

Université Mohammed V-Souissi
UFR: Management des Ressources
Humaines et Ingénierie des Compétences

Atelier

Analyse des emplois et des tâches



Plan et Objectifs de l'atelier

Utilité de l'analyse des emplois:

- Situer l'analyse des emplois par rapport aux autres fonctions ressources humaines et montrer son intérêt

Définitions:

- Maîtriser les concepts liés à l'analyse des emplois

Historique:

- Montrer l'origine, l'évolution et le devenir de l'analyse des emplois

Les différentes méthodes:

- Énumérer et Décrire les outils d'analyse

Plan et Objectifs de l'atelier

Étapes d'élaboration:

- Définir la procédure d'analyse, de description et de rédaction des fiches fonction/poste

Exemple d'application: l'organigramme

- Montrer les différents types et l'utilité

Étude de cas:

- Élaborer une fiche de poste à partir d'une mise en situation

Utilités

**Evaluation
RH**

**Recrutement
Sélection**

Planification

Formation

Rémunération

**Relation
Patronat/synd.**

Analyse emploi

**Evaluation
emplois**

**Contrôle
absentéisme**

**Santé et
sécurité**

**Gestion du
temps**



Planification

Etape 1 de GPEC

A.E instrument précieux pour définir les besoins en RH pour l'organisation

Evaluation des emplois

A partir description et spécification des emplois on détermine profil du titulaire (compétences exigées par chacun des postes)

Comparaison entre les descriptions poste débouche sur E.E
classification (rémunération)



Rémunération

- Comparer les rémunérations des différents postes (similitudes et les différences du contenu des emplois)
 - Grille de rémunération
 - Récompenser plus équitablement les titulaires
- Païement pour le poste et non pour la personne qui le détient

Recrutement

- ✓ Connaissances des tâches à exécuter et les qualifications à rechercher (candidats)

Adéquation poste/profil

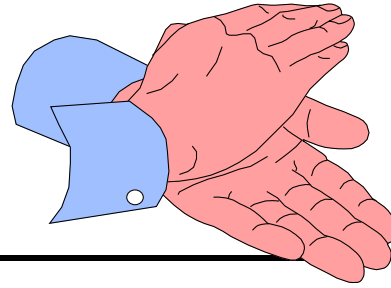
Intégration facilitée

Selection

- ✓ Critères/normes de selection

Engagement en fct des activités
description des tâches

Affectation du candidat là où ses compétences peuvent être utilisées efficacement

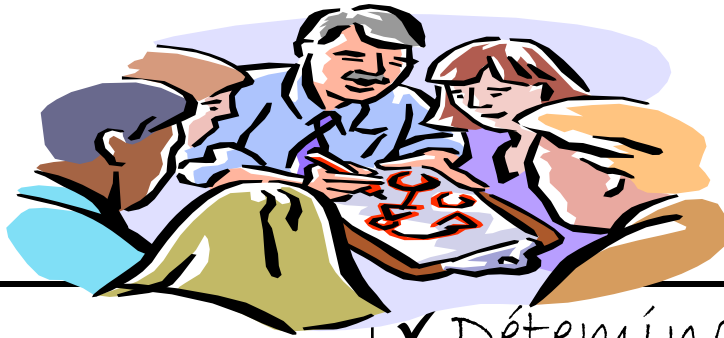


Evaluation des RH

Description de poste m.e.e critères
sur lesquels on peut s'appuyer pour
évaluer l'employé (degré de
conformité aux standards établis
d'un poste)

Analyse du rendement

Evaluation au mérite



Formation

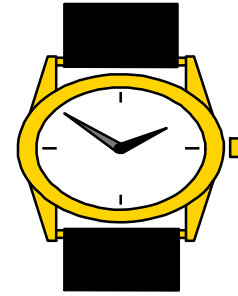
- ✓ Détermination des besoins en formation de l'organisation
- ✓ Titulaire du poste au niveau de son poste et poste vacant et offert (à partir des tâches inhérentes)
- ✓ Plan de formation



Relation
patronat/
syndicat

L'employeur délimite ses attentes à
l'égard de ses employés
malentendus et conflits

Employé sait ce qu'il doit faire et
ne pas faire



Gestion du temps

- ✓ Etablissement du temps nécessaire pour exécuter les tâches
- ✓ Pourcentage du temps (activités principales/accessoires)
- ✓ Charge de travail



Santé et sécurité

Le programme de prévention et le rassemblement du matériel de secours

Chaque poste décrit peut être accompagné d'un inventaire des risques d'accidents relatifs à l'exercice des activités inhérentes au poste

Adaptation du travail à l'homme



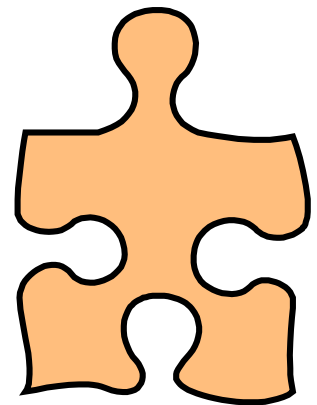
Contrôle de l'absentéisme

Une description bien claire de
l'emploi peut diminuer
l'absentéisme

Adéquation poste/Profil

Défrichements terminologiques

- Activité (tâche): la plus petite unité organisationnelle de travail, finalisée par un objectif clair



Défrichements terminologiques

- Emploi (fonction): ensemble de tâches ou activités aux caractéristiques semblables, ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences



Défrichements terminologiques

- Emploi-type: regroupement sous un même intitulé de plusieurs postes actuels ayant une proximité de contenu et d'exigences de compétences.
- Dans l'ensemble des emplois-type, on peut distinguer :

Emploi clé

Emploi sensible

Emploi cible

Défrichements terminologiques

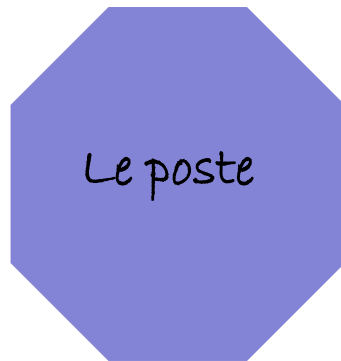
- **Emploi-clé**: emploi-type ayant pour l'entreprise une importance cruciale
- **Emploi sensible**: emploi-type pouvant être profondément modifié (quantitativement et/ou qualitativement) en raisons de transformations prévues
- **Emploi cible**: emploi-type futur exprimant un choix de l'entreprise sur les évolutions souhaitables.

Défrichements terminologiques

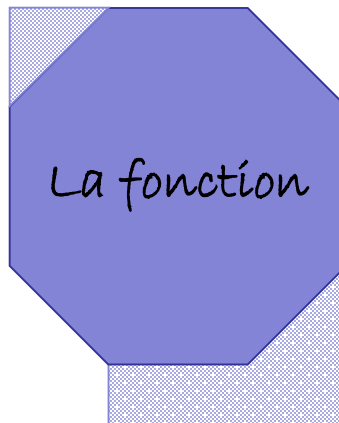
- Poste: situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire



Défrichements terminologiques



Le travail
prescrit



Le travail
flexible



Le travail
recomposé

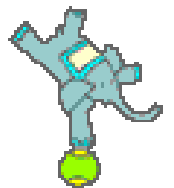
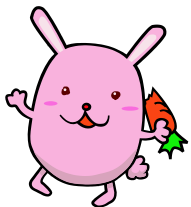
Défrichements terminologiques

- Le *métier* désigne un regroupement d'emplois présentant des proximités d'activités et de compétences, susceptibles d'être étudiées et traitées de façon globale



Défrichements terminologiques

- La famille professionnelle (famille d'emplois) regroupe des emplois-type selon un critère de proximité professionnelle et par ensembles cohérents permettant leur gestion.



Défrichements terminologiques

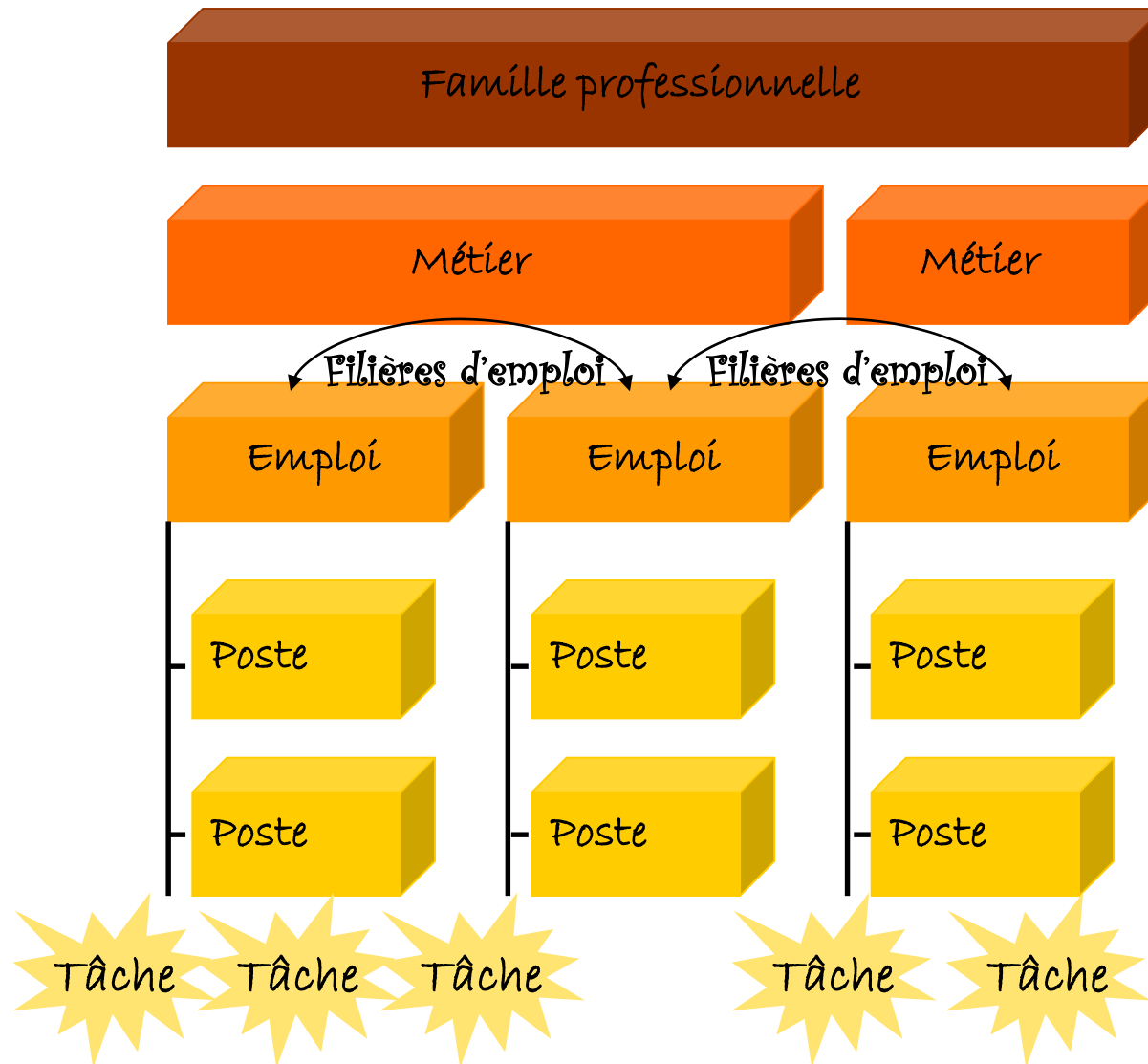
- Les filières d'emplois (aires de mobilité professionnelle): l'ensemble des trajectoires professionnelles envisageables à partir d'un emploi-type en précisant les compétences communes et celles à acquérir pour réaliser ce parcours



Défrichements terminologiques

- Le répertoire ou nomenclature, est la liste classée des emplois de l'entreprise
- Le mode de classement est la « famille d'emplois », souvent basée sur le métier dominant (commercial, mécanique, artisanat, achats...)
- A l'intérieur de chaque métier, les emplois sont classés hiérarchiquement par niveau de classification et/ou de responsabilité

Défrichements terminologiques



Défrichements terminologiques

- Définition de fonction (emploi): un texte décrivant ce que doivent faire les salariés qui occupent la fonction considérée
- Définition de poste: un texte décrivant ce que doit faire un salarié qui occupe le poste considéré

Genèse de l'analyse des emplois et des tâches





Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

- Origine: U.S.A

- 1920:

Charles Bedeaux

- Mise au point d'une méthode analytique par point;
- caractéristiques: basée sur 13 critères;
- Champ d'application: entreprises métallurgiques.





Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

• 1930:

adaptation de la méthode au contexte professionnel de deux groupements la NEMA et la NMTA par l'américain A.L KRESS;

4 critères uniquement subdivisés en sous critères:

- Qualification;
- Effort;
- Responsabilité;
- Condition du travail.



- Grand succès;
- Référence pour d'autres secteurs d'entreprises.



Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

• Années 40:

EUROPE

- Arrêté Alexandre Parodi
- Objet: classification des différentes familles de salariés
- Définition d'un certain nombre de catégorie (à l'intérieur desquelles les différents emplois sont classés hiérarchiquement)



Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

- **Années 50:**

Conventions collectives

Loi du 11/02 « nouveau régime des conventions collectives »

- Apports:
 - Négociation de la classification des emplois et métiers;
 - Négociation de la classification des salaires des salariés.

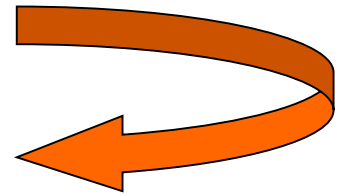


Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

- Insuffisances:
 - reprenne les classifications Parodi.
 - Constats: inadaptation des classifications Parodi;
 - Fluctuations sur le marché du travail;
 - Conflits et lutte social:
 - » syndicat (rémunération) --- employeurs (production)

Initiative de quelques employeurs:

émergence d'une nouvelle classification des postes de travail





Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

• 1975:

Accord sur la classification des métiers dans le domaine métallurgique

- Objectif:

- rechercher dans la forme et le contenu des métiers cohérence et adaptabilité

- critères:

- Autonomie;
- Responsabilité;
- type d'activité;
- connaissance requise.

- Apports:

- plus souple que les clauses de l'arrêté Parodi;
- ne fait pas appel à des appellations de métiers.



Genèse de l'analyse des emplois et des tâches

- 1982: Négociation du statut collectif et définition des emplois et tâches

Loi du 13 novembre:

Processus de détermination et de fixation concertée d'un ensemble de règles qui régissent le fond et la forme de la relation au travail.....

Questions fondamentales

**Que fait le titulaire
du poste ?**

**Comment fait-il
Son travail ?**

Analyse Emploi

Pourquoi le fait-il ?

**Qu'implique le
Travail ?**

Méthodes

Méthodes rapides

**Définition de
postes**

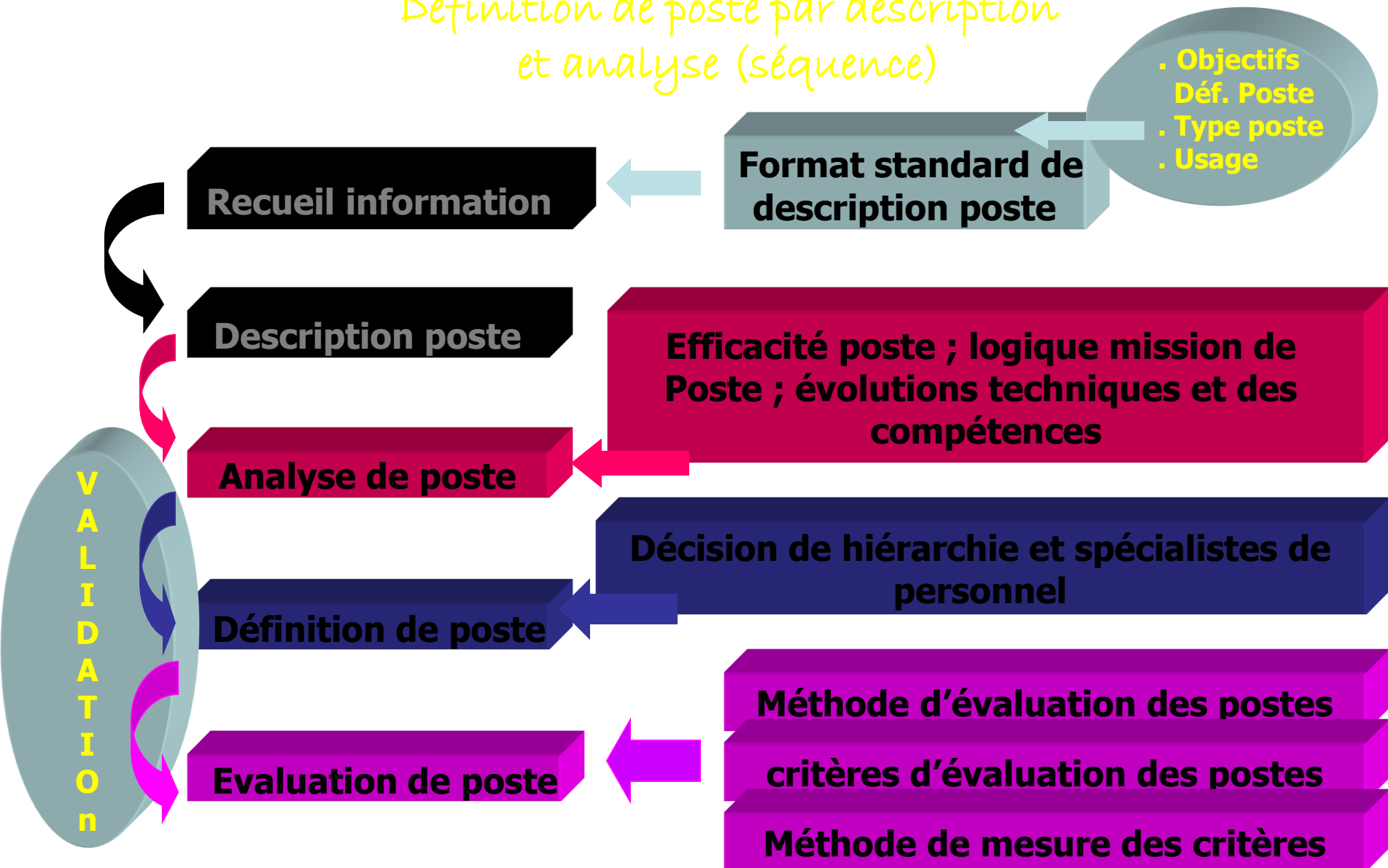
Séquence D-A-D

nomenclature de tâches

Méthodes rapides

- ✓ Méthode par « décalque de la convention Collective » à laquelle l'entreprise est Adhérente. Prendre la définition de poste la plus proche du poste à définir (inspiration de convention collective)
- ✓ Méthode « par déversement » s'applique à un nouveau poste. Identification du travail en excès pour le confier au nouveau poste.

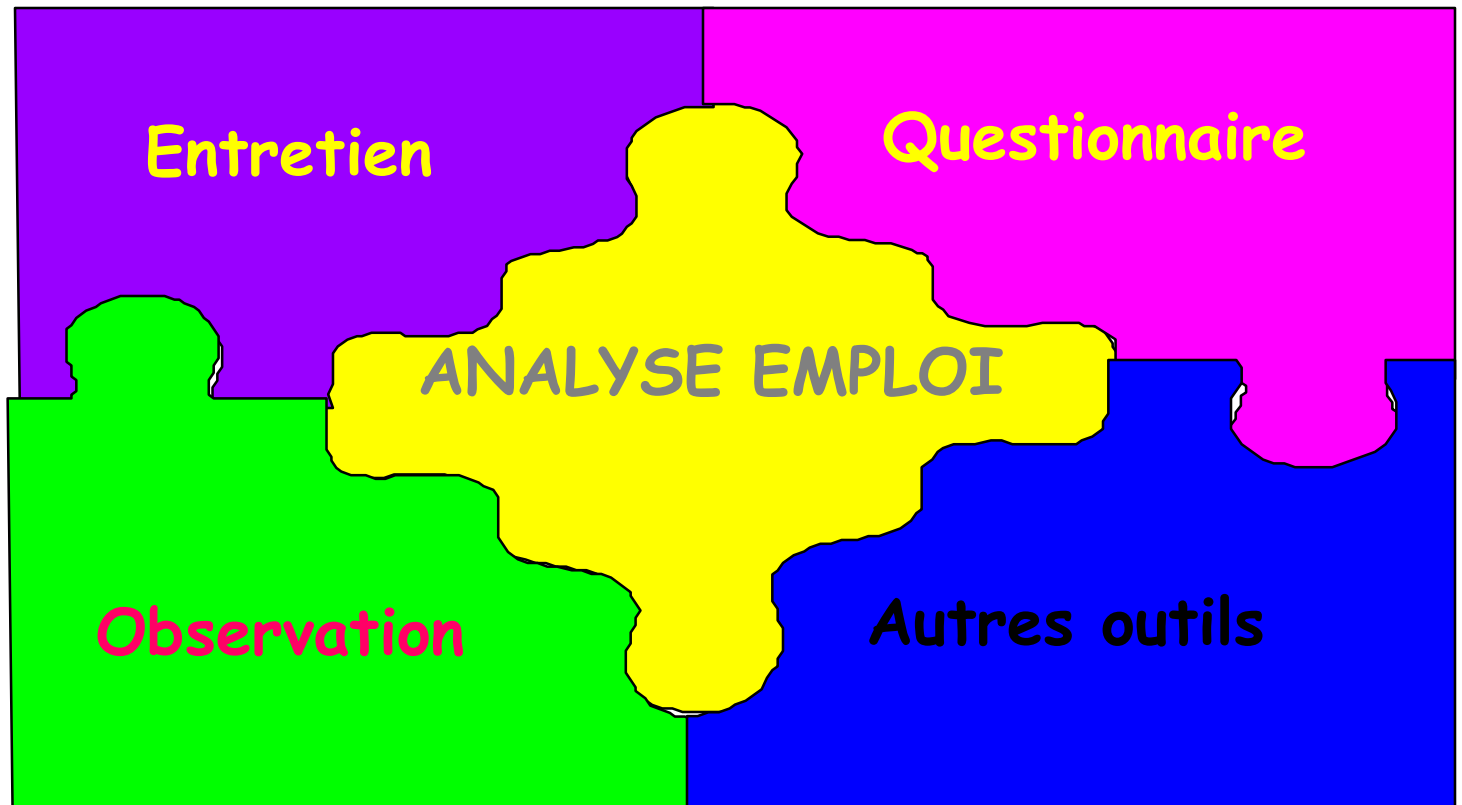
Définition de poste par description et analyse (séquence)



Regroupement des tâches standards

- Etablissement d'une nomenclature de tâches (hiérarchie et spécialistes)
- Regroupement des tâches élémentaires de même nature en poste de travail ou en fonction (effet de spécialisation)

Outils (méthodes)



Questionnaire

Avantages	Inconvénients
Economie de temps et argent	Aucune CIP
Maximum informations	Objectivité réduite
Libre expression du titulaire du poste	Difficulté d'élaborer Q.
Minimum de stress	Manque spontanéité
Maximum de pers. interrogées	Risque contamination

Entretien

- Entretien avec l'employé et son supérieur immédiat sur détails du travail et les conditions qui l'entourent
- Entretien uniquement sur ce qui est effectivement fait

Entretien

Avantages	Inconvénients
CIP	Sous-évaluation et sur-évaluation du travail par employé
Aucune limite ds les Q.	Investissement de temps et argent
Complément aux autres méthodes	Interruption dans le travail du titulaire
Collaboration et participation	Stress / titulaire Objectivité réduite
Maximum de données cueillies	Analystes formés et expérimentés

Observation

Avantages	Inconvénients
Enregistrement direct et objectif (neutralité) de tous les mouvements requis pour chaque tâche	Stress/titulaire méfiant Comportement biaisé
Temps exécution	Nécessite observateurs formés et expérimentés
Utile pour travail manuel et pour poste à court cycle de travail	Pas utile si cycle de travail long, si tâches complexes
Maximum d'informations concrètes	Méthode coûteuse

Autres outils

- Conférence technique : groupe d'expert (ex. un formateur et un salarié expérimenté)
rassemble information et procède à description de poste
- Journal
Enregistrement (J, S, M) des tâches principales exécutées par le titulaire du poste qui décrit librement ce qu'il fait

Autres outils

- Incidents critiques : inventaire de toutes les anomalies, insuffisances dans l'accomplissement des tâches et leurs conséquences
 - ✓ Causes et circonstances
 - ✓ Faits précis
 - ✓ Conséquences

Processus d'analyse des emplois

Préparation

Objectifs
Responsabilité
Information salariés

Services étudiés, catégories
d'emploi
Dans quel ordre

Identification des emplois

Choix de méthode

Déterminer
méthode appropriée

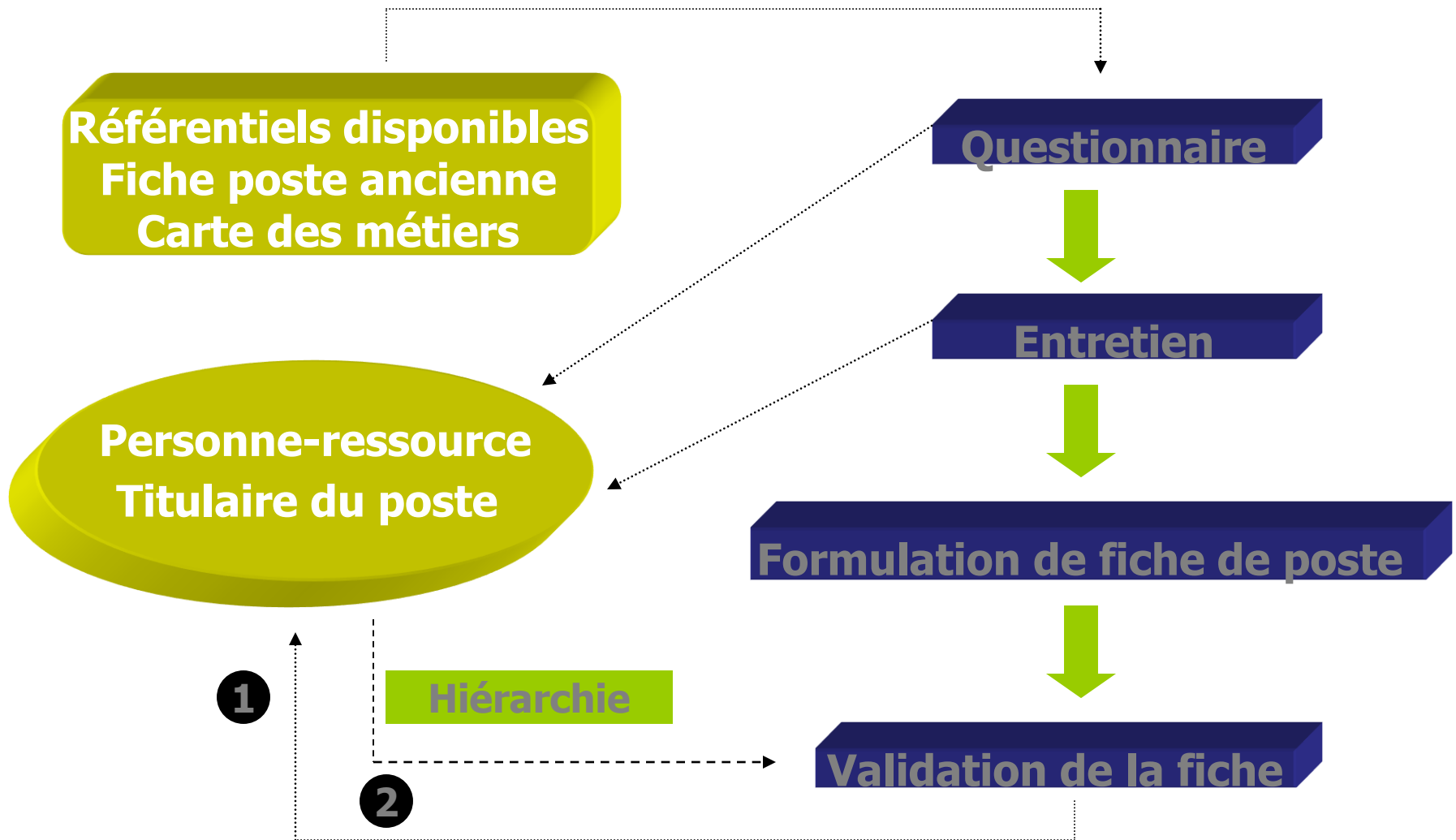
Quoi? Quand? Comment?
Pourquoi? Combien?
Avec Quoi? Avec qui?

Recueil de l'information

Description du poste

Contenu des tâches

Protocole de l'analyse de poste



Pour une Bonne analyse des emplois

Multiplier les sources d'informations

**Informier et impliquer l'ensemble des
acteurs**

Valider les résultats

Elaborer une grille d'analyse

Étapes de l'analyse



Étapes de l'analyse

- Quel niveau d'analyse choisir?

Le choix de la maille d'analyse dépend des objectifs recherchés.

Poste, emploi, métiers et familles professionnelles représentent quatre niveaux d'analyse.

Étapes de l'analyse

Le niveau du poste de travail relève d'une analyse micro très qualitative et pertinente dans l'étude de petites unités de travail.

La portée de l'étude est individuelle et vise à résoudre des questions de :

- positionnement
- évaluation
- formation
- optimisation des conditions de travail

Étapes de l'analyse

Le niveau de l'emploi relève d'une approche qualitative. Pertinent au niveau d'une entreprise, il a une visée collective et permet de répondre à des problématiques de :

- GPEC
- orientation
- mobilité
- formation
- recrutement
- rémunération

Étapes de l'analyse

Les niveaux du métier et de la famille professionnelle sont moins qualitatifs. Ils sont pertinents dans le cadre d'étude sur de très grandes entreprises ou sur des bassins d'emploi. Ils ont une visée informative et permettent d'anticiper des tendances dans le domaine de la mobilité et du recrutement

Étapes de l'analyse

Fiche
de fonction

*situation de travail
avec marges de manœuvre
laissées au titulaire*



~~Fiche
de poste~~

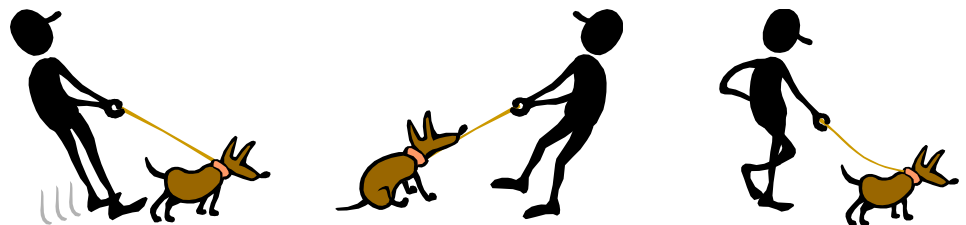
*situation de travail
entièrement définie*



Étapes de l'analyse

1. Information du personnel

- Les buts à atteindre
- Les moyens pour y parvenir
- Le rôle du personnel en tant qu'analyste et analysé
- Le calendrier des différentes étapes



2. Information sur les objectifs de l'organisation

3. Constitution d'une commission paritaire d'étude et d'évaluation

4. Élaboration de l'outil d'investigation

L'analyse documentaire

L'entretien

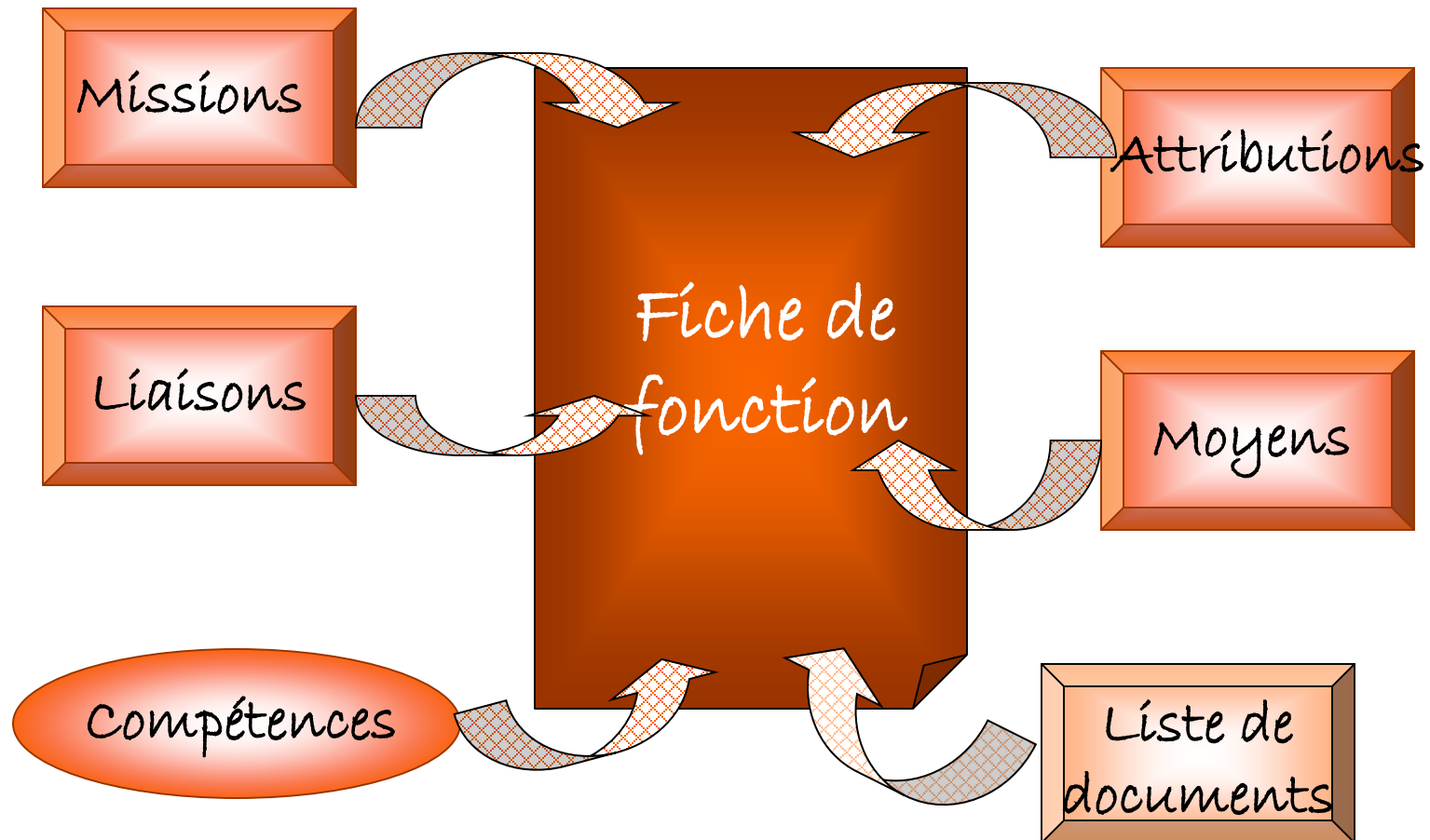
L'observation

La description d'une journée de travail

L'analyse des pratiques professionnelles

L'animation de groupe-métier

5. Rédaction de la fiche de fonction



5. Rédaction de la fiche de fonction

- Missions

- La raison d'être de la fonction
- Les objectifs assignés à son titulaire
- Les pouvoirs dont le titulaire dispose

Utiliser des
verbes d'action



Assurer en temps voulu et sans erreurs
la paye et ses accessoires



Élaborer la politique sociale



Proposer toute action pour...

5. Rédaction de la fiche de fonction

- **Attributions**
 - Les responsabilités directes
 - Les activités, les tâches
 - Les droits de gérer, d'administrer, de connaître

5. Rédaction de la fiche de fonction

- Liaisons
 - Quelles relations internes et externes?
 - Avec qui, quand?
 - Quelles relations hiérarchiques, fonctionnelles?

DG

Reçoit directives
politique
rémunération

DAF

Participe à
l'élaboration des
procédures

PERS

Entretient des
contacts
permanents

RP

Reçoit
les élus

5. Rédaction de la fiche de fonction

- Moyens

Humains

Secrétariat
Stagiaires
effectifs

Budgétaires

Budget de
fonctionnement propre

Matériels

Informatique
Information

5. Rédaction de la fiche de fonction

- Compétences

connaissances de base	connaissances liées à la pratique	comportement
Logiciel Paye Expression orale/écrite	Former son collaborateur Planifier travail Diagnostiquer Se documenter	Expliquer Rigueur/contrôle Discernement/discrétion Sens de l'écoute/pédagogie

ETABLISSEMENT	FICHE DE FONCTION			N°
	Appellation de la fonction			Page 0/0
Nom et fonction	Rédaction	Validation	Approbation	
Dates				
Signatures				

Principales missions de la fonction:
Objectifs spécifiques:
Principales activités et attributions:
Liaisons organisationnelles: •Délégations reçues •Relations fonctionnelles avec:
Ressources allouées:
Conditions spécifiques liées au titulaire:
Critères de performance:
Divers:

Quelques précautions

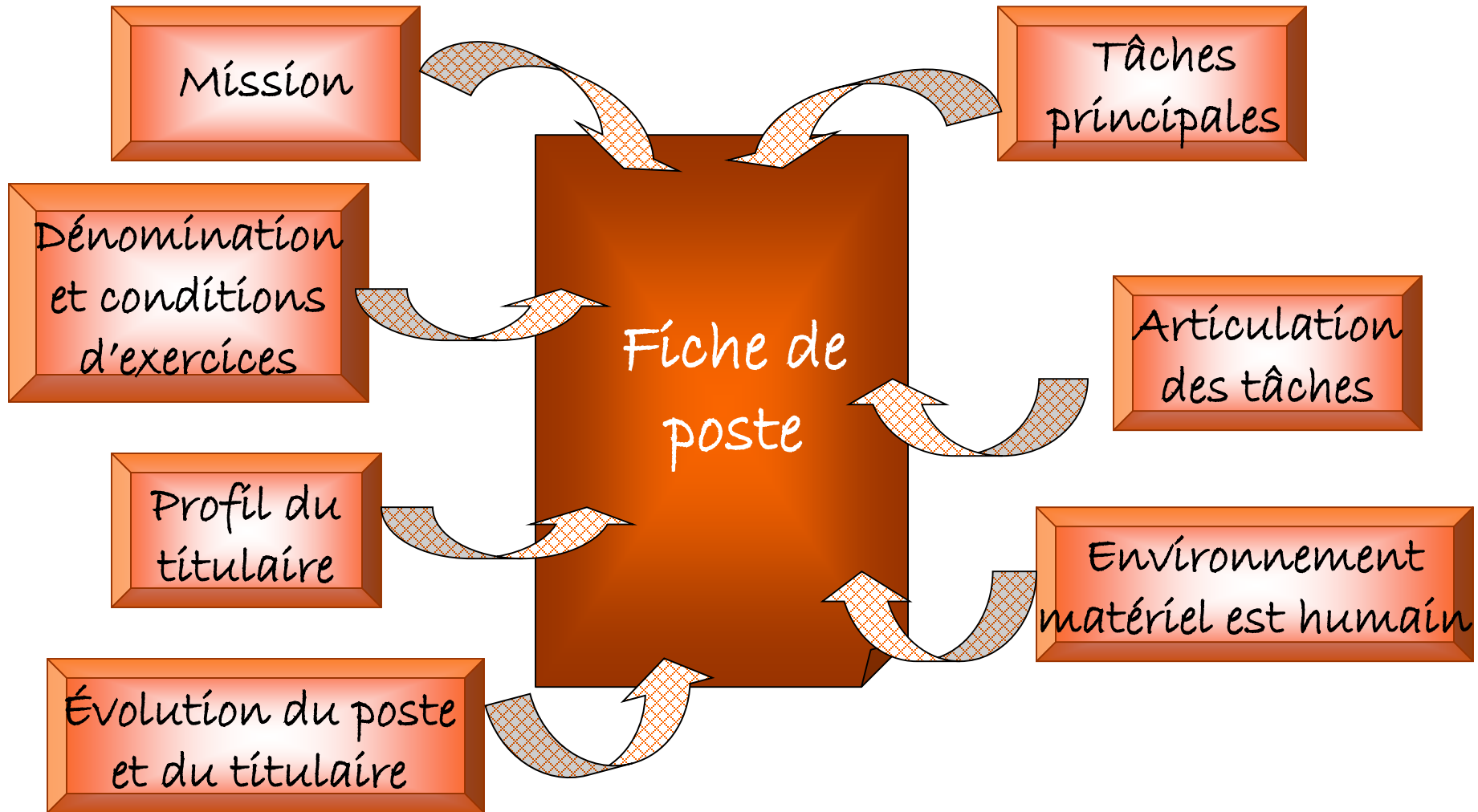
- Ne pas considérer les fiches de fonction comme permanentes.
- N'élaborer des fiches que si la structure de l'entreprise a été étudiée, et la valeur réelle des unités de travail définies (raison d'être).
- Diffuser les fiches dans toutes les unités de l'entreprise.
- Rédiger les fiches avec les titulaires.

Quelques précautions

- Respecter le style de management de l'entreprise, sa culture et ses traditions.
- Rédiger de manière concise, précise et exacte
- Utiliser un vocabulaire compréhensible par l'ensemble des agents de l'entreprise
- Identifier les clients et fournisseurs de la fonction (relations non hiérarchiques).

Lemaître P., Maders H-P., *Améliorer l'organisation administrative*, Les éditions d'organisation, 1989.

Rédaction de la fiche de poste



Rédaction de la fiche de poste

- *Mission du poste : définition des objectifs, des moyens, et des responsabilités du poste.*

Rédaction de la fiche de poste

- *Principales tâches du poste :*
 - nature et description de la tâche (séquence d'activités): objectifs de la tâche et moyens disponibles;
 - durée et périodicité de la tâche;
 - standards à respecter, procédures à suivre;
 - relation avec la hiérarchie et communication du titulaire du poste avec les autres postes en amont et en aval;

Rédaction de la fiche de poste

- *Articulation de l'ensemble des tâches:*
 - *fréquences relatives des tâches;*
 - *liens techniques, logiques et chronologiques entre tâches;*
 - *liste de tâches annexes ou occasionnelles;*
 - *synthèse des liens principaux du titulaire du poste à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.*

Rédaction de la fiche de poste

- *Dénomination et conditions d'exercice :*
 - dénomination exacte;
 - localisation géographique et possibilité de changement;
 - horaires;
 - rémunération;
 - avantages divers: ambiance matérielle, nuisances;
 - contre-indications médicales: principaux critères d'appréciation pour la réussite dans le poste

Rédaction de la fiche de poste

- Profil du titulaire du poste :
 - formation et expérience nécessaires;
 - savoirs théoriques, méthodologiques et pratiques nécessaires;
 - capacités physiques, perceptuelles, de raisonnement; capacités de communication;
 - profils de motivations compatibles avec le poste: types de caractères et de personnalités compatibles avec le poste

Rédaction de la fiche de poste

Évolutions du poste et du titulaire du poste :

- exigences d'aménagement et de perfectionnement du poste à court, moyen, et long terme;
- durée estimée et étapes de la maîtrise du poste par son titulaire;
- évolutions ultérieures souhaitées ou possibles du titulaire du poste;
- possibilités d'intérim

Rédaction de la fiche de poste

- Le contenu standard des définitions de postes dépend:
 - du niveau du poste
 - de l'objectif poursuivi par l'entreprise
 - des utilisations possibles que l'on veut pouvoir faire des définitions de postes

L'Organigramme

- Qu'est ce qu' un organigramme?
- Qui l'élabore ? qui intéresse t'il ?
- Pourquoi : quelle est utilité de l'organigramme ?
- Quand élabore t'on un organigramme ?

qu'est-ce qu'un organigramme

- Un organigramme est la représentation graphique de la structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service avec ses divers éléments et leurs relations.

La structure d'un organisme, d'un établissement ou d'un service, est la façon suivant laquelle ses différents organes se situent les uns par rapport aux autres.

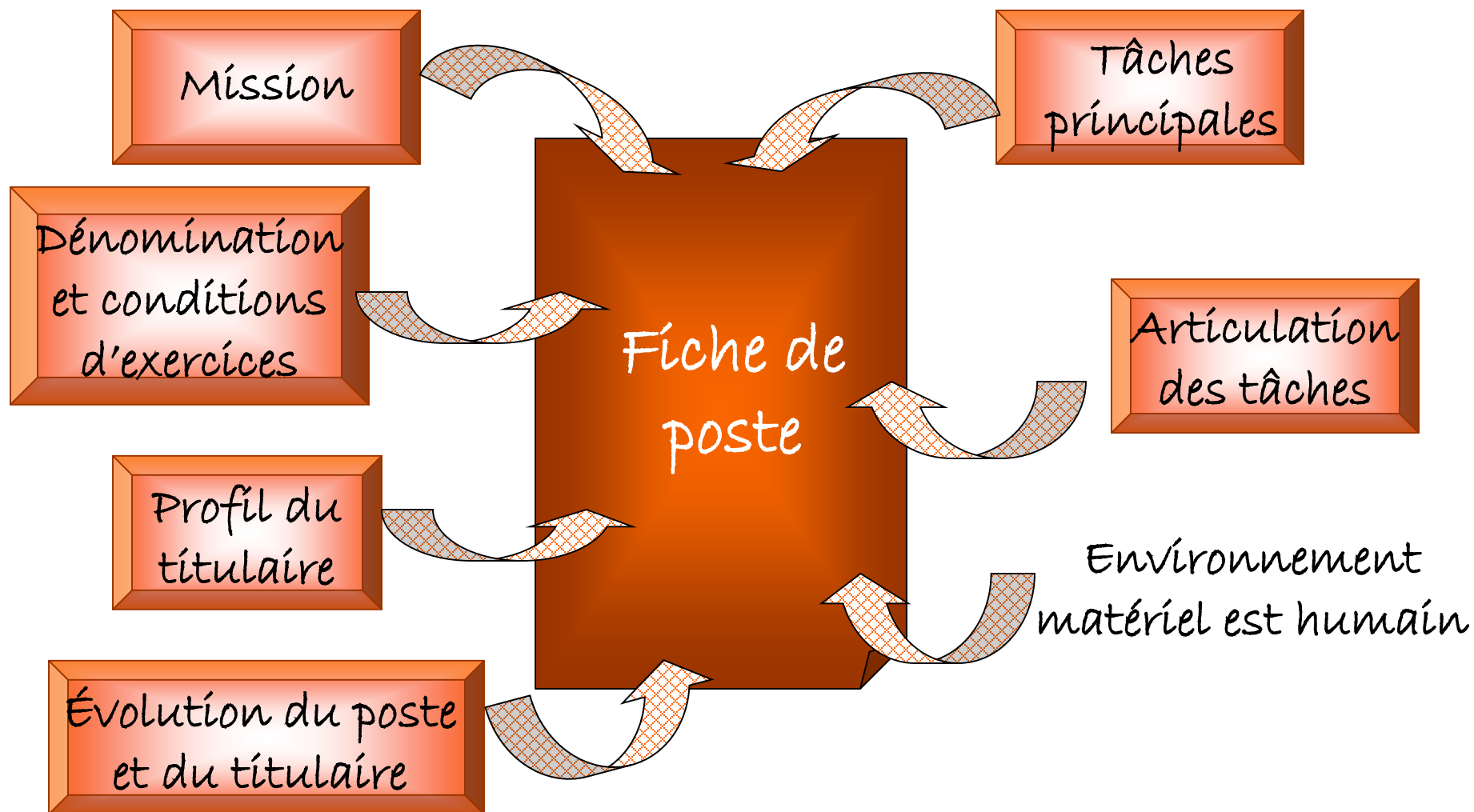
qu'est-ce qu'un organigramme

Selon les organigrammes, on trouvera :

- les noms des services,
- les noms des services avec leurs responsables,
- les noms des services avec leurs responsables ainsi que la profession des personnes y travaillant,
- les noms des services avec leurs responsables, ainsi que le nom et la profession des personnes y travaillant

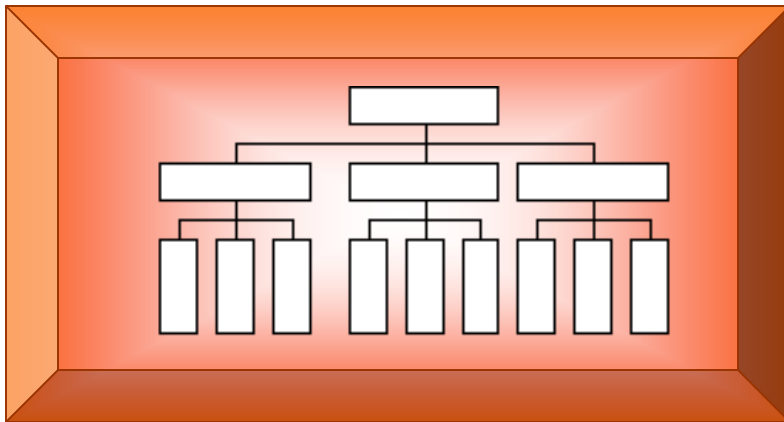
qu'est-ce qu'un organigramme

- Différents types de relations vont figurer :
 - relations hiérarchiques (relations d'autorité)
 - relations fonctionnelles (liées aux activités exercées)

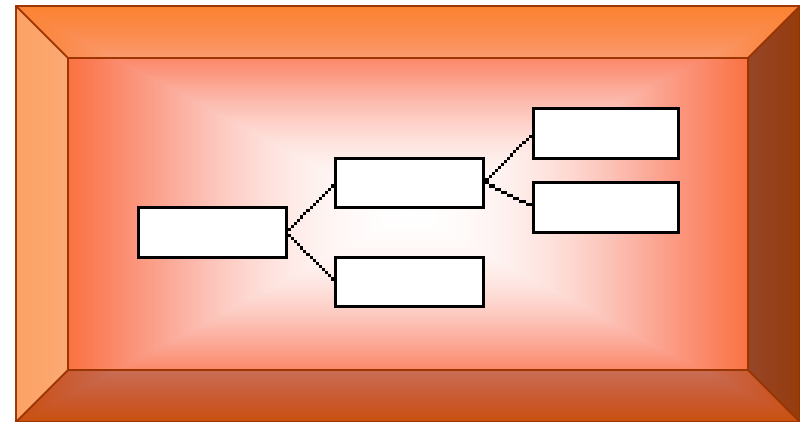


DIFFERENTES FORMES D'ORGANIGRAMME

- L'organigramme en pyramide (ou en bannière ou linéaire ou de travail)



Variante possible (surtout pour pallier le manque de place) :

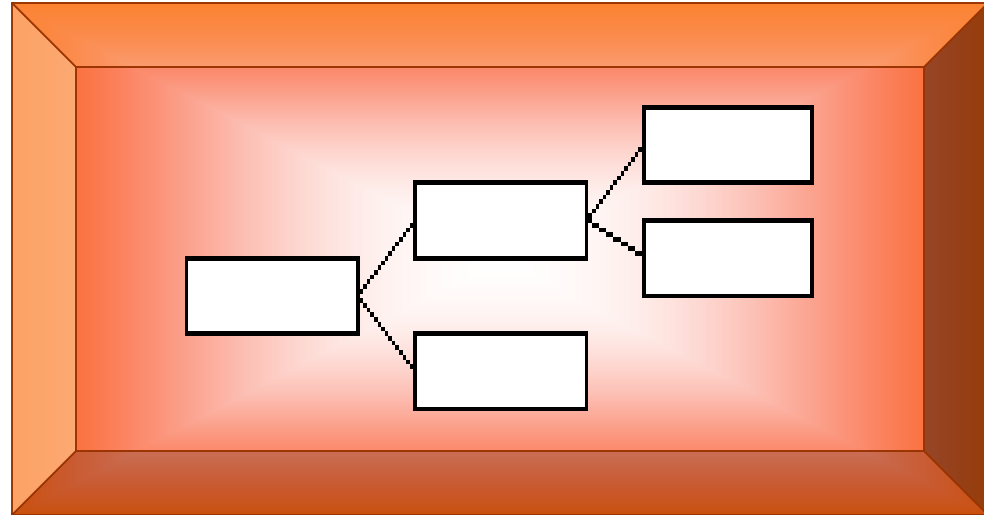


Il est très répandu ; les éléments ayant le même niveau sont sur une même ligne horizontale, le plus élevé est en haut.

DIFFERENTES FORMES D'ORGANIGRAMME

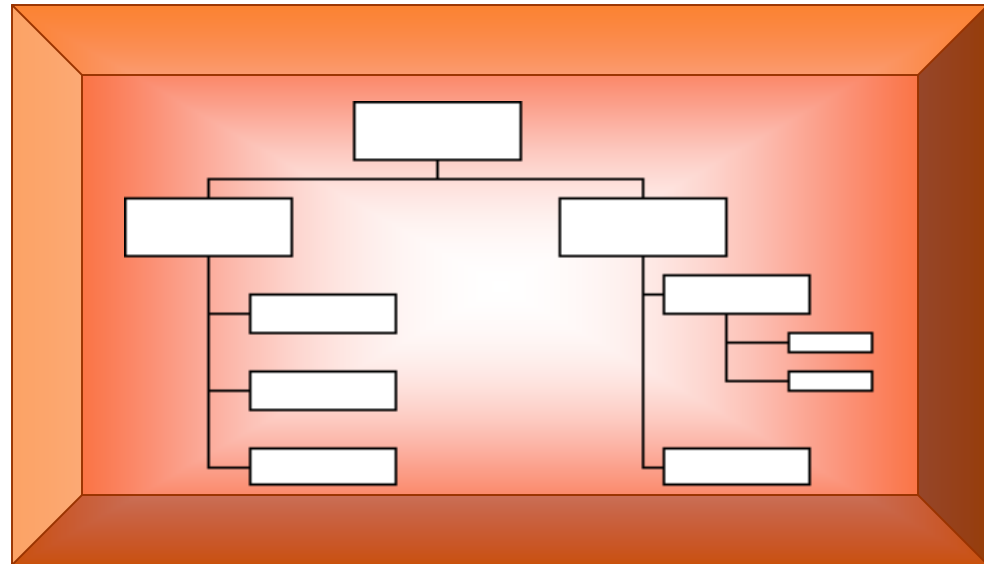
- l'organigramme en arbre

Les éléments de même niveau hiérarchique sont sur la même ligne verticale ; le plus élevé est à gauche.



- l'organigramme replié

Il associe la présentation de l'organigramme en pyramide et de l'organigramme en arbre ; les cartouches sont décalés du haut vers le bas et de gauche à droite.



DIFFERENTES FORMES D'ORGANIGRAMME

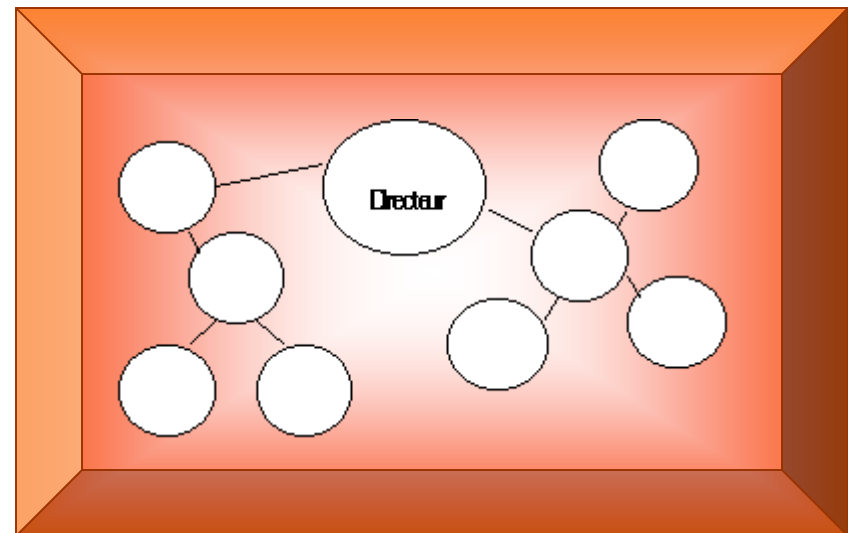
- l'organigramme normalisé

norme Z 12-001 (établi en général en **format A3**)

Sur les 7 échelons prévus, l'élément le plus élevé se trouve à gauche au niveau 1 ; les autres sont ensuite au niveau 2, 3 ...en étant décalés vers la droite

- organigrammes "originaux"

Certains organigrammes appelés "organigrammes d'information" (ou de présentation) sont originaux : leur graphisme est "accrocheur" (dans une optique publicitaire), ils comportent souvent la photographie des responsables ou des images et se présentent avec des formes fantaisistes (en étoile, en pétales...).



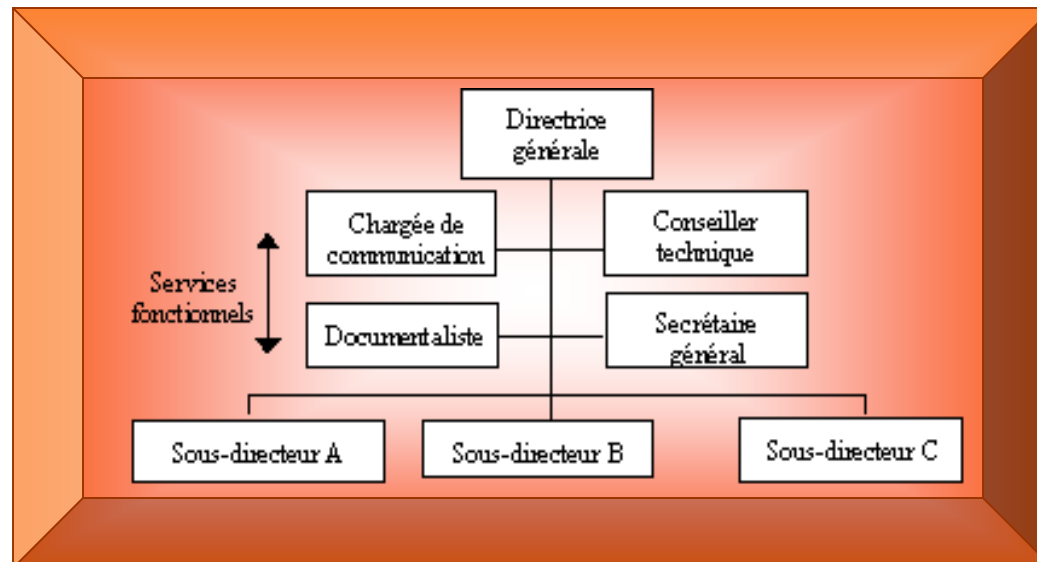
DIFFERENTES FORMES D'ORGANIGRAMME

- Structure hiérarchico-fonctionnelle

ou "staff and line" ou "line and staff"

(line : structure hiérarchique, staff : organes de conseil)

Cette structure comporte des "fonctionnels", c'est-à-dire des organes qui contribuent à la marche de l'ensemble de l'établissement, mentionnés près de la Direction, en plus des autres services



DIFFERENTES FORMES D'ORGANIGRAMME

- Organigramme fonctionnel

- Organigramme qui fait apparaître les liaisons fonctionnelles (mais celles-ci peuvent aussi figurer sur l'organigramme de structure.

- Organigramme structurel

- Synonyme d'organigramme de structure.
- - Organigramme de structure hiérarchique
- Titre donné à l'organigramme normalisé

Qui l'élabore

Dans les grandes organisations les organigrammes sont élaborés par la DRH (Direction des Ressources Humaines) en collaboration avec le service Communication si celui-ci existe. Dans les établissements de plus petite taille, le Directeur peut s'en charger.

Utilité d'un organigramme

L'organigramme d'un établissement ou d'un service intéresse :

- le personnel (communication interne)
 - Il permet de se situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui", et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail.
- L'accueil des personnes nouvellement embauchées dans les établissements d'une certaine taille prévoit souvent la distribution et le commentaire de l'organigramme général et de l'organigramme détaillé du service d'affectation. C'est un moyen de communication interne.

Utilité d'un organigramme

- La Direction de l'établissement
 - Il peut être un moyen d'analyse car il peut faire apparaître des dysfonctionnements et inciter à une meilleure organisation.
- Les usagers et les partenaires (communication externe)
 - Il permet de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication externe

Quand l'élaborer

- L'organigramme élaboré lors de la création de la structure
- Lors de la mise à jour à chaque réorganisation.

The image features two stylized yellow roses with white outlines, set against a dark teal background. The roses are positioned diagonally, with one in the lower-left and one in the upper-right. They are surrounded by several green leaves of varying shades, some with dark outlines. The text "Merci de votre attention" is written in a bold, pink, sans-serif font across the center of the image, overlapping the roses.

Merci de votre attention