

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestion

Département Sciences de Gestion

## *Mémoire de fin de Cycle*

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management

Thème :

*Analyse des postes dans le cadre de la  
formation*

*Cas : Entreprise ENNA*

Réalisé par :

✚ DJOUDAD Mohamed Chakib

✚ MAHOUI Nadir

Encadré par :

Mme T. MAKHLOUF-ADJTOUTAH

Promotion Septembre 2021

# *Remerciements*

*Nous tenons à remercier tout d'abord le tout puissant dieu qui nous a donné le courage, la santé et la volanté pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous tenons vivement à exprimer toutes notre reconnaissance à :*

*Notre promotrice Mme T. MAKHLOUF-ADJTOUTAH,*

*Elle nous a donné le maximum de son savoir et de son temps pour réussir ce travail, que dieu la protège pour ces précieux conseils.*

*Monsieur Mahoui amine avec qui nous avons le plus collaboré durant notre stage, toujours à l'écoute, son sens pratique et ses précieux conseils ont constitué pour nous un cadre de référence*

*Monsieur LALOU le directeur l'ENNA de nous avoir permis de réaliser notre stage au sein de son entreprise et pour son accueil chaleureux. Ainsi que l'ensemble du personnel pour leurs collaborations qui a été précieux dans notre enquête.*

*Enfin notre reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif de ce travail notre famille ainsi que nos ami(e)s*



*Mohamed Chakib, Nadir-*

# *Dédicace*

Merci « Allah » le tout puissant de m'avoir donné la capacité de réfléchir, d'écrire et de

Surmonter toutes les difficultés et les épreuves de la vie.

A l'être le plus cher de ma vie, ma tendre mère. Aucune dédicace ne saurait exprimer mon

amour éternel et ma considération pour les sacrifices que tu m'as consenti pour mon

instruction, pour le sens du devoir que tu m'as enseigné depuis mon enfance et pour mon

bien être. Je te remercie pour tout le soutien que tu m'as apporté, merci d'avoir été

toujours là pour moi, merci de m'avoir donné le courage et la confiance pour aller de

l'avant et de tout surmonter, merci pour l'amour que tu m'as porté depuis ma naissance.

J'espère que ta bénédiction m'accompagnera toujours et que tu continueras toujours à

bien veiller sur moi de là où tu es maintenant. Du fond de mon cœur je dédie ce modeste

travail à la femme la plus chère au monde, ma très chère maman, décédé trop tôt. J'espère

que ce geste te sera preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui prie toujours pour le

salut de ton âme.

Puisse dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde. Repose en paix maman.

Je le dédie également à mon cher père, à qui je souhaite une très longue vie, que dieu me le

garde ainsi que mon frère et mes trois sœurs qui m'ont soutenu durant mes études et les

moments difficiles. A mes amis qui m'ont encouragé et étaient à mes côtés.



- *DJOUHAD Mohamed Chakib*

# *Dédicace*

Merci « Allah » le tout puissant de m'avoir donné la capacité de réfléchir et d'écrire, de surmonter toutes les difficultés de la vie.

Du fond de mon cœur je dédie ce modeste travail à la femme la plus chère au monde, ma maman. A ma mère qui m'a donné la vie. A ma mère qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui. Quoique que j'écrive ou que je dise je ne saurai la remercier assez.

Je dédie ce travail à mon défunt père.

A mon cher père qui a fait de moi l'homme que je suis aujourd'hui.

Quoique que j'écrive ou que je dise je ne saurai exprimer la gratitude et reconnaissance que j'ai envers lui. En ces quelques mots, je tiens à te dire que tu as été et sera toujours mon exemple, je te remercie pour tous les sacrifices et efforts que tu as faits, saches que toute réussite est pour toi.

Puisse dieu le tout puissant t'accueillir dans son vaste paradis. Ainsi qu'à mon frères Amine et ma sœurs Chahinez, qui m'ont soutenu durant mes études et les moments difficiles.

A mes amis qui m'ont encouragé et étaient à mes cotes, je vous souhaite beaucoup de réussite.



- MAHOUI Nadir -

# *Sommaire*

# Sommaire

---

## Sommaire

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale ..... 1

### Cadre théorique

#### Chapitre I

##### La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

Introduction ..... 8

Section 01 : Présentation de la gestion des ressources humaines ..... 8

Section 02 : Processus de la formation professionnelle ..... 25

Conclusion ..... 37

#### Chapitre II

##### La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise

Introduction ..... 39

Section 01 : Concept de l'analyse des postes ..... 39

Section 02 : La fiche de poste un outil de gestion ..... 50

Conclusion ..... 61

### Partie pratique

#### Chapitre III

##### L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

Introduction ..... 64

Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche ..... 64

Section 02 : Présentation et analyse des résultats ..... 72

Conclusion Générale ..... 104

Références Bibliographiques ..... 107

Les Annexes ..... 111

Tables des matières ..... 119

Résumé

## Liste D'abréviation

---

### Liste d'abréviation

**BIA** : Bureau d'Information Aéronautique

**C.Q.R.E.N.A** : Centre de Qualification, Recyclage et d'Exploitation de la Navigation Aérienne.

**D.D.N.A.** : Direction Développement de la Navigation Aérienne

**D.E.N.A.** : Direction de l'Exploitation de la Navigation Aérienne

**D.R.F.C** : Direction des Ressources, des Finances et de Comptabilité

**D.R.J.H** : Direction Juridique et des Ressources Humaines

**D.T.N.A** : Direction Technique de la Navigation Aérienne

**DME** : Distance Measuring Equipment

**DP** : Description de Poste

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**DSA** : Directeur de la Sécurité Aérienne

**ENEMA** : Etablissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique

**ENESA** : Entreprise National d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique

**ENNA** : Etablissement National de la Navigation Aérienne

**FDP** : Fiche de la Description de Poste

**FRH** : Fonction des Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaine

**ILS** : Instrument Landing System

**MRH** : Management des Ressources Humaines

**NDB** : Balise Non Directionnelle

**OGSA** : Organisation de Gestion et de Sécurité Aéronautique

## Liste D'abréviation

---

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**PDG** : Président Directeur Général

**RH** : Ressources Humaine

**RRH** : Responsable des Ressources Humaines

**SSIS** : Service Sécurité Incendie & Sauvetage

**VOR** : Very High Frequency Ominidirectional Range



## Liste des tableaux

---

### Liste des tableaux

Numéro	Titre	page
01	<i>La GRH comparée à l'administration et à la gestion du personnel</i>	12
02	<i>Les doubles enjeux pour l'organisation et les employés</i>	30
03	<i>Les données recueillies pendant l'entretien avec le directeur</i>	76
04	<i>Les données recueillies pendant l'entretien avec le contrôleur aérien principal</i>	83
05	<i>Répartition des effectifs selon la tranche d'âge</i>	89
06	<i>Répartition des effectifs selon le sexe</i>	90
07	<i>Répartition des effectifs selon le niveau d'étude.</i>	90
08	<i>Répartition des critères de sélection pour la formation</i>	91
09	<i>La formation est un outil indispensable pour acquérir des compétences.</i>	92
10	<i>L'efficacité de la formation pour développer le savoir-faire du contrôleur.</i>	93
11	<i>Les conditions dont la formation s'est passée.</i>	93
12	<i>La progression des contrôleurs dans leur poste suite à une formation.</i>	94
13	<i>L'endroit où ils ont suivi leur formation</i>	95
14	<i>L'adéquation entre les compétences du titulaire du poste et les exigences du poste</i>	95
15	<i>Les Ressentis en besoin de formation</i>	96
16	<i>L'objectivité des formations.</i>	97
17	<i>L'importance de la formation pour le contrôleur.</i>	97
18	<i>Capacité d'adaptation à de nouvelles formes de travail.</i>	98
19	<i>L'efficacité de la formation au sein de l'ENNA.</i>	99

## Liste des tableaux

---

<b>20</b>	<i>La durée d'occupation du poste</i>	<b>100</b>
<b>21</b>	<i>L'utilisation au paravent de la fiche de poste par le contrôleur</i>	<b>100</b>
<b>22</b>	<i>La fiche de poste doit être communiquée avant de procéder à la formation</i>	<b>101</b>
<b>23</b>	<i>L'adéquation entre la fiche de poste et les besoins en formation.</i>	<b>101</b>
<b>24</b>	<i>L'analyse des postes permet de prévoir les compétences et les qualifications nécessaires pour occuper efficacement un poste.</i>	<b>102</b>
<b>25</b>	<i>La description de poste permet une meilleure clarification des tâches et des missions des postes.</i>	<b>103</b>
<b>26</b>	<i>Les acteurs intervenants dans l'élaboration de la fiche de poste.</i>	<b>104</b>
<b>27</b>	<i>La contribution de la fiche de poste au développement e l'entreprise ENNA.</i>	<b>104</b>

## Liste des figures

---

### Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	<i>Les métiers de la fonction GRH</i>	<b>18</b>
<b>02</b>	<i>Les huit caractéristiques de la FRH</i>	<b>21</b>
<b>03</b>	<i>Les missions de la GRH.</i>	<b>23</b>
<b>04</b>	<i>Cycle de formation</i>	<b>38</b>
<b>05</b>	<i>Les étapes de l'analyse de poste.</i>	<b>51</b>
<b>06</b>	<i>Exemple fiche de poste d'un poste de direction</i>	<b>55</b>
<b>07</b>	<i>Organigramme de l'ENNA</i>	<b>72</b>
<b>08</b>	<i>Exemple de fiche de poste</i>	<b>105</b>

# *Introduction Générale*

## Introduction Générale

---

Chaque entreprise, quelle que soit sa taille ou sa nature, est dotée d'une organisation particulière, fixant des objectifs à atteindre en mobilisant les ressources nécessaires, en impliquant des changements significatifs et en introduisant de nouvelles méthodes. Ainsi, elle évolue dans un contexte qui est caractérisé par la turbulence et par des changements qui peuvent être conçus comme des obstacles à ses finalités.

L'ampleur de certains phénomènes tel que l'amélioration de la technologie, la mondialisation ou bien la difficulté à prévoir un risque, ont poussé ces organisations à élaborer des stratégies pour faire face aux aléas de l'environnement. Ces stratégies sont associées à plusieurs paramètres dont la gestion du capital humain qui est considéré comme un atout de base, Ainsi, la vision sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est inéluctable dans quelconque organisation afin d'acquérir un avantage compétitif. De ce fait la GRH joue un rôle essentiel dans les décisions stratégiques en générant un potentiel important de ressources humaines et en faisant ressortir un lien entre ces dernières et son impact sur la performance globale de l'entreprise.

La GRH est composée donc de nombreuses pratiques qui permettent d'administrer, de mobiliser et de développer les ressources humaines. Son objectif est d'optimiser l'apport de l'homme à la performance de l'entreprise. On retrouve parmi ces activités La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le recrutement et la sélection du personnel, la rémunération, l'évaluation du rendement et la mesure des performances, l'étude et l'analyse des postes en entreprise, la gestion des carrières et la formation.

Cette dernière pratique, permet aux salariés de se former de manière à acquérir des compétences variées ainsi que des connaissances nécessaires, de faire valider ces compétences et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité)<sup>1</sup>.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale<sup>2</sup>. En effet, cette activité est également liée à l'analyse de poste

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines » 7<sup>ème</sup> édition, 2014-2015, Page 86

<sup>2</sup> GUILLOT-SOULEZ Chloé, Ibid, Page 86

## Introduction Générale

---

afin de mettre à jour les objectifs ainsi que les caractéristiques de travail à réaliser.

L'analyse des écarts entre les compétences actuelles et les compétences nécessaires est une opération fondamentale dans le développement du potentiel humain et par voie de conséquence dans la politique de formation du personnel. Elle permet de proposer aux collaborateurs des plans de formation personnalisés liés aux besoins des objectifs de l'entreprise. Cette démarche est prévisionnelle, parce qu'elle permet de réduire les risques d'insatisfaction tant pour l'organisation que pour les employés. Celle-ci permet aussi de déterminer le meilleur profil pour maîtriser le poste de travail et éviter ainsi les risques de dysfonctionnement<sup>3</sup>.

De ce fait, la pratique de l'analyse des postes est conçue pour essayer de faire une comparaison entre les compétences existantes et les compétences souhaitées afin de combler les besoins repérés, de répondre aux exigences attachées au poste de travail et de tenir compte de son évolution au fil des temps.

L'analyse des postes est un exercice qui permet aux gestionnaires de connaître toutes les caractéristiques associées à un poste de travail, à savoir : les responsabilités, les exigences, les tâches, les normes de rendement, les compétences, etc. C'est un élément de gestion indispensable, car toutes les informations qu'il permet de traiter sont utiles à l'ensemble des activités de la GRH dont la formation<sup>4</sup>.

L'outil de l'analyse de poste qui permet de décrire les caractéristiques de poste s'appelle la fiche ou bien la description de poste (DP). En effet, cet outil se définit comme étant un document descriptif des fonctions exercées par le titulaire de poste, ainsi que ces responsabilités envers ce dernier. Il est donc utilisé pour mieux cerner le travail qu'il doit accomplir. Ce dernier est recommandé par les gestionnaires et doit être mise à jour constamment.

La GRH en Algérie n'est toujours pas une priorité pour les entreprises publiques et privées. Le secteur public est souvent lié aux orientations politiques. L'attribution du poste

---

<sup>3</sup> Ministère de l'énergie et des mines, « Rubrique formation et RH » disponible sur : <https://www.energy.gov.dz> Consulté le 04/05/ 2021 à 20h15.

<sup>4</sup> CSMO Textile, « Analyse des postes et description de poste et profil de compétences », page 1, Mise à jour le 3/12/2019

## Introduction Générale

---

dans ce cas est basée sur la nomenclature des diplômes qui ne reflète pas les capacités de l'employé. Quant au secteur privé, il est basé sur le principe du favoritisme et du clientélisme.

Par ailleurs, la formation professionnelle en Algérie est également peu considérée par le secteur étatique, du fait qu'on a recours régulièrement à des formations techniques or le management requiert d'autres compétences. Concernant les organisations privées, elle est négligée en mettant de côté l'aspect des capacités humaines et la formation RH dans les petites entreprises. D'un autre côté, dans les grandes entreprises, on retrouve un personnel plus au moins pris en charge ces derniers temps et est mieux formé. Ainsi, l'évaluation des compétences et la description du poste permettent de détecter les besoins de formation du titulaire concerné, qui lui permettra par la suite d'acquérir les compétences recherchées afin d'occuper le poste efficacement.

Les efforts dans l'analyse des postes en Algérie sont accomplis par les grandes entreprises et sont occasionnels pour d'autres. En effet, les descriptions des postes répondent fondamentalement à des préoccupations organisationnelles comme l'évaluation des postes et la clarification des relations de travail<sup>5</sup>. Cependant, l'outil de la FDP paraît un élément secondaire dans la GRH algérienne. De ce fait, en constatant qu'il y a un manque de considération envers la description de poste dans la majorité des entreprises, nous allons procéder à une étude ou on va essayer de démontrer l'importance et l'efficacité qu'apporte cette pratique au sein de l'entreprise algérienne.

L'utilité de l'analyse de poste au niveau des différentes pratiques de la GRH nous a poussé à réaliser ce travail et à s'intéresser de plus près à cette démarche dans le cadre de la formation. L'objectif de notre étude est de décrire la démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise ENNA et de leur proposer une fiche de poste par rapport au poste de contrôleur aérien. C'est pour cette raison que notre question principale se pose comme suit :

**Quelle est l'utilité de l'analyse de poste et de l'outil de la fiche de poste dans l'efficacité du processus de la formation professionnelle ? \***

---

<sup>5</sup> YANAT Zahir, SCOUARINE Aline, « Perspective sur la GRH au Maghreb Algérie, Maroc, Tunisie », Vuibert, Paris, 2005, Page 32.

## Introduction Générale

---

Pour répondre à cette question, il est utile de répondre aux questions suivantes :

- En quoi consiste la GRH et quel est l'intérêt de la contribution de ses pratiques, précisément la formation, à la performance de l'entreprise ?
- Quelle est la démarche que doit adopter une organisation pour élaborer une fiche de poste ?
- Quelles sont les étapes pour mener une fiche de poste au sein de l'entreprise ENNA ?

Afin de répondre à notre problématique, nous nous appuyons sur deux hypothèses :

**H1** : L'analyse de poste constitue le facteur clé de la pérennité de l'efficacité des compétences des employés dans l'organisation.

**H2** : L'entreprise a recours à une analyse et description de poste pour faciliter le déroulement du processus de formation professionnelle et de détecter le manque de compétences.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons fait appel à une recherche théorique en premier lieu qui consiste à faire une recherche documentaire pour appréhender le sujet et collecter les informations nécessaires. Ensuite, nous avons opté sur une enquête et un questionnaire, qu'on effectuera sur le terrain, auprès des responsables RH dans le cadre de la formation.

Pour répondre à notre problématique, nous avons fait une revue de littérature basée sur différentes références et nous avons décidé de diviser le travail en deux volets, théorique et pratique, et le structurer en trois chapitres. Le premier chapitre a pour objectif de situer la formation professionnelle parmi les différentes activités de la GRH. Le deuxième chapitre s'intéresse à la démarche d'élaboration d'une fiche de poste dans le cadre de la formation. Le troisième et dernier chapitre est dédié au cas pratique où on va présenter l'entreprise, la méthodologie de recherche et l'analyse des résultats de notre enquête réalisée dans l'entreprise.



# *Cadre théorique*

*Chapitre I*

*La GRH et ses différentes  
pratiques au sein de  
l'entreprise*

## **Introduction**

La GRH occupe désormais une place primordiale au sein des entreprises à travers ces différentes activités que ce soit le recrutement, la rémunération, l'évaluation du personnel ou bien la formation professionnelle.

Cette dernière est considérée comme un outil essentiel de la fonction des ressources humaines. C'est une action qui permet à un individu d'acquérir les aptitudes et les compétences dont il a besoin afin d'effectuer au mieux sa tâche et de contribuer à l'accroissement de la performance de l'entreprise. Il s'agit donc d'un levier stratégique pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le but de ce chapitre est d'approcher la place qu'occupe la GRH dans les stratégies organisationnelles d'aujourd'hui et de sa contribution à la richesse en s'appuyant principalement sur une de ses pratiques qu'est la formation professionnelle ou on évoquera plusieurs points afin d'éclaircir le thème.

Ce chapitre se décompose en deux sections, la première est consacrée à une présentation théorique de la GRH. La deuxième est réservée au processus de la formation professionnelle.

## **Section 01 : Présentation de la gestion des ressources humaines**

Toute entreprise est contrainte de revoir sa gestion des ressources humaines si elle souhaite développer sa compétitivité et se différencier, car les capacités humaines constituent les atouts majeurs dans les stratégies d'une organisation.

Dans cette section nous allons aborder le cadre théorique de la GRH, et citer ces différentes notions à savoir l'évolution, la définition, les objectifs, les missions, les concepts clés, les caractéristique, les métiers et en dernier point les activités de la GRH et leurs importances au sein des entreprises.

### **1.1. L'historique de la GRH**

Afin de comprendre la situation de la GRH au sein de l'entreprise, il est important de retracer les grandes étapes de son évolution et les transformations profondes qu'elle a connue

## **Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise**

---

durant ces dernières décennies. L'intégration du facteur humain dans les organisations ainsi que ces contraintes, que ce soit les mauvaises conditions de travail, la négligence de la protection sociale, le manque de qualification, le salaire discriminatoire..., a permis la naissance de cette fonction. Aujourd'hui, elle occupe une place primordiale suite à son croissement et à l'intérêt qu'elle a pu procurer vis à vis de la performance des entreprises.

### **1.1.1. La fin du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'en 1945**

Anciennement, La GRH était appelée administration de personnel, cela explique qu'il existait un service de personnel qui était dirigé par un directeur et qui était centré sur des activités administratives. Cette période est marquée par des dates historiques<sup>1</sup> :

- Le 24 mai 1864 le droit de grève.
- Le 27 décembre 1890 naissance du contrat de travail.
- La création du ministère du travail en 1906 et en 1910 apparaît le code du travail.
- En 1913 l'hygiène et sécurité.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

Les travaux de Taylor ont été les fondements de base de cette époque, qui est axée sur le paternalisme, où il a imposé sa théorie de l'organisation scientifique du travail (OST). Pour lui, la science est capable de résoudre tous les problèmes et peut changer une gestion inefficace par une autre plus performante. Le travail à la chaîne, le salaire au rendement, la décomposition (division verticale) et la spécialisation (division horizontale) des tâches étaient les principales priorités de Taylor afin de dégager une meilleure productivité avec une importante production. Cette pensée a introduit plusieurs concepts dont la formation du personnel, la politique de recrutement ainsi que la description du poste.

Après les travaux de Taylor, viennent les expériences d'Elton Mayo concernant les conditions de travail et leurs avantages au sein de l'organisation. Cette période est caractérisée par la prise en compte de la dynamique de groupe et les techniques spécialisées de gestion du personnel afin de satisfaire les besoins de l'homme. La productivité dans ce modèle est déterminée par la capacité sociale et physique.

---

<sup>1</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE-UTI, page 6

### **1.1.2. Les trente glorieuses**

Elle se caractérise par l'arrivée de la fonction des ressources humaines (FRH) basé sur le courant des relations humaines qui s'accroissent sur la motivation du facteur humain. Cette théorie est apparue suite au durcissement de la concurrence, à l'émergence de la nouvelle technologie, ainsi qu'au développement de la société de communication. L'homme est considéré dans ce cas comme une valeur sociale, plus autonome, rationnelle et plus appliqué dans son travail, dû à la satisfaction de ses désirs diversifiés. Le mode de travail dans l'entreprise est désormais participatif en prenant compte les avis des employés dans certaines décisions<sup>1</sup>.

### **1.1.3. Après les années 1980**

À partir de cette année, La RH devient une fonction stratégique. Plusieurs changements ont été enregistrés, tel que les évolutions démographiques et l'instabilité de l'environnement, ont poussé les entreprises à réagir rapidement afin de s'adapter au contexte des marchés. Ces dernières sont dotées d'une organisation matricielle ou on retrouve deux axes, hiérarchique et fonctionnel. Les facteurs clés de leur réussite étaient la capitalisation des connaissances, l'ouverture à des acteurs externes, l'acceptation et la flexibilité (structure de l'emploi) en fonction du temps. La prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés, la gestion de leurs compétences ainsi que le développement des relations qu'ils existent entre eux a permis aux organisations d'optimiser leurs performances.

Le service du personnel qui été dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé place dans les entreprises, à un service des RH conduit par un directeur des ressources humaines. (DRH)<sup>2</sup>.

En Algérie, la GRH est jusqu'à présent confiné dans la majorité de l'entreprise privée, son rôle majeur est peu identifiable. L'administration du personnel au sein de ces dernières ne peut être citée que dans certains organismes. Le domaine de la fonction des RH suit un parcours naturel depuis l'histoire de la GRH dans les pays développés. Concernant les entreprises publiques, elles sont liées aux choix politiques, sociaux et économiques décidés

---

<sup>1</sup> GIROULT Marie-Anne, 2013-2014, Management des ressources humaines master 1, page 6, Disponible sur : <https://studylibfr.com/doc/10055232/mrh-2013--extract-1>

<sup>2</sup> GIROULT Marie-Anne, Ibid., Page 7

## Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

par l'état. Dans ce cas, la GRH est passé par plusieurs étapes pour essayer de s'adapter aux sollicitations de l'environnement externe. Mais la réalité est que la fonction RH est associée à plusieurs autres fonctions qui ne lui permettent guère de s'évoluer<sup>1</sup>.

Ainsi le passage de la GRH au MRH se traduit par le renouvellement et la modification des politiques de gestion et des méthodes instaurés auparavant par les organisations. L'instabilité de l'environnement globale et le développement de la science ont engendré de nouvelles tactiques dont l'innovation et d'autres activités tel que la planification stratégique, dans le but de réaliser de façon optimale et performante les objectifs de l'organisation, ce qui fait qu'aujourd'hui on parle plus de management de ressources humaines (MRH) que de GRH.

La GRH est perçue comme une version avancée de la gestion du personnel où elle rassemble les activités administratives et les activités du développement des RH. Le MRH n'est qu'une extension de la GRH en éliminant les faiblesses de cette dernière. C'est une gestion d'actualité où elle laisse plus de d'autonomie au salarié qui le considère comme étant un investissement et non pas un cout, prend plus de considération envers le dialogue social et aligne les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.

*Tableau 01 : La GRH comparée à l'administration et à la gestion du personnel*

Ce tableau présente les différences entre la gestion du personnel et la Gestion des ressources humaines vue l'évolution de cette dernière durant ces dernières décennies dans la majorité des approches.

<b>Approche des ressources humaines</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un cout qu'il faut minimiser.	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement

<sup>1</sup> International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 6, 2016 - page. 1-7

## Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

<b>Horizon de prévision</b>	Court et moyen terme	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature de travail confié
<b>Force au changement</b>	Résistance au changement c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	Administration du personnel	GRH
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	DRH membre de direction

Source : J. Igalens, Dimitri Weiss « Ressources humaines » aux Editions d'Organisation p11.

### 1.2. Présentation des concepts liés à la GRH

#### 1.2.1. Les compétences

Ce sont des combinaisons entre le savoir, savoir être et savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles. C'est une source, une principale composante qui permet à l'employé d'effectuer sa tâche de façon satisfaisante et à l'entreprise de rester compétitive et performante.

### **1.2.2. Le Management des Ressources Humaines (MRH)**

Désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle souhaite réaliser<sup>1</sup>.

### **1.2.3. Les ressources humaines**

Représentent les employés compétents et capables de contribuer au bon fonctionnement d'une organisation. Ils sont rémunérés en fonction de leur travail effectué au sein de l'entreprise.

### **1.2.4. La gestion**

C'est un outil fondamental de la prise de décision. Elle se définit comme étant un ensemble de techniques et de moyens qui visent à organiser les ressources mises en œuvre afin d'assurer l'administration d'une organisation donnée et d'atteindre ses objectifs qu'ils soient financiers ou sociaux.

### **1.2.5. La fonction**

Elle désigne un ensemble d'activités déterminant des exigences qui relèvent de domaines de responsabilités plutôt que de tâches précises<sup>2</sup>.

### **1.2.6. La fonction des ressources humaines (FRH)**

Elle occupe aujourd'hui un rôle clé dans le fonctionnement des organisations en améliorant l'efficacité administrative et en favorisant le changement. Cette fonction est aussi considérée comme un partenaire stratégique puisqu'elle établit une stratégie pour procurer les meilleures compétences et assure ainsi le lien entre la gestion de ces dernières et la performance de l'entreprise. Les pratiques de base de cette fonction peuvent être résumés en quatre activités, le recrutement, la formation, la rémunération et enfin l'administration.

**Stratégie des ressources humaines :** Est la stratégie ou bien les pratiques qu'utilise l'entreprise en dépit de ces moyens pour optimiser et gérer ses ressources humaines. Elle est

---

<sup>1</sup> L'impact du MRH sur la performance de l'entreprise, Quandil Siham, page 5

<sup>2</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE-UTI, page 43



destinée à répondre à des préoccupations actuelles et futures, c'est à dire, veille à une constante évaluation des capacités des employés.

### **1.3. Définition de la GRH**

Plusieurs auteurs définissent la Gestion des ressources humaines d'une façon différente, nous retiendrons celles qui se rapprochent le plus de notre recherche, en d'autres termes celles qui traitent précisément la relation entre les politiques mises en œuvre pour gérer efficacement, en optimisant l'utilisation des ressources humaines, les compétences recherchées pour occuper un emploi.

La GRH organise le travail, définit des processus de gestion individuels et collectifs, élabore des stratégies, soutient le développement des individus et du management, veille à un reporting quotidien de la performance, en prenant en compte de multiples contraintes temporelles (temps de la personne, de l'organisation, de l'économie...). Ces missions doivent contribuer au développement de conditions de travail favorables au bien-être des individus au sein des organisations<sup>1</sup>.

La GRH concerne les différents processus qui constituent un avantage à l'entreprise ou à l'organisation, en s'offrant le personnel voulu et adéquat aux attentes en termes de qualité et de quantité, afin d'atteindre son but de performance en tenant compte des contraintes.

Selon P. Roussel : « *La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* »<sup>2</sup>.

Elle est donc rattachée à plusieurs activités variées qui sont conçus pour gérer et accroître d'une manière efficace les savoirs et les connaissances utiles aux membres de l'entreprise en définissant des moyens et des tactiques afin d'atteindre les finalités de cette

---

<sup>1</sup> A. PENNAFORTE, J. GUIGNARD, J.P HERBINIER, « les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés » Edition Dunod 2018, page 16

<sup>2</sup> Cours GRH/IFSN Maxime Moreno sur proposition Maniville Maître de conférences GRH, IAE-UTI. Page 5

dernière.

Selon Sekiou : « *La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation...), impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources* »<sup>1</sup>.

La GRH introduit des politiques qui visent à mobiliser et à administrer les ressources humaines nécessaires à savoir les habilités des employés. Le capital humain selon lui est un rouage dans le fonctionnement de l'organisme. Ce qui fait qu'il est primordial d'investir dans l'acquisition du savoir et des compétences des employés pour parvenir à contribuer à la création de valeur de l'organisation.

Cependant, l'importance que dégage la GRH est qu'elle est capable de résoudre des problèmes qui sont liés à la normalisation de travail en respectant l'organigramme de l'entreprise et en optimisant ses ressources.

### **1.4. Les métiers de la Fonction des ressources humaines**

La fonction des ressources humaines est une fonction indétrônable au sein de l'entreprise, c'est pour cela que ces missions exigent de multiples compétences. Selon l'APEC, « les directions de RH au sein de l'entreprise offrent une multitude de choix de ce qui est des postes, certains sont des postes généralistes ou stratégiques, d'autres d'administration des RH et développement des RH »<sup>2</sup>. Dans la première catégorie on retrouve deux postes essentiels, le directeur des ressources humaines (DRH) et le responsable des ressources humaines (RRH). Le premier a pour mission de définir et de mettre en œuvre la stratégie ressources humaines de l'entreprise. Il élabore des plans d'actions et une fois qu'ils sont validés, ils les pilotent et suit leurs réalisations. Le rôle du deuxième poste se résume dans le développement et dans la gestion administrative du personnel pour une population donnée (fonction, site, établissement, région...).

---

<sup>1</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, "gestion des ressources humaines", Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, Page 10.

<sup>2</sup> L'APEC, Les métiers des ressources humaines, septembre 2004, page 32-82.

## **Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise**

---

En ce qui concerne les postes d'administration des RH, on peut les classer en quatre fonctions. On retrouve le responsable d'administration du personnel, le responsable paie, le juriste du droit social et en dernier le responsable des relations sociales. Le rôle du premier métier, comme son nom l'indique, est de s'occuper d'une manière générale de toute la gestion administrative des employés de l'entreprise ou il exerce. Ce métier est assez vaste et peut recouvrir plusieurs fonctions. Le deuxième métier s'intéresse à la gestion des éléments de la paie. Le responsable doit assurer le bon déroulement des procédures de la paie afin de s'en passer à tous les problèmes relatifs à cette dernière. Le juriste du droit social joue un rôle indispensable dans l'entreprise, car il permet de conseiller la direction des ressources humaines et les directions opérationnelles en matière de législation du travail, à vrai dire sur les devoirs et les droits entre l'organisation et son personnel. Il doit donc être régulièrement d'actualité sur les nouvelles réformes afin de trouver des solutions à chaque problème correspondant au code et aux contrats de travail. Le dernier poste, le responsable des relations sociales, un garant du climat social. Il constitue le représentant de l'entreprise dans les négociations avec les différentes instances représentatives du personnel.

Quant aux postes du développement des ressources humaines, ils peuvent être répartis en plusieurs missionnaires, chacun d'entre eux est confronté à des responsabilités dans des domaines spécifiques. En premier on distingue le responsable de développement des RH qui s'en charge du pilotage et du suivi des projets de l'entreprise, en évaluant les résultats escomptés et obtenus en fonction des objectifs fixés, en relation avec d'autres fonctions de l'entreprise. Il est donc un acteur indispensable de la transformation sociale au sein de l'organisation.

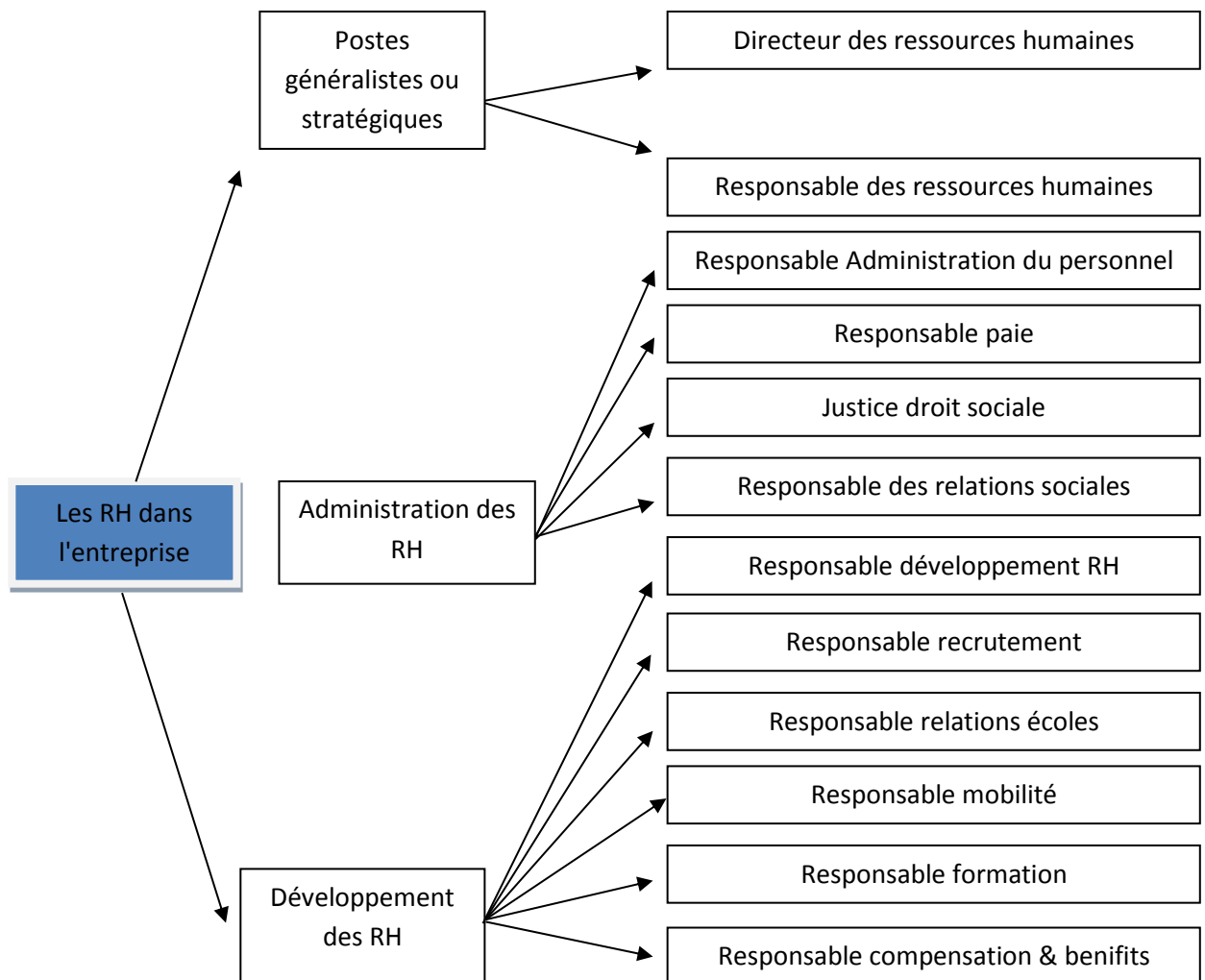
Le rôle du responsable recrutement et du responsable relation école est semblable dans le sens où les deux postes font en sorte d'intégrer de nouveaux membres qui peuvent accroître l'efficacité de l'entreprise. Le recruteur met en œuvre une politique de recrutement afin d'attirer et de sélectionner les meilleurs profils en favorisant leur intégration. Tant dis que la mission du responsable relation école est d'organiser la communication en direction des grandes écoles et des universités pour identifier et ensuite sélectionner les jeunes diplômés. Trois autres postes peuvent être cités. On distingue le responsable mobilité, sa tâche est de piloter la gestion des carrières de l'ensemble des salariés de l'entreprise en comparant les compétences acquis par les employés et les besoins exprimés par les différents départements. Le responsable de formation définit la politique de développement des

## Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

compétences des salariés. En dernier, on retrouve le responsable compensations et benefits, il est chargé d'ajuster sa politique de rémunération en fonction des tâches exécutées par les fonctionnaires et de conseiller les opérationnels dans son application.

*Figure 01 : Les métiers de la fonction GRH*

Les métiers de la FRH représentent un ensemble de poste qu'on peut retrouver dans les différents services RH au sein d'une organisation. Ce Schéma résume les différents emplois qui concernent les ressources humaines.



Source : Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines 7e édition 2014-2015 P.22

### **1.5. Les objectifs de la GRH**

Définir et élaborer des objectifs au sein de l'organisation permet de situer le degré de l'efficacité des décisions prises par les gestionnaires, donner une bonne orientation et impliquer le personnel à la réalisation de ces derniers en temps voulu<sup>1</sup>.

Afin de les atteindre, les pratiques de la GRH procède à attirer le personnel possédant les compétences et les expériences nécessaires à travers une politique de recrutement efficace et font en sorte à ce que l'entreprise dispose des ressources adéquates a la stratégie de l'organisation. C'est un processus qui permet de choisir parmi un ensemble de candidats les meilleures personnes aptes pour occuper un poste. Motiver et satisfaire le personnel est l'une des préoccupations majeures de la GRH.

Cependant, la mise en place d'une politique de communication et de rémunération attractive par des primes, en fonction du travail effectué, est capable de satisfaire les parties concernées afin de les inciter à rejoindre le projet de l'entreprise. L'objectif de la GRH est d'assurer notamment le développement et la perfection des compétences des employés en élaborant des programmes de formations permettant de combler les besoins des entreprises et des salariés et de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. La conservation du personnel figure ainsi dans les principaux buts de la GRH à travers une gestion de carrière et une amélioration des conditions de travail en favorisant la promotion interne qui est parallèlement primordiale que les autres activités.

### **1.6. Les caractéristiques de la fonction RH**

Au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, la fonction des ressources humaines est un élément essentiel à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise en mobilisant les moyens humains nécessaires. Elle se caractérise selon "leatitia lethielleux" en huit caractères qui déterminent l'intérêt et l'importance du lien qui existe entre la FRH et l'organisation a la réalisation des objectifs et dont on fera part. Les trois premières caractéristiques constituent une fonction stratégique, une fonction partagée et une fonction innovante<sup>2</sup>. Les autres caractéristiques se résument dans la gestion de plusieurs facteurs que

---

<sup>1</sup> Cours master de recherche en entrepreneuriat et management des PME « Le management des ressource humaines », page 4, Lien : [https://fpt.usmba.ac.ma/fpt/cours\\_master/M\\_PME\\_S8\\_M81\\_312.pdf](https://fpt.usmba.ac.ma/fpt/cours_master/M_PME_S8_M81_312.pdf)

<sup>2</sup> Lentilleux Laëtitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 8 -ème édition 2014-2015, page 26 -27

## **Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise**

---

ce soit les individus qui composent l'organisation, leurs qualités, le temps (court et moyen terme), le formel et l'informel et en dernier la prise en considération de la culture de valeurs au sein de l'entreprise.

La FRH est à la fois stratégique, partagé et innovante car dans un premier temps, elle constitue l'un des piliers de la stratégie de l'entreprise. Le responsable des ressources humaines dans ce cas se charge d'assurer la cohérence entre la stratégie et les plans d'actions. En deuxième lieu, la fonction des ressources humaines est considérée comme étant une fonction partagée, cela signifie que les niveaux intermédiaires exercent de plus en plus de fonctions.

C'est un moyen de les responsabiliser vis à vis de leur équipe, bien que le partage puisse se faire en interne en déléguant certaines fonctions auprès des responsables ou bien en externe en faisant appel à des cabinets de consulting. Cette fonction est innovante puisqu'elle est dans l'obligation de s'adapter aux mutations de son environnement interne qui concernent les modifications structurelles de l'organisation, et externe, qui peuvent être des évolutions économiques, technologiques, politiques ou juridiques. Cette fonction est donc un partenaire stratégique, un moyen de responsabilité et de partage et un partenaire de changement afin d'agir efficacement et rapidement aux aléas de l'environnement.

La gestion individuelle et collective se divise en deux axes l'individuel et le collectif. L'ensemble qui compose l'organisation se distingue du collectif, le cas de la politique de rémunération par exemple peut viser à promouvoir une rémunération individuelle tel une prime spécifique bien sûr tous les salariés seront bénéficiaires tous en ayant un aspect collectif. L'autre caractéristique se concentre sur des éléments quantitatifs (nombre de salariés ne seraient au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement des tâches).

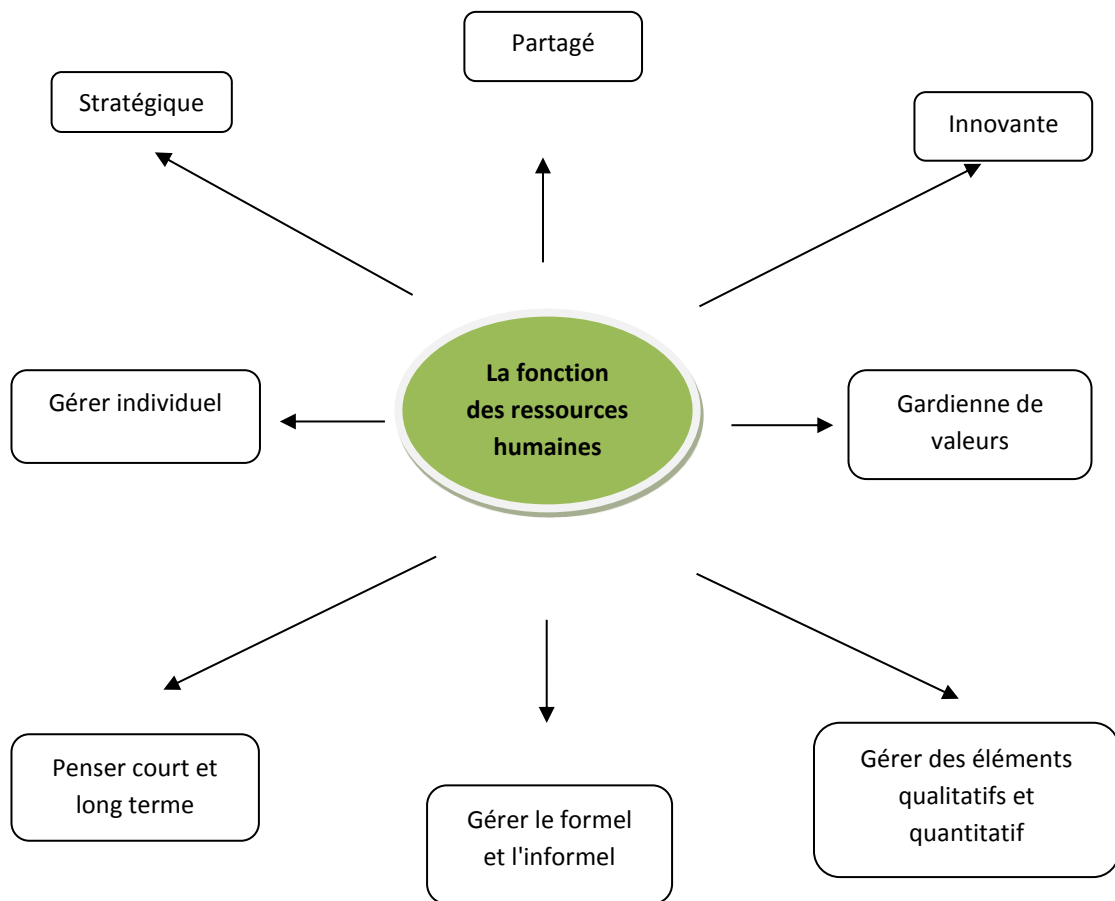
En ce qui concerne de la gestion à court terme et à long terme, les activités peuvent être courtes quand il s'agit d'agir vite pour obtenir un résultat rapide. Quant aux politiques à long terme, dans ce genre de situation ça prend plus de temps car ça nécessite des moyens humains et financiers importants tel que la GPEC. La FRH est aussi une fonction qui doit faire face aux réseaux formels qui désignent les relations professionnelles au sein de l'organisation avec le respect des liens hiérarchiques et aux réseaux informels qui sont des relations amicales sans lien hiérarchique et qui permettent à l'individu d'accéder à des informations.

## Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

En plus de ces caractéristiques, on peut dire que la fonction ressources humaines est une gardienne de valeur. En effet la culture d'entreprise est le pilier de l'organisation. Il s'agit des valeurs communément partagées et transférables. La FRH est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation notamment chez les nouvelles recrues dans but de les intégrer facilement.

**Figure 02 : Les huit caractéristiques de la FRH**

Ces caractéristiques reflètent l'importance de liaison qui existe entre la stratégie de l'entreprise et la fonction RH. Cette fonction partage le même intérêt que les autres fonctions de l'entreprise.



**Source :** Laëtitia Lethielleu, L'essentiel de la Gestion des Ressources humaine, 8eme édition 2014 2015 pages 28.

### **1.7. Les missions stratégiques de la GRH**

Les missions stratégiques de la Gestion des ressources humaines peuvent être aperçues sur deux axes horizontal et verticale, le premier est scindé sur l'orientation du futur et l'orientation du présent, le deuxième est focalisé sur les processus et sur les hommes<sup>1</sup>.

#### **1.7.1. Motiver, impliquer les salariés**

La motivation est définie comme le processus qui gouverne l'engagement d'une action, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité et la persévérance. Il convient donc de connaître les attentes des salariés, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute et d'éthique pour favoriser les attitudes et comportements souhaités et parvenir à les motiver et à les impliquer.

#### **1.7.2. Favoriser le changement**

La direction des RH doit inciter à avoir de nouveaux comportements, intéressants et efficaces par le biais de la formation, des primes ou de nouvelles méthodes de travail soit instaurer une nouvelle culture de transformation et de changement.

#### **1.7.3. Mettre en œuvre la stratégie**

Le DRH participe à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et doit veiller à l'anticipation des conséquences des décisions prises. Le DRH doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH est en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ainsi qu'avec les différentes pratiques de GRH.

#### **1.7.4. Administrer efficacement**

Faire en sorte d'emmêtrer une organisation décentralisée de la FRH, toute en responsabilisant la hiérarchie. En grande partie la mission de l'administration se résume de tenir les dossiers et la gestion du personnel et s'assurer avec régularité les tâches administratives soit la gestion des congés, des registres du personnel, de la paie, ...etc.

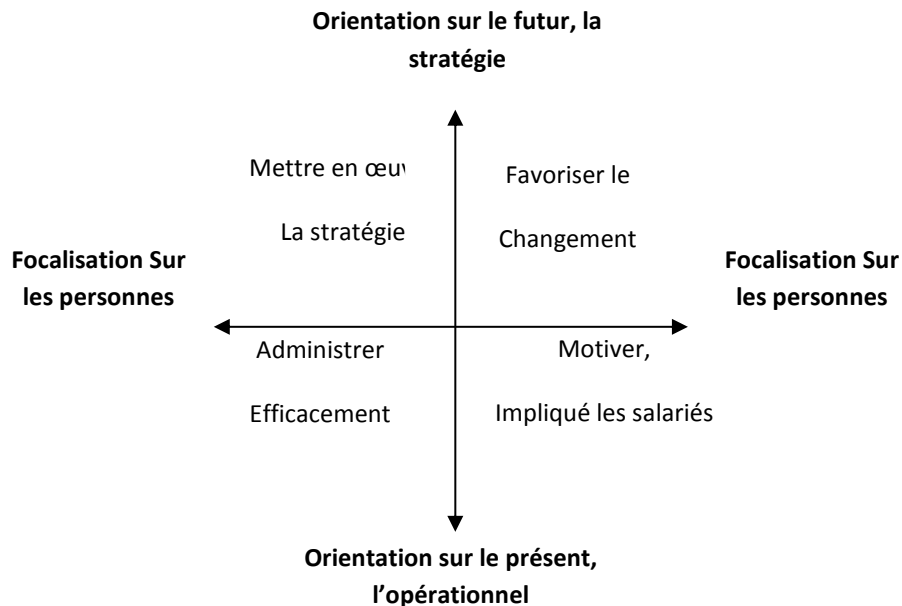
---

<sup>1</sup> Cours Maxim Moreno sur proposition Caroline Manville Maître de conférences GRH, IAE-UTI, PAGE 10-11



Figure 03 : Les missions de la GRH.

Selon Ulrich la GRH remplit quatre missions pour favoriser sa performance. Ces missions sont représentées sous forme de quatre axes l'orientation sur le futur et le présent, la focalisation sur les personnes et processus.



Source : Ulrich D, Human Resource Champions : The next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press, 1997 page 24-31

### 1.8. Les principales activités de la FRH

#### 1.8.1. Le recrutement

Le processus de recrutement est un élément essentiel des activités de la gestion de ressources humaines. Il permet de fusionner les compétences manquantes qui apparaissent dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de se focaliser sur la façon dont le recrutement doit se faire et de respecter les étapes de sa démarche afin d'attirer les personnes qualifiées et qui sont en mesure d'occuper le poste vacant.

La gestion du recrutement peut se faire sous deux formes, interne ou externe, et cela après avoir exprimé certains besoins au niveau d'un poste. Cette dernière doit suivre les phases suivantes : la description du poste, l'appel à candidature, la présélection, la sélection et enfin par l'accueil et l'intégration du nouveau salarié.

Selon MAZOULI et al, « *le recrutement est l'ensemble d'action menées par une*

*organisation pour attirer les meilleurs candidats ainsi que pour leur faire savoir et prouver que l'on est capable de prendre en charge leurs attentes et leurs besoins de sécurité financière. Elle doit définir, préciser et prévoir des actions permettant à l'organisation de favoriser les promotions internes de donner les possibilités aux candidats locaux d'être les premières à être recrutés, de définir clairement les préalables du recrutement »<sup>1</sup>.*

### **1.8.2. L'évaluation des performances**

C'est une des pratiques de la GRH qui constitue un ensemble d'étapes qui visent à évaluer les résultats et les performances d'un employé d'une fonction donnée par rapport aux objectifs escomptés durant une période déterminée, ou à le comparer à d'autres salariés qui exercent les mêmes activités.

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par une notation, par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ou par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédente l'entretien.

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

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises et l'évaluation peut se faire sous forme écrite ou orale. Quand l'évaluation se fait de manière écrite un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation. Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations : elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction du salarié<sup>2</sup>.

### **1.8.3. La gestion des carrières**

Cette activité concerne l'organisation et la planification du parcours professionnelle d'un individu au sein d'une entreprise depuis ses débuts jusqu'à son départ. Elle s'intéresse aux

---

<sup>1</sup> MAZOULI.K, CAMBOY.E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009, page 24

<sup>2</sup> GUILLOT-SOULEZ.C, « gestion des ressources humaines » 8eme Edition, 2015, page 71

attentes du salarié et aux objectifs fixés par les dirigeants en parallèle.

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés, il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle).

La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise.

Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique<sup>1</sup>, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle, et une participation des responsables<sup>1</sup>.

### **1.8.4. La rémunération**

La rémunération est un moyen qu'effectue une entreprise pour préserver ses salariés en créant un sentiment de reconnaissance et d'estime et d'attirer de nouveaux candidats performants capable de contribuer au développement de l'entreprise. C'est une forme de rétribution en fonction du travail accompli par l'employé.

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise .de plus en plus, la rémunération devient un atout stratégique. Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement.

La rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base qui est un élément essentiel de cette dernière, il sert de référence pour le calcul des autres prestations et il est fixé d'avance), un salaire variable (primes, commissions), et les périphériques de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice...)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> GUILLOT-SOULEZ.C, ibid, page 56

<sup>2</sup> Annick Cohen- Heagal. " Toute la fonction ressources humaines ». Paris : Édition Dunod, 2006, page.274.

### **1.8.5. La formation**

C'est un ensemble d'actions, d'investissement, de pratiques qui intègre dans le processus de la GRH et qui encourage les employés à développer et à augmenter leurs connaissances, compétences et aptitudes afin d'atteindre leurs objectifs personnels, accroître l'efficacité de l'entreprise, accomplir efficacement leurs missions et de s'adapter rapidement et facilement à de nouvelles tâches lors des changements environnementales.

La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises. Le terme de formation recouvre à la fois la formation initiale (à laquelle les entreprises peuvent participer) et la formation continue des salariés.

Le terme générique de formation professionnelle correspond à l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser leur évolution professionnelle<sup>1</sup>.

## **Section 02 : Processus de la formation professionnelle**

La formation est l'une des activités indispensables de la gestion des ressources humaines qui vise à acquérir les connaissances, compétences et les savoir-faire indispensables à l'accomplissement d'une tâche et répondre ainsi aux besoins du personnel et de l'organisation.

### **2.1. Présentation des concepts liés à la formation**

#### **2.1.1. Les savoirs**

Il s'agit d'un ensemble d'aptitudes ou de connaissances générales ou spécialisés.

---

<sup>1</sup> GUILLOT –SOULEZ Chloé, op.cit, page.85

### **2.1.2. Les savoir-faire**

C'est la maîtrise de certains outils et de méthodes qui permettent l'achèvement d'une activité, d'une autre façon, c'est le sens de la qualité dans un service.

### **2.1.3. Les savoir-être**

Ils concernent les comportements et les attitudes au travail d'un employé ainsi que sa capacité d'adaptation et d'autonomie.

### **2.1.4. Les savoir-évoluer**

C'est la capacité de progression d'un salarié dans un métier ou dans une autre activité.

### **2.1.5. La compétence**

Est la combinaison et l'organisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être acquis dans le temps par l'employé afin d'effectuer son activité efficacement.

### **2.1.6. L'employabilité**

Est la capacité pour un salarié à maintenir ou à trouver un emploi dans sa fonction et à s'adapter à nouvelles formes de travail.

### **2.1.7. Le développement des compétences**

Consiste à mobiliser les savoir-être et les savoir-faire et de les mettre à jour pour maîtriser au mieux le poste de travail.

### **2.1.8. L'entraînement à la tâche**

Constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ALIA conseil, Guide de gestion des ressources humaines, 2013, page 72.

### **2.2. Définition de la Formation**

Nous retenons quelques définitions de certains auteurs :

Selon Thierry Ardouin « *La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* »<sup>1</sup>.

Pour Jean Marie Peretti la formation répond aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs (satisfaction professionnelle, performance économique) en prenant en compte l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois<sup>2</sup>.

En effet la formation vise à développer les connaissances et compétences de l'individu afin de lui permettre de réussir au mieux le travail demandé et de lui faciliter les défis qu'il a à relever d'une part. D'autre part, la formation a un autre effet bénéfique puisqu'elle permet aussi aux entreprises d'accroître la productivité de leur main d'œuvre et la réalisation des objectifs d'efficacité en augmentant la qualité de leurs services.

Enfin nous pouvons dire que la formation aujourd'hui est l'une des préoccupations majeurs de la gestion des ressources humaines et un atout de compétitivité économique qui répond aux attentes de l'entreprise lui permettant d'acquérir de nouvelles dimensions culturelles et stratégiques, ainsi que celles des salariés dans le sens où elle développe de nouveaux savoirs pour trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail et d'assurer leur adaptation aux évolutions de l'environnement socioprofessionnel.

### **2.3. Les objectifs de la formation**

Actuellement les changements intenses de l'environnement et des métiers, nécessite à entreprendre des actions en matière de formation. De nos jours avec toutes les évolutions tout genre de métier demande à avoir des compétences bien précises ou de les évoluer. L'entreprise fixe ces objectifs selon sa stratégie en outre sans objectif net et claire

---

<sup>1</sup> Fiche de lecture Linda Mabika master en RH et sociologie année 2013-2014

<sup>2</sup> PERRETI Jean-Marie, « ressources humaines, Edition Vuibert, paris, 2003. Page 393

## **Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise**

---

l'organisation ne peut guère aboutir à un plan de formation parfait ni prendre de décision parfaite.

Sekiou affirme que la formation permet d'assurer la collision des compétences des employés et leur connaissance et de les adapter à de nouvelles tâches bien précises et au changement d'emploi des employés en améliorant leur statut et de maintenir les compétences à un niveau précis.

Par ailleurs la formation aide les nouvelles recrues dans les entreprises à s'intégrer plus facilement et rapidement à l'environnement, au métier accordé cependant elle améliore les expressions orales soit des nouveaux ou anciens employés et leur fait perdre le stress pendant leur exercice professionnel.

En outre elle encourage les relations interpersonnelles qui vont générer des avantages bénéfiques en amenant une plus grande motivation personnelle et un engagement envers l'organisation, susciter un plus haut niveau de confiance, de collaboration et de générosité entre les personnes. La formation donne une possibilité aux employés d'acquérir une culture générale la maintenir ou l'améliorer, cette dernière permet à la direction de sélectionner et de repérer les employés méritant une promotion.

### **2.4. Les enjeux de la formation**

La formation occupe une place assez importante au sein de l'organisation. Evidemment que cette dernière aille un coût élevé pour l'entreprise dans un premier lieu, elle doit l'envisager comme étant un poste frais pour elle. Une simple analyse pourrait nous permettre de faire une conclusion que la formation est un atout indispensable au développement des compétences des employés. De ce fait les enjeux de la formation sont diverses, nous nous limiteront aux principaux qui sont stratégiques, sociaux et doubles finalités soit pour l'organisation ou pour les employés.

En premier lieu les enjeux stratégiques, on peut dire que la formation professionnelle est une pratique indispensable à la compétitivité de l'entreprise, elle enclenche l'innovation et accélère la croissance donc c'est une variable stratégique parce que la stabilité, la durée des entreprises et leur développement sont influencés par leur capacité à s'adapter aux changements fréquents, de leur environnement d'anticiper les besoins de leurs clients, faire évoluer leurs organisations, leurs métiers.

## Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

En deuxième lieu les enjeux sociaux pour Jean-Yves Causer la formation pour but de faire intégrer et d'adapter les employés à des postes. Il faut favoriser la promotion par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle, et leur contribution au développement culturel, économique et social

*Tableau 02 : Les doubles enjeux pour l'organisation et les employés*

Enfin les doubles enjeux pour l'organisation et les employés : soit l'employé ou l'organisation les deux sont bénéficiaires du produit de la formation. C'est pour cette raison qu'on lui a donné l'appellation des doubles enjeux, le tableau suivant montre les enjeux de chacun des deux parties<sup>1</sup> :

<b>Entreprise</b>	<b>Employé</b>
Accroître ses propres compétences et qualifications	Accroître les compétences et les qualifications des collaborateurs, donc l'efficacité et l'efficience de l'organisation.
Apprendre les règles en vigueur pour mieux s'intégrer	Assurer la conformité de chacun aux règles en vigueur
Devenir plus responsable et autonome	La responsabilisation des collaborateurs.
Contester la légitimité du pouvoir en place, savoir négocier.	Asseoir la légitimité du pouvoir en place sans pour autant réduire chacun au conformisme.
Devenir expert, personne-ressource dans l'atteinte d'objectifs nouveaux ou ambitieux.	Mobiliser les collaborateurs sur des objectifs nouveaux ou ambitieux.
Se donner les moyens d'une mobilité interne ou externe.	Favoriser la mobilité interne des collaborateurs.

<sup>1</sup> SEKIOU. L, & al, Gestion des ressources humaines, 2è édition, Deboeck Université, 2002. P 365.



## **Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise**

---

Source : J. Igalens, Dimitri Weiss « Ressources humaines » aux Editions d'Organisation p58.

En ayant déjà fait des formations professionnelles dans son ex - entreprise ceci aidera en cas de démission ou de perte de poste à accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.

### **2.5. Les différents acteurs de la formation**

Les différents acteurs qui peuvent contribuer dans la pratique de la formation sont<sup>1</sup> :

#### **2.5.1. Les employés**

Au sein de milieux de travail où l'on favorise de plus en plus la responsabilité individuelle du travailleur face à son projet de formation, chacun doit faire preuve d'initiative et recourir aux ressources internes et externes existantes (Maurer, Pierce et Shore, 2002). De ce fait en collaboration avec la direction des RH et sa hiérarchie l'employeur peut aboutir à définir ces besoins en formation par le biais de l'autoévaluation.

Ce dernier aura des discussions fréquentes avec son supérieur dans le but de suivre l'évolution de la formation, après avoir acquis une certaine expérience pendant la formation l'employé peut devenir formateur dans des situations où il y a des formations structurées et non structurées.

#### **2.5.2. La direction générale**

L'engagement et le soutien de la direction générale dans la pratique de la formation est une condition indispensable dans la réussite de cette dernière. Les employés en formation vont mieux donner d'importance à leur participation et seront plus motivés à appliquer ce qu'ils ont appris en formation d'autant si un ou quelques représentants de la direction générale sont présents pendant les cours ou par un autre geste d'encouragement. D'après Foucher, 1997 le budget de formation est évalué en fonction de l'importance que la haute hiérarchie donne à la formation.

#### **2.5.3. La direction des ressources humaines**

Ayant un rôle important dans l'élaboration des RH au sein de l'organisation du travail et dans le recrutement, la direction des ressources humaines s'occupe aussi de tout ce qui est en

---

<sup>1</sup> ST-ONGE Sylvie, M. AUDET, V. HAINES, A. PETIT, « relever les défis de la GRH » 2<sup>ème</sup> Edition 2004, page 249-252

relation avec la formation de la planification au suivi. D'après des études et recherches la formation se classe en deuxième position parmi les 17 activités de la GRH. La direction des RH et la direction générale collaborent mutuellement, les employés et le personnel d'encadrement analysent le besoin en formation et la direction des RH a pour responsabilité de mettre en place le plan de formation puis ils informent les employés au sujet des programmes de formation offerts.

### **2.5.4. Les cadres hiérarchiques**

Le personnel d'encadrement doit participer à l'analyse des besoins et à la structuration de la formation. Par ailleurs en mettant les employés dans une situation de confort en ayant des discussions avec leurs supérieurs dans un environnement où ils vont valoriser leur apprentissage et avoir une confiance partagée l'analyse des besoins sera d'un résultat convainquant et net.

Pour assurer le passage des apprentissages du milieu de formation au milieu de travail, le personnel d'encadrement doit fournir un climat de travail ouvert qui facilite le changement de comportement des employés.

### **2.5.5. Les instances gouvernementales**

L'état a comme finalités de promouvoir et soutenir le développement de la formation, d'essayer de faire un équilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre du marché de travail.

En outre les conseillers du gouvernement peuvent répondre aux questions des employeurs et les renseigner au sujet des sessions de formation pouvant aussi offrir des mesures de soutien telles que l'aide à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, à la détermination des besoins en formation et à l'évaluation du profil de compétences.

### **2.5.6. Les entreprises de formation**

Plusieurs entreprises ont des expertises en GRH plus précisément en formation des RH. Il est également fréquent que l'organisation du suivi d'une formation soit prise en charge par l'employeur et plus précisément par son département de ressources humaines et ses responsables formation qui contactent directement les organismes pour acheter les formations.

### **2.5.7. Les établissements d'enseignement**

Au fur et mesure du temps les collaborations entre les entreprises et l'établissement de l'enseignement s'améliorent. On prend l'exemple de l'institut nationale spécialisé de la formation professionnelle en Algérie ils offrent des cours soit à des apprenti ou des employés dans entreprises dans le but d'acquérir les compétences nécessaires au métier.

Les universités offrent aussi des cours purement théorique et pratique donc on peut choisir une formation adéquate avec le métier en générale dans les masters.

### **2.5.8. Les associations professionnelles**

Les associations professionnelles apportent un plus bénéfique dans le domaine de la formation.

On prend exemple de l'association Project 'heurts de Bejaia qui est une association cinématographique connu pour son organisation du festival international du film les RCB.

Pour les producteurs elle propose des formations d'encadrement cinématographique d'initiation aux techniques et aux métiers du cinéma qui porte sur la thématique de la réalisation de séries télévisées par comparaison à la réalisation de films cinéma et des films publicitaires un exemple parmi d'autres.

## **2.6. Typologie des pratiques de formation**

Les types de formation se différencie d'une entreprise a une autre en fonction de la situation du salarié et de cette dernière, certaines sont considérés comme un atout indispensable, d'autres la saisissent comme étant une opportunité pour accroitre leur performance. Une autre catégorie d'entreprise néglige carrément l'importance et l'utilité qu'émerge la pratique de formation. Cependant, nous pouvons cités deux types de formation professionnelle, la formation initiale et la formation continue.

La formation initiale correspond à la première formation de base d'un jeune obtenue durant son cycle scolaire avant de s'engager dans un marché de travail. Elle vise à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour entamer une vie professionnelle, en d'autres termes une préparation à l'exercice d'un métier donné. Ce type de formation est conditionné en amont par le système de l'enseignement général ou d'une initiation et en aval par les besoins du marché de travail. Ce dernier comporte quatre niveaux de formations : Le

niveau spécialisation, niveau qualification, niveau technicien, niveau technicien spécialisé<sup>1</sup>.

La formation continue est considérée comme un défi relevé par les entreprises. Au jour d'aujourd'hui, il n'est plus valable de mettre en place des programmes d'adaptation ou de perfectionnement des savoirs, il est plus utile d'améliorer la formation de base (initiale) afin de garantir l'employabilité au courant de la vie professionnelle du salarié. Contrairement à la formation initiale, la formation continue s'intéresse aux jeunes qui sont déjà engagés dans le marché du travail ou qui sont à la recherche d'un nouvel emploi. Elle permet aux travailleurs d'acquérir de nouvelles connaissances, de s'adapter et d'anticiper les changements des conditions de travail suite aux mutations technologiques<sup>2</sup>.

### **2.7. La politique de formation**

Elle est conçue comme étant un ensemble de pratiques effectués par l'organisation dans le but de développer les connaissances et les compétences des salariés afin de les adapter aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail du aux évolutions technologiques et économiques. Cette politique est un moyen pour répondre à la fois aux besoins liés à l'entreprise et aux attentes du personnel dont la finalité est de les satisfaire et ainsi les impliquer à partager la même vision de la stratégie élaborée par cette dernière. La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement au développement de l'organisation<sup>3</sup>.

### **2.8. Le plan de formation**

Les besoins des entreprises ont changé dans la majorité des pratiques notamment dans les besoins de formation il est donc nécessaire de s'équiper des compétences nécessaires et adéquates aux exigences pour pouvoir faire face à la concurrence.

Un besoin de formation représente l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée, cet écart se traduit par l'absence ou bien un manque d'une compétence ou d'une connaissance quelconque. On distingue plusieurs types de besoins, on retrouve tout d'abord les besoins personnels qui peuvent concernés la vie personnelle d'un employé en dehors du poste qu'il occupe au sein de l'entreprise. Des besoins individuels, dans ce cas, le besoin de

---

<sup>1</sup> <https://wikimemoires.net/2013/04/definition-de-formation-professionnelle-initiale-et-continue/> consulter le 20/06/2021 à 22h

<sup>2</sup> Jean-Louis, « Construire le plan de formation d'une équipe », édition d'organisation 2003, page

<sup>3</sup> PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines » 14 -ème Edition Vuibert 2013, page 153

## **Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise**

---

formation est lié à un seul poste de travail et concerne un seul employé. Enfin les besoins collectifs qui visent à une formation de groupe où les employés partagent le même objectif ou sont face au même problème.

Cependant le plan de formation est devenu un outil fondamental pour détecter les éléments manquants en s'assurant que les formations mis en place vont dans le même sens que les stratégies de l'organisation, il est donc primordial à l'entreprise de l'établir.

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise. L'employeur est tenu de participer au financement de la formation contenue mais il est libre de mettre en place un plan de formation ou de ne pas le faire. S'il le fait il est tenu de le présenter tous les ans au comité de l'entreprise en respectant le cadre légal<sup>1</sup>.

Le plan de formation est pour l'employeur un moyen de mieux organiser son obligation de financement. Ce dernier dispose d'un pouvoir unilatéral et discrétionnaire pour déterminer les types d'action à mettre en œuvre et les salariés qui en bénéficient sous réserve du principe de non-discrimination<sup>2</sup>.

### **2.8.1. La mise en œuvre d'un plan de formation**

Selon la mise en œuvre d'un plan de formation doit suivre quatre étapes essentielles pour une bonne concrétisation de la formation et une meilleure détection de besoins en formation<sup>3</sup>.

#### **Etape 1 : Identification et analyse des besoins de formation**

Cette étape s'agit d'un recueil et d'une analyse des besoins actuels et futurs de formation en tenant compte des axes stratégiques. Une planification est faite chaque année par le comité de formation en fonction des activités et des objectifs de l'entreprise. Elle permet d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes. L'identification des besoins se fait à partir d'une observation du gestionnaire à propos des responsabilités de chaque employé et d'une écoute de leurs commentaires

---

<sup>1</sup> Annick Haegel, « toute la fonction ressources humaines » Dunod 3 -ème édition 2016, page 276

<sup>2</sup> Annick Haegel, *ibid.*, page 276

<sup>3</sup> Guide des ressources humaine, réalisé par FRP Groupe-Conseil, 2013, page 72-80

concernant les conditions de travail.

Elle peut se faire aussi par le biais d'une entrevue individuelle, cela permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des employés. L'employeur favorise le partage d'opinions avec un animateur en présentiel afin de faire participer l'ensemble des concernés. L'évaluation du rendement est de même un moyen pour déterminer les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées à l'emploi. Plusieurs étapes clés doivent être respectées en vue d'une meilleure identification de besoins que ce soit par fonction, par globalisation ou par poste. C'est à partir de ce moment qu'intervient la description et l'analyse de ce dernier (poste) ainsi l'intérêt qu'elle procure afin de mesurer et d'évaluer dans les meilleures conditions les écarts entre les connaissances, les compétences et les comportements des concernés par la formation.

### **Etapes 2 : Planification et conception de la formation**

Une fois le recueil de toutes les informations est établi, suit la planification qui insinue que l'entreprise trace ses priorités pour les prochains mois afin d'avoir une meilleure gestion des projets de formation, de sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans l'entreprise et de développer les compétences que l'organisation exige. Ces priorités peuvent être établies par la direction ou par l'ensemble de gestionnaire de l'entreprise. En effet, il convient d'élaborer un budget prévisionnel de toutes les actions à mener concernant la formation qu'elle soit interne ou externe relatif au nombre de personnes sélectionnés en précisant la durée des formations. La prévision concerne notamment l'évaluation des compétences et les expériences acquis auparavant par le salarié, cela permet de mieux saisir les failles en termes de savoir et de savoir-faire afin de programmer efficacement la formation d'autrui.

### **Etape 3 : Diffusion de la formation**

La qualité de préparation d'une activité de formation ne reflète pas une bonne qualité de sa diffusion. Cela veut dire que la diffusion doit se faire d'une manière efficace. Il est donc primordial de prévoir tout le matériel nécessaire car la responsabilité de diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De ce fait, il existe plusieurs façons de diffuser la formation. Le formateur utilise de nombreuses techniques pour une bonne concrétisation de l'action soit l'exposé, la démonstration, la discussion, le jeu de rôle ou l'entraînement à la tâche. Dans la première technique le formateur explique, informe et motive, elle repose sur les qualités de

## Chapitre I La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

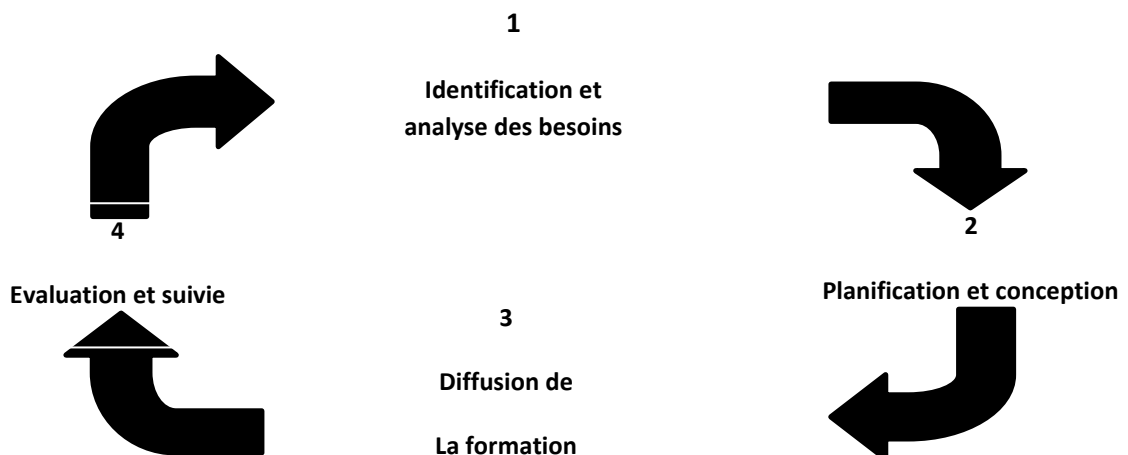
communication du formateur. La deuxième concerne la mise en application d'un processus en démontrant chacun des gestes à poser. La troisième qu'est la discussion se concentre sur l'échange verbal sur un sujet précis entre les participants où chacun d'eux est invité à partager son opinion. Le jeu de rôle est la reproduction d'une situation permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets. La dernière technique est l'apprentissage en cours d'opération qui fait appel aux trois premières techniques.

### Etape 4 : L'évaluation de la formation

Cette dernière phase permet de mesurer l'efficacité et les rendements obtenus sur les investissements de l'organisation. L'évaluation de la formation permet en d'autres termes de vérifier si les objectifs fixés au départ des actions menés par l'entreprise ont été atteints. Son intérêt repose aussi sur l'implication de la hiérarchie et la préparation du plan de formation des années suivantes. L'activité de la formation est donc jugée, en comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats escomptés, si elle a été bénéfique pour les salariés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. Il est donc important de connaître l'impact que pourrait avoir la formation et son déroulement pour mieux anticiper les formations futures.

Le plan de formation est conçu comme étant une réponse aux besoins de l'entreprise et celle du personnel. De ce fait l'analyse des besoins de formation est une étape importante pour recueillir les informations et faire adapter les employés. Cette figure représente les différentes étapes à suivre pour élaborer un plan de formation.

*Figure 04 : Cycle de formation*



Source : Guide des ressources humaine, réalisé par FRP Groupe-Conseil, 2013, page 72.

### **Conclusion**

Après avoir traité les éléments que compose ce chapitre, nous pouvons conclure que la GRH a progressée au fil des temps suite aux mutations environnementales, ce qui a engendré le changement de ses pratiques RH. Ces activités procèdent une importance considérable, dont leur objectif est de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité de l'organisation afin de survivre dans le monde compétitif.

La politique de formation. Est l'une des principales pratiques de la FRH qui permet à l'entreprise d'accroître son efficacité et sa performance. Elle n'est plus un simple outil mais est désormais un levier stratégique d'évolution de l'entreprise dans le sens où elle analyse les besoins exprimés par l'entreprise et par le personnel. La mise en place d'un plan de formation est très significative en GRH, car il permet aux employés d'acquérir le nécessaire en vue de progresser dans le poste ou pour occuper diverses autres fonctions.



## *Chapitre II*

### *La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise*

### **Introduction**

L'analyse des postes est un levier essentiel qui nous permet de recueillir les informations nécessaires, en passant par différentes étapes à la spécification d'un poste, de connaître ses tâches, ses connaissances et ses compétences afin d'effectuer avec efficacité le travail et atteindre les objectifs fixés.

L'analyse des postes joue, aujourd'hui, un rôle essentiel dans le sens où elle a tendance à satisfaire les exigences des salariés et leur permettre de se situer par rapport aux missions demandés. Pour ce faire, l'analyse des postes est appelée à être effectuée d'une façon constante pour une meilleure évaluation des résultats escomptés. Le but de ce chapitre est d'étudier la démarche à suivre pour effectuer une analyse des postes au niveau d'une entreprise d'une manière générale.

Cette partie se décompose en deux sections. La première est consacrée aux concepts de l'analyse des postes. La deuxième porte sur l'élaboration de la fiche de poste dans une entreprise.

### **Section 01 : Concept de l'analyse des postes**

Cette première section sera consacrée à la compréhension des différents vocabulaires liés à l'analyse des postes, à son historique, ses objectifs, aux liens qu'existe entre la description de poste et les autres pratiques de la GRH ainsi qu'aux phases de l'analyse des postes.

#### **1.1. Vocabulaire de l'analyse des postes**

Lors d'une analyse des postes plusieurs éléments ou concepts seront abordés de ce fait il est primordial de faire une distinction entre ces éléments en donnant des définition claires et brèves pour mieux cerner cette pratique, de ce fait nous définirons l'activité, la tâche, le métier, un emploi, emploi-types, poste, description des postes ou d'emploi et enfin l'analyses des postes. Il est ainsi à noter que ces concepts sont complémentaires (un élément enchaîne un autre).

### **1.1.1. Activité**

C'est un ensemble cohérent de tâches ou séquences de travail finalisées, identifiées, organisé selon un processus logique, observable en tant que tel.

### **1.1.2. Une tâche**

C'est un ensemble d'activité soit physique ou mental à faire dans le but d'atteindre un objectif bien précis.

### **1.1.3. Un Métier**

Regroupe un ensemble d'emploi-types qui veut dire des emplois repérer qui sont liés par une technicité, présentant des activités communes et demandent des compétences similaires nous pouvant donner quelques exemples sur des métiers tel qu'un médecin, contrôleur aérien, professeur...

### **1.1.4. Un emploi**

Correspond à un ensemble de postes de travail semblable les uns des autres en matière de finalités et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches.

### **1.1.5. Emploi-type**

Pour Ceren (1974) l'emploi -type « désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenus identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu »<sup>1</sup>.

Systematiquement c'est le résultat du regroupement d'un ou plusieurs emplois ayant les même missions, activité et compétence similaire. Il contribue aussi à analyser les besoins en formation dans le but d'élaborer le plan de formation de l'entreprise.

### **1.1.6. Poste**

Le poste est l'élément essentiel dans la division du travail dans une organisation, correspond à une situation de travail individuel et réelle, objectif, à un moment bien précis et un endroit précis. C'est un regroupement de tâches ou de responsabilités qui requiert le service d'une même personne

---

<sup>1</sup> KERLAN.F, « guide pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », édition Organisation Groupe Eyrolles, 2012, p.18

### 1.1.7. La Description de l'emploi ou de poste

C'est un outil indispensable de la gestion provisionnel des emplois et compétences il permet de décrire l'emploi en question il indique comment les emplois sont reliés en faisant état du poste occupé par le supérieur, ou des postes qui sont en lien avec l'emploi décrit<sup>1</sup>.

Globalement il donne une vision générale de l'emploi dans le but de présenter tous les aspects de l'emploi afin de bien mettre en œuvre toutes les activités en relation avec la GRH.

### 1.1.8. Analyse des postes

D'après J.M. PERRETI : « *L'analyse d'un poste se définit comme le processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique et de le rapporter. C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habiletés, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail, ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres* »<sup>2</sup>.

D'après la définition de J.M. Peretti l'analyse des postes est un enchainement d'étapes qui permettent de recueillir des informations d'un poste bien précis, permettant aussi de décrire les caractéristique et le profil de l'emploi quoi que ce soit en faisant l'analyses des postes qu'on aboutit à une différenciation entre un poste et un autre.

L'analyse des postes est une pratique qui se sert de diverses techniques telles que l'observation, le questionnaire, ... etc., pour déterminer les éléments relatifs à un poste, à savoir les missions, les taches, les responsabilités, les conditions de travail, les procédures à suivre...etc. c'est un processus qui a pour but de recueillir les informations à partir des comportements observables<sup>3</sup>.

## 1.2. Historique de l'analyse de poste

L'analyse des postes est apparue au début du XX -ème siècle suite aux études effectuées par F.W. Taylor qui a développé le principe de la direction scientifique des entreprises. Il

---

<sup>1</sup> Sylvie GUERRERO, « Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH » édition DUNOD, 3 -ème édition, Paris, 2014, P.15

<sup>2</sup> Perreti J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, Paris, 2007, p. 52.

<sup>3</sup> Sylvie St-Onge « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2 Edition, 2004, P 202- 203

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

s'agit de découper et de décrire le travail précisément en tâches élémentaires afin d'éliminer le superflu et d'augmenter la rentabilité.

La description des postes est aperçue comme étant une bonne organisation avec une meilleure exécution de l'activité attribuée à l'employé. La conception des postes a été élaborée à la même époque que E.O. GRIFFINHAVEN, pour la compagnie Commonwealth Edison vers les années 1930, dans un programme d'évolution des emplois et des postes. Cette pratique s'est propagée à partir des Etats- unis grâce aux extensions des contrats collectifs dans plusieurs compagnies. L'analyse des postes s'est divisée en deux parties durant la deuxième guerre mondiale<sup>1</sup> :

- L'analyse des postes en cas d'obtenir des informations pour les activités de la GRH.
- Les études de temps, mouvement et leurs méthodes d'analyse utilisées par les ingénieurs industriels.

### **1.3. Les caractéristiques d'un poste de travail**

Un poste de travail est caractérisé par la maniabilité, flexibilité des activités professionnel qui l'entourent, de ce fait on peut parler de trois caractéristiques, nous citons d'élargissement de poste, de rotation de poste et d'enrichissement de poste<sup>2</sup>.

#### **1.3.1. Elargissement de poste**

C'est l'augmentation des charges de travail ou bien l'augmentation des tâches dû à une réduction des effectifs. Le but de cette approche est de rendre le travail de plus en plus intéressant. En outre il y'a deux axes différent l'un ou les employés imposent une résistance au changement d'où ils jugent que c'est juste un moyen d'ajouter des tâches répétitive et pénible d'un autre coté certain jugent que l'élargissement de poste est bénéfique pour eux en leurs outrant un certain privilège de faire un travail automatisé. Il est a noté que dans cette approche les tâches effectuer en plus ne sont pas mentionné dans la description du poste.

---

<sup>1</sup> Cours : ingénierie des emplois master 1 GRH 2016 / 2017

<sup>2</sup> Nadia GHADDAB, Sourour AOUBADI, « Les fonctions pratiques des ressources humaines », Université virtuelle de Tunis, 2008, Page 3 – 4, Consulter sur : [https://pdfprof.com/PDF\\_Doc\\_Telecharger\\_Gratuits.php?q=les+m%C3%A9thodes+d%27analyse+des+postes/-16PDF53821-doc2](https://pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=les+m%C3%A9thodes+d%27analyse+des+postes/-16PDF53821-doc2)

### **1.3.2. La rotation de poste**

La rotation de poste se définit par le déplacement d'un employé d'un poste précis à un autre poste pour qu'il accomplisse un plus grand nombre de tâches et réduise la routine et l'ennui dont les travailleurs se plaignent. La rotation est un élément clé pour générer de la polyvalence chez les employés de ce fait nous pouvons considérer une personne polyvalente lorsque ses compétences sont variées et qu'elle peut occuper plusieurs postes de travail.

### **1.3.3. L'enrichissement de poste**

L'enrichissement de poste c'est lorsque l'employé se voit attribuer de nouvelles tâches dans le but de lui permettre d'améliorer ces compétences et d'élever le niveau de sa responsabilité au même que sa motivation. Par ailleurs l'enrichissement de poste est axé sur quatre concepts nous citons :

Le Premier concept est défini comme étant un contact avec la clientèle, il consiste à mettre les employés en contact direct avec les clients ou les utilisateurs de leurs postes ceci pourra régler un certain nombre de problèmes il est précisé que c'est une idée perçue comme très intéressante.

Le Deuxième concept se définit par la programmation de son travail, un employé peut avoir la possibilité et être capable de programmer son travail. Certains gestionnaires laissent le champ libre aux employés de choisir ou de planifier leur propre horaire et cadence de travail bien sûr ce n'est pas toutes les entreprises qui tolèrent ce genre de situation mais tout dépend de la culture de cette dernière.

Troisième concept c'est l'attribution d'un produit ou service, en donnant l'occasion aux employés de confectionner un produit ou d'effectuer un service dans le but de sentir un sentiment de fierté et de réalisation.

Enfin le quatrième concept qui représente la rétroaction directe qui se définit comme étant la pratique de l'enrichissement de poste donne une importante place à la rétroaction reçue immédiatement par les employés en exerçant leur travail. Cette technique fréquente elle laisse l'employé s'apercevoir et identifier ces erreurs avant que les autres aillent le temps de s'en apercevoir.

### **1.4. Lien entre la description de poste et les autres pratiques de la GRH**

La description des postes engendre de divers liens avec les pratiques RH qui occupent aujourd'hui une place précieuse au sein des entreprises. Nous citons notamment le recrutement, l'évaluation des performances, gestion des carrières, la rémunération et enfin la formation.

#### **1.4.1. Recrutement**

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises dans le sens où l'acquisition des compétences et des expériences en recrutement sont d'une importance remarquable au développement de ces dernières.

Selon L. SEKIOU, « *le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant* »<sup>1</sup>.

De ce fait, le recrutement est une activité qui s'inscrit dans la fonction de la GRH. Cette pratique se réfère à un ensemble de moyens mis en œuvre par l'entreprise afin de choisir les meilleurs candidats qui correspondent le mieux aux exigences établies pour occuper un poste donné.

Le processus de recrutement est un enchaînement d'étapes établi par le responsable hiérarchique dans le but d'attirer les candidats performants suite à l'apparition d'un besoin qui peut se traduire par un départ d'un employé, une mutation, un licenciement, ... etc. Ce processus est composé de plusieurs opérations qui sont présentées comme suit :

#### **A. Lien entre l'analyse des postes et le recrutement**

Le succès d'un recrutement ou d'une mutation dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner une information complète et objective. Le profil et la description du poste doivent correspondre à la réalité. Cela implique une analyse de poste approfondie.<sup>2</sup>

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation). Elle permet

---

<sup>1</sup> SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3ème édition, 1986, page 206.

<sup>2</sup> J.M Peretti, « Ressources humaines », 14 -ème édition, Vuibert 2013, Page 171

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement pour attirer les personnes véritablement intéressées<sup>1</sup>.

La description de poste est le moyen le plus efficace pour cerner un travail que doit accomplir un salarié. Il est dans ce cas utile dans la mise en place du processus de recrutement. Par ailleurs, la description de poste ne doit pas être négligée par les responsables afin d'effectuer au mieux l'opération de recrutement.

### **B. L'évaluation des performances**

L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger l'adaptation entre les hommes et leur fonction et de la qualité des structures d'organisation mises en place. Tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail et de mesurer son efficacité<sup>2</sup>.

L'évaluation des performances est l'outil adéquat qui permet de répondre à cette catégorie de besoins.

### **C. Lien entre l'analyse des postes et l'évaluation des performances**

Les descriptions de fonction sont utilisées pour l'évaluation de la performance.<sup>3</sup> L'analyse des postes permet éventuellement de préciser les tâches et les responsabilités de chaque employé. Le salarié est évalué à travers un ensemble de critères que doit connaître l'évaluateur et les classer en s'appuyant sur des formulaires. Elle permet notamment d'identifier les solutions de certains obstacles planifiés que peut rencontrer un agent dans une entreprise<sup>4</sup>.

En effet, l'analyse et la description de poste est une étape fondamentale pour concevoir les méthodes d'évaluations. Cette évaluation ne peut être établie sans connaître le rôle de chaque agent ainsi que ses compétences.

---

<sup>1</sup> Cours GRH/IFSE, Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférences GRH, IAE-UTI, Page 26

<sup>2</sup> J.M Peretti, Ibid., page 267

<sup>3</sup> [https://www.memoireonline.com/01/06/90/m\\_descriptions-fonction-coq-sportif0.html](https://www.memoireonline.com/01/06/90/m_descriptions-fonction-coq-sportif0.html) consulté le 02/07/2021 à 16H30

<sup>4</sup> J-M PERETTI. Et al, « GRH une approche internationale », 3ème édition, boeck, Bruxelles, 2011, p 111.



### **1.4.2. La gestion des carrières**

La gestion des carrières s'attache au parcours de carrière, à la succession de postes occupés par l'individu. De ce fait, le potentiel est perçu comme la probabilité d'un individu de recevoir une promotion<sup>1</sup>.

Elle correspond à un ensemble d'activités visant à planifier, organiser, et contrôler les mouvements de personnel, ainsi qu'à motiver les salariés<sup>2</sup>.

Ainsi, la gestion de carrière est définie comme un suivi du parcours professionnelle d'un employé au sein d'une entreprise. Il s'agit d'une promotion de poste ou d'un grade qui permet aux salariés de se motiver et d'intégrer les objectifs de l'organisation.

#### **A. Lien entre l'analyse des postes et la gestion des carrières**

L'analyse des postes dans la pratique de gestion de carrière permet de gérer les mutations et d'identifier les filières de promotion. En effet, la description de poste réalise des comparaisons entre les contenus des postes et par la suite réaliser des plans de promotions, comme elle peut identifier la charge de travail affectée pour chaque poste et établir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre du salarié qu'on définit un plan de carrière. De même, La DP 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<sup>3</sup>.

#### **B. La rémunération**

La rémunération est une relation entre les salariés et l'employeur, c'est une partie d'un contrat de travail. Elle est considérée comme l'ensemble de salaires et de primes que reçoit l'employé de la part de l'entreprise en fonction de son travail. C'est une politique qui permet de motiver et de satisfaire les attentes du personnel.

La rémunération se définit comme étant : « *l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et*

---

<sup>1</sup> J.M Peretti, « Ressources humaines », 14 -ème édition, Vuibert 2013, Page 266

<sup>2</sup> Belkacem Bchini et Al, « Impacte des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines », Gestion 2000, Page 79

<sup>3</sup> PERETTI. J-M et al, « GRH une approche internationale », édition Boeck, 3ème édition 2011, page 111.

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

*non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »<sup>1</sup>.*

### **C. Lien entre l'analyse des postes et la rémunération**

L'activité de la rémunération peut se baser sur la description de poste afin d'élaborer une grille de rémunération, de comparer les postes de chaque filière ou les compétences de chaque métier et d'attribuer ces coefficients hiérarchiques à un niveau de difficulté donnée<sup>2</sup>.

#### **1.4.3. La formation**

La formation est un moyen qui permet de développer les connaissances, les compétences, les capacités et les aptitudes des employés nécessaires pour intégrer l'environnement de travail et rendre possible une promotion ainsi satisfaire le personnel. Cette satisfaction engendre une motivation qui rend le salarié plus productif et fait naître un meilleur comportement de travail.

#### **1.4.4. Lien entre l'analyse des postes et la formation**

Avant de procéder à une politique de formation, il est nécessaire de détecter les besoins de formation. Ces besoins se traduisent par un manque de compétence d'un individu par rapport à ce qui a été mentionné dans la fiche de description de poste. La DP permet de décrire le poste de façon précise afin de connaître toutes les capacités que doit acquérir un salarié pour occuper ce dernier.

De ce fait, l'analyse de poste est un outil qui détecte les besoins de formation d'un employé et distingue entre les compétences requises et les compétences exigés par le poste. Elaborer un plan de formation est un processus qui doit d'abord passer par l'identification des besoins, cela veut dire que l'analyse de poste permet aussi l'élaboration du plan de formation.

---

<sup>1</sup> SIMON L. DOLAN et autre, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelles », 3ème édition, Paris, 2002, Page 213

<sup>2</sup> Sylvie Guerrero « les outils des RH », Edition Dunod, paris, 2004, page 153

### **1.5. Les étapes de l'analyse des postes**

L'analyse des postes comprend six étapes, on retrouve la préparation, l'identification des emplois, le choix de la technique et des analyses, le recueil de l'information, la rédaction des descriptions de poste et en dernier la spécification des emplois<sup>1</sup>.

#### **1.5.1. La préparation**

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

#### **1.5.2. L'identification des emplois**

Durant cette étape, il faut faire le choix des postes à décrire en prenant un certain nombre de décisions du service ou de quelle section de l'organisation, du nombre de salariés impliqués dans chaque emploi et de combien de temps faut-il pour chacun des salariés.

#### **1.5.3. Le choix de la technique et des analyses**

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

#### **1.5.4. Le recueil de l'information**

Cette étape consiste à recueillir les réponses et informations, grâce à la méthode choisie, concernant le poste en se posant des questions sur ces dernières (quoi ? quand ? comment ? pourquoi ? avec quoi ? où ?).

#### **1.5.5. La rédaction des descriptions de poste**

Etablissement du contenu des tâches liées aux postes de chaque emploi à analyser avec la rédaction de contenu de la description de poste qui sont : identification de poste, sommaire de poste, description des tâches, responsabilités et autorités, autonomie et supervision.

---

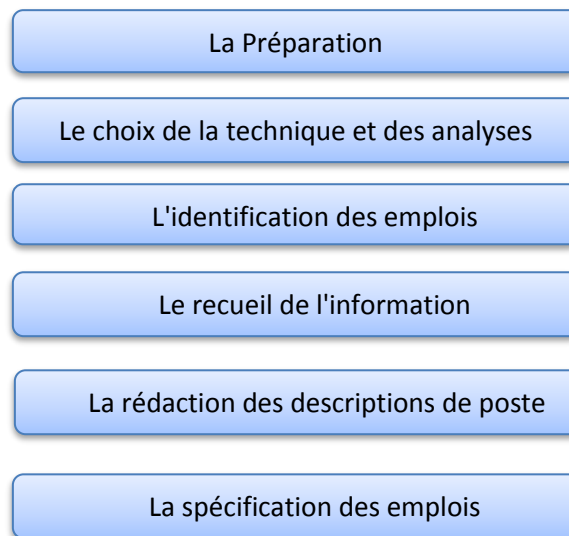
<sup>1</sup> PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8ème édition, Paris, 2012, page 117.

### 1.5.6. 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.

*Figure 05 : Les étapes de l'analyse de poste.*

Ce schéma synthétise les différentes étapes de l'analyse de poste qui permettront d'établir la fiche de poste.



**Source :** David Alis et al, « Livre GRH une approche internationale », 3<sup>ème</sup> édition, Boeck, Bruxelles, 2011, Page 117.

### 1.6. L'objectif de l'analyse des postes

Analyse des postes est l'une des étapes cruciales dans le déroulement du processus de formation ainsi que pour les autres activités. Elle correspond donc à la clé de voute de la GRH. Les objectifs de cette analyse consistent non seulement à recueillir et évaluer l'information de chaque poste mais aussi à fournir les informations détaillées sur les tâches que comporte ce dernier sur les exigences en termes d'habilité, de connaissance et de comportement<sup>1</sup>.

L'analyse de poste vise à atteindre plusieurs objectifs à savoir la rationalisation de travail, l'affectation de la main d'œuvre et la division du travail. Le premier objectif insinue

---

<sup>1</sup> Sylvie Guerrero « les outils des RH », Edition Dunod, paris, 2004, Page 17.

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

que l'analyse des postes permet la rationalisation du travail<sup>1</sup>. C'est une activité qui permet de préciser les tâches à effectuer au sein de l'entreprise et de déterminer les qualités et les attributs requis pour y parvenir avec succès. Elle examine le marché du travail ainsi que les demandes d'embauches afin d'identifier les travailleurs dont l'organisation a besoin pour réussir. La rationalisation de travail permet notamment de préciser les différentes modalités, sanctions, rémunération, ...etc.

Le deuxième objectif qu'est l'affectation de la main d'œuvre consiste à placer les employés qualifiés dans les postes adéquats en fonction des conditions exigées ainsi que leurs capacités à réaliser le travail correctement. Quant au troisième objectif de l'analyse des postes est la division du travail en dépend des expériences acquis par les travailleurs ainsi que leur formation effectuée auparavant et qui leur a permis d'améliorer leur savoir et savoir-faire. Chaque emploi exige des compétences importantes pour l'occuper et ainsi aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, raison pour laquelle la division du travail est un processus que l'analyse de poste met en évidence.

De ce fait, L'analyse de poste permet de savoir reproduire en situation réelle la méthode d'analyse des postes et les répertorier par famille, catégorie, qu'ils soient spécifiques ou bien stratégiques, en d'autres termes c'est la hiérarchisation des postes au sein des diverses catégories avec une vérification des caractéristiques de chaque poste régulièrement<sup>2</sup>.

### **Section 02 : La fiche de poste un outil de gestion**

A travers cette section, on abordera la définition de la fiche de description de poste, les principaux acteurs qui interviennent lors de la rédaction d'une fiche de poste, les rubriques de FDP, les différentes techniques, en vue d'aboutir à une DP, ses objectifs et atouts ainsi que les principales étapes pour l'élaboration d'une fiche de la description de poste (FDP).

#### **2.1. Définition de la fiche de poste**

La fiche de poste est un document de 1à4 page destiné à caractériser le poste. C'est un outil qui sert à communiquer sur les missions du poste, à clarifier la position hiérarchique et

---

<sup>1</sup> Foudriat. M, « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », 2ème édition, Pearson Education, Paris, 2007, Page 47.

<sup>2</sup> ONDEFOC, Catalogue des formation, 2018-2019, Page 18.

les liens entre le poste étudié et les autres postes de l'organisation. Il est centré sur le poste et non sur la personne (son ou ses titulaires)<sup>1</sup>.

### **2.2. Les personnes intervenant dans la rédaction d'une fiche de poste**

L'employeur est habilité à rédiger ou peut aider à la formulation de la FDP. La DRH a pour mission d'apporter son expertise dans l'élaboration de la fiche de poste. L'agent à son tour s'implique dans cette rédaction en précisant le contenu et à la faire évoluer. De plus, il est judicieux de montrer que le chef de service et ses collaborateurs sont les plus concernés et impliqués dans le processus de rédaction de la description de poste.

Cette rédaction en binôme a engendré une communication et des échanges divers entre les supérieurs et son employé ce, afin de mieux cerner les missions, fonction plus facilement et de mieux clarifier les responsabilités et mener à bien les tâches<sup>2</sup>.

### **2.3. Les rubriques de la fiche de poste**

Généralement tout type de description de poste est rédigé d'une façon similaire dans le but de déterminer les tâches, responsabilités, nature du travail du titulaire du poste, elles sont généralement énoncées sous forme de liste suivie de verbe d'action, ces dernières se présente sous forme de rubrique que nous citons<sup>3</sup> :

#### **2.3.1. Les rubriques incontournables**

- Titre exact du poste.
- Date de la rédaction de la description ou de son actualisation
- Département ou service d'affectation
- Situation dans la structure : organigramme et relations hiérarchiques
- Avec d'autres postes.

---

<sup>1</sup> MOULEETTE. P, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines », 2ème édition, DUNOD, 2014, page 31

<sup>2</sup> Contribution à la gestion de l'emploi et l'organisation de l'entreprise. Publié par Ulys Lemesle Mbongo - Catégories site : [http://projetulys.overblog.com/2014/10/la-fiche-de-poste-contribution-a-la-gestion-de-l-emploi-et-l-organisation-de-l-entreprise.html#\\_ftn15](http://projetulys.overblog.com/2014/10/la-fiche-de-poste-contribution-a-la-gestion-de-l-emploi-et-l-organisation-de-l-entreprise.html#_ftn15)

<sup>3</sup> Sylvie GUERRERO, « Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH », édition DUNOD, 3ème édition, Paris, 2014, P.12.

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

- Mission principale, résumé/finalité de l'emploi : courte synthèse des responsabilités principales du poste, qui permet de clarifier la raison d'être du poste dans l'entreprise.
- Attributions, activités : détail des tâches et des opérations à effectuer.
- Matériel, documents, moyens mis à disposition (moyens informatiques par exemple).

### **2.3.2. Souvent mentionné**

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

### **2.3.3. Éventuellement**

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

Jean- Marie PERETTI décrit trois rubriques<sup>1</sup>, la première rubrique est l'identification d'emploi elle représente le première élément clé de la fiche de poste qui sont les informations incontournables. Une fois l'ensemble des informations nécessaires tel que le titre du poste, département ou service d'affectation sont recueilli nous seront en possibilité de procéder aux descriptions des taches et missions. En raison de la nouvelle apparence de la Technologie, le contenu de chaque emploi doit avoir suffisamment de carrure pour stimuler le Personnel dans le but de renforcer la flexibilité de l'organisation.

---

<sup>1</sup> PERETTI, J-M et al, « GRH une approche internationale », édition Boeck, 3ème édition, 2011, page 117.

## Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise

La deuxième rubrique est la définition du sommaire qui vient juste après l'identification de l'emploi qui n'est autre qu'un résumé dans lequel on retrouve les principales tâches d'un emploi donné on utilise souvent d'autre appellation pour cette rubrique soit les principales fonctions ou bien la nature de la fonction il est claire que l'objectif reste toujours le même.

En troisième et dernier lieu les tâches à accomplir qui sont une description bien précise des tâches à exécuter qui comporte les tâches secondaires et principale présenté par ordre d'importance que l'employé doit mener au quotidien.

La fiche de poste est un outil de gestion indispensable dans la démarche de l'analyse et la description des postes, cette figure ci-dessous représente un exemplaire d'une FDP.

*Figure 06 : Exemple fiche de poste d'un poste de direction*

<b>Fiche de poste</b>	
<b>1. Identification de l'emploi :</b>	
<b>1.1.</b>	Intitulé : .....
<b>1.2.</b>	Famille : direction/exécution
<b>2. Inventaire des attributions :</b>	
Exemple :	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animer et coordonner les services</li><li>• Veiller à la cohérence des politiques</li><li>• Rechercher l'amélioration de la rentabilité</li></ul>
<b>3. Description des activités :</b>	
<b>3.1. Informations initiales</b>	
Exemple :	reçoit mission d'élaborer toute recommandation concernant la réorganisation de ces services...



### **3.2. Informations complémentaires :**

- Recueil toute les informations nécessaires au calcul de la rentabilité et de la fabrication.
- S'informe de la norme standard de fabrication et des écarts constatés.

### **3.3. Schémas de référence :**

- Connaissance théorique en électricité, physique et chimie.
- Technologie de la fabrication.

### **3.4. Elaboration du plan de travail :**

- Fixe les objectifs des services ses ordres.
- . Élabore et améliore les coûts standard.

### **3.5. Réalisation du plan de travail : Exemple**

- Règle les litiges entre différents services.
- Effectue les ajustements nécessaires à l'optimisation de l'ensemble budgétaire.

### **3.6. Circuit de communication :**

En liaison extérieur avec : le Président directeur général (PDG), le chef de service, le fournisseur. En liaison intérieur avec le PDG, le chef de service. Met en place les structures de communication les plus efficaces afin de prévenir les situations conflictuelles.

## **4. Marge d'autonomie :**

Exemple : Ne peut décider de la promotion et de l'augmentation des cadres

Exemple : doit référer au PDG : Quant aux augmentations de l'effectif et pour les investissements supérieurs à 15 000 euros.

### 5. Contrôle par le supérieur :

Exemple : le PDG assure un contrôle sur le DGA en observant les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés

### 6. Moyens :

#### 6.1. Humain :

Exemple : 10 cadres, 50 employés, 80 AMT

#### 6.2. Matériel :

Exemple : L'usine et ses équipements

#### 6.3. Autres moyens

**Exemple :** à la signature dans l'entreprise peut faire appel à des sous-traitant, peut faire a des organismes de conseil

**Source :** Jean-Marie Peretti « ressources humaines », 15<sup>ème</sup> édition Vuibert, paris, juillet2015, P 169 à 171 – 172.

## 2.4. Les principales techniques à l'aboutissement de DP et FDP

L'analyse des postes à une gamme d'utilisation assez varié dont l'identification des besoins, la formation, la rémunération et le développement des compétences...etc. La collecte des données d'emploi qui constituent l'objet d'une analyse peut être obtenue à partir de diverses méthodes qui sont l'observation, le questionnaire, l'entretien, la méthode des incidents critique, le journal et enfin la conférence technique<sup>1</sup>.

### 2.4.1. L'observation

Une personne ou plusieurs observateurs, experts observent dans une situation bien concentrer toutes les taches effectuer dans un poste précis, elle a lieu sur le terrain directement elle a besoin de beaucoup de temps dans le but d'assimiler toutes les actions en

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti « ressources humaines », 15<sup>ème</sup> édition Vuibert, paris, juillet2015, Pages 167- 169

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

relation avec le poste. Avec l'évolution de la technologie elle est parfois remplacée par l'enregistrement visuel par le biais de caméra.

En effet l'observation a des avantages comme elle a des inconvénients. En premier lieu elle génère deux avantages, le premier est qu'elle engendre moins de biais du fait de l'intervention d'un observateur externe deuxièmement elle a une certaine homogénéité des grilles et des critères d'analyse.

Comme inconvénient l'observation a besoin de beaucoup de temps et suscite de la méfiance chez les employés observés. Elle est limitée à des processus de production courts qui veut dire des tâches répétitives et aussi tous les éléments que seul le travailleur peut apporter sont absents.

### **2.4.2. L'entretien**

Cette méthode permet de réunir toutes informations aillant une relation au poste dans un lapse de temps et d'une manière plus facile en assurant une objectivité satisfaisante. Cependant après avoir analyser la documentation existante, l'observateur va concevoir plan d'entretien. Ce dernier se présente ainsi :

Identification de l'agent de poste : en premiers lieu il faudra mentionner le nom, prénom, le poste, l'unité, l'âge du concerné, l'échelle et l'échelon.

Les taches : le vocabulaire pour identifier ces taches se définit dans l'expression Quoi ? qui veut dire tous ce qui se fait régulièrement pendant des jours, des semaine et mois. L'expression avec qui ? en guise de réception, transmission et exécution. Les support outil et qui contrôle et décide ?

Les relations : des questions sur les relations hiérarchiques, fonctionnelle et au cours du travail du titulaire du poste.

Les exigences : tel que les exigences physiques qui reflète l'habillement, la barbe raser par exemple elle est souvent demandée dans les banques, une exigence intellectuelle, d'expérience antérieur et formation.

Evolution des carrières : se définit par deux champs ancienneté et la promotion.

### **2.4.3. Le questionnaire**

C'est une méthode qui repose sur le fait que les employés remplissent eux même le questionnaire qui inclus toutes les physionomies du poste ou du travail en général soit les

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

conditions du travail, la manière de procéder, une fois rempli le questionnaire est remis au supérieur hiérarchique puisque les données reçues sont d'un régulièrement d'un caractère subjectif, ces dernières doivent être corrigées et interprétées.

On distingue deux formes de questionnaire celle du questionnaire fermé se présente sous des questions à choix multiple, à menu déroulant, cases à cocher et à classement le participant choisit une réponse parmi la liste des réponses définies. Par contre le questionnaire ouvert donne le libre choix au participant de répondre par son propre gré.

Le questionnaire génère des avantages précieux il permet de recueillir des informations en un temps rapide, pas chère il n'engendre pas beaucoup de frais, il fait une étude quantitative. Mais comme il a des inconvénients qui se définissent dans la non spontanéité des réponses, la semblance entre les réponses des titulaires des postes ce qui va fausser les résultats

### **2.4.4. La méthode des incidents critique**

Il s'agit d'établir une liste détaillée de toutes les exceptions, erreurs et lacunes réellement observées lors de la réalisation d'une tâche et pondérées en fonction de l'impact qu'elles exercent sur les résultats généralement attendus. La description de chaque événement clé est la suivante<sup>1</sup> :

- La cause et les circonstances de l'incident,
- Les faits exacts du comportement des travailleurs,
- Les conséquences visibles d'un comportement critique.

Résumer et classer les événements clés pour former une table de caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent de créer des listes et de contrôler les comportements efficaces et inefficaces au travail. Il s'agit d'une technique simple pour obtenir des descriptions qui capturent le comportement en temps réel. Cette méthode peut être utilisée pour les entretiens d'évaluation elle ne comprend que des événements réels survenus au cours de l'année (donc toute opinion est exclue s'il n'y a pas d'explication) et cela semble être une

---

<sup>1</sup> Jacques PIVETEAU « l'entretien d'appréciation du personnel » insep éditions  
<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/lfrh.pdf>

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

erreur majeure ou une limitation qui peut être améliorée mais il y a un petit élément d'espionnage, car elle suppose que le responsable a été prudent dans divers événements passés. C'est bien, mais cela doit être général de ce fait le plus important c'est qu'il y a un élément qui est aussi objectif, il n'implique pas le même travail qui aboutit à des résultats qui sont basés sur l'observation des descriptions de poste.

### **2.4.5. Le journal**

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

### **2.4.6. La conférence technique**

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

## **2.5. Les objectifs et les atouts de la fiche de poste**

### **2.5.1. Les objectifs de la fiche de poste**

La fiche de poste est un outil important lors de la définition du contenu d'un poste, au recrutement et à la définition des besoins en formation.

De ce fait l'élaboration d'une fiche de poste est un plus nécessaire qu'il faut exploiter pour accompagner les changements de l'environnement, et de permettre à chaque agent de son positionnement, rôle et mission au sein de l'organisation. Cette dernière a un double objectif des objectifs pour le service et pour l'employé<sup>1</sup>.

Elle permet au service d'identifier les besoins en formation à travers l'analyse des postes, elle favorise la formalisation des situations de chaque agent, d'un autre part elle engage une meilleure connaissance des contributions de chacun, cette fiche organise mieux le travail en mettant chacun à la place où il le faut, elle appuie l'émergence des projets de service et de direction, la reconnaissance de l'importance du rôle de l'encadrement.

---

<sup>1</sup> Guide de la fiche de poste, centre de gestion de l'Eure fonction publique territoriale, page 3 site : <https://www.cdg27.fr/wp-content/uploads/2017/02/Guide-pour-l-elaboration-de-la-Fiche-de-Poste.pdf>

Pour l'agent la FDP permet d'avoir une certaine communication avec son hiérarchique sur son poste et sur l'ensemble des activités qu'il exécute, elle contribue à l'amélioration de la connaissance du service et l'appartenance à un service. La FDP permet aussi de prendre en compte le besoin de chaque personnel, d'être partie prenante et d'être responsable au cours de l'exécution du travail.

### **2.5.2. Les atouts de la fiche de poste**

La fiche de poste est un pilier essentiel au sein de la GRH avec l'évolution des métiers et des besoins en effectifs, en compétence elle conduit à améliorer la qualité de recrutement et de formation au sein d'une organisation sous l'expression de la bonne personne au bon poste.

#### **A. La fiche de poste est un outil de communication :**

Elle est une porte d'opportunité pour un employé d'avoir un dialogue avec son supérieur hiérarchique. Le renseignement de la fiche fait l'objet d'une réflexion conjointe de l'agent et de son supérieur hiérarchique direct, l'agent et le supérieur ont en leurs possessions les informations qui vont permettre d'appréhender toutes les structures du poste. L'atout majeur est de fournir un benchmark partagé des fonctionnalités attendue par l'organisation.

#### **B. La fiche de poste est un outil de clarification**

Elle peut non seulement clarifier les responsabilités de chacun agent dans le contexte de mission claire, ainsi elle clarifie aussi le mode d'organisation pour avoir une meilleure déclinaison des missions du service.

#### **C. La fiche de poste est un outil facilitant le bilan de l'activité et la définition d'objectifs**

Discuter ensemble du travail, à partir du cadre qu'est la fiche de poste, cette dernière permet de faire un bilan, de voir apparaître des difficultés et de tracer des objectifs<sup>1</sup>.

La fiche de poste peut être aussi un outil d'information pour les lecteurs qui ne connaissent pas le rôle de l'agent au sein de l'entreprise un outil d'identification des besoins des compétences dans l'organisation en identifiant les lacunes des agents pour les envoyer en formation.

---

<sup>1</sup> Guide de la fiche de poste, Ibid., page 3

### **2.6. Les étapes d'élaboration de la fiche de poste**

Etant un outil indispensable pour décrire un emploi, la fiche de poste passe essentiellement par 5 étapes<sup>1</sup> :

#### **Etape 01**

Cette étape consiste à la présentation d'un entretien professionnel entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Une grille d'analyse du poste est remise à l'employé pendant que le supérieur hiérarchique prépare une autre grille où la description de poste, les tâches, les responsabilités et les exigences sont mentionnés. C'est une étape de collecte d'informations du poste.

#### **Etape 02**

Après avoir préparé l'entretien, suit juste après le déroulement de ce dernier. Dans cette partie un échange de grilles d'analyses est effectué pour discuter sur les éventuels changements et de la prévision des projets d'entreprise afin de préciser les critères de réussite et les activités à accomplir par le titulaire du poste durant les différentes périodes de l'année.

#### **Etape 03**

Cette phase repose sur l'élaboration de la fiche de poste par le supérieur hiérarchique où il faut préciser les missions de l'employé en fonction de ses capacités et de ses compétences. Le contenu de cette fiche ainsi que les informations qui y figurent doivent passer par les responsables RH de l'organisation avant d'être diffusés.

#### **Etape 04**

Une fois que le responsable hiérarchique élabore la fiche de poste, une séance sera au rendez-vous pour la présenter aux responsables RH en vue de valider le contenu de la fiche de poste.

---

<sup>1</sup> Guide de la fiche de poste, Ibid., page 7-9

## **Chapitre II La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise**

---

### **Etape 05**

Cette étape est la validation de la fiche de poste et un accord entre le supérieur hiérarchique et son employé par une signature de la fiche de poste. Une fois qu'elle sera validée, elle sera communiquée au reste des collaborateurs. Cette fiche doit être constamment mise à jour pour le bien de l'entreprise et de la GRH au minimum une fois par année.

### **Conclusion**

L'analyse de poste est un outil indispensable de la gestion des ressources humaines et pour l'organisation permettant de définir les différentes tâches et missions d'un poste spécifique ainsi que les compétences et habilités requises par l'employé pour occuper au mieux sa fonction.

Cet outil est nécessaire pour l'entreprise car il est lié aux différentes pratiques de la GRH, c'est un processus qui permet d'effectuer efficacement plusieurs activités. En effet, L'analyse et la description de poste est capable de détecter les besoins de formation, d'établir un plan de formation, d'intégrer la gestion des carrières, de procéder à des évaluations et de participer au recrutement qu'il soit interne ou externe.

De ce fait, on constate que cette analyse occupe une place importante dans une entreprise et doit être mise à jour constamment pour accroître la compétitivité de l'organisation.



# *Partie pratique*

## *Chapitre III*

*L'analyse des postes dans le  
cadre de la formation dans  
l'entreprise ENNA*

### **Introduction**

Après avoir traité les deux chapitres précédents, les différentes pratiques de la GRH ainsi que la démarche de l'analyse des postes au sein d'une entreprise, ce chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'entreprise aérienne ENNA où nous tenterons d'apporter des réponses à notre problématique de départ. L'étude va porter essentiellement sur l'analyse des postes dans le cadre de la formation et l'intérêt de celle-ci pour le développement de l'entreprise.

Le chapitre est décomposé en deux sections, la première est consacrée à la présentation de l'entreprise et à la méthodologie de recherche. Dans la deuxième section, nous passerons à la présentation et à l'interprétation des informations obtenues lors de notre enquête.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche**

A travers cette section, nous allons donner une présentation de l'entreprise, où nous allons découvrir en premier lieu l'identification et la description de l'entreprise, puis les différents services et leur fonction et enfin l'organisme de l'entreprise.

#### **1.1. Description de l'entreprise (ENNA)**

L'établissement national de la navigation aérienne (ENNA) a été créé en 1991 après réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation de la Sécurité Aéronautique, transformé en sa nature juridique en établissement public à caractère industrielle et commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'établissement est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers soumis aux règles de droit commerciale et il est placé sous la tutelle du ministère du transport<sup>1</sup>.

L'établissement (ENNA) se trouve à l'aérodrome d'ABANE REMDANE à 2,6 km du bord de la mer et à 4,8 km au Sud-ouest du chef-lieu de la wilaya de Bejaïa. Il occupe une surface sur la rive droite de la plaine alluvionnaire de l'embouchure de l'Oued Soummam.

---

<sup>1</sup> Manuel d'aérodrome, aéroport de Bejaïa Soummam ABANE RAMDANE, Bejaïa 2005.

## **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

L'établissement assure le service public de sécurité de la navigation aérienne, dont les activités principales sont :

- La sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national algérien et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne public.
- Veille au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation en vol et sol des aéronefs, à la plantation des aérodromes, aux installations et équipements relevant de sa mission.
- Il est chargé de l'exploitation technique des aérodromes. A ce titre aussi, il assure le contrôle de la circulation aérienne, l'information aéronautique et la diffusion des informations météorologiques nécessaires à la circulation aérienne publique, la gestion des moyens de communication aéronautique, le sauvetage et la lutte contre l'incendie aux aérodromes.
- Il gère le domaine aéronautique constitué par l'espace aérien, les terrains, les bâtiments et installations nécessaire à l'accomplissement de sa mission<sup>1</sup>.

L'ENNA est constitué :

- D'un bloc technique/administratif (tour de contrôle).
- D'un bloc SSLI (service de sécurité et lutte contre les incendies).
- D'une centrale d'énergie électrique.
- De différentes installations de radionavigation, balisage, pylônes d'éclairages parking, une piste d'atterrissage d'une longueur de 2400m.

En effet le transport aérien est vital pour les communautés éloignées.

### **1.2. La contribution de l'établissement**

L'établissement national de la navigation aérienne contribue à l'effort de développement en matière de recherche appliquée dans les techniques de la navigation aérienne et participe au lancement des opérations de recherche et de sauvetage et les actions de prévention en matière de sécurité, avec les autorités concernées. Dans le cadre de sa mission, il participe à l'élaboration des schémas directeurs, le plan de servitudes

---

<sup>1</sup> Etude des aides a la navigation aérienne de l'aéroport de Bejaïa

## **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

aéronautiques, plan d'urgences des aérodromes et plan radioélectriques et veille à leur application<sup>1</sup>.

### **1.3. Les différents services**

La direction ENNA /Bejaia est implantée du niveau aérodrome représenté par un directeur de sécurité aéronautique avec des services répartis comme suit :

#### **1.3.1. Service circulation aérienne**

##### **A. Tour de contrôle**

La tour de contrôle est l'organe le plus visible de toute la chaîne dédiée au contrôle aérien. C'est à partir d'elle que les « contrôleurs du ciel » opèrent pour guider les avions dans les phases du vol liées au survol de l'aéroport.

Instruction pour les phases finales d'approche et délivrance de l'autorisation d'atterrir, délivrance de l'autorisation de décollage et instruction pour rejoindre le couloir aérien défini dans le plan de vol de l'avion. La tour de contrôle est placée de manière à pouvoir suivre visuellement les évolutions des avions sur les voies de circulation et sur les pistes, c'est elle qui gère, en fonction des conditions météorologiques, le choix des pistes à utiliser et l'activation de balisage lumineux au sol.

##### **B. Bureau d'information aéronautique**

Le bureau d'information traite les plans de vol, gestion et la publication de l'information aéronautique, la diffusion des messages d'urgence liée à la sécurité aéronautique et le contrôle des documents pour le personnel navigant.

#### **1.3.2. Service sécurité incendie et sauvetage**

Le service assure la lutte contre les incendies au sein de l'aérodrome, le secours et le sauvetage des passagers en cas d'incendie dans un avion.

---

<sup>1</sup>International civil aviation conference. Department of state, Chicago, vol1 et2, 01/11 – 07/12/1944.

### **1.3.3. Service administratif**

Le service est assuré par le directeur et l'assistant de direction.

Il se charge de la gestion de personnel et des moyens finance et comptabilité, œuvres sociales, contentieux, projets et redevance aéronautique sur les différents atterrissages, il rend compte périodiquement de la situation à la direction générale dont le siège se trouve à ALGER.

### **1.3.4. Service Technique**

Il comprend à son tour deux services à savoir le service radionavigation et le service énergie et balisage.

### **1.3.5. Service Radionavigation**

Est assuré par des électroniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation des équipements de radionavigation télécommunications et veiller à leur bon fonctionnement.

La radionavigation est assurée par un équipement spécifique dont :

- Balise non directionnelle (non Directionnel Bacon) NDB.
- Very high frequency unidirectional range (VOR) (alignment omnidirectionnel (VHF).
- Distance measuring Equipment (DME) : équipement de mesure de distance.
- Instrument landing system (ILS) système d'aide à l'atterrissage aux instruments.
- Dipôle de champs<sup>1</sup>.

### **1.3.6. Service Energie et Balisage**

Le service est assuré par des électrotechniciens sécurité aérienne, leur mission est l'installation et la maintenance de tous les équipements d'énergie et balisages lumineux aéroportuaire et ils veillent au bon fonctionnement et à la continuité du service en cas de coupure d'énergie électrique.

---

<sup>1</sup> Standard, specification for construction of aéroport , edition FAA,1968

# Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

## A. La piste d'atterrissage

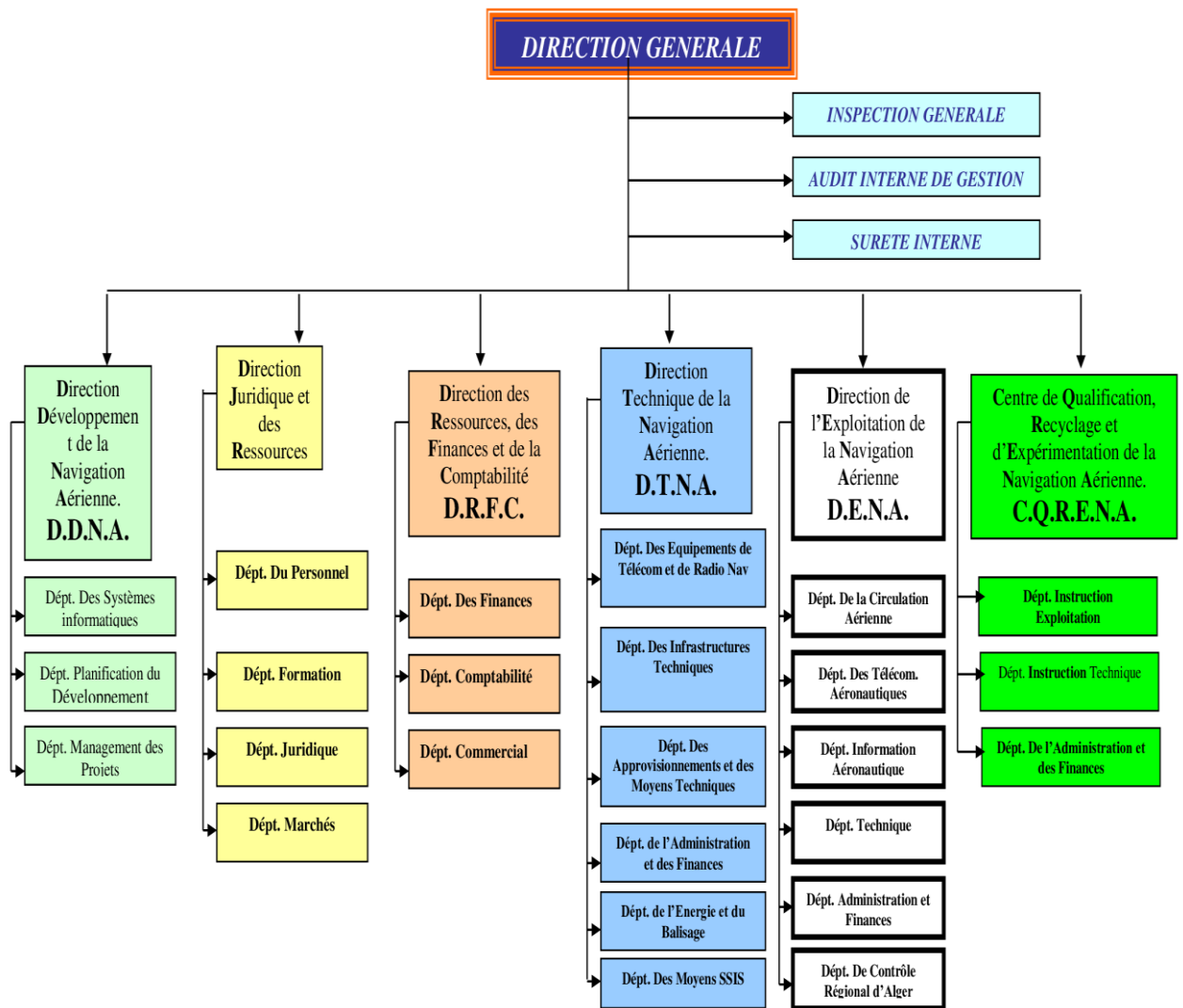
La piste d'atterrissage de l'aérodrome de BEJAIA présente une longueur de 2400 m et une largeur de 45 m. Et comme elle est constituée d'un parking d'avion qui peut accueillir jusqu'à 5 avions.

## B. Les choix de l'implantation de la piste d'atterrissage

Le choix de cette piste est basé sur plusieurs critères dont le plus important est les vents dominants qui sont les vents de l'OUEST et du NORD. Elle est constituée de deux pistes la 08 qui fait référence à l'angle 80° et la 26 qui font référence à l'angle 260° par rapport au nord magnétique et d'un parking d'avion.

## 1.4. Organisation de l'enna

Figure 07 : Organigramme de l'ENNA



## **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

**D.D.N.A.** : Direction Développement de la Navigation Aérienne.

**D.E.N.A.** : Direction de l'Exploitation de la Navigation Aérienne.

**D.T.N.A** : Direction Technique de la Navigation Aérienne.

**D.R.F.C** : Direction des Ressources, des Finances et de Comptabilité.

**D.R.J.H** : Direction Juridique et des Ressources Humaines

**C.Q.R.E.N.A** : Centre de Qualification, Recyclage et d'Exploitation de la Navigation Aérienne.

On a pu présenter l'Etablissement National de la Navigation Aérienne (**ENNA**), ainsi on a fait le point sur ses multiples services et ses diverses installations qui fonction toujours à la faveur de la sécurité des passages, employés, matériels et équipements.

### **1.5. Présentation de la méthodologie de recherche**

Après l'étude théorique réalisée dans les deux premiers chapitres, cette dernière doit être confrontée à la réalité par une approche de terrain. Dans ce point, nous allons exposer les différentes techniques et méthodes de recherche qu'on a utilisées dans notre enquête pour collecter les données.

#### **1.5.1. Présentation de l'étude**

L'objectif de notre recherche est d'identifier l'utilité de l'analyse de poste et de l'outil de la fiche de poste dans l'efficacité du processus de la formation professionnelle au sein de l'entreprise ENNA. Par conséquent, notre enquête a été menée auprès du département des ressources humaines de l'ENNA et dirigée par un responsable du personnel pour une meilleure collecte d'informations, dans le but de comprendre le processus de formation professionnelle et de connaître la perception qu'ont les employés ainsi que le directeur de la sécurité aéronautique sur la l'analyse des postes et son importance dans le cadre de la formation.

Afin d'appréhender au mieux notre objet de recherche, nous avons opté pour deux approches mixtes, à la fois qualitatives et quantitatives :

L'approche qualitative se base sur un guide d'entretien qui constitue un outil permettant de recueillir les renseignements et les données de qualité approfondie concernant un



## **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

phénomène, qui par la suite seront traitées et analysées afin de vérifier nos hypothèses.

L'approche quantitative renvoie à un ensemble de méthodes de recherche qui s'appuient sur des questionnaires, basés sur des techniques mathématiques et statistiques, permettant la collecte des données quantifiables en un laps de temps.

### **1.5.2. La structure et le déroulement du guide d'entretien**

L'entretien constitue un outil de collecte de données qui permet de recueillir le maximum de données concernant un poste et les difficultés que rencontrent les salariés lors de l'effectuation de leurs tâches. Cet outil nous aidera à atteindre notre objectif recherché qui est de mieux comprendre notre étude dans le sens où il interroge les personnes concernées par l'enquête fournissant plusieurs informations pertinentes.

Le choix de cette technique se traduit par le fait que l'analyse des postes peut être d'un grand intérêt pour les autres pratiques de la GRH et pour le développement de l'entreprise. Nous avons donc élaboré un guide d'entretien qui était destiné à un contrôleur particulier (titulaire du poste) qui a été choisi par rapport à son ancienneté et expérience ainsi qu'à son supérieur hiérarchique direct qu'est le DSA. Nous avons donc procédé à deux entretiens, chacun est d'une durée moyenne de 30 à 40 minutes Il s'agit d'une rencontre avec les deux personnes concernées où plusieurs questions leur ont été posées afin de tirer le maximum de réponses sur la politique de formation au sein de l'organisation et sur leur perception vis à vis de l'importance de l'analyse des postes pour mieux cerner notre thématique.

Le premier Axe est lié à l'identification du poste ou on va évoquer le nom du poste, le statut du supérieur hiérarchique ainsi que le service dont fait partie le poste. Le deuxième axe est intitulé le sommaire du poste et définit les objectifs et les missions du poste de contrôleur. L'objectif de ces deux axes est d'avoir un aperçu global sur le poste de contrôleur. L'axe numéro trois porte sur les différentes activités et responsabilités d'un contrôleur au niveau de son entreprise, de même les difficultés que peut rencontrer un poste d'une manière générale mais aussi lors d'une formation. L'objectif de cet axe est de collecter les données pertinentes concernant les tâches du titulaire du poste et de son point de vue sur la formation, ses obstacles et son évaluation. Quant au dernier axe, qui est le quatrième, s'intitule le profil du poste. L'objectif de ce dernier est de s'intéresser au processus de formation dans cette entreprise, les compétences recherchées pour occuper cet emploi, de la perception du directeur de la sécurité aéronautique (DSA) ainsi que le titulaire du poste sur

la pratique de l'analyse des postes dans le cadre de la formation professionnelle.

### **1.5.3. La structure et le déroulement du questionnaire**

Le questionnaire désigne un formulaire contenant une série de questions fermées, semi-fermées et ouvertes. C'est une méthode qui vise à interroger un certain nombre de salariés afin de collecter des données quantifiables, de vérifier statistiquement leurs réponses et de faire une comparaison mathématique entre ces dernières. C'est une étape cruciale de l'enquête car elle permet de donner un meilleur aperçu sur l'objectif de notre recherche.

Dans le cadre de notre recherche, le questionnaire est donc adressé aux 14 contrôleurs qui occupent le poste au sein de l'entreprise ENNA. Suite à la situation sanitaire liée au COVID-19 nous avons pu n'interroger que 10 contrôleurs. Ce dernier comporte 23 questions et est structuré comme suit :

- Axe 01 : S'intitule les informations personnelles, il comprend 3 questions concernant les informations personnelles des concernés par le questionnaire (répondants)

- Axe 02 : Le deuxième axe s'intitule la formation professionnelle et comprend 12 questions. Le but de cet axe est de comprendre la formation professionnelle au niveau de l'entreprise.

- Axe 03 : Cet axe est lié à la perception de l'analyse des postes des contrôleurs afin d'éclaircir l'utilité d'élaborer une fiche de poste dans le cadre de la formation professionnelle au sein de l'entreprise ENNA, il comprend 8 questions au total.

### **1.6. Les techniques d'analyses des résultats**

Les techniques d'analyse des résultats doivent tenir compte des résultats recherchés à travers le guide d'entretien, effectué auprès du DSA et un membre des contrôleurs, et le questionnaire qui était destiné à l'ensemble des contrôleurs.

Les réponses reçues lors des entretiens seront traitées et étudiées en les comparant avec les deux chapitres théoriques afin de formuler des conclusions. En ce qui est du questionnaire, les données recueillies seront appréciées à partir des techniques chiffrées et mathématiques dans des tableaux établis à partir du logiciel Excel.

## **Section 02 : Présentation et analyse des résultats**

Dans cet élément, nous allons présenter et analyser les réponses collectées des questions posées dans les deux entretiens.

### **2.1. Présentation et analyse des résultats des deux entretiens réalisés avec le directeur de la sécurité aéronautique et l'un des contrôleurs**

Dans ce point, on va présenter et analyser les réponses collectées des questions posées dans les deux entretiens.

#### **1.1.1. Présentation des données issues de l'entretien avec directeur de la sécurité aéronautique :**

*Tableau 03 : Les données recueillies pendant l'entretien avec le directeur*

1. Quelle poste occupez-vous ?	<i>« J'occupe le poste de directeur de la sécurité aérienne au sein de l'entreprise l'ENNA ».</i>
2. Qui est votre supérieur hiérarchique ?	<i>« Mon supérieur hiérarchique est le directeur général ».</i>
3. De quel service le poste fait-il partie ?	<i>« Il englobe trois services :</i> <i>- Le service d'exploitation</i> <i>- Le service de maintenance</i> <i>- Le service de gestion administrative</i>
4. Quelle est la raison d'être de ce poste ?	<i>« A vrais dices c'est d'assurer une sécurité aérienne permanente en mettant en place toute la logistique nécessaire ».</i>
5. Pouvez-vous nous définir l'activité de formation ?	<i>La formation est une pratique qui permet à un employé d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires au bon déroulement des taches.</i>

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

<p>6. Quel est le rôle et les tâches confiées au contrôleur au sein de votre entreprise ?</p>	<p><i>Son rôle consiste à gérer le trafic aérien en toute sécurité et régularité, rapidité et efficacité.</i></p>
<p>7. Quelles sont les responsabilités du titulaire du poste envers : les collègues et l'entreprise ?</p>	<p><i>« De ce qui est de la responsabilité envers les collègues le contrôleur doit partager et communiqué tous les évènements et information à ses collègues afin quel soit exploiter.</i></p> <p><i>Pour l'entreprise il doit maintenir un service optimal, car il s'agit de vie humaine à protéger »</i></p>
<p>8. Pouvez-vous dressez une liste des activité effectuées en ordres d'importance ?</p>	<p><i>« La première activité importante est la sécurité aérienne vient de suite à veiller à la disponibilité des moyens opérationnelle aux nouvelles exigences ».</i></p>
<p>9. Quel sont les services dont le poste dépend à fin d'obtenir des ressources ?</p>	<p><i>« Il faut faire valoir les besoins nécessaires aux services de la circulation aérienne ».</i></p>
<p>10. Quel sont les problèmes à résoudre dans ce poste ?</p>	<p><i>« Des problèmes de communication soit en interne ou en radio, de gestion de crise, des problèmes contentieux je veux dire bien sur juridiques, et les adaptations à de nouvelles exigences ou méthodes de travail ».</i></p>
<p>11. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de vos formations ?</p>	<p><i>« En général c'est des difficultés de moyens didactiques, de durée, d'encadrement et de prise en charge ».</i></p>
<p>12. Quelles sont les mesures mise en œuvre pour l'évaluation de processus de formation ?</p>	<p><i>« Par le biais de la notation, assiduité du concerné, d'expérience et enfin de test d'évaluation »</i></p>

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

<p>13. Quelle est la formation requise pour occuper le poste ?</p>	<p>« Une formation en contrôleur aérien »</p>
<p>14. Comment sont détecté les besoins de formation concernant le poste de contrôleur ?</p>	<p>« En fonction des carences en termes de rendement au fil du temps, des dysfonctionnements et le manque de connaissances et compétences dans le domaine de la sécurité et circulation aérienne ».</p>
<p>15. Quelles sont les compétences requises pour occuper le poste ?</p>	<p>« Avoir des connaissances multiples et de maîtriser le domaine de la circulation aérienne, lois, réglementation et moyen technique et d'énergie ».</p>
<p>16. Quelles sont les étapes que vous utilisé pour effectuer une formation ?</p>	<p>« La première étape c'est une étape obligatoire chaque contrôleur est contraint de faire une formation de maintien de niveau 4 anglais aviation obligatoire à renouveler chaque 3 ans pour le reste des formation liées à leur fonction la sélection s'effectue par ordre d'ancienneté en transmettant un cahier de charge à la tutelle pour qu'il soit appliqué ».</p>
<p>17. Est-ce que d'autre types de formations sont nécessaires pour que cet emploi puisse être effectué de façon compétant ?</p>	<p>« Affirmatif, tel que la gestion de crise, enquêtes accédants, la documentation pour atteindre l'objectif escompté</p>
<p>18. Quels sont les outils, logiciels utilisés au cours de l'emploi ?</p>	<p>« La haute fréquence, logiciel pour allumer le balisage de la piste, un pupitre avec haute ligne reliair directe au centre de contrôle régional aérien, radio et ligne téléphonique ».</p>

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

19. Quelle est la langue requise pour occuper ce poste ?	« <i>Le français, l'anglais et l'arabe qui moins fréquente</i> »
20. Selon vous Mr le directeur, quels sont les acteurs qui peuvent intervenir dans la pratique de l'analyse des postes ?	« <i>La Direction des ressources humaines, le DRH, et la direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) et l'auditeur</i> ».
21. Pourquoi vous ne faites pas appel à des experts externe pour l'analyse des postes ?	« <i>Ceci n'est pas de mon pouvoir, c'est prérogative du directeur général et de DACM.</i>
22. A votre avis, l'analyse des postes constitue-t-elle une pratique importante de la formation professionnelle ?	« <i>Bien entendue</i> ».

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

### 2.1.1. Analyse des résultats de l'entretiens avec le DSA

Selon la première réponse, le poste qu'occupe le supérieur hiérarchique direct du contrôleur est un poste de directeur de la sécurité aérienne de l'entreprise ENNA.

D'après la deuxième réponse, le supérieur hiérarchique du directeur de la sécurité aérienne est le directeur général.

D'après le directeur, le poste du contrôleur englobe trois services à la fois, on retrouve le service d'exploitation, le service de maintenance, le service de gestion administrative.

A partir des données collectées, L'objectif du poste du contrôleur est d'assurer une sécurité aérienne permanente en mettant en place toute la logistique nécessaire.

Nous constatons que d'après la cinquième question, la définition donnée par le directeur est comparable à celle que nous avons citées dans la théorie. En effet la formation est une activité nécessaire au développement et à l'acquisition des compétences et des connaissances. Cette dernière favorise l'adaptation aux nouvelles méthodes de travail ainsi qu'à la promotion qui par la suite engendre une motivation du personnel.

### **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

Selon la réponse à la sixième question, le contrôleur a pour mission de gérer le trafic aérien en toute sécurité et régularité, rapidité et efficacité.

D'après la septième réponse, concernant les responsabilités du contrôleur envers ses collègues et envers l'entreprise, le titulaire du poste est dans l'obligation de partager et communiquer tous les événements et informations à ses collègues afin qu'elles soient exploitées. Quant à l'entreprise, il doit maintenir un service optimal car il s'agit de vie humaine à protéger.

Selon la réponse du directeur à la huitième question, la première activité (la plus importante) est la sécurité aérienne vient par la suite la vaillance à la disponibilité des moyens opérationnelle aux nouvelles exigences.

Par rapport à la neuvième question, concernant les services dont dépend le poste pour obtenir des ressources, d'après le directeur de la sécurité aérienne, il faut faire valoir les besoins nécessaires aux services de la circulation aérienne.

Concernant la dixième réponse sur les problèmes que rencontre le poste, il en existe plusieurs. On distingue des problèmes de communication que ce soit en interne ou en radio, de gestion de crise, des problèmes contentieux (juridiques) et des problèmes à l'adaptation à de nouvelles exigences ou méthodes de travail.

Le directeur affirme, dans la onzième réponse, qu'ils rencontrent des obstacles lors des formations. Il s'agit, en général, des difficultés de moyens didactiques, de durée, d'encadrement et de prise en charge.

D'après la réponse, plusieurs mesures sont mises en œuvre pour évaluer le processus de formation. Cela se fait par le biais d'une notation, d'une assiduité du concerné, d'expérience et enfin de test d'évaluation. Dans la théorie, l'évaluation de la formation se fait par une comparaison des objectifs fixés et des résultats obtenus et conclure par la suite si elle a été bénéfique ou pas pour le salarié concerné ou pour l'entreprise. Cependant, on peut dire que le directeur a bien expliqué ce point et a donné les méthodes nécessaires pour une bonne évaluation de la formation professionnelle.

Par rapport à la réponse, la formation exigée pour occuper le poste d'un titulaire de poste est une formation en contrôleur aérien.

### **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

D'après la réponse à la question quatorze, les besoins de formation concernant le poste du contrôleur aérien sont détectés en fonction des carences en termes de rendement au fil du temps, des dysfonctionnements et le manque de connaissances et compétences dans le domaine de la sécurité et circulation aérienne.

Malgré que le plan de formation n'ait pas été cité lors de l'entretien avec le directeur afin de détecter les besoins de formation, l'employeur, comme on l'avait cité dans la partie théorique, est libre de son choix et n'est en aucun cas contraint de faire un plan de formation. Le plus important c'est de pouvoir détecter les écarts et ainsi améliorer les aptitudes des salariés.

Pour la quinzième réponse, le directeur s'appuie sur le fait que pour occuper ce poste, l'employé doit acquérir de multiples connaissances et de maîtriser le domaine de la circulation aérienne, les lois, la réglementation et les moyens techniques et d'énergies.

Dans la seizième réponse, le DSA nous a évoqué les différentes phases à suivre dans le processus de formation. La première étape est une étape obligatoire. Chaque contrôleur est contraint de faire une formation de maintien de niveau 4 en anglais d'aviation et doit être renouvelé chaque 3 ans. Pour le reste des formations liées à leur fonction, la sélection s'effectue par ordre d'ancienneté en transmettant un cahier de charge à la tutelle pour qu'il soit appliqué. Les étapes citées dans le cadre théorique ne sont pas identiques à celles qui sont citées par le directeur. Dans la théorie, afin de concrétiser une bonne formation, on doit passer par l'identification des besoins qui se font par un plan de formation que le directeur ne nous a pas évoqué dans son explication. La prévention dans l'entreprise n'est pas vraiment prise en considération vu que, d'après le directeur, il n'y a qu'une formation qui doit être renouvelée chaque 3 ans.

D'après la réponse à la question dix-sept, le directeur répond affirmatif à l'intervention d'autres types de formation pour que le poste puisse être effectué de façon efficace. Il s'agit de la gestion de crise, enquêtes accédants, la documentation pour atteindre l'objectif escompté. A propos de la théorie, nous avons cité les différents types de formation, on retrouve la formation initiale et la formation continue. L'entreprise a recours aux formations continues car ce type de formation permet aux employés de développer leur savoir et d'atteindre les objectifs de l'organisation.



## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

Selon la réponse dix-huit du DSA, l'entreprise utilise de nombreux outils et logiciels, on retrouve la haute fréquence, logiciel pour allumer le balisage de la piste, un pupitre avec haute ligne reliaison directe au centre de contrôle régional aérien, radio et ligne téléphonique.

La réponse de la dix-neuvième réponse sur les langues exigées pour occuper le poste d'un contrôleur est donc l'anglais, le français et l'arabe même si elle est moins fréquente d'après le directeur.

D'après ce qu'on a évoqué dans la partie théorique, les acteurs intervenant dans une analyse de poste sont la Direction des ressources humaines, le titulaire du poste ainsi que son supérieur hiérarchique direct. Le directeur, quant à lui, a cité trois acteurs qui paraissent peu similaires à ceux de la théorie. On retrouve la direction des ressources humaines, le DRH, la direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) et l'auditeur. On peut donc dire qu'il y a d'autres acteurs qui interviennent dans l'analyse des postes au sein de l'entreprise ENNA.

Dans la dernière question de l'entretien, le directeur avait donné une réponse très simple sur l'importance de l'analyse des postes dans le cadre de la formation et avait répondu « bien entendue ». Cela explique que son point de vue sur l'intérêt de cette pratique n'est pas certain. Alors que dans la théorie, l'analyse des postes est conçue comme étant une activité qui permet de déterminer les missions et les tâches qu'un salarié doit exécuter et de collecter toutes les informations concernant un poste quelconque.

### 2.1.2. Présentation des données issues de l'entretien avec le contrôleur

*Tableau 04 : Les données recueillies pendant l'entretien avec le contrôleur aérien principal*

1. Quelle poste occupez-vous ?	« J'occupe le poste de contrôleur aérien principal au sein de l'entreprise l'ENNA ».
2. Qui est votre supérieur hiérarchique ?	« Mon supérieur hiérarchique est le directeur de la sécurité aéronautique ».
3. De quel service le poste fait-il partie ?	« Mon poste fait partie du service de la circulation aérienne »

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

<p>4. Quelle est la raison d'être de ce poste ?</p>	<p><i>« L'objectif de mon poste est d'assurer le service du contrôle de la circulation aérienne, d'éviter la collision entre deux aéronefs que ce soit en air ou au sol et de fournir les informations nécessaires pour le déroulement du vol tel que la météo ».</i></p>
<p>5. Pouvez-vous nous définir l'activité de formation ?</p>	<p><i>La formation est une activité qui consiste à développer les compétences d'un salarié en lui permettant d'apprendre de nouvelles méthodes.</i></p>
<p>6. Quel est le rôle et les tâches confiées au contrôleur au sein de votre entreprise ?</p>	<p><i>« Le rôle et les tâche qui me sont attribués sont d'assurer la sécurité des vols et de sécuriser l'espace aérien ».</i></p>
<p>7. Quelles sont les responsabilités du titulaire du poste envers : les collègues et l'entreprise ?</p>	<p><i>« Pour ma part envers les collègues il faut assurer une bonne entente et d'éviter toute animosité qui risque de nuire au bon fonctionnement du service</i></p> <p><i>Envers l'entreprise c'est d'essayer de donner un bon rendement et aussi une bonne image de l'entreprise ».</i></p>
<p>8. Pouvez-vous dressez une liste des activité effectuées en ordres d'importance ?</p>	<p><i>« Seulement des prestations aéronautiques ».</i></p>
<p>9. Quel sont les services dont le poste dépend à fin d'obtenir des ressources ?</p>	<p><i>« Services de la circulation aérienne ».</i></p>
<p>10. Quel sont les problèmes à résoudre dans ce poste ?</p>	<p><i>« Les problèmes que nous rencontrons sont en général des problèmes de</i></p>

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

	<i>télécommunication à savoir la défektivité des radars VHF et des micros ».</i>
11. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de vos formations ?	<i>« En théorie : des problèmes de langue anglaise en général, en pratique : c'est des problèmes de compréhension, d'écoute ».</i>
12. Quelles sont les mesures mise en œuvre pour l'évaluation de processus de formation ?	<i>« Via la notation, l'assiduité, l'expérience, l'ancienneté et test d'évaluation »</i>
13. Quelle est la formation requise pour occuper le poste ?	<i>« Une formation en contrôleur aérien au niveau d'une école Aéronautique ».</i>
14. Comment sont détecté les besoins de formation concernant le poste de contrôleur ?	<i>« Les besoins en formation son fait au niveau de la DRH service formation ».</i>
15. Quelles sont les compétences requises pour occuper le poste ?	<i>« Avoir un niveau universitaire d'instruction plus une formation dans une école supérieure ».</i>
16. Quelles sont les étapes que vous utilisé pour effectuer une formation ?	<i>« Un formateur sur site est nécessaire pour mener à bien cette tâche ».</i>
17. Est-ce que d'autre types de formations sont nécessaires pour que cet emploi puisse être effectué de façon compétant ?	<i>« Affirmatif, tel que la gestion de crise, enquêtes accédants, la documentation pour atteindre l'objectif escompté</i>
18. Quels sont les outils, logiciels utilisés au cours de l'emploi ?	<i>« Nous utilisons des radios VHF sol/air et des lignes téléphoniques spéciales et un logiciel d'allumage des balises de piste ».</i>
19. Quelle est la langue requise pour occuper ce poste ?	<i>« Le français, l'anglais »</i>

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

20. Selon vous, quels sont les acteurs qui peuvent intervenir dans la pratique de l'analyse des postes ?	« La Direction des ressources humaines, le DRH, et la direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) et l'auditeur ».
21. Pourquoi vous ne faites pas appel à des experts externe pour l'analyse des postes ?	« Ceci est de l'ordre du directeur général et de DACM.
22. A votre avis, l'analyse des postes constitue-t-elle une pratique importante de la formation professionnelle ?	« À mon avis l'analyse des postes ne constitue aucune pratique importante de la formation professionnelle ».

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

### 2.1.3. Analyse des résultats de l'entretiens avec le contrôleur

D'après la première réponse, le poste s'agit de contrôleur aérien principal au sein de l'entreprise ENNA.

Selon la deuxième réponse, le supérieur hiérarchique direct du contrôleur aérien est le directeur de la sécurité aéronautique.

Contrairement à la réponse du DSA à propos de la quatrième réponse, qui d'après lui le poste du contrôleur compte trois services, le contrôleur nous apprend que son poste dépend seulement d'un seul service qui est le service de la circulation aérienne.

L'objectif de ce poste, selon la réponse du contrôleur à la quatrième question, est d'assurer le service du contrôle de la circulation aérienne, d'éviter la collision entre deux aéronefs que ce soit en air ou au sol et de fournir les informations nécessaires pour le bon déroulement du vol tel que la météo.

Le contrôleur définit la formation, dans la cinquième réponse, comme étant une activité qui consiste à développer les compétences d'un salarié lui permettant d'apprendre de nouvelles méthodes de travail afin de s'adapter aux changements. Cette définition se rapproche tout de même à celle qui est mentionnée dans les chapitres précédents. La formation est donc un ensemble de pratiques qui permettent de répondre aux attentes de

### **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

l'entreprise et du salarié en vue d'atteindre les objectifs personnels et ceux de l'organisation.

D'après la sixième réponse, le rôle attribué au contrôleur est de mettre en sûreté les vols et l'espace aérien. Cette réponse est quasiment la même que celle donnée par le directeur de la sécurité aéronautique.

Selon le contrôleur, d'après sa septième réponse, ses responsabilités envers les collègues sont d'assurer une bonne entente et d'éviter les animosités qui seront capables de nuire au bon fonctionnement du service. Quant à l'entreprise, c'est de donner un bon rendement ainsi qu'une bonne image de cette dernière.

La réponse qu'avait donnée le titulaire du poste, à propos de liste des activités en ordre d'importance était assez bref, par rapport à celle donnée par le directeur, et a répondu que cela concerne seulement les prestations aéronautiques.

De ce qui est de la réponse neuf, c'est à dire quels sont les services dont dépend un poste pour obtenir des ressources ? D'après le concerné ce sont les services de la circulation aérienne.

Concernant la dixième réponse, les problèmes que peuvent rencontrer les contrôleurs dans leur poste de travail sont en général des problèmes de télécommunication, à savoir la défektivité des radars VHF et des micros.

D'après la réponse onze, le contrôleur affirme qu'il existe deux sortes de problèmes qu'ils rencontrent dans leur formation. Il s'agit de problèmes théoriques (langue anglaise en général) et de pratiques (compréhension et écoute).

La réponse du salarié à la douzième réponse est exactement la même que celle du directeur, c'est-à-dire que l'évaluation de la formation dans l'entreprise se fait via une notation, l'assiduité, l'expérience, l'ancienneté et test d'évaluation. En théorie, comme on l'a évoqué auparavant, se fait en fonction des objectifs fixés et des résultats escomptés.

La réponse treize est répondu aussi de la même manière lors du premier entretien avec le directeur, en d'autres termes, afin d'occuper ce poste, la formation de contrôleur aérien au niveau d'une école aéronautique est exigée.

A partir de la réponse quatorze, nous avons retenu que les besoins de formation sont

### **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

déTECTÉS et élaborés au niveau de la direction des ressources humaines plus précisément dans le service formation. Dans ce cas, le plan de formation, tel que la réponse du directeur, n'a pas été évoqué dans le sujet. Or que dans la théorie, établir un plan de formation est efficace et nécessaire pour la détection des besoins de formation.

Pour les compétences nécessaires pour occuper ce poste, d'après ce que le contrôleur nous a dicté, il faut avoir un niveau universitaire d'instruction plus une formation dans une école supérieure. Cette réponse est similaire à celle du DSA mais est moins développée.

Quant aux étapes utilisées pour effectuer une formation, d'après la réponse du contrôleur à la question seize, il existe un formateur sur site qui est constamment à l'écoute des attentes des titulaires du poste pour bien mener l'accomplissement de la tâche. Cette réponse est moins éclairée comparant à celle reçue lors du premier entretien (avec le directeur) et moins compatible avec ceux mentionnés dans la théorie. Dans la partie théorique, pour réussir une formation, il faut suivre un enchaînement d'étapes qui consistent à établir un plan de formation pour détecter les besoins de formation, la planification et la diffusion de la formation pour ensuite l'évaluer.

La réponse dix-sept du contrôleur est identique à celle du directeur de la sécurité à aéronautique.

La réponse dix-huit est quasiment aussi la même que celle du directeur, au cours de l'emploi l'entreprise utilise des radios VHF sol/air et des lignes téléphoniques spéciales et un logiciel d'allumage des balises de piste.

Concernant les langues exigées pour occuper le poste, d'après la réponse du contrôleur, sont bien évidemment le français et l'anglais.

Selon le contrôleur à propos de sa réponse à la question vingt, les acteurs qui interviennent dans une analyse des postes sont les mêmes cités lors de l'entretien avec le directeur, c'est à dire la Direction des ressources humaines, le DRH, et la direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) et l'auditeur. En théorie, on retrouve la direction des ressources humaines, le titulaire du poste ainsi que son supérieur hiérarchique direct.

Pour la réponse vingt et un, la réponse reçue de la part du contrôleur, à propos de l'appel à un expert externe pour effectuer une analyse de poste, confirme la réponse du directeur et

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

que c'est là n'est de son pouvoir ni de celui de son supérieur hiérarchique. Ceci concerne le directeur général et de DACM.

La dernière réponse de cet entretien sur l'importance de l'analyse des postes ne semble pas, pour le contrôleur, nécessaire et ne constitue pas une importante pratique de la formation professionnelle. Dans ce qui a été traité dans la théorie, l'analyse des postes pourrait être d'un grand intérêt pour la formation professionnelle car c'est une activité qui permet de détecter les besoins de formation et ainsi faciliter à décrire les compétences requises pour occuper un emploi.

### 2.2. La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la phase finale de recherche qui est la présentation et l'analyse des différentes données issues de l'enquête par questionnaire

#### 2.2.1. Axe 01 : Liée aux informations personnelles

Comprend 3 questions concernant les informations personnelles des concernés par le questionnaire (répondants).

**Question 1** : Quel âge aviez-vous ?

*Tableau 05 : Répartition des effectifs selon la tranche d'âge*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
20-30 ans	0	0%
30-40 ans	2	20%
40-50 ans	7	70%
50 et plus	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

#### Commentaire

D'après le tableau ci-dessus, la tranche d'âge dominante est celle de 40 à 50 ans avec un taux de 70 % seconder par celle de 30-40 ans avec un taux de 20 % et enfin 50 ans et plus avec un taux de 10%.

La tranche d'âge varie en 40 et 50 ans en raison de la politique de recrutement des contrôleurs aérien qui se fait par promotion selon les besoins exprimer au niveau de l'aéroport ce qui explique le rapprochement des tranches d'âge d'après le témoignage de certains d'entre eux au cours de ces 10 dernières années c'est toute une génération qui est partie en retraite ce qui a permis de renforcer l'aéroport de Bejaïa par des contrôleurs de même génération.

**Question 2** : vous êtes de quel sexe ?

*Tableau 06 : Répartition des effectifs selon le sexe*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Homme	10	100%
Femme	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### Commentaire

D'après les résultats obtenus dans le tableau et la figure qui représente la répartition des sexes dominant au sein du poste de contrôleur, le genre masculin représente 100 % des employés par apport au genre féminin qui est d'un taux de 0 %. Nous remarquons qu'au sein de l'entreprise ENNA à Bejaia les postes de contrôleurs ne sont occupés que par des hommes ceci suite aux gardes de nuit et de rotation par brigade.



### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

**Question 3 :** Quel est votre niveau d'étude ?

*Tableau 07 : Répartition des effectifs selon le niveau d'étude*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Secondaire	1	10%
Universitaire	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### **Commentaire**

D'après les données recueillies sur le terrain 90 % des contrôleurs ont un niveau universitaire tandis que 10% ont un niveau de secondaire qui représente la tranche d'âge de 50 ans et plus.

Dans ce cas nous remarquons que l'ENNA exige un certain niveau d'étude universitaire et de connaissance élevé pour occuper ce poste à haute responsabilité. Nous l'avons confirmé suite au témoignage au cours de l'entretien avec un des plus expérimentés des contrôleurs.

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

### 2.2.2. Axe 02 : Liée à la formation professionnelle

Comprend 12 questions. Le but de cet axe est de comprendre la formation professionnelle au niveau de l'entreprise.

**Question 01 :** Sur quels critères pensez-vous avoir été sélectionné pour la formation ?

*Tableau 08 : Répartition des critères de sélection pour la formation*

Affectation	Effectifs	%
Ancienneté	1	10%
Manque de compétence	0	0%
Manque d'expérience	0	0%
Nouvelle Méthode de travail	5	50%
Autres	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

### Commentaire

D'après le tableau ci-dessus, la majorité des contrôleurs ont été sélectionnés pour une formation selon de nouvelles méthodes de travail référent à un taux de 50 %, tandis que 40% ont été sélectionnés par apport à leur ancienneté, enfin 10 % ont mentionnés autres en justifiant ceci par le maintien des compétences et le rafraîchissement des connaissances et que le poste de contrôleur doit répondre à certaines normes et recommandation internationale.

Suite à l'étude sur les effectifs sélectionnés, nous constatons que l'entreprise ENNA adopte un critère de sélection selon de nouvelles méthodes de travail puisque les équipements techniques de navigation ont besoin de personnes compétentes et bien formés pour un bon fonctionnement et elle prend en considération aussi le critère d'ancienneté, ceci comme étant une reconnaissance aux efforts et fidélité envers l'entreprise.

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

**Question 2 :** Pensez-vous que la formation est un outil indispensable afin d'acquérir les compétences nécessaires ?

*Tableau 09 : La formation est un outil indispensable pour acquérir des compétences*

Affectation	Effectifs	%
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### Commentaire

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la totalité des effectifs dont nous avons fait notre étude trouvent que la formation est un outil indispensable pour acquérir les compétences nécessaires pour occuper le poste de contrôleur.

Nous avons demandé aux effectifs qui ont été d'accord de justifier ceci, nous allons rapporter quelques interventions certains disent que la formation est la base de tout emploi, se former est une nécessité pour s'avoir exercer, d'autres disent toute formation est un acquis qu'il soit dans l'aspect théorique ou pratique et elle permet d'identifier les tâches et de combler les lacunes.

**Question 3 :** Pensez-vous que la formation est efficace pour développer votre savoir-faire ?

*Tableau 10 : L'efficacité de la formation pour développer le savoir-faire du contrôleur*

Affectation	Effectifs	%
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

### Commentaire

Suite au tableau ci-dessus, la totalité des effectifs trouvent que la formation est efficace pour développer les savoir-faire.

Suite aux réponses « oui », la plupart trouvent que leurs compétences professionnelles nécessitent des mises à jour, donc il est impératif que la formation soit le seul moyen efficace dans ce cas et de bien cerner le travail puisque la formation continue à deux volets, pratique et théorique cette dernière permet de développer le savoir-faire constamment.

**Question 04 :** Comment s'est-elle passée la formation du poste que vous occupez actuellement ?

*Tableau 11 : Les conditions dont la formation s'est passée.*

Affectation	Effectifs	%
Facilement	0	0%
Normalement	7	70%
Difficilement	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

### Commentaire

D'après le tableau ci-dessus, nous avons constaté d'après notre investigation que 70 % ont répondu que leur formation s'est passée dans des conditions normales, tant dis que 30 % ont répondu qu'elle s'est passée dans des conditions difficiles.

Pour les conditions normales les contrôleurs au sein de l'entreprise ENNA font référence à la prise en charge moyenne, de ce qui est des conditions difficiles ils font référence à la difficulté de la langue (langue anglaise) et de problèmes de compréhensions (d'écoute).

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

**Question 05 :** Avez-vous progressé dans votre poste suite à une formation.

*Tableau 12 : La progression des contrôleurs dans leur poste suite à une formation*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	6	60%
Non	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### **Commentaire**

Suite aux résultats du tableau ci-dessus, montrent que 60 % ont progressé dans leur poste suite à une formation, bien que 40 % n'aient pas progressé dans ce dernier au sein de l'entreprise l'ENNA.

Pour ceux qui ont répondu « oui » qu'ils ont progressé dans leur poste suite à la formation justifient cette progression par une promotion ou de maîtrise d'une nouvelle méthode de travail. Tandis que ceux qui ont répondu par « non » sont resté dans le même cercle.

**Question 06 :** Ou avez-vous suivi votre formation de contrôleur ?

*Tableau 13 : L'endroit où ils ont suivi leur formation*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Centre de formation	9	90%
Dans l'entreprise	0	0%
A l'étranger	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

#### Commentaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous constatons d'après notre investigation que 90 % des contrôleurs ont suivi une formation dans un centre formation, tandis que 10% ont suivis une formation à l'étranger.

Suite à notre analyse nous remarquons que l'entreprise ENNA opte pour un centre de formation pour former ses contrôleurs, suite aux témoignages de certains d'entre eux le centre de formation se prénomme l'école supérieure de défense aérienne du territoire (ESDAT) qui se situe à Alger plus précisément la base militaire de REGHAIA.

**Question 7 :** Y-a-t 'il une adéquation entre vos compétences et celles exigées par le poste ?

*Tableau 14 : L'adéquation entre les compétences du titulaire du poste et les exigences du poste*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	6	60%
Non	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### Commentaire

Suite aux résultats obtenus au cours de notre investigation, Nous déplorons que 80 % confirme l'adéquation entre les compétences du titulaire du poste et les exigences du poste, or 20 % sont pas du même avis que les autres en affirmant qu'il n'existe pas d'adéquation.

En toute globalité nous constatons à travers les effectifs dont l'étude a été faite qu'il y-a une adéquation entre les compétences du titulaire du poste et les exigences du poste.

Mais nous avons eu un témoignage d'un contrôleur qui ne trouve pas d'adéquation, en lui demandant de nous expliquer l'origine des écarts, il nous fournit la réponse suivante « *le métier de contrôleur, tout comme d'autres métiers ne cessent de se développer, et pour être diapason de l'évolution de ce domaine dans le monde, et afin de s'adapter aux enjeux de développement durable, il faut qu'il y'ait des formation continue et durable* ».

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

**Question 8 :** A quel moment avez-vous senti un besoin en formation ?

*Tableau 15 : Les Ressentis en besoin de formation*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Une mauvaise performance de votre part	1	10%
Changement de méthode de travail	9	90%
Jamais	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### **Commentaire**

D'après les résultats sur le tableau ci-dessus, nous constatons que 90% des contrôleurs ressentent un besoin en formation lors du changement de la méthode de travail, tandis que 10% ressentent un besoin en formation lors d'une mauvaise performance.

Nous avons constaté qu'un des contrôleurs à ajouter une réponse facultative dont il mentionne « Trop de routine, quand on passe beaucoup de temps sans utiliser ses connaissances et compétences donc il faut une mise à jour ».

**Question 09 :** Les formations que vous avez effectuées ont-elles été objectives ?

*Tableau 16 : L'objectivité des formations*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

#### Commentaire

D'après le tableau précédent, nous tirons conclusion que toutes les formations effectuées par les contrôleurs ont été d'une objectivité totale.

**Question 10** : Vous envisagez la formation comme un moyen ?

*Tableau 17 : L'importance de la formation pour le contrôleur.*

Affectation	Effectifs	%
D'accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise	5	50%
D'accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel ou personnel	2	20%
D'obtenir un salaire plus élevé	1	10%
D'accéder à une promotion	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### Commentaire

Suite aux résultats obtenus à travers le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que 50% des effectifs dont l'étude a été menée envisagent la formation comme un moyen d'accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise l'ENNA, suivi de 20 % qui la voient comme un moyen d'accroître leurs compétences pour leur propre projet professionnel ou personnel, tandis que 20 % la considère comme un moyen de promotion et 10 % l'opte comme un moyen d'obtenir un salaire plus élevé.

Nous constatons que la majorité, pensent à accroître leurs compétences au bénéfice de l'entreprise de l'ENNA, ces derniers veilleront à l'aboutissement de la sécurité aérienne ceci engendrera une certaine estime de l'entreprise envers les contrôleurs.



### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

**Question 11** : pensez-vous avoir la capacité de s'adapter à de nouvelles formes de travail ?

*Tableau 18 : Capacité d'adaptation à de nouvelles formes de travail*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	9	90%
Non	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### **Commentaire**

D'après le tableau ci-dessus, 90 % des effectifs dont l'étude a été faite pensent avoir la capacité de s'adapter à de nouvelles formes de travail, or 10% ne pensent pas y ait parvenir.

D'après notre enquête auprès des concernés la plupart ont affirmé avoir les qualifications requises pour s'adapter à de nouveaux changements.

**Question 12** : pensez-vous que la formation au sein de l'ENNA est efficace ?

*Tableau 19 : L'efficacité de la formation au sein de l'ENNA*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### **Commentaire**

Suite aux résultats obtenus à travers notre investigation, la totalité des effectifs sont du même avis, que la formation au sien de l'entreprise ENNA est efficace.

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

### 2.2.3. Axes 3 : Lié à la perception de l'analyse des postes.

Cet axe est lié à la perception de l'analyse des postes des contrôleurs afin d'éclaircir l'utilité d'élaborer une fiche de poste dans le cadre de la formation professionnelle au sein de l'entreprise ENNA, il comprend 8 questions au total.

**Question 1** : Depuis combien de temps que vous occupez ce poste ?

*Tableau 20 : La durée d'occupation du poste*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
0-5 ans	0	0%
5-10 ans	0	0%
10-15 ans	4	40%
15-20 ans	5	50%
20 ans et plus	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### **Commentaire**

D'après le tableau ci-dessus résultant de notre investigation, nous constatons que 50 % des effectifs occupent le poste depuis 15 à 20 ans et 40 % l'occupent depuis 10-15 et enfin 10 % depuis 20 ans et plus.

Nous remarquons que l'ENNA a des contrôleurs expérimentés puisque la plupart des contrôleurs ont plus de 15 d'ancienneté.

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

**Question 2 :** Avez-vous eu recours une fiche de poste ?

*Tableau 21 : L'utilisation au paravent de la fiche de poste par le contrôleur.*

Affectation	Effectifs	%
Oui	0	0%
Non	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même à partir des données du terrain.

#### Commentaire

Suite aux résultats obtenus, nous avons remarqué que la totalité des interrogés dont l'étude a été faite n'ont jamais eu recours à une fiche de poste.

Nous constatons qu'il y'a une absence totale sur la communication de la fiche de poste. Pour ceux qui ont répondu « non » nous avons recueilli quelques témoignages puisque ont leur a posé la question pourquoi ? Nous citons à titre d'exemple le témoignage de certains contrôleurs « elle n'a pas encore été établit par notre employeur », « je pense que la fiche de poste est obligatoire pour les postes à pouvoir, pour notre poste les objectifs et les missions principales sont clairement définies lors de la formation et du recrutement, se fait automatiquement après la réussite », « car elle ne m'a pas été adressé ».

**Question 3 :** Pensez-vous que la fiche de poste doit être communiquée avant de procéder à la formation.

*Tableau 22 : La fiche de poste doit être communiquée avant de procéder à la formation.*

Affectation	Effectifs	%
Oui	9	90%
Non	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

### Commentaire

Suite au tableau ci-dessus, nous remarquons que 90 % des interrogés trouvent que la fiche de poste doit être communiquée avant de procéder à la formation tandis que 10% pensent le contraire.

Nous constatons que les effectifs s'intéressent à s'acquérir d'une fiche de poste avant de procéder à une formation bien que l'entreprise n'ait pas donné beaucoup d'importance à cet outil c'est pour cela que nous tacherons d'en proposer une fiche de poste suite aux résultats obtenus dans notre investigation.

**Question 04 :** A votre avis, y-a-t-il une adéquation entre la fiche de poste et les besoins en formation ?

*Tableau 23 : L'adéquation entre la fiche de poste et les besoins en formation.*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	9	90%
Non	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

### Commentaire

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que 90% trouvent une adéquation entre la fiche de poste et les besoins en formation, or 10 % trouvent qu'il n'existe pas d'adéquation entre les deux.

Pour ceux qui ont répondu « oui » nous avons recueilli quelques témoignages de contrôleurs « Analyser le poste en question peut déterminer les besoins en formation nécessaires », « une fiche de poste sert à déterminer les rôles et les responsabilités de tout un chacun dans l'entreprise, pour y parvenir on doit énumérer les activités qui doivent être exercées ainsi que les compétences nécessaires et requises, c'est à partir de ce moment que le responsable hiérarchique et le DRH peuvent déterminer les besoins en formation pour chaque poste », « c'est avec une fiche de poste qu'on identifie les besoins en formation », «

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

---

*organiser des formations selon les requis du poste », « elle met en relation les qualifications et les compétences qui déterminent la bonne personne à la bonne place ».*

Pour celui qui a répondu « non » nous avons recueilli son témoignage : *« les besoins en formation correspondent aux objectifs visés par la formation sujet de formation quant à la fiche de poste elle définit les responsabilités et les mission ».*

**Question 05 :** Pensez-vous que l'analyse des postes permet de prévoir les compétences et les qualifications nécessaires pour occuper efficacement un poste ?

**Tableau 24 :** *L'analyse des postes permet de prévoir les compétences et les qualifications nécessaires pour occuper efficacement un poste.*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Source :** Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

#### **Commentaire**

Suite aux résultats obtenus pendant notre investigation, Nous déplorons que la totalité des effectifs interrogés pensent que l'analyse des postes permet de prévoir les compétences et les qualifications nécessaires pour occuper efficacement un poste.

Pour ceux qui ont répondu « oui » nous avons recueilli quelques témoignages de leur part : *« l'analyse des postes est une tache administrative qui permet de déterminer les responsabilités, d'établir une fiche de poste avant tout départ en formation » , « l'analyse des postes permet une évaluation des compétences mobilisées par l'agent lors de son travail quotidien et elle valorise le parcours professionnelle de l'agent en déterminant son d'action », « absolument, parce que beaucoup d'acteurs et domaines interviennent et s'entrecroisent avec le poste », « analyser un poste à occuper peut déterminer les compétences requises exemple le niveau linguistique, et les qualifications nécessaires ».*

### Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

*Question 06 : Pour vous, la description de poste permet-elle une meilleure clarification des taches et des missions des postes ?*

*Tableau 25 : La description de poste permet une meilleure clarification des taches et des missions des postes.*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

#### **Commentaire**

Suite aux résultats obtenus pendant notre investigation, Nous déplorons que la totalité des effectifs interrogés pensent que la description de poste permet une meilleure clarification des taches et des missions des postes.

**Question 07** : D'après vous, qui est l'acteur intervenant lors d'une élaboration d'une description de poste ?

*Tableau 26 : Les acteurs intervenants dans l'élaboration de la fiche de poste.*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Le DRH	9	90%
Le supérieur hiérarchique directe	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

### Commentaire

Suite aux résultats obtenus pendant notre investigation, Nous déplorons que 90 % des effectifs trouvent que c'est le DRH qui intervient dans l'élaboration de la fiche de poste tandis que 10% se penchent vers le responsable hiérarchique directe.

D'après notre étude et recherche théorique les deux interviennent dans l'élaboration de la fiche de poste.

**Question 08** : L'élaboration d'une fiche de poste serait-elle capable de contribuer au développement de l'entreprise ENNA ?

*Tableau 27 : La contribution de la fiche de poste au développement e l'entreprise ENNA.*

<b>Affectation</b>	<b>Effectifs</b>	<b>%</b>
Oui	10	100%
Non	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-même suite aux résultats obtenus aux cours notre investigation.

### Commentaire

Suite aux résultats obtenus pendant notre investigation, Nous constatons que la totalité pensent que la fiche de poste contribuera au développement de l'entreprise ENNA.

### 2.3. Présentation d'une fiche de poste à l'entreprise ENNA

La fiche de poste sert à aider les managers et les responsables RH à évaluer le poste et à suivre ses évolutions. Elle permet de même à déterminer les taches et les responsabilités des salariés qu'ils leur sont attribuées. Dans ce point, nous allons présenter un exemple d'une fiche de poste à l'entreprise ENNA qui sera éventuellement capable d'apporter un plus aux autres pratiques de la GRH.

Cette fiche de poste reste une proposition de notre part sur la base des descriptions données par le DSA et un occupant du poste contrôleur lors des entretiens, précisant que ces derniers constituent l'une des méthodes de l'analyse des postes.

## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

*Figure 08 : Exemple de fiche de poste*

Fiche N° :  Mise à jour le : 01/08/2021  <b>PERSONNEL &amp; RESSOURCES HUMAINES</b>
<b>Description du poste</b>
- Effectif : 10  - Localisation : Direction du Personnel et des Ressources Humaines  - Intitulé du poste : Contrôleur aérien  - Statut du titulaire (type de contrat) : salarié  - Intitulé du supérieur hiérarchique direct : Directeur générale
<b>Mission et activités</b>
- Assurer une sécurité aérienne permanente  - Mettre en place toute la logistique nécessaire  - Gérer le trafic aérien en toute régularité, rapidité et efficacité  - Communiquer les évènements et informations aux collègues  - Maintenir un service optimal  - veillance à la disponibilité des moyens opérationnelle aux nouvelles exigences.  - Fournir les informations nécessaires pour le déroulement du vol



## Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

<b>Condition de travail</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Travail en équipe (être à l'écoute des autres)</li><li>- Assurer une bonne entente dans l'entreprise</li><li>- Donner un bon rendement à la société.</li><li>- Être vigilant</li></ul>
<b>Compétences et qualification requises</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Avoir un niveau universitaire d'instruction.</li><li>- Formation en contrôleur aérien dans une école aéronautique.</li><li>- Avoir de multiples connaissances et maîtriser le domaine de la circulation aérienne.</li><li>- Connaitre les lois et la réglementation.</li><li>- Avoir des formations en plus tel que la gestion de crise.</li><li>- Maîtriser les langues (français, anglais)</li></ul>
<b>Les contraintes liées au poste</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Problèmes de télécommunication (défectuosité des radar VHF et des micros)</li><li>- Gestion de crise</li><li>- Problèmes contentieux</li><li>- Adaptation à de nouvelles exigences ou méthodes de travail.</li></ul>

Source : Réaliser par nous-même.

### Conclusion

A travers notre stage effectué au niveau de l'entreprise ENNA, nous avons constaté que l'analyse des postes peut être d'une grande utilité pour la formation professionnelle, car elle permet d'identifier les besoins de formation qui se traduisent par des compétences que doivent acquérir les employés pour accomplir de la meilleure des façons leur travail.

### **Chapitre III L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA**

---

Dans cette partie, nous avons présenté l'organisme d'accueil de l'entreprise ENNA ainsi que la méthode de recherche dans la première section, en se basant sur des méthodes quantitatives (questionnaire) et qualitatives (entretien). La deuxième section était consacrée à l'analyse et à la présentation des résultats obtenus lors de notre enquête auprès des contrôleurs et du directeur des ressources humaines. Un exemplaire d'une fiche de poste a été présentée à l'entreprise comprenant les informations nécessaires pour encadrer les missions, les activités et les aptitudes requises d'un employé quel que soit son poste, à noter que cette entreprise n'effectue pas d'analyse des postes.

# *Conclusion Générale*

## Conclusion Générale

---

Le but principal des activités de la GRH est d'essayer de se procurer les compétences nécessaires, en quantité et en qualité, afin d'arriver à répondre aux exigences de l'entreprise en vue d'améliorer son rendement.

La formation est l'une des principales pratiques qui remet en cause les aptitudes recherchés pour faire face aux différents défis à relever par l'organisation. En effet, la logique compétence crée de nouvelles opportunités à saisir tant pour le personnel ou pour l'entreprise. Plusieurs étapes doivent être respectées dans ce cas et il s'agit d'étudier toutes les infogérances, en premier lieu, concernant les besoins des salariés relatifs aux savoirs être et aux savoirs faire.

L'analyse des postes est un outil incontournable qui fait partie de cette phase cruciale, car c'est une démarche qui intègre la formation et qui permet de détaillée la connaissance des postes de l'entreprise en décrivant les principales tâches à accomplir afin de participer à l'amélioration de l'organisation.

Notre enquête avait pour objectif de montrer que la démarche de l'analyse des postes pouvait être fondamental pour la société ENNA, en précisant le lien et l'intérêt qui existe entre cette dernière et les autres activités de la GRH, plus précisément dans le cadre de la formation professionnelle, et de répondre à notre problématique qui se présente comme suit : Quelle est l'utilité de l'analyse des postes et de l'outil de la fiche de poste dans l'efficacité du processus de la formation professionnelle ?

Afin de répondre à notre problématique de recherche, notre enquête s'est basée sur deux méthodes, qualitatives et quantitatives, qui s'appuie sur deux entretiens pour mieux appréhender le rôle de l'analyse des postes au niveau de la formation professionnelle et sur des questionnaires pour avoir une idée de la perception des salariés, concernés par la formation, sur l'analyse des postes.

A travers notre questionnaire, nous avons constaté que la majorité du personnel a une bonne vision vis-à-vis de la formation et de son importance au niveau de l'entreprise. En effet, la formation a été objectif pour tous les salariés, cela insinue qu'elle est utile au développement des connaissances et des qualifications et est capable de motiver les employés à intégrer les objectifs fixés par l'entreprise.

## Conclusion Générale

---

Nous pouvons aussi retenir que l'analyse de poste est perçue comme une activité qui doit être communiquée avant d'entamer le processus de formation, en vue de mieux identifier les écarts et éviter les dysfonctionnements concernant les besoins en formation et de souligné les tâches à exécuter d'une manière éclairée. Ceci mène à confirmer la première hypothèse et dire que l'analyse des postes constitue le facteur clé de la pérennité de l'efficacité des compétences des employés dans l'organisation.

Le déroulement des entretiens avec le directeur de la sécurité de l'aéronautique et avec un des contrôleurs (particulier) nous a permis de collecter des informations sur le poste, sur la formation ainsi que sur l'analyse des postes.

Nous avons constaté que la formation dans cette entreprise est primordiale pour occuper un emploi, qu'il existe plusieurs étapes à respecter et que des tests d'évaluations sont mises en œuvre pour la bonne suivie de la situation en termes de compétences.

Le point de vue du DSA et du contrôleur concernant l'intérêt de l'analyse des postes n'est pas adéquat au cas théorique. Cette méthode nous a permis justement d'infirmer la deuxième hypothèse et dire que L'entreprise n'a pas recours à une analyse des postes afin de faciliter le déroulement du processus de la formation professionnelle et de détecter le manque de compétences. Elle ne représente pas une priorité chez les dirigeants de cette société pour développer les aptitudes des salariés.

Durant ce stage nous avons pu répondre aux hypothèses et mieux saisir notre thématique avec profondeur. L'analyse des postes dans le cadre de la formation professionnelle est un point qui valait d'être étudié. C'est un thème qui est lié à plusieurs pratiques de la GRH et qui permet l'amélioration et l'acquisition des moyens nécessaires à l'entreprise.

Cependant, nous sommes ravis grâce à ce stage de pouvoir contribuer à améliorer le processus de gestion des ressources humaines de la société ENNA et ce en présentant nos observations et recommandations partagées avec la direction RH de la société.

*Références*  
*Bibliographiques*

## Références Bibliographiques

---

### A. Ouvrage

1. ALIS David et al, « Livre GRH une approche international »,3éme édition, Boeck, Bruxelles, 2011
2. CHAUCHARD Jean-Louis, « Construire le plan de formation d'une équipe », édition d'organisation 2003
3. DOLAN SIMON.L et autre, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelles », 3ème édition, Paris, 2002,
4. FOUURIAT. M, « Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », 2ème édition, Pearson Education, Paris, 2007.
5. GUERRERO Sylvie, « Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH » édition DUNOD, 3 -ème édition, Paris, 2014.
6. Guillot-Soulez Chloé, « La gestion des ressources humaines », 7e édition 2014-2015
7. HEAGEL Cohen Annick, « Toute la fonction ressources humaines ». Paris : Édition Dunod, 2006.
8. IGALENS.J, WEISS Dimitri « Ressources humaines » aux Editions d'Organisation.
9. LENTILLEUX Laëtitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 8 -ème édition 2014-2015.
10. MAZOULI.K, CAMBOY.E, all, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, paris, 2009
11. MOULEETTE. P, Olivier Roques, « gestion des ressources humaines », 2ème édition, DUNOD.
12. PENNAFORTE.A, GUIGNARD.J, HERBINIER.J. P, « les fondamentaux de la GRH 100 défis RH illustrés » Edition Dunod 2018.
13. PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines » 14 -ème Edition Vuibert 2013.
14. PERETTI J-M « ressources humaines », édition Vuibert, 15ème paris, 2015.
15. PERETTI J-M, « ressources humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, Paris, 2007.
16. PERETTI, J-M et al, « GRH une approche internationale », édition Boeck, 3ème édition, 2011.
17. PERETTI. J-M, « Ressources Humaines et Gestion des personnes », édition Vuibert, 8ème édition, Paris, 2012.
18. PERRETI Jean-Marie, « ressources humaines, Edition Vuibert, paris, 2003.
19. SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI, et autres, « Gestion des ressources humaines », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001.

## Références Bibliographiques

---

20. SEKIOU. L, & al, Gestion des ressources humaines, 2è édition, Deboeck Université, 2002.
21. SEKIOU.L « gestion du personnel », l'édition d'organisation, 3ème édition, 1986.
22. ST-ONGE Sylvie, AUDET.M, HAINES.V, PETIT.A, « relever les défis de la GRH» 2 -ème Édition 2004
23. YANAT Zahir, SCOUARINE Aline, « Perspective sur la GRH au Maghreb Algérie, Maroc, Tunisie », Vuibert, Paris, 2005, Page 32.

### B. Autres

1. ALIA conseil, Guide de gestion des ressources humaines, 2013.
2. Bchini Belkacem et Al, « Impacte des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines », Gestion 2000.
3. Cours : ingénierie des emplois master 1 GRH 2016 / 2017.
4. Cours de GIROULT Marie-Anne, 2013-2014, Management des ressource humaine master 1.
5. Cours GRH/IFSE MorenoMaxime sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE-UTI.
6. Cours master de recherche en entrepreneuriat et management des PME « Le management des ressource humaines ».
7. Cours master de recherche en entrepreneuriat et management des PME « Le management des ressource humaines ».
8. Fiche de lecture MABIKA Linda master en RH et sociologie année 2013-2014.
9. GHADDAB Nadia, AOUADI Sourour, « Les fonctions pratiques des ressources humaines », Université virtuelle de Tunis, 2008.
10. Guide de la fiche de poste, centre de gestion de l'Eure fonction publique territoriale.
11. Guide des ressources humaine, réaliser par FRP Groupe-Conseil, 2013.
12. International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 6, 2016.
13. KERLAN.F, « guide pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », édition Organisation Groupe Eyrolles, 2012.
14. L'APEC, Les métiers des ressources humaines, septembre 2004.
15. L'impact du MRH sur la performance de l'entreprise, Quandil Siham.
16. ONDEFOC, Catalogue des formation, 2018-2019.



## Références Bibliographiques

---

### C. Site web

1. [https://fpt.usmba.ac.ma/fpt/cours\\_master/M\\_PME\\_S8\\_M81\\_312.pdf](https://fpt.usmba.ac.ma/fpt/cours_master/M_PME_S8_M81_312.pdf)
2. <https://wikimemoires.net/2013/04/definition-de-formation-professionnelle-initiale-et-continue/>
3. [http://projetulys.overblog.com/2014/10/la-fiche-de-poste-contribution-a-la-gestion-de-l-emploi-et-l-organisation-de-l-entreprise.html#\\_ftn15](http://projetulys.overblog.com/2014/10/la-fiche-de-poste-contribution-a-la-gestion-de-l-emploi-et-l-organisation-de-l-entreprise.html#_ftn15)
4. <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/lfrh.pdf>
5. <https://www.cdg27.fr/wp-content/uploads/2017/02/Guide-pour-l-elaboration-de-la-Fiche-de-Poste.pdf>
6. <https://www.energy.gov.dz>
7. <https://studylibfr.com/doc/10055232/mrh-2013--extract-1>

## *Les Annexes*

### Annexes 01

Guide d'entretien destiné aux concernés par l'élaboration de la fiche de poste  
(Titulaire du poste, Directeur des Ressources Humaines)

**Université A- Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences économiques, des sciences Commerciales et de**

**Gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

#### **Questionnaire**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, Option : Management, et dans l'objectif de la réalisation d'une étude qui porte sur : « L'importance de la description de poste dans le cadre de la formation, Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est votre opinion personnelle qui est demandée. Comme ce questionnaire est anonyme, l'analyse portera sur l'ensemble des réponses des personnes interrogées. Nous vous prions de bien vouloir le remplir en vous garantissant que les informations recueillies ne sont utilisées que dans un but scientifique.

Nous nous engageons au respect de l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies.

**Réalisé par : Djoudad Mohamed Chakib**

Mahoui Nadir

**Dirigé par : Mme MAKHLOUF née ADJTOUTAH Tiziri**

## Les Annexes

---

### Axes 01 : Identification du poste

**Question 1 :** Titre du poste ?

**Question 2 :** Titre du supérieur hiérarchique ?

**Question 3 :** De quel service le poste fait-il partie ?

### Axe 02 : Sommaire du poste

**Question 1 :** Quelle est la raison d'être de ce poste ? (Ses objectifs)

### Axes 03 : Principales activités

**Question 1 :** Pouvez-vous nous définir l'activité de formation ?

**Question 2 :** Quel est le rôle et les tâches confiées au titulaire du poste (contrôleur) au sein de l'entreprise ?

**Question 3 :** Quelles sont les responsabilités du titulaire du poste envers :

Les collègues :

L'entreprise :

Pouvez-vous dresser la liste des activités effectuées en ordre d'importance.

**Question 4 :** Quels sont les services dont le poste dépend afin d'obtenir des ressources ?

**Question 5 :** Quels sont les problèmes particuliers à résoudre dans ce poste ?

**Question 6 :** Quels sont les difficultés que vous rencontrez lors de vos formations ?

**Question 7 :** Quelles sont les mesures mises en œuvre pour l'évaluation du processus de formation ?

### Axe 04 : Profil du poste

**Question 1 :** Quelle est la formation requise pour occuper le poste ?

**Question 2 :** Comment sont détectés les besoins de formation concernant votre poste de travail ?

## Les Annexes

---

**Question 3 :** Quelles sont les compétences requises pour occuper le poste ?

**Question 4 :** Quelles sont les étapes que vous utilisez pour effectuer une formation ?

**Question 5 :** Est-ce que d'autres types de formations sont nécessaires pour que cet emploi puisse être effectué de façon compétente ?

**Question 6 :** Quels sont les outils/logiciels utilisés au cours de l'emploi ?

**Question 7 :** Quelle est la langue requise pour occuper ce poste ?

**Question 8 :** Selon vous, quels sont les acteurs qui peuvent intervenir dans le cadre de la pratique de l'analyse des postes ?

**Question 9 :** Pour quoi vous ne faites pas appel à des experts externes pour l'analyse des postes ?

**Question 10 :** A votre avis, l'analyse des postes constitue-t-elle une pratique importante de la formation professionnelle ?

**Autres commentaires :**

## Les Annexes

---

### Annexes 02

#### Questionnaire d'enquête

##### Axe 01 : informations personnelles

**Question 01** : quel âge avez-vous ?

20-30 ans  30 -40 ans  40-50 ans  50 ans et plus

**Question 02** : Sexe ?

Homme  Femme

**Question 03** : quel est votre niveau d'étude ?

Secondaire  Universitaire

##### Axe 02 : lié à la formation professionnelle

**Question 01** : sur quels critères pensez-vous avoir été sélectionné pour la formation ?

Ancienneté  Manque de compétences  Manque d'expérience

Nouvelle méthode de travail

Autres (précisez).....

**Question 02** : Pensez-vous que la formation est un outil indispensable afin d'acquérir les compétences nécessaires ?

Oui  Non

Si oui comment, si non pourquoi ?

**Question 03** : Pensez-vous que la formation est efficace pour développer votre savoir-faire?

Oui  Non

Si oui comment, si non pourquoi ?.....

## Les Annexes

---

**Question 04** : Comment s'est-elle passé la formation du poste que vous occupez actuellement ?

Facilement Normalement Difficilement

**Question 05** : Avez-vous progressé dans votre poste suite à une formation ?

Oui Non

**Question 06** : Ou avez-vous suivi votre formation de contrôleur ?

Centre de formation  Dans l'entreprise  À l'étranger

**Question 07** : Y-a-t-il une adéquation entre vos compétences et celles exigé par le poste ?

Oui  Non

Si non, pouvez-vous nous expliquez l'origine des écarts ?.....

**Question 08** : A quel moment avez-vous ressenti un besoin de formation ?

Une mauvaise performance de votre part.

Changement des méthodes de travail.

Jamais.

**Question 09** : Les formations que vous avez effectuées ont-elles été objectif ?

Oui  Non

**Question 10** : Vous envisagez la formation comme un moyen :

D'accroître vos compétences au bénéfice de l'entreprise.

D'accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel ou personnel.

D'obtenir un salaire plus élevé.

D'accéder à une promotion

## Les Annexes

---

**Question 11 :** Pensez-vous avoir la capacité de s'adapter à de nouvelles formes de travail ?

Oui  Non

• Si oui, procédez-vous les qualifications requises ?

Oui  Non

**Question 12 :** Pensez-vous que la formation dans l'entreprise ENAA est efficace ?

Oui  Non

### Axe 03 : Lié à la perception de l'analyse des postes

**Question 01 :** Depuis combien de temps que vous occupez ce poste ?

- 5 ans  5-10 ans  10-15 ans  15-20 ans  20 ans et plus

**Question 02 :** Avez-vous eu recours à une fiche de poste auparavant ?

Oui  Non

• Si oui, pensez-vous qu'elle a été utile pour vous ou pour l'entreprise ?

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?.....

**Question 03 :** Pensez-vous que la fiche de poste doit être communiqué avant de procéder à la formation ?

Oui Non

**Question 04 :** A votre avis, y-a-t-il une adéquation entre la fiche de poste et les besoins en formation ?

Oui  Non

Poussez l'analyse.....



## Les Annexes

---

**Question 05** : Pensez-vous que l'analyse des postes permet de prévoir les compétences et les qualifications nécessaires pour occuper efficacement un poste ?

Oui  Non

Poussez l'analyse.....

**Question 06** : Pour vous, la description de poste permet-elle une meilleure clarification des tâches et des missions des postes ?

Oui  Non

**Question 07** : D'après vous, qui est l'acteur intervenant lors d'une élaboration d'une description de poste ?

Le directeur des ressources humaines

Le supérieur direct hiérarchique

**Question 08** : L'élaboration d'une fiche de poste serait-elle capable de contribuer au développement de l'entreprise ENAA ?

Oui  Non

# *Table des matières*

## Table des matières

---

### Remerciements

### Dédicace

### Sommaire

### Liste d'abréviation

### Liste des tableaux

### Liste des figures

## Introduction Générale ..... 1

### Cadre théorique

### Chapitre I

#### La GRH et ses différentes pratiques au sein de l'entreprise

## Introduction ..... 8

## Section 01 : Présentation de la gestion des ressources humaines ..... 8

### 1.1. L'historique de la GRH ..... 8

#### 1.1.1. La fin du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'en 1945 ..... 9

#### 1.1.2. Les trente glorieuses ..... 10

#### 1.1.3. Après les années 1980 ..... 10

### 1.2. Présentation des concepts liés à la GRH ..... 12

#### 1.2.1. Les compétences ..... 12

#### 1.2.2. Le Management des Ressources Humaines (MRH) ..... 13

#### 1.2.3. Les ressources humaines ..... 13

#### 1.2.4. La gestion ..... 13

#### 1.2.5. La fonction ..... 13

#### 1.2.6. La fonction des ressources humaines (FRH) ..... 13

### 1.3. Définition de la GRH ..... 14

### 1.4. Les métiers de la Fonction des ressources humaines ..... 15

### 1.5. Les objectifs de la GRH ..... 18

### 1.6. Les caractéristiques de la fonction RH ..... 18

## Table des matières

---

1.7. Les missions stratégiques de la GRH .....	21
1.7.1.Motiver, impliquer les salariés .....	21
1.7.2.Favoriser le changement .....	21
1.7.3.Mettre en œuvre la stratégie .....	21
1.7.4.Administrer efficacement .....	21
1.8. Les principales activités de la FRH .....	22
1.8.1.Le recrutement .....	22
1.8.2.L'évaluation des performances .....	23
1.8.3.La gestion des carrières .....	23
1.8.4.La rémunération .....	24
1.8.5.La formation .....	25
<b>Section 02 : Processus de la formation professionnelle .....</b>	<b>25</b>
2.1. Présentation des concepts liés à la formation .....	25
2.1.1.Les savoirs .....	25
2.1.2.Les savoir-faire .....	26
2.1.3.Les savoir-être .....	26
2.1.4.Les savoir-évoluer .....	26
2.1.5.La compétence .....	26
2.1.6.L'employabilité .....	26
2.1.7.Le développement des compétences .....	26
2.1.8.L'entrainement à la tâche .....	26
2.2. Définition de la Formation .....	27
2.3. Les objectifs de la formation .....	27
2.4. Les enjeux de la formation .....	28
2.5. Les différents acteurs de la formation .....	30
2.5.1.Les employés .....	30
2.5.2.La direction générale .....	30

## Table des matières

---

2.5.3. La direction des ressources humaines .....	30
2.5.4. Les cadres hiérarchiques .....	31
2.5.5. Les instances gouvernementales .....	31
2.5.6. Les entreprises de formation .....	31
2.5.7. Les établissements d'enseignement .....	32
2.5.8. Les associations professionnelles .....	32
2.6. Typologie des pratiques de formation .....	32
2.7. La politique de formation .....	33
2.8. Le plan de formation .....	33
2.8.1. La mise en œuvre d'un plan de formation .....	34
<b>Conclusion .....</b>	<b>37</b>

### Chapitre II

#### La démarche de l'analyse des postes au sein de l'entreprise

<b>Introduction .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 01 : Concept de l'analyse des postes .....</b>	<b>39</b>
1.1. Vocabulaire de l'analyse des postes .....	39
1.1.1. Activité .....	40
1.1.2. Une tâche .....	40
1.1.3. Un Métier .....	40
1.1.4. Un emploi .....	40
1.1.5. Emploi-type .....	40
1.1.6. Poste .....	40
1.1.7. La Description de l'emploi ou de poste .....	41
1.1.8. Analyse des postes .....	41
1.2. Historique de l'analyse de poste .....	41
1.3. Les caractéristiques d'un poste de travail .....	42
1.3.1. Elargissement de poste .....	42
1.3.2. La rotation de poste .....	43

## Table des matières

---

1.3.3.L'enrichissement de poste .....	43
1.4. Lien entre la description de poste et les autres pratiques de la GRH .....	44
1.4.1.Recrutement .....	44
1.4.2.La gestion des carrières .....	46
1.4.3.La formation .....	47
1.4.4.Lien entre l'analyse des postes et la formation .....	47
1.5. Les étapes de l'analyse des postes .....	48
1.5.1.La préparation .....	48
1.5.2.L'identification des emplois .....	48
1.5.3.Le choix de la technique et des analyses .....	48
1.5.4.Le recueil de l'information .....	48
1.5.5.La rédaction des descriptions de poste .....	48
1.5.6.La spécification des emplois .....	49
1.6. L'objectif de l'analyse des postes .....	49
<b>Section 02 : La fiche de poste un outil de gestion .....</b>	<b>50</b>
2.1. Définition de la fiche de poste .....	50
2.2. Les personnes intervenant dans la rédaction d'une fiche de poste .....	51
2.3. Les rubriques de la fiche de poste .....	51
2.3.1.Les rubriques incontournables .....	51
2.3.2.Souvent mentionné .....	52
2.3.3.Éventuellement .....	52
2.4. Les principales techniques à l'aboutissement de DP et FDP .....	55
2.4.1.L'observation .....	55
2.4.2.L'entretien .....	56
2.4.3.Le questionnaire .....	56
2.4.4.La méthode des incidents critique .....	57
2.4.5.Le journal .....	58

## Table des matières

---

2.4.6. La conférence technique .....	58
2.5. Les objectifs et les atouts de la fiche de poste .....	58
2.5.1. Les objectifs de la fiche de poste .....	58
2.5.2. Les atouts de la fiche de poste .....	59
2.6. Les étapes d'élaboration de la fiche de poste .....	60
<b>Conclusion .....</b>	<b>61</b>

### Partie pratique

#### Chapitre III

##### L'analyse des postes dans le cadre de la formation dans l'entreprise ENNA

<b>Introduction .....</b>	<b>64</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche .....</b>	<b>64</b>
1.1. Description de l'entreprise (ENNA) .....	64
1.2. La contribution de l'établissement .....	65
1.3. Les différents services .....	66
1.3.1. Service circulation aérienne .....	66
1.3.2. Service sécurité incendie et sauvetage .....	66
1.3.3. Service administratif .....	67
1.3.4. Service Technique .....	67
1.3.5. Service Radionavigation .....	67
1.3.6. Service Energie et Balisage .....	67
1.4. Organisation de l'enna .....	68
1.5. Présentation de la méthodologie de recherche .....	69
1.5.1. Présentation de l'étude .....	69
1.5.2. La structure et le déroulement du guide d'entretien .....	70
1.5.3. La structure et le déroulement du questionnaire .....	71
1.6. Les techniques d'analyses des résultats .....	71
<b>Section 02 : Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>72</b>

## Table des matières

---

2.1. Présentation et analyse des résultats des deux entretiens réalisés avec le directeur des ressources humaines et l'un des contrôleurs .....	72
2.1.1. Analyse des résultats de l'entretiens avec le DSA .....	75
2.1.2. Présentation des données issues de l'entretien avec le contrôleur .....	78
2.1.3. Analyse des résultats de l'entretiens avec le contrôleur .....	81
2.2. La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire .....	84
2.2.1. Axe 01 : Liée aux informations personnelles .....	84
2.2.2. Axe 02 : Liée à la formation professionnelle .....	951
2.2.3. Axes 03 : Lié à la perception de l'analyse des postes .....	99
2.3. Présentation d'une fiche de poste à l'entreprise ENNA .....	100
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>104</b>
<b>Références Bibliographiques .....</b>	<b>107</b>
<b>Les Annexes .....</b>	<b>111</b>
<b>Tables des matières .....</b>	<b>119</b>
<b>Résumé</b>	



# *Analyse des postes dans le cadre de la formation*

## *Résumé*

La formation professionnelle est une pratique indispensable de la gestion des ressources humaines. Elle permet au titulaire du poste au sein de l'entreprise d'acquérir des compétences et connaissances nécessaires pour intégrer un poste de travail quelconque ou pour une éventuelle promotion, elle doit être faite de manière continue pour veiller à la survie et développement de l'entreprise.

Ce travail a été fait sur la base de deux approches mixtes, D'où nous avons abordé l'importance de l'analyse des postes dans le cadre de la formation et la fiche de poste qui est un outil primordial dans la gestion du travail. Nous avons effectué un entretien avec le directeur de la sécurité aéronautique et un autre avec un des plus anciens contrôleurs, dans le but de mieux comprendre cette pratique au niveau de l'entreprise ENNA, et procéder aussi à une enquête par biais d'un questionnaire auprès des contrôleurs. Les résultats obtenus au cours de cette enquête nous ont permis de proposer une fiche de poste à l'entreprise.

**Mots clés :** Formation, Gestion des ressources humaines, analyse des poste, Fiche de poste.

## *Abstract*

Professional Formation is an indispensable practice in human resources management. It allows the holder of the position within the company to acquire the skills and knowledge necessary to integrate any job or for a possible promotion, it must be done continuously to ensure the survival and development of the company.

This work was done on the basis of two mixed approaches, from which we addressed the importance of job analysis in the context of training and the job description, which is an essential tool in work management. We conducted an interview with the director of aviation safety and another with one of the oldest controllers, with the aim of better understanding this practice at the level of the company ENNA, and also to carry out a survey through a questionnaire to the controllers. The results obtained during this survey allowed us to propose a job description to the company.

**Key words :** Formation, human resources management, job analysis, job description.