de la description de poste à la pratique de formation.....	11
II.2 La rémunération.....	12
II.2.1 L'apport de la description de poste à l'activité de rémunération.....	12
II.3 L'évaluation.....	12
II.3.1 L'apport de la description de poste pour l'évaluation des salariés.....	13
II.4 La gestion des carrières.....	13

II.4.1 L'apport de la description de poste dans la gestion de carrière des salariés.....	14
II.5 Recrutement.....	14
II.5.1 L'apport de la description de poste à la pratique de recrutement.....	15
II.6 les enjeux de la DP.....	17
Chapitre 02 : le mécanisme d'élaboration de la DP.....	19
Section 01 : préalables, acteurs et les techniques de recueil de données de la DP.....	20
I.1 Les préalables à la description de poste.....	20
I.2 Les intervenants à la description de poste.....	20
I.3 Les principales techniques de recueils de données.....	21
I.3.1 Le questionnaire.....	21
I.3.2 L'Entretien.....	22
I.3.3 L'Observation.....	22
I.3.4 Le Journal.....	22
I.3.5 L'Essai personnel.....	22
I.3.6 Les Incidents critiques.....	23
I.3.7 La Conférence technique.....	23
Section 02 : de l'analyse à la description de poste.....	24
II.1 Les étapes de réalisation de la description de poste.....	24
II.1.1 La Préparation.....	25
II.1.2 L'Identification des emplois.....	25
II.1.3 Le Choix de la technique et des analystes.....	25
II.1.4 Le Recueil de l'information.....	25
II.1.5 La Rédaction des descriptions de poste.....	25
II.1.6 La spécification des emplois.....	26
II.2 Règles de rédaction de la description de poste	26
II.3 Renseignements sur la DP.....	27
II.4 Les limites de la description d'emploi	29
Chapitre 03 : la description de poste au sein de l'entreprise AL.CO.VEL.....	30
Section01 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	31
I.1 Raison sociale	31
I.2 Historique	31
I.3 Présentation de l'organisme d'accueil AL.CO.VEL	31

I.4 localisation géographique	32
I.5 Trophées.....	32
I.6 Capacité de production.....	32
I.7 Mission.....	32
I.8 Les effectifs.....	32
I.9 Activités.....	32
I.10 L'organigramme.....	33
II -La présentation de la méthodologie de recherche.....	34
II.1 Présentation de l'étude.....	34
II.2 La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens.....	34
A- Le déroulement de l'entretien.....	34
B- Structure et objectif des guides d'entretiens.....	35
C- Analyse et discussion des résultats obtenus.....	36
Section(02) : Analyse et discussion des résultats obtenus au sien de l'entreprise AL.CO.VEL.....	37
II- Analyse et interprétation des résultats.....	37
II.1 Entretien avec le directeur de l'unité tissage.....	37
II.1.2 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le directeur de l'unité tissage.....	39
II.2 Entretien avec le responsable du recrutement.....	42
II.2.1 Analyse et discussion des résultats avec le responsable de recrutement.....	44
II.3 Entretien avec le responsable hiérarchique directeur lié au poste « bobinoir ».....	46
II.3.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le responsable hiérarchique.....	48
II.4 Entretien avec le titulaire du poste « bobinoir ».....	50
II.4.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien avec le titulaire du poste « bobinoir ».....	52
II.5 Synthèse des résultats.....	54
Conclusion générale	55

Bibliographie

Annexes

Résumé

La fiche de description de poste représente un utile de la GRH, aujourd'hui cet outil fait l'objet d'un travail de fond de toute l'entreprise qui veut garantir l'importance de pouvoir clarifier les rôles et par la même définir le degré d'autonomie et de délégation propre à chaque poste.

AL.CO.VEL fait recours à la fiche de description de poste, qui représente une photographie de contenu de ses poste, cet outil joue un rôle important dans l'organisation de travail, l'affectation des responsabilités, évitement des conflits, le recrutement, la formation, la promotion.

Concepts clés

La gestion des ressources humaines, la fiche de description de poste, l'analyse de l'emploi, les techniques de recueil de données, les intervenants à la DP, les règles de rédaction.

summary

The job description sheet is useful HRM Today this tool is subject to substantive work of the entire company that wants to ensure the importance to clarify the roles and the same set the degree of autonomy and own delegation to each position.

AL.CO.VEL made recourse to the job description sheet, which shows a photograph of content of his position, this tool plays an important role in the organization of work, the condition of responsibility, conflict avoidance, recruitment , training, promotion.

key concepts

human resource management, job description sheet, the job analysis, data collection techniques, stakeholders in the RFP, the drafting rules.