

تقرير نهائي لمشروع البحث  
Rapport final du projet PNR

I-Identification du projet:

-التعريف بالمشروع

PNR

Organisme pilote

Economie (27)

CREAD

Domiciliation du projet :

Université d'Oran

Intitulé du projet

عنوان المشروع

Ingénierie des compétences : production, développement et évaluation des compétences dans les entreprises algériennes

Chercheurs impliqués dans le projet  
المستخدمة

أعضاء المشروع و المؤسسة

Nom et prénom الاسم و اللقب	Grade الرتبة	Etablissement employeur المؤسسة المستخدمة	Observation
BENYAHIA-TAIBI Ghalia	Maître de conférences A	Université d'Oran	//
MEBARKI Malik	Maître de conférences A	Université de Lille (France)	//
TAHAR Laradj	Professeur	Université d'Oran	//
FERHAOUI Mustapha	Maître-assistant A	Université d'Oran	//
BELHADJ Abdelbaki	Maître-assistant A	Université d'Oran	//
BOUDAUD Souhila	Maître-assistant A	Université d'Oran	//

## Déroulement du projet :

Rappeler brièvement les objectifs du projet et les tâches prévues

تذكير مختصر بأهداف المشروع و المهام المسطرة :

La problématique de la compétence, de sa production et de sa gestion dans les organisations productives doit se traiter, aussi, en amont et requiert des compétences en analyse des activités et du travail, en analyse des emplois et en ingénierie de formation

La méthode d'ingénierie en interaction avec une GRH basée sur la logique de compétences se décline en phases : référentiels de l'emploi et des activités, référentiels de compétences et référentiels de formation. La formation continue n'est pas une fin en soi, c'est un moyen qui contribue à l'émergence et au développement des compétences des salariés. En entreprise industrielle ou / et commerciale, il existe, un besoin en compétence. Les référentiels de formation sont soumis, ensuite, aux référentiels de certification ou un audit de conformité.

L'objectif principal de ce projet est d'aider l'entreprise algérienne à optimiser les compétences de ses collaborateurs en mettant en place une véritable Gestion des Ressources Humaines par et des compétences. Il s'agit, dans un cadre de coopération ou de partenariat entre les chercheurs universitaires et l'entreprise industrielle, d'échanges d'expérience, de vécu, des pratiques managériales.

Dans le cadre précis de la problématique sur la compétence, l'équipe propose une démarche (l'ingénierie de la formation) susceptible d'apporter des réponses aux préoccupations des responsables de l'entreprise, notamment dans le domaine de la GRH en général et de la fonction « formation » en particulier. De manière succincte, il s'agit de participer à l'amélioration de la gestion de l'entreprise, par un des facteurs de la compétitivité, le développement du « capital humain ».

La démarche procède au diagnostic général de l'organisation industrielle, pour se focaliser, ensuite sur la fonction « personnel ». L'objectif est l'identification des dysfonctionnements, l'appréhension du ou des domaines explicatifs du dysfonctionnement, préconiser les actes de régulation ou des solutions, en évaluer le coût et le proposer à la direction générale de l'organisation pour la mise en application. Dans ce sillage, l'ingénierie de formation est un processus qui recouvre les différentes phases de la démarche.

## Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>5</b>
Introduction:.....	6
Intérêt de la recherche.....	7
Présentation de la problématique.....	8
Questions de la recherche.....	9
Hypothèses de recherche.....	10
Méthodologie.....	11
<b>REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>13</b>
Introduction.....	14
I. La naissance d'un concept ; « La compétence ».....	14
II. Qu'est-ce que la compétence ?.....	15
III. L'ingénierie des compétences.....	18
IV. De l'ingénierie des compétences à l'ingénierie de la formation.....	20
V. Gestion des ressources humaines et Ingénierie de formation.....	22
VI. Les référentiels ; outils à l'usage de l'ingénierie des compétences.....	23
<b>INVESTIGATION SUR LE TERRAIN.....</b>	<b>29</b>
Introduction :.....	30
I. Présentation de l'entreprise et son environnement.....	31
II. Diagnostic du management.....	38
III. Diagnostic de l'organisation et de la fonction Ressources Humaines.....	40
IV. Diagnostic de la fonction commerciale.....	50
V. Le diagnostic de la fonction production.....	53
VI. Le diagnostic financier.....	63
VII. La référentialisation.....	67
VIII. Résultats obtenus.....	92
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>105</b>
Synthèse des résultats.....	106
Apports de la recherche.....	109
Limites et perspectives.....	111
Bibliographie :.....	113
<b>ANNEXES.....</b>	<b>119</b>
Annexes 1 : Documents internes de l'entreprise.....	120
Annexes 2 : Données financières.....	139
Annexes 3 : Outils méthodologiques.....	142



# ***Introduction Générale***

## **Introduction:**

Dans une économie fondée sur le savoir, les firmes misent sur leurs compétences internes et sont en quête de compétences complémentaires. Dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur tant pour l'organisation que pour l'individu. La compétitivité des entreprises s'organise autour des pôles de compétences et de connaissances. L'organisation et le salarié sont invités à s'investir dans des démarches de développement de compétences et d'apprentissage.

Même si l'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre. La formation continue constitue l'une des voies possibles certes, mais elle n'est pas systématiquement appropriée à toutes les situations : contexte professionnel, environnement socioéconomique et culturel de l'entreprise.

L'équipe de recherche se propose, à partir d'une étude de cas, d'analyser les lacunes de l'entreprise algérienne en matière de GRH plus précisément la gestion des compétences. En ce sens, une démarche d'évaluation (ou de diagnostic) est adoptée afin d'identifier les dysfonctionnements, les domaines d'intervention et les variables explicatives pour déboucher enfin, sur des axes d'amélioration.

A ce titre, les objectifs de ce projet sont :

### Objectifs scientifiques :

1. Identifier les dysfonctionnements relatifs à la GRH dans les entreprises algériennes.
2. Présenter le concept d'ingénierie de la formation et établir les liens existants avec les concepts de compétences et de compétitivité.
3. S'interroger sur les opportunités offertes à l'entreprise algérienne pour l'adoption de la démarche d'ingénierie et mettre en relief ses apports.

### Objectifs technologiques :

1. L'appropriation de concepts relativement récents.
2. La validation des méthodes et des outils de gestion.

La compétence est transversale ; elle concerne l'ensemble des structures organisationnelles. L'adoption de la démarche compétences favorise une bonne adéquation homme/poste de travail et un management du personnel plus participatif.

### Objectifs socio-économiques :

La démarche compétence, compte-tenu de l'évolution des métiers et de la technologie, revêt un caractère stratégique et favorise l'anticipation. La veille stratégique en est l'une des conditions.

Ce projet de recherche propose de :

1. Introduire des concepts, des méthodes et des techniques (tels que les référentiels) relevant de nouvelles approches managériales. Il s'agit, dans un premier temps de s'imprégner de nouvelles formes de management, de leurs fondements et de leur philosophie tout en veillant à leur adaptation au contexte de l'entreprise. Dans un deuxième temps, il s'agit de co-construire des outils et méthodes pertinentes. Dans un troisième temps, il s'agit de se les approprier et de les maîtriser et enfin, de les valider, lors de la mise en application. Le but est d'engager une réflexion sur le mode de gestion et d'organisation des compétences visant à assurer un fonctionnement efficace et efficient de l'entreprise algérienne.
2. Améliorer la compétitivité des entreprises algériennes pour contribuer à la croissance économique. L'entreprise est présentée comme un centre autonome de décision, un vecteur porteur de valeur ajoutée en quête d'adaptation permanente à un environnement en perpétuelle recomposition.
3. Améliorer la performance des entreprises pour assurer pérennité et prospérité mais aussi adaptation face à l'ouverture des marchés et la concurrence internationale.

Objectifs socioculturels :

L'adoption d'une démarche de gestion des compétences infléchit le comportement de l'organisation et véhicule de nouvelles valeurs, de nouvelles règles. Cette démarche aura des effets considérables sur la culture de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux mutations de l'environnement.

### **Intérêt de la recherche :**

La notion de compétences émerge, dans un contexte caractérisé par des « turbulences », la période pos-taylorienne. Cette notion de compétences, même si elle constitue, selon Le Boterf. G, un attracteur étrange, polysémique, à la conceptualisation inachevée, apparaît apporter une solution idoine aux problèmes de gestion de l'emploi et de la formation. Elle ne se réduit pas à la qualification réactualisée, caractérisée par la capacité de réactivité (savoir-agir) et de résolution d'événements non- programmés.

Le changement organisationnel induit de l'évolution des techniques de production se traduit par de nouvelles formes d'organisation de travail et de relations de travail. Les rapports de travail entre les hommes évoluent. Il ne s'agit plus de travail prescrit et programmé

préalablement par le bureau des études et méthodes (le règne de l'ingénieur). Les DRH se professionnalisent et s'impliquent dans la vie de l'organisation. Les activités de recrutement, de formation, de motivation au travail de communication...sont des segments de la fonction RH, chaque activité se « spécialise ». La fonction tend vers l'intégration au management de l'organisation et ne se limite pas aux seuls actes administratifs.

Cette perception de la GRH, son introduction dans les esprits des gestionnaires algériens est un des principaux objectifs de ce projet de recherche.

Selon Leroy (1998), l'apprentissage contribue non seulement au développement des compétences d'une firme mais aussi à l'amélioration de sa position concurrentielle. L'apprentissage produit, diffuse et transforme les compétences. L'approche basée sur les compétences prône ainsi un apprentissage intra mais aussi inter-organisationnel d'où la notion d'organisation « qualifiante » ou « apprenante ».

Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise, que pour le salarié.

Le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.

A ce titre, les principaux objectifs de ce projet sont :

1. Recherche des déficiences et/ou des problèmes de l'entreprise algérienne particulièrement dans le domaine de la GRH.
2. Analyse du rôle de l'ingénierie des compétences pour l'entreprise algérienne dans le contexte socioéconomique actuel.
3. Construire des référentiels d'emplois, d'activités et de compétences pour déboucher sur les référentiels de formation permettant de rendre le dispositif opérationnel et plus performant.

De là découle notre problématique que nous développons dans les points suivants.

### **Présentation de la problématique :**

Dans un contexte de mutations et de transition vers une économie de marché, l'entreprise algérienne est invitée à réfléchir à de nouvelles approches managériales.

Avec l'avènement, de l'économie des connaissances et des TIC, les organisations productives humaines devront être flexibles et capables de s'adapter aux évolutions du marché. Pour cela,

elles ont besoins de ressources humaines dont la compétence première est l'adaptabilité et la réactivité. Ces ressources humaines occuperont de plus en plus une position stratégique.

L'équipe de recherche se propose en premier lieu, de faire un état des lieux sur le concept de « compétences » en entreprises algériennes. En second lieu, d'introduire une « démarche compétences » comprenant un volet ingénierie de formation comme réponse possible aux besoins de compétences.

La démarche de gestion des et par les compétences devient alors une composante stratégique de l'entreprise, surtout quand elle s'appuie sur la participation et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs. En effet, Il s'agit de rechercher, avec l'adhésion de tous les acteurs au sein de l'entreprise, de nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin produire de la performance collective. Seule la Direction générale a la légitimité pour prendre et assumer une telle décision. Elle ne le fera, évidemment, qu'avec des motifs forts, compte tenu de l'importance et du coût des changements.

La mise en place de la démarche compétence repose sur un investissement lourd et sur une longue durée.

L'équipe de recherche accorde une attention particulière aux concepts d'ingénierie de la formation, de compétences et d'apprentissage organisationnel. Le but est de cerner ces outils conceptuels et de procéder à leur validation sur le terrain.

La compétition économique actuelle ne laissera subsister à terme que les seules entreprises qui sauront en permanence se reconfigurer, en faisant de leurs compétences un avantage concurrentiel.

L'équipe de recherche accorde une attention particulière aux concepts d'ingénierie de la formation, de compétences et d'apprentissage organisationnel. Le but est de cerner ces outils conceptuels et de procéder à leur validation sur le terrain à travers les référentiels (d'emploi, d'activités, de compétences et de formation).

### **Questions de la recherche :**

La compétitivité des entreprises exige les capacités d'adaptation et de reconfiguration structurelles. La ressource humaine est un facteur de compétitivité ; la construction et le développement des compétences est un facteur de différenciation. La compétition économique actuelle ne laissera subsister à terme que les seules entreprises qui sauront en permanence se reconfigurer, en faisant de leurs compétences un avantage concurrentiel.

Dans le contexte socioéconomique, politique et culturel en Algérie, une série de questionnement nous interpelle :

Peut – on produire de la « compétence » et à quelles conditions ?

La formation continue est – elle systématiquement nécessaire ?

Ingénierie de la formation est-elle un préalable nécessaire à une politique de formation ?

Quelles sont les implications organisationnelles d'une telle démarche ?

La mutation que connaît l'économie algérienne a-t-elle réuni les conditions d'apparition des compétences dans les entreprises ?

Si oui, comment l'entreprise algérienne procède-t-elle pour produire et/ou développer les compétences de ses salariés ? Quels sont les instruments et les outils de l'ingénierie des compétences mis en pratique par les entreprises algériennes ?

Dans un contexte de transition d'une économie centralement dirigée vers une économie de marché et d'insertion à l'économie mondiale, les entreprises algériennes ont-elles conscience de l'importance du facteur humain ? La fonction RH confère-t-elle à la formation continue et à l'apprentissage une dimension stratégique ? Si oui, des modalités organisationnelles et structurelles sont-elles mises en œuvre pour développer les compétences ? Une démarche d'ingénierie est-elle envisagée dans ce contexte ?

### **Hypothèses de recherche :**

Deux hypothèses émanent de la revue de la littérature :

Hypothèse H1 : La formation professionnelle continue (FPC) est un moyen permettant de construire et de développer les compétences au sein de l'entreprise algérienne.

Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences.

Il faut alors inscrire une véritable ingénierie de la formation entendue comme l'ensemble des procédures et des méthodes mises en œuvre dans la conception, la réalisation, l'évaluation et la validation d'un dispositif de formation, au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, les mutations engendrées par les missions d'une entreprise évolueront constamment au gré des évolutions structurelles du marché, de la technologie, des innovations et des exigences de plus en plus élevées du consommateur. Pour accompagner, à défaut d'anticiper ces changements, la formation doit s'inscrire dans la durée et faire partie intégrante de la gestion des ressources humaines.

Hypothèse H2 : La démarche d'ingénierie est un préalable nécessaire pour construire et développer les compétences.

L'ingénierie des compétences peut se définir comme l'ensemble des démarches et des modalités destinées à transformer les représentations (les compétences) mobilisées par les personnes pour agir dans leur travail. Il s'agit en fait de prolonger les pratiques d'ingénierie de formation en agissant non seulement sur les situations de formation mais aussi sur les situations professionnelles pour les rendre plus « apprenantes ».

Ces deux hypothèses de recherche seront vérifiées à travers une étude de cas.

### **Méthodologie :**

La démarche méthodologique consiste à mobiliser un corpus théorique autour de la thématique des « compétences », les méthodes et les techniques d'élaboration et d'évaluation des activités de formation en entreprise. La référentialisation est au centre de la problématique.

L'analyse des soubassements théoriques a été nécessaire pour étayer les hypothèses. Les hypothèses, contrairement aux propositions de recherche, doivent être testées.

La revue de la littérature a porté sur :

Tout d'abord, la gestion des ressources humaines à travers des travaux de recherche, des ouvrages et des manuels récents (T. Ardoin, G. Billet...). Le cadre conceptuel de la « formation » est également développé (A. Meignant, J-M. Peretti, C. Beyssere des Horts, P. Louart...).

Ensuite, le concept de compétence qui s'impose dans le champ de la GRH et substitue progressivement à celui de qualification

Enfin, le cadre légal et réglementaire de la formation plus précisément en Algérie.

Structuration du travail de recherche :

La démarche adoptée par l'équipe de recherche est celle d'une investigation approfondie et outillée et non pas une évaluation normative.

Les étapes consistent à prendre comme point de départ un diagnostic pour :

1. Une connaissance de l'entreprise, de l'activité principale (le métier de base), du secteur d'activité, son chiffre d'affaires, sa position sur le marché, son effectif et ses caractéristiques (le niveau de qualification, l'âge, l'ancienneté, l'expérience dans le poste de travail...), la position concurrentielle, les concurrents directs, ses sources de financement et d'approvisionnements...

1. Prendre connaissance des différentes fonctions d'entreprise, de leurs missions et de leurs finalités (les relations organisationnelles et fonctionnelles).

2. Prendre connaissance de la fonction « personnel » en particulier : son organisation, sa mission et ses rôles, son champ d'intervention, sa place dans le processus décisionnel. S'agit-il de l'administration du personnel ou d'une gestion du personnel intégrée dans la stratégie de l'entreprise ?

Enfin, nous proposons des solutions adaptées au contexte et aux spécificités de l'entreprise partenaire du projet (à savoir la SARL Hydropompes), basées sur des méthodes managériales nouvelles permettant de promouvoir la gestion des compétences dans les entreprises algériennes.

Après concertation entre les membres du projet, nous avons décidé d'opter pour une démarche qualitative à travers essentiellement trois outils : l'observation, l'analyse documentaire (l'organigramme, le manuel des procédures, la fiche technique, le diagramme de circulation de l'information, le diagramme de production, les fiches de postes, etc.) ainsi que le guide d'entretien. Un premier guide d'entretien a été élaboré pour interviewer les responsables de l'entreprise (DRH et DG entre autres). Un autre guide a été développé par la suite afin d'interviewer les salariés. L'observation in situ est également un outil méthodologique très instructif. Nous avons adopté une démarche quantitative basée sur un questionnaire administré pour compléter et/ou approfondir l'analyse.

L'investigation porte sur un cas d'entreprise ; la société Hydropompes avec ses trois entités : Hydropompes, Technitube et Polytube. La société active dans le secteur du plastique dans la région Ouest du pays. Afin de valider nos travaux de recherche, nous avons pris contacts avec d'autres entreprises qui ont accepté de nous recevoir, intéressées par la thématique telles que : GOMI spécialisée en maintenance industrielle et expertise d'ouvrages d'art à Oran, Jumbo spécialisée dans l'industrie alimentaire ou Eurl Taslia Equipements spécialisée dans la conception, réalisation et commercialisation des équipements pour aires de jeux, espaces de divertissement en plein air et de mobilier urbain.

A l'égard du partenaire économique, nous nous sommes imposé comme préalable à l'investigation en entreprise, d'explicitier nos intentions, les objectifs. En ce sens, la problématique et la méthodologie appliquées dans le cadre de cette recherche reposent sur l'adhésion de l'entreprise et de son personnel. Il nous paraît, en effet, important, d'explicitier, au Staff dirigeant et au collectif, la démarche méthodologique et les objectifs théoriques et pratiques de la recherche. L'intérêt pour les salariés d'une part est de développer leurs compétences et leur reconnaissance par l'entreprise et d'autre part, permettre à cette dernière l'amélioration de sa performance.

# ***Revue de la littérature***

## **Introduction :**

Les mutations du système productif, les changements sectoriels mais aussi les mutations du travail se manifestent dans les organisations qui sont, de plus, soumises à un environnement incertain. La crise de compétences manifestée par une pénurie grandissante de compétences rend urgent l'existence d'un marché de compétences efficace et performant, dans ses dimensions offre et demande et dans la qualité de leurs interactions. Cette insatisfaction ressentie par les opérateurs économiques interpelle également les modèles de gestion des ressources humaines. L'efficacité des organisations et leur compétitivité passe aussi par des collaborateurs performants, motivés et épanouis dans des organisations apprenantes et dans des modes de gestion des ressources humaines collaboratifs.

Le basculement du paradigme productif et les changements sectoriels accélèrent l'évolution des métiers et des emplois, soumise, désormais, au défi de la compétence.

Ce changement quantitatif s'est accompagné de modifications des caractéristiques des emplois concernés, avec un niveau d'exigence plus élevé, en termes de formation.

Le travail intelligent prend la place du travail prescrit. Les travaux dits « d'exécution » intègrent une part croissante d'initiative et de responsabilité. Il y a de plus en plus de mobilisation du potentiel cognitif, le travail devient une « activité résolutoire ». La montée du travail intellectuel valorise la formation tout au long de la vie et exige de nouvelles compétences des salariés qui doivent être désormais adaptables, c'est à dire capables de répondre à une situation problématique. L'adaptabilité constitue une dimension essentielle de la compétence de plus en plus recherchée par les organisations productives. Au niveau de chaque métier, les augmentations des effectifs concernent surtout les cadres et techniciens. Symétriquement, dans les métiers non qualifiés l'emploi a fortement chuté.

### **I. La naissance d'un concept ; « La compétence »**

La notion de compétences est apparue dans les années 80 dans un environnement marqué par la turbulence et les changements qui ont touché la nature même du travail. Ainsi, il est demandé au salarié d'être polyvalent et à l'entreprise d'être flexible.

Malgré l'abondance d'une littérature sur la compétence, son histoire reste toujours ambiguë. Certains auteurs insistent sur les éléments explicatifs d'un glissement sémantique de la qualification à la compétence (Courpasson et Livian, 1991). D'autres trouvent cette dernière comme un basculement par rapport à la notion de qualification (Lichtenberger, 1999).

Courpasson et Livian (1991), renvoient l'irruption de la notion de compétence à l'importation d'un modèle anglo-saxon de gestion. Ils confirment cette idée avec l'absence de la notion de compétence dans les ouvrages les plus classiques, en France, de gestion des ressources humaines, notamment dans l'index de l'ouvrage collectif dirigé par D. Weiss (1988), dans celui de J-M Peretti (1984, 1990) et dans l'encyclopédie des Sciences de Gestion (1989).

Lichtenberger (1999), dans son analyse de l'histoire des compétences, trouve un parallèle entre l'émergence de la notion de qualification qui a remplacé celle de métier et l'apparition de la notion de compétence qui supplante actuellement celle de qualification. Reynaud (1987) renvoie le passage à la notion de compétence suite à un abandon de la négociation sur la régulation sociale de la qualification. Oiry et d'Iribarne (2001) considèrent que le glissement vers la notion de compétence est imposé par une approche instrumentale de la compétence. Cette dernière représente une réponse à un système français caduc de la qualification (Oiry et d'Iribarne, 2001).

## **II. Qu'est-ce que la compétence ?**

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence. Nous constatons une polysémie de la notion et la difficulté d'en donner une définition rigoureuse (Azoulay & Weinstein, 2000). Globalement, les auteurs s'accordent à définir la compétence comme un savoir-agir face à des situations complexes et évolutives. La compétence est un concept « dynamique » ; il se construit en permanence.

Parmi les définitions données au concept de « compétences », citons celle de AFNOR X50-750 selon laquelle : une compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

Pour ACAP 2000 : c'est un « savoir-faire opérationnel validé ». Et enfin, selon le MEDEF : une compétence est la « combinaison de savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable».

La compétence professionnelle est un « savoir agir » validé. C'est une combinaison de trois savoirs : savoir combiner, savoir transposer et savoir mobiliser des ressources (connaissances, capacités) individuelles et de réseaux dans une situation professionnelle complexe en vue d'une finalité.

Une autre définition de la compétence se trouve dans le « Traité des sciences et des techniques de la formation », ouvrage collectif dirigé par Pierre Caspar et Philippe Carré : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière

satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée». Cette dernière définition propose de relier la compétence à l'action, autrement dit de considérer que la compétence n'existe pas en dehors de l'usage que l'on en fait, et qui plus est, et c'est le plus important, dans un contexte donné. Cette contextualisation, toutefois, ne doit en aucun cas interdire de considérer ces compétences comme transférables d'un contexte à un autre. Cette définition insiste davantage sur la notion d'intégration de ces différentes capacités ; sur ce qui « transforme » les capacités en compétences et permet la réussite de l'action.

Il est important de mentionner que le terme de « compétence » dans le cadre de la GRH ne recouvre pas la même réalité que dans celui de la stratégie (Durand 1997, Meschi 1997).

Les compétences fondamentales proposées par Hamel et Prahalad (1995), trouvent leur origine dans la théorie des ressources et des compétences. Selon les adeptes de ce mouvement, la gestion des compétences est un processus qui implique tous les acteurs aux dispositifs du travail (Klarsfeld et al, 2003). Dans ce cadre, la compétence est la capacité à mobiliser un ensemble de ressources dans le but de réaliser une activité. Arrègle (1995) considère que les compétences sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs lignes de produits. Elles résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels (Arrègle, 1995).

Le Boterf (1997, 1998) définit la compétence en approfondissant l'idée de combinaison. Il considère chaque compétence comme le résultat d'une combinaison de ressources. La compétence consiste donc à savoir mobiliser et combiner des ressources.

Dans le cadre de la GRH, on peut considérer les compétences comme une accumulation de savoir-faire issue de l'expérience (Haddadj et Besson, 2000). Il y a donc une tension entre des pratiques très individualisées de la gestion des ressources humaines et notamment de la gestion des compétences et la nécessité d'un partage collectif avec tous les acteurs (Gilbert, 2003). Cette tension influence la vision des compétences.

Les différentes approches de la compétence montrent qu'elle est à la fois liée à l'activité de travail par laquelle elle se manifeste, qu'elle est finalisée sur des objectifs, qu'elle se construit en situation de travail, notamment grâce à l'autonomie et qu'elle combine différents types de savoirs, mais aussi des ressources de l'environnement : savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Le savoir : il est constitué par l'ensemble des connaissances acquises par l'individu, à travers le système éducatif ou de formation ; des connaissances théoriques.

Le savoir-faire : il est constitué par l'ensemble des connaissances pratiques et aptitudes acquises dans et pour l'action en milieu de travail. Le savoir-faire découle ainsi de la mise en

pratique du savoir (théorique). Par conséquent, le savoir-faire constitue un savoir socialement « validé ».

Le savoir-être : il renvoie au relationnel qui accompagne l'exercice du savoir-faire. Le savoir-être confirme la sociabilité de l'individu : ce dernier se comporte comme un être social et agit en conformité avec les normes et les valeurs dans lesquelles il évolue (environnement, situation de travail).

Etre compétent revient à pouvoir combiner (et actualiser) constamment et de façon harmonieuse, ces trois savoirs fondamentaux.

On peut dénombrer plusieurs modes possibles permettant l'acquisition d'une compétences, et qui recourent ceux proposés par Marc Dennery :

- ✓ Formation initiale : n'entraient dans cette catégorie que les compétences ne pouvant être acquises qu'en formation initiale préalablement à la prise de poste (ex : modélisation, montage, ...)
- ✓ Immersion terrain : n'entrent dans cette catégories que les compétences acquises par contact avec des experts ou dans un environnement spécifique (ex : connaissance de l'entreprise et de l'environnement professionnel, appréhension des chiffres et de l'activité, etc.)
- ✓ Apprentissage par l'exercice du poste : plus précis que le vague « expérience » du modèle de marc Dennery, les compétences citées ici ne peuvent être acquises que par l'exercice du poste. Des débutants ne peuvent les posséder (ex : animation de filière métier dans le cadre d'un projet, priorisation des sujets, autocontrôle, ...).
- ✓ Formation continue : Compétences accessibles par diverses formes de formation continue.

Il est possible d'ajouter la notion d'« élément de personnalité » ; le sens critique, la disponibilité, la souplesse, l'ouverture d'esprit et d'autres caractéristiques de ce type de savoirs sont souvent inhérentes à une personnalité. Ils ne s'acquièrent à travers aucun des modes décrits ci-dessus, même si la formation continue permet de les travailler, voire de les améliorer.

*« La finalité même de la gestion des ressources humaines est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de*

*performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible »<sup>1</sup>*

Seule une ingénierie de formation en lien avec une GRH orientée par la logique de compétences, permettra d'améliorer l'efficacité de l'organisation productive, d'entretenir et d'approfondir les compétences de ces personnels, de valoriser les ressources humaines et de contribuer à améliorer la motivation

La notion de compétence est considérée par de nombreux chercheurs comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise, et les salariés entre autres, dans un contexte économique en mutation. Cependant, adopter cette notion (et cette démarche) oblige l'entreprise à s'intéresser encore plus à son activité, à son marché, et à ses clients. « *Développer les compétences apparaît donc, en substance, comme une réponse adaptée à des nécessités de nature économique*<sup>2</sup> ».

Même si l'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre.

### **III. L'ingénierie des compétences :**

La « *logique compétences* » s'inscrit en effet dans une « doctrine » managériale consistant à associer les salariés aux objectifs de l'entreprise en sollicitant davantage leur participation et leur initiative. Elle transforme sensiblement les termes de l'échange salarial dans la mesure où le salarié doit apporter une performance qui contribue à celle de l'entreprise et doit recevoir en échange une employabilité, c'est-à-dire la perspective d'être maintenu dans un emploi qu'il aura contribué à assurer.

L'une des conséquences de cette approche est une individualisation de l'évaluation des collaborateurs, en ce sens qu'elle consiste à évaluer la contribution de chacun au fonctionnement collectif mais aussi sa capacité d'adaptation, ce qui entraîne des modes de management spécifiques et un comportement adapté de la part des managers de proximité.

Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise, que pour le salarié.

Le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt de son côté dans le développement de son

---

<sup>1</sup> Meignan, A, *Manager la formation*, Ed. Liaisons, Paris

<sup>2</sup> M. Parlier et al cités par C. Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2001, pp136-137.

patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.

Le développement des compétences n'a rien à voir avec le développement de la qualification. Si le développement de la qualification se faisait par le biais de la formation, cette dernière à elle seule est insuffisante pour développer des compétences professionnelles, mais elle peut néanmoins participer ou contribuer à cette construction. Ainsi, « la formation n'a ni l'exclusivité ni le monopole de la production de compétence »<sup>1</sup>.

En effet, « une part importante des apprentissages se fait non pas par la formation mais par la pratique d'une activité, par un accompagnement de cette pratique. Il ne faut pas décider trop vite une formation. Il faut aussi s'attacher à organiser le travail pour qu'il soit formateur »<sup>2</sup>.

D'ailleurs, la définition même de compétence nous renvoie au phénomène d'apprentissage sans pour autant négliger le rôle de la formation qui constitue la matière grise pour tout processus de développement.

Cependant, la meilleure manière pour développer les compétences consiste dans l'apprentissage sur le terrain. En d'autres termes, dans la maîtrise et l'exploitation des situations affrontées. Les auteurs concordent sur le fait que l'action est le lieu de mise en pratique des connaissances de l'individu (Zarifian, 1999 ; Lorino, 2001).

Depuis quelques années la notion d'apprentissage ne cesse de prendre une place de plus en plus importante dans les études et les recherches en sciences de gestion. Elle est considérée par certains chercheurs comme un moyen très important pour préparer les individus et l'organisation à s'adapter et affronter les situations nouvelles et évolutives.

Selon Leroy (1998), l'apprentissage contribue non seulement au développement des compétences d'une firme mais aussi à l'amélioration de sa position concurrentielle. L'apprentissage produit, diffuse et transforme les compétences. L'approche basée sur les compétences prône ainsi un apprentissage intra mais aussi inter-organisationnel.

L'individu qui apprend en permanence de nouvelles routines, de nouvelles façons et méthodes de travail, développe ainsi ses compétences (il apprend à apprendre), et augmente ses chances de garder son emploi (employabilité), voire d'évoluer. Il devient, à l'instar des autres individus, « compétents ».

Le développement des compétences par l'apprentissage prend racine dans les difficultés qui étaient et qui sont toujours rencontrées par les jeunes diplômés dans l'insertion

---

<sup>1</sup> M. Mébarki, « Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines » in Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques », 11, 12 et le 13 mai 2002, p229.

<sup>2</sup> D. Noyé, *Cultiver les compétences*, Editions INSEP CONSULTING, 2003, p34.

professionnelle. Dans ce cadre, le rôle de l'organisation est non négligeable. C'est à elle que revient la responsabilité de créer un climat favorable aux développements des compétences de ses salariés (les nouveaux et les anciens). Elle deviendra ainsi une « *organisation formatrice* » voire une « *organisation apprenante* ».

L'organisation apprenante est celle qui encourage le développement des compétences des salariés en permanence. Cette dimension existe lorsque l'entreprise met en œuvre un système permettant de stocker son savoir, et les résultats de ses expériences. Elle organise sa mémoire, et met toutes les informations à disposition de ses salariés pour que ces derniers puissent en profiter au moment opportun. L'organisation apprenante développe un système intelligent basé sur la circulation d'informations. Elle incite les salariés à chercher l'information, et à partager leurs compétences.

#### **IV. De l'ingénierie des compétences à l'ingénierie de la formation :**

Désormais, la formation s'impose tout au long de la vie et se gère, de plus en plus, comme un investissement. De ce fait, les producteurs et prestataires de formation se doivent d'élargir et d'approfondir leurs propres compétences au domaine de l'ingénierie de la formation s'ils veulent contribuer à la production de la compétence. Ce n'est qu'à cette condition que ***la logique de la compétence***, à tous les niveaux, a des chances de s'imposer.

Désormais, la formation s'impose tout au long de la vie et se gère, de plus en plus, comme un investissement. L'évolution rapide des compétences exige l'identification d'une réponse pertinente. Si celle-ci se révèle être une réponse en termes de formation, il n'en reste pas moins que le passage d'un référentiel de compétences en référentiel de formation n'est pas une chose aisée<sup>1</sup>. Au système de formation et d'éducation de proposer des enseignements correspondant aux besoins des entreprises, aux entreprises d'identifier ces besoins, avec l'aide des spécialistes de ***l'ingénierie de formation*** et de développer la formation professionnelle continue de leurs collaborateurs. Cette rénovation requiert deux conditions au moins pour être efficace.

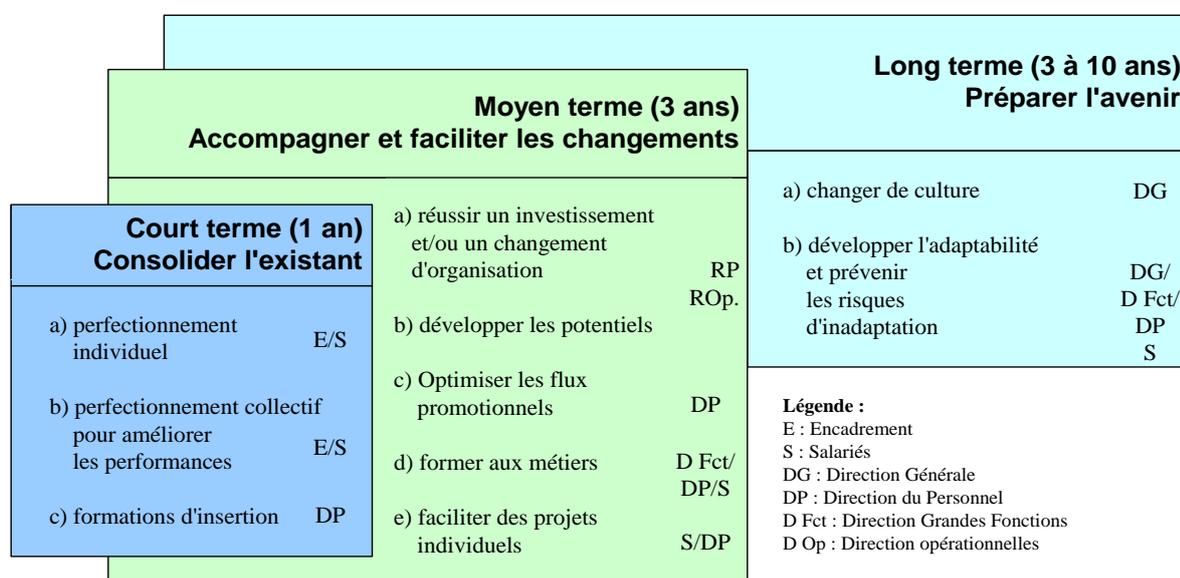
- La première, qui se situe au niveau de l'entreprise, exige d'abord une prise de conscience de l'importance de la valorisation de ses ressources humaines au travers de la formation et l'existence, en interne, de réelles compétences en ingénierie de formation.
- La seconde, au niveau des institutions publiques et privées en charge de la formation professionnelle continue, exige des compétences également en ingénierie de formation afin d'assurer aux entreprises une prestation efficace et utile.

---

<sup>1</sup> Ardouin T (2013), Ingénierie de formation pour l'entreprise, Edition DUNOD, 4ème édition, Paris.

Il faut alors inscrire une véritable ingénierie de la formation entendue comme *l'ensemble des procédures et des méthodes mises en œuvre dans la conception, la réalisation, l'évaluation et la validation d'un dispositif de formation*, au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, les mutations engendrées par les missions d'une entreprise évolueront constamment au gré des évolutions structurelles du marché, de la technologie, des innovations et des exigences de plus en plus élevées du consommateur. Pour accompagner, à défaut d'anticiper ces changements, la formation doit s'inscrire dans la durée et faire partie intégrante de la GRH. Meignant (2009) propose le schéma suivant pour décrire la relation entre la formation et le développement des compétences :

**Schéma n°1 : Le lien entre la formation et le développement des compétences**



**Objectifs du plan de formation et acteurs clés**

**Source : Meignant A.(2005), Manager la formation. Editions Liaison. Paris, p185.**

Le recours ponctuel aux différents types de formation, (courte durée, longue durée, qualifiante, diplômante etc.), fut-il budgétairement satisfaisant, ne peut constituer une solution efficace aux différents problèmes et difficultés rencontrés par les personnes dans l'exercice de leurs missions. Il n'est d'ailleurs pas toujours prouvé que la réponse formation soit la panacée ou qu'elle soit la plus efficiente. En tout état de cause, la formation, dans ce cadre, sera toujours confrontée aux risques de l'inappropriation et de l'inadéquation des contenus et des méthodes pédagogiques par rapport aux besoins en compétences professionnelles des personnels. Elle sera également confrontée au risque de l'inexistence de professionnalisme de l'offre de formation, de l'obsolescence des outils et des contenus et de l'insuffisance des moyens financiers.

## V. Gestion des ressources humaines et Ingénierie de formation :

Les politiques de ressources humaines et la formation sont évidemment liées. En effet, une conception d'une ingénierie de formation en lien avec la politique de gestion des ressources humaines contribuera à améliorer la compétence individuelle et collective et, à défaut de promotion, augmentera la motivation des personnels en donnant du sens au travail qu'ils effectuent. L'indissociabilité de la gestion des ressources humaines permettra de donner à la logique de compétences toute sa place et offrira aux personnels des perspectives de carrière, ou pour le moins une satisfaction et une motivation au travail. Dans le tableau suivant on peut voir les interactions entre la GRH et l'ingénierie de formation.

**Tableau n°1 : Politique Ressources Humaines et Formation : les interactions entre gestion des ressources humaines et Ingénierie de formation**

Gestion des ressources humaines	Ingénierie de formation
<i>Gestion prévisionnelle des effectifs</i> Prise en compte de la dimension démographique : entrées, sorties, aspects collectifs de l'évolution des effectifs	Référentiel d'emploi Parcours d'intégration de nouveaux recrutés Formation de publics cibles
<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i> Aspect qualitatif du travail, de l'évolution des capacités individuelles ou collectives	Action de formation : perfectionnement, adaptation, techniques Référentiel de formation
<i>Gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers</i> Evolution de la demande de travail par le Ministère liée aux déterminants socio-économiques nationaux et internationaux et aux orientations politiques et stratégiques industrielles	Analyse du travail Référentiel d'emploi
<i>Gestion prévisionnelle des carrières</i> dans le cadre de la fonction publique Définition et planification de trajectoires professionnelles pour les personnels	Parcours de professionnalisation Référentiel d'emploi

**Source : Ardouin. T (2005), *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*, Ed. Dunod, Paris, p. 55**

Si l'on veut faire de la formation un levier du changement pour accompagner les évolutions du contexte et de la nécessaire adaptation des compétences des personnes, il faudra alors l'inscrire dans une véritable ingénierie à trois niveaux :

- Une ingénierie sociale pour fixer les objectifs stratégiques et politiques auxquels la formation doit contribuer

- Une ingénierie de formation pour lier la formation aux besoins de compétences des personnes et des emplois,
- Une ingénierie pédagogique pertinente permettant de concevoir les meilleurs modes de formations (organisation et mode de travail pédagogique, supports adéquats...).

C'est là qu'apparaît le rôle de la référentialisation.

## **VI. Les référentiels ; outils à l'usage de l'ingénierie des compétences**

Les composantes d'une démarche d'ingénierie de formation, sont, au-delà d'une veille sectorielle et professionnelle<sup>1</sup>, un référentiel d'emploi, d'activités et des compétences résultant de l'analyse des activités professionnelles des personnes concernées.

Dans ce cadre, le plan de formation est l'une des traductions opérationnelles de la gestion des ressources humaines. Il n'est ni indépendant, ni unique. C'est bien l'analyse de la situation de l'emploi en lien avec le contexte interne et l'environnement externe, actuels et futurs en termes d'écart, qui justifie la mise en œuvre d'une politique de formation.

### **VI.1. Définition du référentiel :**

Le référentiel est ce qui se rapporte à la référence qui est l'action de se référer à quelque chose par rapport à une autre. Résultat d'une démarche d'analyse des situations de travail, le référentiel permet de dresser, à un moment donné, un inventaire :

1. Des emplois et de leur environnement
2. Des activités conduites dans le cadre de l'emploi exercé
3. Des compétences requises pour l'exercer

Il nécessite d'être actualisé en fonction des évolutions des activités et des métiers.

Pour être plus précis :

1. Le référentiel d'emploi (ou référentiel de situation): il situe l'emploi repéré dans son environnement général ; définit la mission et le contenu de l'emploi en termes d'activités. Il en précise les attributions, le statut, le niveau de classification, les voies d'accès et les évolutions possibles.
1. Le référentiel d'activités (ou référentiel de description) doit décrire et positionner les activités actuelles et éventuellement futures, liées à l'exercice d'un emploi. Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation.

---

<sup>1</sup> Cette veille a pour but d'analyser les évolutions économiques et professionnelles et leurs conséquences au niveau de l'emploi et de la formation. Ce faisant, elle pointe les besoins de formation et facilite les prises de décision d'étudier ou de mettre un dispositif de formation. On pourra réfléchir à un dossier sectoriel et professionnel constitué d'indicateurs relatifs au secteur professionnel choisi, d'une analyse des conséquences des données précédentes en matière d'emploi, de qualification et de formation et d'une synthèse proposant des préconisations et des orientations pour le dispositif de formation.

2. Le référentiel de compétences (ou référentiel de déduction), qui résulte de l'analyse des activités, décrit et situe les compétences requises et le degré de maîtrise pour chacune de ces compétences, pour réaliser ces activités. Le référentiel de compétences se présente comme une liste de savoirs, savoir-faire, savoir-être.

Un référentiel de compétences se présente sous la forme d'une liste, énumérant et précisant l'ensemble des compétences, des aptitudes, requises pour remplir une tâche, exercer une fonction, un métier, etc. On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- ✓ Enquêtes par questionnaires.
- ✓ Observation in situ (en situation de travail).
- ✓ Entretiens individuels.
- ✓ Réunions de groupe de travail ou de groupes métiers.

Les trois référentiels cités ci-dessus constituent un préalable à la construction des référentiels de certification et de formation.

- Le référentiel de certification est directement basé sur les référentiels d'emplois et d'activités et non sur la formation. Il détermine les conditions, les critères et les modalités en fonction desquels une qualification professionnelle et/ou un ensemble de compétences professionnelles peuvent être validés et/ou certifiés. De plus, il constitue un cadre méthodologique pour élaborer les épreuves et le dispositif de validation et/ou certification des compétences professionnelles.

- Le référentiel de formation (ou référentiel de traduction) s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il constitue donc une phase intermédiaire entre le référentiel de compétences et l'action de formation. Ainsi, il se réfère aux compétences préalablement identifiées et énonce les objectifs de formation et pédagogiques. Il regroupe, pour une filière d'emplois donnée, la déclinaison des compétences en objectifs pédagogiques et programmes de formation.

De plus, il précise :

- Les contenus de la formation et son organisation (parcours complet, modules, séquences) ;
- Les modalités (formation en mode présentiel, en alternance, ouverte et à distance)
- Les méthodes.

Le cahier de charge de la formation reprendra tous ces éléments.

C'est sur la base de ces référentiels que nous pourrons alors déterminer les contenus et l'ingénierie pédagogique adéquats et nous permettra, an aval d'évaluer l'efficacité des formations dispensées et leurs impacts sur les compétences des agents. Ils permettront

d'envisager, compte-tenu des statuts des personnes ainsi que de leurs contraintes professionnelles, d'envisager les modes de formation (interne, externe, présentiel, à distance, courte, longue, diplômante, qualifiante, etc.). Mieux, ils aideraient à examiner la question de la pertinence de la réponse formation. La formation n'est pas toujours une panacée. Ils serviront également pour établir les cahiers de charge des dispositifs de formation ainsi que des formations externes afin d'optimiser la demande et l'offre de formation.

En résumé, les principales caractéristiques de cette démarche peuvent se résumer en quelques étapes :

1. Analyse des situations de travail sous trois angles aboutissant à la construction de trois référentiels : l'emploi, les activités et les compétences ;
2. A chacun de ces niveaux on peut faire correspondre un référentiel de formation ;
3. La méthode d'ingénierie forcément en interaction avec une GRH basée sur la logique de compétences se décline en phases : Référentiels de l'emploi et des activités, référentiels de compétences et référentiels de formation, sans oublier les référentiels de certifications qui partiront des textes en vigueur pour être éventuellement actualisés et approfondis

Au final, « La démarche de référentialisation est ce travail de production de référentiel. La référentialisation s'inscrit dans un travail qui permet de passer du champ professionnel au champ éducatif, par la transposition du métier en référentiel d'activités ou d'emploi puis en référentiel de compétences pour aboutir au référentiel de formation »<sup>1</sup>. Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences.

## **VI.2. A quoi sert un référentiel ?**

Les référentiels peuvent servir plusieurs objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines à savoir (Bibliothèque Nationale de France BNF, 2012) :

- ✓ La mobilité : en identifiant les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre. Le référentiel permet d'élaborer des projets de mobilité professionnelle ; d'envisager des parcours qualifiants ; de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.
- ✓ La désignation des fonctions : Le référentiel est un outil qui permettra d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des salariés d'une organisation, et d'intégrer cette information dans leurs feuilles de paie et dans leur historique de carrière.

---

<sup>1</sup> T. ARDOUIN. T, Op. Cit.

- ✓ Un outil de pilotage : avec l'intégration progressive des données du référentiel dans les outils informatisés de gestion et dans le système de pilotage, ce qui permet une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs.
- ✓ La formation: le référentiel permet à la formation d'accompagner et de préparer l'évolution des emplois ; il offre une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.
- ✓ Le recrutement: un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements.
- ✓ L'évaluation: le référentiel donne la possibilité aux agents de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager. Le référentiel permet d'objectiver l'évaluation individuelle.
- ✓ La classification des emplois : associé au classement des emplois, le référentiel sert à évaluer –par comparaison entre une fiche de poste et une fiche d'emploi – le niveau de classement d'un nouvel emploi, de vérifier ou d'actualiser le niveau d'un emploi existant.
- ✓ La communication: le référentiel sert à faire apparaître et à faire reconnaître la diversité des emplois et la complémentarité de leurs contenus.

Bâtir un référentiel est un chantier gigantesque dont il faut bien cerner les contours. Les entreprises qui ont cherché l'exhaustivité se sont généralement épuisées. Celles qui réussissent se concentrent sur les éléments incontournables et sur les postes clés pour atteindre la stratégie. Ces remontées d'informations sur les compétences assurent la récupération de données à jour provenant de la source, pour bâtir un inventaire réel sur le terrain. Cette information doit rester vivante, accessible et sécurisée, pour faciliter les mises à jour par les intéressés. De plus, pour répondre aux besoins de compétitivité, les entreprises doivent renforcer leur niveau d'exigence concernant la qualité du travail. Elles doivent pour cela les nommer et les décrire, élaborer des référentiels adaptés à leurs objectifs et à leurs usages.

### **VI.3. Démarche de construction d'un référentiel :**

La construction du référentiel procède comme suit :

**Tableau n°2 : Démarche de construction d'un référentiel**

<b>Etape</b>	<b>Contenu</b>
Valider le métier et les postes associés	Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés Valider les postes associés et l'intitulé du métier
Définir les missions principales du métier	Rechercher les missions principales du métier Identifier et noter les particularités liées à certains postes
Définir les pratiques professionnelles	Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés Ecrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe Afficher au fur et à mesure la production du groupe Reformuler/questionner Rebalayer les propositions et les valider
Recenser les savoirs	Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique Ecrire les propositions en face de chaque pratique
Recenser les aptitudes professionnelles	Identifier les aptitudes professionnelles requises Ecrire les propositions
Mettre en forme	Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences »
Hiérarchiser les pratiques professionnelles	Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé Classer les compétences issues de l'analyse des activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ compétences techniques : rendent l'opérateur techniquement efficace ;</li> <li>✓ compétences relationnelles : l'opérateur obtient par le biais d'autres personnes (clients, fournisseurs, collègues) le comportement nécessaire à son efficacité sur le contexte ;</li> <li>✓ compétences stratégiques : l'opérateur prend du recul sur ses relations avec les autres personnes, pour accroître leur efficacité.</li> </ul>
Validation	Soumettre à la validation d'un groupe témoin et de la hiérarchie.

En résumé, les principales caractéristiques de cette démarche peuvent se résumer en quelques étapes : Analyse des référentiels existants à travers l'étude des écarts entre les compétences acquises et les compétences requises sinon Analyse des situations de travail sous trois angles aboutissant à la construction de trois référentiels ou alors : l'emploi, les activités et les compétences

A chacun de ces niveaux on peut faire correspondre un référentiel de formation.

La méthode d'ingénierie forcément en interaction avec une GRH basée sur la logique de compétences se décline en phases : Référentiels de l'emploi et des activités, référentiels de

compétences et référentiels de formation, sans oublier les référentiels de certifications qui partiront des textes en vigueur pour être éventuellement actualisés et approfondis.

Le référentiel faisant partie d'une démarche d'ingénierie de formation et de celle de la GPEC. Il permet l'adaptation de l'entreprise et des salariés à l'environnement externe, en ayant une vision plus précise des compétences présentes dans l'entreprise et des compétences à acquérir afin d'assurer sa pérennité. Le référentiel est nécessaire à la réussite d'une organisation.

***Investigation sur le***  
***terrain***

## **Introduction :**

### **Introduction :**

Ce travail de diagnostic va tout d'abord, s'inscrire dans une démarche d'évaluation de la situation de l'entreprise dans tous les domaines à travers une approche fonctionnelle. Cette démarche est nécessaire à l'action de l'ingénierie des compétences et de formation que nous évoquerons dans un second point.

Afin de réaliser le diagnostic de la situation de l'entreprise, nous avons recouru à :

- Des réunions avec le gérant de l'entreprise, avec qui, nous avons exprimés de manière précise les objectifs de cette étude.
- Des réunions avec les directeurs des départements de l'entreprise.
- Des déplacements et visites de l'entreprise afin de prendre connaissance des processus.
- Des discussions (sous forme d'entretiens semi-directifs) avec les responsables de l'entreprise pour évaluer son fonctionnement et celui des ressources humaines.

Ceci nous a permis de recueillir les informations nécessaires à ce rapport qui comporte le :

1. Diagnostic de la fonction managériale ;
2. Diagnostic de la fonction des ressources humaines ;
3. Diagnostic de la fonction commerciale ;
4. Diagnostic de la fonction de la production ;
5. Diagnostic de la fonction financière et comptable ;

Nous commencerons par présenter le cas étudié.

## **I. Présentation de l'entreprise et son environnement :**

### **I.1. Aperçu sur le secteur du plastique en Algérie :**

L'industrie plastique a constitué l'un des premiers pôles d'intérêt du secteur privé algérien. Au fil des ans, les sociétés actives dans le secteur ont capitalisé de l'expérience et du savoir-faire, et développé une maîtrise des procédés de fabrication<sup>1</sup>. Le faible coût des investissements à engager et la demande naissante, ont favorisé la croissance du secteur (ANDPME, 2007).

Peu de données sont disponibles sur le secteur du plastique en Algérie. On peut cependant avancer que l'industrie du plastique est l'un des secteurs de l'industrie les plus prometteurs avec un taux de croissance rapide. Plusieurs facteurs favorisent cette croissance parmi lesquels citons :

- Les projets publics et les investissements dans l'infrastructure (hydraulique, bâtiments et construction, énergie, agriculture, conduite de gaz, etc.) ;
- L'ouverture économique (sous-traitance industrielle, emballages, grandes surfaces commerciales, exportations, etc.)

Plus de 2000 sociétés actives dans ce secteur parmi lesquelles figurent des filiales de grandes entreprises à l'instar de Sonatrach, ENIP, IAP ou ENPC mais aussi des PME privées.

Le marché est appelé à se diversifier dans le cadre de l'ouverture économique. L'ouverture du marché à des produits étrangers a favorisé la disparition de nombreux fabricants locaux notamment dans la fabrication d'articles scolaires, de ménages et de jouets.

Certains fabricants connaissent des pertes de marchés à cause des difficultés pour répondre adéquatement aux spécifications techniques édictées dans le cadre des marchés publics ou pour le compte de Sonelgaz (exemple des tubes).

### **I.2. Identification de l'entreprise :**

Créée au début des années 1980, la SARL Hydropompes avait pour première vocation la fabrication de pompes hydrauliques (d'où son nom). L'entreprise s'est investie depuis, dans la production et la commercialisation de tubes à usage domestique ou industriel (tuyaux) à l'échelle nationale. Son activité principale est donc la transformation du plastique.

---

<sup>1</sup> Notamment l'injection et l'extrusion.

Les dates clés de l'entreprise Hydropompes :

- Années 1980 : création de la société.
- 1986 : études réalisées par la société pour la réalisation de tuyaux spiralés.
- 1995 : transfert de la société Hydropompes au niveau de la zone d'activités En-Nedjma où son activité occupe une usine qui s'étend sur 11.000 m<sup>2</sup> dont 5.600 sont couverts.
- 2004 : certification ISO 9001 Ed.2000.
- 2007 : passage avec succès de l'audit de renouvellement de la certification ISO.

La société est composée de trois entités : Hydropompes (société-mère, spécialisée dans le granulé et le polyéthylène), Technitube (tuyaux techniques) et Polytube (polyéthylène grand diamètre). Les trois sociétés sont présentes sur le même site mais placées sur des lignes de production différentes, chacune spécialisée dans un segment de marché particulier mais toujours dans le même domaine d'activité d'où le slogan « Le tuyau c'est notre métier ». Cette segmentation a été poussée par la concurrence sur le marché mais aussi grâce au support de l'ANDI<sup>1</sup>.

### **I.3. Produits et services :**

La société fabrique une large gamme de tuyaux à usage industriel ou domestique :

- Les tubes PEHD, PEBD, PVC (en polyéthylène), spiralés et corrugués, destinés à l'adduction en eau potable, de gaz, à l'irrigation, l'agriculture, l'assainissement gravitaire ou l'évacuation ;
- La gaine rainurée (monotube, bitube et tritube), destinée à la protection des câbles téléphoniques et fibre optique ;
- Les tuyaux à air comprimé, destinés à l'outillage pneumatique, les marteaux piqueurs et les extincteurs portatifs (pour les chantiers routiers, l'industrie, le bâtiment ou les carrières) ;
- Les tuyaux d'incendie armés, pour l'armement des dévidoirs, tournant de véhicules de pompiers et robinet d'incendie (R.I.A) ;
- Les tuyaux d'aspersion pour l'irrigation par aspersion de grandes surfaces, l'amenée d'eau pour arrosage des jardins ou pelouses et la culture maraîchère ;
- Les tuyaux gaz butane et gaz de ville (qualités : souples, malléables, flexibles et légers) ;

---

<sup>1</sup> Agence National de Développement de l'Investissement.

- Les tuyaux industrie pour le raccordement des machines industrielles, l'équipement de laboratoires ainsi que le transport de fluides sous pression ;
- Les tuyaux oxygène & air-hose, pour l'équipement de soudage et de découpage ainsi que les postes de soudage oxyacétyléniques, utilisés notamment dans les chantiers et les ateliers de soudage ;
- Les tuyaux d'arrosage simple, destinés pour les laboratoires, l'usage industriel, l'arrosage des jardins et pelouses ainsi que niveau d'eau ; Akhdar, Boustène, jardino-tuyau d'arrosage (anti UV), pour l'amenée d'eau, l'arrosage des jardins, pelouses et cultures maraîchères ainsi que le lavage et le nettoyage.

Le produit phare de la société est le Gaineflex, une gaine en polyéthylène corruguée double paroi, annelée de l'extérieur, lisse de l'intérieur, destinée au passage et la protection des câbles enterrés, installations électriques (métro d'Alger), réseaux de télécommunication, distribution d'eau, signalisation routière et urbaine.

Aussi, la société fabrique sous licence de SALEPLAS Espagne, un kit d'aspersion destiné à l'agriculture. L'irrigation par aspersion nécessite l'emploi du matériel fixe ou mobile à partir de la prise pour distribuer l'eau en pluie à la surface du sol pour les cultures maraichères et céréalières. L'irrigation par aspersion est également utilisée comme appoint pour les cultures céréalières et fourragères afin de compenser les aléas de la pluviométrie en général aux mois d'avril et mai.

L'entreprise s'est lancée dernièrement, en partenariat avec l'Italien UNIDELTA, dans la fabrication de kits goutte à goutte. Ce système utilisé en arboriculture, maraîchage, horticulture, offre une excellente précision, dans l'apport de l'eau aux cultures permettant une irrigation optimum avec une économie d'eau de 15%. D'une durée de vie pouvant aller jusqu'à 10 ans, le goutte à goutte, grâce à son système de filtration, permet de retenir les impuretés (sable, argile, etc.). Les compteurs d'eau permettent de contrôler le débit d'eau et les vannes permettent de gérer les volumes d'arrosage nécessaires. Le système de goutte à goutte permet même la fertilisation par des engrais associée à l'eau d'arrosage. La société projette de recruter des ingénieurs afin d'accompagner l'installation de chaque kit, auprès des utilisateurs (agriculteurs). La société projette de créer un département « hydraulique » dédié à cette nouvelle activité, grâce au support du Ministère des ressources en eau.

Par ailleurs, la société fabrique certains de ses ingrédients (production limitée).

#### **I.4. L'organisation de l'entreprise :**

Il existe au sein de la société : une direction technique, un service de contrôle de qualité, une direction commerciale, une direction administrative et financière, et une assistante de la direction.

La direction technique est composée de trois départements : production, maintenance et programmation. Une seule personne chapote la production et la programmation.

Les équipes de production travaillent avec un système de quart (3x8). Parfois, en cas de période de baisse d'activité, certaines équipes passent au chômage technique. La production se fait sur la base de prévisions des ventes annuelles (sur la base d'un carnet de commande) puis fractionnées par mois et par semaine. La certification ISO a permis de faire des prévisions hebdomadaires. En cas de commande imprévue, la direction commerciale édite un ordre de fabrication pour la production. Chaque semaine, un programme de fabrication est validé selon : le stock, la demande commerciale, l'aval de l'équipe de maintenance ainsi que la disponibilité des équipes de production selon les différentes lignes. La société produit ainsi sur commandes mais occasionnellement pour le stock. La production pour le stock (pour les produits dont le stock commence à décroître) se fait en période de baisse d'activité, lorsque les équipements, de la matière première et des équipes de travail sont disponibles.

Les directives relatives à la production émanent de la direction technique et sont acheminées vers le chef d'équipe, qui, à son tour, répercute les informations sur le personnel de l'atelier.

Pour la maintenance, les équipes de maintenance permettent l'entretien des machines et installations. Elles effectuent des travaux d'électricité, de soudure, des réparations mécaniques, etc. Rarement, la société fait appel à la sous-traitance pour la maintenance de ses équipements.

La structure « conception » ne figure pas dans l'organigramme par contre nous retrouvons « Recherche et développement ». A ce propos, le responsable de la production nous indique qu'il s'agit de développement des produits, c'est-à-dire, des modifications sont apportées au niveau des caractéristiques du produit et il ne s'agit pas d'innovation. A la suite des essais et des mises aux points sous le contrôle du responsable de la production et des contrôleurs de la qualité, les modifications sont apportées pour répondre aux exigences de la clientèle.

Le service contrôle de la qualité, effectue le contrôle de la production journalière et le suivi de l'étalonnage. En cas de réclamation de la part d'un client, il cherche à trouver les causes mais aussi les solutions. Il ne suffit pas de changer les produits défectueux, mais aussi rassurer le

client en lui expliquant la cause de la défaillance. Ainsi, ce service demande beaucoup de diplomatie, pour avancer dans l'esprit de « l'amélioration continue ». Le service contrôle de la qualité dépend directement de la Direction.

La direction commerciale est composée de trois services : les ventes, l'approvisionnement ainsi que la gestion des stocks et magasins.

Le service vente est composé de la force des ventes dont la mission la plus importante reste la réception des clients et leur écoute.

La société dispose d'un service de gestion de la clientèle pour être à l'écoute de ses clients et d'un service de gestion des réclamations (pour enregistrer et traiter les retours de produits). Des mesures de la satisfaction des clients existent (rendues obligatoires par la certification ISO).

Le service approvisionnement est sorti en réalité de la direction commerciale mais continu de figurer dans l'organigramme comme annexe à cette direction. Il permet l'approvisionnement en matière première de la société.

Le service gestion des stocks et magasins permet, comme son nom l'indique, de gérer les stocks et les magasins<sup>1</sup>.

La société a rencontré plusieurs difficultés pour stabiliser le personnel de la direction commerciale. Plusieurs explications peuvent être fournies dans ce cas : les jeunes ont souvent le désir d'autonomie qu'ils ne retrouvent pas forcément partout, ils sont marginalisés parfois certaines entreprises freinent leurs initiatives, pour le cas de la société étudiée c'est surtout l'insécurité et l'éloignement (voire l'isolement) du site, qui créent l'instabilité du personnel et aussi rend difficile le recrutement de nouveaux employés.

La direction administrative et financière (DAF) est composée d'un service RH et d'un service finances et comptabilité. La Direction projette de fractionner cette direction pour créer une DRH indépendante. Tous les agents sont déclarés et payés régulièrement. La réglementation est ainsi appliquée à la lettre. Le propriétaire-dirigeant veille au respect de la loi.

Selon l'organigramme formel, nous reconnaissons l'existence du principe de la responsabilisation des membres de l'encadrement et une délégation des responsabilités. En pratique, la décision est centralisée et relève de la direction générale (le propriétaire).

---

<sup>1</sup> Rappelons ici que la société fabrique sur la base d'un carnet de commande, donc avec un stock minimum.

## **I.5. L'environnement économique et commercial de l'entreprise :**

Pour décrire au mieux, la situation de l'entreprise dans son environnement, nous aborderons : ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents ainsi que les nouveaux entrants sur le marché et enfin ses distributeurs.

### **Les clients :**

La société fabrique en fonction du marché très versatile, essentiellement à la commande (peu de stocks existent). Hydropompes a, globalement, trois gros clients qui sont plutôt des distributeurs (revendeurs) et rarement des utilisateurs. Près de 75% du chiffre d'affaires de la société se fait à travers ces clients. La société vend ses produits à des revendeurs qui possèdent des dépôts au niveau des wilayas telles que : Alger, Eulma, Constantine, etc. (4 ou 5 petits revendeurs sur le territoire national). Ils ne sont pas de représentants de la société (aucun contrat ne les lie avec Hydropompes), mais ces petits revendeurs<sup>1</sup> achètent puis gère la commercialisation des produits.

La société devrait s'intéresser aux utilisateurs et les toucher à travers sa force de vente. C'est le cas des organismes liés au Ministère de l'agriculture, ou au Ministère des ressources en eau par exemple. Pour mieux se faire connaître, la société a développé, grâce aux recours à une boîte de communication, son site internet. Le nouveau site<sup>2</sup>, opérationnel depuis janvier 2013, est plus attractif et renvoie une meilleure image de la société. Aussi, la société procède actuellement à la conception d'un nouveau catalogue de l'ensemble de ses produits. L'infographe prend les photos nécessaires et le RMQ fournit le texte grâce aux fiches techniques de chaque produit.

### **Les fournisseurs :**

Les matières premières sont importées pour la plupart des cas (une faible partie est fabriquée sur site). L'un des plus gros fournisseurs et partenaire de la société Hydropompes est la société italienne MERLETT TECNOPLASTIC<sup>3</sup> qui lui apporte son soutien technique.

Pour la commande de ses matières premières, la société passe par des revendeurs à cause de la quantité commandée (inférieure à celle des autres gros producteurs). Avant la commande de matière première, Hydropompes élabore un Tableau Comparatif Technique (TCT) pour comparer les offres des fournisseurs d'un point de vue technique (s'ils correspondent ou pas

---

<sup>1</sup> Grossistes.

<sup>2</sup> [www.hydropompes.com](http://www.hydropompes.com)

<sup>3</sup> Au fil des ans, Hydropompes (à travers son dirigeant) a tissé des liens d'amitié avec cette société italienne, d'où des relations privilégiées.

aux besoins et aux normes d'Hydropompes). Puis, elle élabore un Tableau Comparatif des Offres (TCO) pour comparer entre les offres des différents fournisseurs (fiabilité du produit, délai de paiement, prix, etc.).

La société importe également certains accessoires, par exemple pour son kit d'aspersion goutte à goutte.

Les équipements sont achetés essentiellement d'Italie. Les sociétés qui fournissent les équipements ramènent également leurs ingénieurs pour former les équipes algériennes sur le tas. Ce qui est avantageux d'un point de vue financier (économie des frais de déplacement et de séjour, des formés), mais aussi matériel et humain puisque le personnel algérien se forme directement sur le matériel et plusieurs personnes peuvent bénéficier à la fois de cet apprentissage.

### **Les concurrents :**

Au niveau régional, on peut citer le Groupe Chiali, la société Tubex ou Canal Tube. Au niveau national, on note la présence de plusieurs concurrents que ce soit à Alger ou dans d'autres villes algériennes.

### **Les nouveaux entrants :**

Notons l'apparition de nouveaux entrants (des aventuriers) surtout au niveau de l'Est algérien où il y a un réel « boom » dans le secteur.

### **Les distributeurs :**

La société n'a pas de distributeurs mais des revendeurs qui, de part leur position géographique, couvrent le territoire national par les produits d'Hydropompes.

Les transporteurs : L'entreprise Hydropompes dispose de sa propre flotte de camions de transport des marchandises vers les revendeurs. Le recours à des transporteurs est exceptionnel.

## **I.6. Éléments sur la stratégie de l'entreprise :**

La société Hydropompes (les trois entités<sup>1</sup>) se focalise principalement sur son métier de base. Il y a donc concentration avec tentative de segmentation du marché à travers une diversification des produits.

---

<sup>1</sup> Hydropompes, Technitube et Polytube.

La stratégie corporate adoptée est la spécialisation dans son métier (le tuyau) où elle a un savoir-faire, une expérience et une main-d'œuvre qualifiée en plus d'une bonne connaissance du marché. Dans ses processus de production, Hydropompes se base sur la stratégie d'intégration horizontale, puisque l'ensemble des opérations de production (sous forme de lignes) sont maîtrisés en interne, sans recours à la sous-traitance industrielle.

L'entreprise vise le maintien et la croissance des ventes de produits existants tout en essayant de renouveler sa gamme de produits à travers des produits nouveaux (l'élargissement de la gamme en témoigne), selon les exigences du marché.

Des changements sont prévus notamment au niveau de l'organisation. Ce qui montre le désir de la société de s'améliorer (c'est un avantage).

L'entreprise ambitionne de fabriquer des produits si elle décroche un contrat de sous-traitance industrielle pour le compte d'un groupe étranger.

## **II. Diagnostic du management :**

### **II.1. Le profil du dirigeant :**

Le patron, propriétaire et dirigeant de la société Hydropompes, a deux fils. L'un chargé de la direction technique, l'autre de la direction commerciale.

Les décisions du gérant sont prises par un dialogue avec ses directeurs (RH, comptabilité/finances, commercial). Le gérant prend en compte les idées et les suggestions de ses collaborateurs. Il existe une étroite collaboration entre eux, la dimension de coopération est très engagée.

Les directeurs sont très soucieux de l'organisation. Ils passaient du temps à définir clairement les missions et responsabilités. Ils planifiaient le travail à faire de la semaine en mettant en place un système de suivi. Il établissait de bonnes communications avec ses équipes et prenait soin d'aller régulièrement sur le terrain afin de rester proche des opérateurs et de ne pas faire qu'administrer des activités. On constate l'efficacité de ce style de management avec des objectifs fixés qui étaient atteints. Toutefois, Les résultats attendus sont définis à l'issue de réunions qui sont à l'initiative du gérant. Il définit la forme et le rythme du contrôle. Il aide de façon indirecte les directeurs. Il s'agit là d'un style orienté vers le style appelé *DELEGATIF*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le management déléгатif est un style où le manager indique les missions et les résultats à obtenir et laisse ses collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et leurs propres méthodes. Le suivi et le contrôle sont ponctuels.

## **II.2. Communication et prise de décision :**

La direction communique peu sur ses objectifs, ses projets, etc. mais un travail se fait actuellement pour améliorer la communication et le climat du travail en général. Les informations stratégiques essentielles relèvent du gérant. Il s'agit en particulier de :

- La politique de l'investissement
- La politique des approvisionnements
- Le choix des fournisseurs.

Les autres décisions qui relèvent du champ managérial et du fonctionnement quotidien de l'entreprise sont prises de façon collégiale avec les personnes appropriées.

Des tableaux de bord sont rédigés par les chefs de structures, pour faire le bilan de l'activité de façon annuelle.

Peu de moyens sont réellement déployés pour la communication dans l'entreprise. L'un des objectifs de la société est d'installer « un processus » de communication. Des tableaux d'affichage existent. Hydropompes dispose également d'un site Internet.

## **II.3. Diagnostic du système d'information :**

Le système d'information existant est de type traditionnel, couvrant essentiellement les domaines de la comptabilité générale, la gestion des stocks, du personnel, le commercial et la gestion prévisionnelle (du budget). L'utilisation de l'informatique est très répandue dans l'entreprise.

Le suivi de l'activité est réalisé à partir des flashes journaliers, de rapports périodiques. Il est à noter l'absence des tableaux de bord et la comptabilité analytique.

Les informations de gestion sont réactualisées en permanence. Des informations statistiques sur l'environnement sont disponibles, particulièrement celles relatives à l'état de la demande, son évaluation, sa répartition géographique.

## **II.4. Outils et instruments de gestion :**

Le système de gestion actuellement en vigueur est assez bien structuré. Il se résume à la gestion courante « d'un chantier de production », à la gestion des approvisionnements avec des procédures formalisées, et un personnel qualifié.

La dynamique du gérant et de ses fils proposée pour l'organisation de l'entreprise suppose l'élaboration de procédures de gestion adéquates permettant une maîtrise des activités tant du

point de vue de l'adaptation à la concurrence (maîtrise de l'environnement) que du point de vue de la fonctionnalité des structures.

Hormis la législation sociale, l'entreprise dispose pour la gestion de son personnel des livres légaux (cotés et parafés) et visés par les autorités compétentes :

- Registre de la paye
- Registre de mouvement de personnel
- Registre de congé annuel
- Registre des accidents de travail
- Registre des vérifications techniques et de maintenance industrielle
- Registre de sécurité et médecine de travail
- Registre des observations et de mise en demeure

La société dispose d'un ensemble d'outils logiciels permettant la gestion quotidienne de ses différentes fonctions.

<b>Systèmes informatiques</b>	<b>Mise en service</b>	<b>Domaine</b>
LOGICIEL GESTION COMMERCIALE NETFACT 2.0 INTELLIX	2010 2012	COMMERCIAL
LOGICIEL COMPTA - normes SCF	2010	Service Comptabilité
SAHRAOUI PRIVATE	2005	PAYE
Comptabilité & fiscalité	2008	G 50
POINTAGE BT 50	2006	RH
SAHRAOUI PRIVATE	2005	COMPTABILITE MATIERE

### **III. Diagnostic de l'organisation et de la fonction Ressources Humaines :**

Le responsable de la fonction RH a occupé pendant de longues années (début de sa carrière) des postes de travail en comptable et finance au sein de différentes entreprises. Ensuite, il a occupé le poste chef de service commercial à ANGORA. Actuellement, il occupe le poste de directeur finance et comptabilité (DAF). En même temps, il chapote une nouvelle structure chargée d'effectuer des tâches relatives à la direction des ressources humaines. Il participe à l'élaboration des politiques, plans et programmes de l'organisme, au renouvellement des techniques, méthodes et conditions de travail, à l'établissement du règlement intérieur, et à la résolution des problèmes de GRH.

### **III.1. Organisation et organigramme :**

Au départ, l'entreprise raisonnait avec une rationalité purement économique à travers la logique « homme-machine ». De nouveaux facteurs sont apparus pour bouleverser la situation ; des facteurs externes et internes.

Tout d'abord, à propos des facteurs externes, notons l'apparition de concurrents qui viennent déstabiliser la position concurrentielle de l'entreprise. Ensuite, pour les facteurs internes, la création de nouvelles entités (Technitube et Polytube) à laquelle s'ensuit une diversification de la gamme de produits et la croissance de l'effectif mais aussi l'acquisition de nouveaux équipements. Sans oublier le rôle du dirigeant (propriétaire) et de sa vision. L'entreprise devait revoir son organisation et s'interroger, de plus en plus, sur comment se transformer pour se mettre au diapason. Combiner entre la gestion des ressources humaines et la finance est devenu impossible. D'où le recrutement d'un nouveau responsable de la fonction RH qui doit être mieux structurée pour répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise, notamment le besoin de formation. L'organigramme de l'entreprise ne reflète donc pas la réalité des relations hiérarchiques et fonctionnelles. Actuellement, le RMQ<sup>1</sup> procède à des modifications sur l'organigramme afin qu'il reflète au mieux, la structure de l'entreprise.

Il existe une véritable organisation au sein de l'entreprise comparativement au niveau de l'investissement réalisé et aux exigences de l'activité. L'entreprise se trouvant dans une phase de croissance éprouve souvent des difficultés de gestion.

D'après les entretiens avec le gérant et le responsable de ressources humaines, les travailleurs, exécutent des tâches décrites préalablement, le plus souvent formalisées, avec une forte division de travail.

Notons qu'une grande partie des travailleurs, précisément ceux affectés à la production, sont sans qualification et peu spécialisés (selon la tâche). Ils sont suivis de près par leur responsable hautement qualifié.

En cas d'ajustement des travailleurs aux variations de la commande, l'entreprise a recours à l'utilisation des stocks dans les périodes creuses.

En ce qui concerne les relations de travail, notons, que tout le personnel est recruté avec contrat de travail, 20% ont un contrat (CDI) et le reste concerne le recours aux CDD (80%). Ceci confère à la structure des effectifs une grande souplesse qui favorise toute régulation du volume d'emploi en fonction du niveau de l'activité. L'entreprise est ainsi « flexible ».

---

<sup>1</sup> Le Responsable Management de la Qualité RMQ se charge souvent des aspects administratifs vue son expérience.

Des éléments sur l'organisation du travail ont déjà été évoqués dans la présentation de l'entreprise.

### **III.2. Répartition de l'effectif :**

Sur le plan des ressources humaines, les effectifs de l'entreprise évoluent de la manière suivante :

**Tableau n°3 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle (CSP) :**

	<b>2010</b>	<b>2012</b>
<b>Cadres dirigeant</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Cadres</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Maîtrises</b>	<b>33</b>	<b>37</b>
<b>Exécutions</b>	<b>82</b>	<b>79</b>
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>127</b>

Les effectifs de l'entreprise connaissent une stabilité, du fait du maintien du plan de charge de l'entreprise. Par ailleurs, les recrutements opérés par l'entreprise se font pour la plupart en CDD (contrat à durée déterminée), particulièrement pour la CSP exécution, ce qui confère à l'entreprise une certaine flexibilité dans la gestion de ses effectifs et donc la capacité de les adapter en fonction de la conjoncture économiques et les besoins de l'entreprise.

**Tableau n° 4 : Répartition des effectifs selon le type de contrat**

<b>Année</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
<b>Effectif</b>		
<b>CDD</b>	<b>97</b>	<b>102</b>
<b>CDI</b>	<b>32</b>	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>127</b>

La distribution des effectifs de l'entreprise dans les différentes activités selon les CSP est comme suit :

**Tableau n°5 : Répartition des effectifs en 2011 par structure et CSP :**

<b>Structure</b>	<b>CDD</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maîtrise</b>	<b>Exécution</b>
<b>Direction Générale</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>//</b>	<b>//</b>
<b>Finance &amp; comptabilité + DRH</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>//</b>
<b>Moyens généraux</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>08</b>	<b>02</b>
<b>Production</b>	<b>86</b>	<b>03</b>	<b>22</b>	<b>36</b>
<b>Maintenance</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>08</b>	<b>04</b>
<b>Commercial</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>04</b>
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>46</b>

Sur le plan de la formation initiale, la situation est la suivante :

**Tableau n°6 : Répartition de l'effectif selon le niveau de formation (2011)**

	Effectif total	Niveau d'étude					
		Supérieur	TS-DEUA	Secondaire	Moyenne	Primaire	Néant
Direction Gle	2	/	02	/	/	/	/
DAF/ DRH	5	02	01	1	1	/	/
Commercial	11	04	01	3	3	/	/
Production	86	01	/	20	26	36	2
Maintenance	13	01	01	4	4	3	/
M.G. <sup>1</sup>	11	/	/	1	2	8	/
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>47</b>	<b>2</b>

Le tableau ci-dessus indique que plus d'un tiers de l'effectif total a une formation primaire notamment dans la structure « production ». L'entreprise dispose de peu de personnes hautement diplômées. Ce constat doit être nuancé du fait qu'une partie du personnel sans qualification est affectée à des opérations d'exécution qui ne demande pas une qualification spécifique du fait de la simplicité de l'organisation de travail en place.

Il est aisé de constater l'importance de la formation continue en raison du faible niveau de formation initiale des personnes. Il y aura, sans doute, besoins de mise à niveau pour certains, préalable indispensable, avant d'engager une quelconque formation professionnelle qualifiante.

### **III.3. Politique de rémunération de l'entreprise: contenu et orientation**

L'effectif en charge de la rémunération<sup>2</sup>, est composé de :

- Deux comptables, diplômés en Sciences commerciales, option comptabilité, avec une expérience 8 ans dans le service.
- Une caissière, chargée de la facturation et du traitement de la paie ; Degré de formation 3<sup>ème</sup>AS, ex terminal en comptabilité. Elle est recrutée comme aide-comptable depuis 21 ans.
- Une apprentie recrutée depuis 6 mois avec un niveau d'instruction de 3<sup>ème</sup>AS.

L'entreprise a une grille de salaire (non formalisée) qui comprend :

- Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle.

<sup>1</sup> Moyens Généraux.

<sup>2</sup> Notons que cet effectif est affecté à la direction administrative et financière. La société raisonne ainsi avec le principe de « polyvalence ».

- Les indemnités versées en raison, travail de poste, des nuisances.
- Les primes en raison de la productivité et le taux des déchets et de rebuts.

Pour certains salariés, le salaire est versé en fonction du rendement et de la réalisation du chiffre d'affaire. Cette partie sanctionne les performances individuelles et collectives.

La politique de rémunération de la société n'est pas valorisée : absence du bilan social et du bilan social individualisé. Elle répond à une partie de la stratégie de l'entreprise, voire la fidélisation des employés. La politique de rémunération ne prend pas en compte les enjeux financiers. C'est le cas des augmentations : annuelles et systématiques pour l'ensemble des employés.

Tous les axes liés à la politique de rémunération, ne sont pas notifiés. Les activités sont routinières et tout le monde connaît son travail et ce qu'il perçoit par mois ou en fin d'année.

A ce niveau, d'autres informations ou explications apporteront des éclairages :

- Le père fixe les salaires et la décision est unilatérale.
- La politique salariale menée par le père (le propriétaire) semble *a priori* répondre aux attentes des salariés puisque.

Notre investigation sur le terrain a permis de dégager les remarques suivantes, à propos de la politique salariale de la société :

- Nous notons l'absence d'élaboration d'un plan prévisionnel de rémunération.
- L'entreprise dispose d'un équipement relativement moderne pour traiter les salaires. Elle utilise l'outil informatique, les programmes et les méthodes d'exploitation (Excel). Les informations fondamentales pour l'élaboration de la paie sont la formation (le niveau de formation ou de qualification) sanctionnés par le diplôme et l'ancienneté au niveau du même poste de travail. La classification des emplois et la hiérarchie salariale reposent sur les deux critères fondamentaux : la qualification et l'expérience pour la partie fixe du salaire et sur les primes et gratifications diverses pour la partie variable.<sup>1</sup>

Notons, par ailleurs, que :

- ✓ Les salaires des anciens sont supérieurs à ceux des nouveaux ;
- ✓ Les salaires des CDI est supérieur que ceux des CDD ;

---

<sup>1</sup> Par exemple la prime de sujétion et de responsabilité.

- ✓ L'absence de l'individualisation des salaires ;
- ✓ Pas de complément de salaire conventionnel en espèces ;
- ✓ La prime d'ancienneté n'est pas conventionnelle ;
- ✓ Absence de gratification.

A la fin de chaque année, les salariés attendent des primes ou le treizième mois comme une reconnaissance des efforts déployés tout au long de l'exercice.

- La politique salariale n'intègre pas les préoccupations sociales du collectif de travail. Le salaire est considéré comme la réponse fondamentale aux préoccupations sociales. En réglant la question salariale, le propriétaire pense apporter les réponses à l'ensemble des attentes des salariés.
- La communication de la grille de salaires est faite par affichage ou par le bouche à oreille. Ce type de communication semble approprié compte-tenu de l'effectif et l'espace sur lequel est implanté l'entreprise. Le principal acteur de cette démarche est le DAF (Directeur Administratif et Financier) certes mais il est utile de rappeler que la décision en matière d'augmentation ou de gel de salaire revient au propriétaire. Le DAF applique les décisions du propriétaire en matière de politique salariale.
- Nous relevons l'absence des procédures, notifiées, liées à la gestion de la paie et la gestion de carrière ainsi qu'une absence de la notation par rapport au rendement.

L'ensemble de l'équipe (le service en charge des ressources humaines dans la société) peut établir la paie et tout le monde a accès au logiciel de la gestion de la paie. Cette dernière est basée sur les informations de l'outil de la gestion de présence, par carte magnétique (le pointage). La vérification de la paie est faite par le DAF. Ce dernier connaît le montant à verser pour chacun des salariés. L'ensemble de l'équipe du service a la main de saisir les informations liées à la paie, voire le salaire du recrutement, les primes, les indemnités, ... selon le contrat de recrutement du salarié. Aucun niveau de fixation de responsabilité dans l'équipe n'est observé.

En cas de panne « informatique », le traitement de la paie se fait manuellement. Le virement de la paie se fait en espèces.

- L'audit interne a le mérite d'exister mais elle n'est pas fonctionnel (l'utilisation de cet outil de gestion est occasionnel. Le tableau de bord n'est pas utilisé.
- L'entreprise est dotée d'un règlement intérieur et d'une convention collective mais qui n'est pas renouvelée.

### **III.5. Politique de recrutement :**

Au départ, la société s'appuyait, pour le recrutement, sur la cooptation.

La cooptation apporte des éléments intéressants sur la garantie de sérieux mais l'analphabétisme des ces personnes nuit à la bonne exécution des tâches qui leur sont confiées.

Actuellement, pour le recrutement externe, la société fait appel à trois organismes pour la recherche de candidats :

1. ANEM : Agence Nationale de l'Emploi, organisme public.
2. APEM : Agence Pour l'Emploi, organisme privé.
3. RETRAPIDE : organisme agréé de placement des travailleurs, en opération depuis deux ans à Oran. Organisme privé.

Ces agences sont rémunérées d'un mois de salaire après sélection.

Il y a quelques années, les journaux étaient utilisés comme supports mais après la création de tels organismes, la société a arrêté de faire appel à ce moyen.

En ce qui concerne le recrutement : il n'y a pas de vraie politique, ni de prévisions de recrutement. Tout se fait sur le tas, au jour le jour, selon les projets également.

La procédure de recrutement est décrite ci-après :

La direction formule une demande après constat de la part d'un responsable ou du DAF. La demande avec bordereau d'envoi et bon de commande est envoyée à l'un des organismes sus-cités. Ce dernier, rassemble un certain nombre de candidature, et fait une présélection. Il renvoie les CV présélectionnés selon les critères de la société (type de travail, transport, rémunération) à la société, avec un bordereau d'envoi. Les personnes retenues par la société seront contactées pour un RDV avec les responsables hiérarchiques. Dans chaque entretien d'embauche, soit le DAF ou le RMQ (Responsable Management de la Qualité) sont présents. Lors de l'entretien, l'appréciation se fera donc par le responsable hiérarchique. Une négociation sur le salaire se fera avec le candidat le même jour. Ce dernier remplit une fiche (voir fichier joint en Annexe) dans laquelle figure le salaire demandé et le salaire proposé. Cette fiche sera remise à la Direction qui approuve ou non. Si l'on s'entend sur le salaire et que le candidat remplit les conditions du poste, il est retenu. Il devra compléter un dossier administratif puis le recrutement se fera de façon officielle (réception, fiche de poste, contrat de travail CDI ou CDD).

Il est à noter que la période d'essai est variable (3 à 10 mois) selon le poste. Parfois, le responsable hiérarchique teste le candidat (avant le recrutement) sur son domaine d'expérience.

Après la sélection, le candidat devient apprenti puis on décide de la suite de son avenir dans l'entreprise. Certaines personnes apprennent lentement ou ne donnent pas immédiatement satisfaction, d'où le renouvellement de leur contrat une 2<sup>ème</sup> fois (en CDD).

La société fait également appel au recrutement interne. Le DAF nous donne l'exemple d'un chef d'équipe partie en retraite en mars 2013. Il avait un opérateur et aide-opérateur. L'opérateur était compétent donc on a fait notification et a eu les avantages d'un chef d'équipe. Et l'aide-opérateur est devenu opérateur. Le recrutement interne est aussi important mais la société souffre d'un manque de compétences (en externe) dans le domaine du plastique.

En Algérie, il est difficile de recruter un personnel qualifié dans ce domaine. Il faut les former pour avoir des gens compétents. L'Université de Sétif propose des formations dans le domaine. Il y a un concurrent qui recrute son personnel formé, dans cette université.

A propos du critère de sélection des candidats, le diplôme ne suffit pas. Ceci explique le fait qu'au début, le salaire est le reflet des compétences de l'individu. Il augmentera au fur et à mesure que cette dernière augmente. La société se base aussi sur d'autres critères de sélection des candidats tels que: expérience, disponibilité, salaire demandé mais aussi esprit d'équipe, polyvalence.

Plusieurs profils sont difficiles à trouver par exemple : le programmeur (l'ancien programmeur promu chef de production). Pour le remplacer, il faut quelqu'un pour le former. L'intitulé du poste n'existe pas : il n'y a pas de formation dans ce domaine : la société a sollicité les organismes de placement mais en vain (RETRAPID, ANEM, APEM). A l'université d'Oran, cette formation n'existe pas. A l'USTO, la société recrute son personnel du laboratoire mais pas dans le domaine de la programmation de la production. Le dirigeant de la société a ainsi demandé une formation spécifique de l'USTO pour combler ses besoins en matière de RH.

La formation devrait permettre de résoudre les problèmes d'insuffisances des qualifications et diplômes. Les interlocuteurs cherchent à donner plus de valeur à la formation.

Les agents exerçants dans la fonction RH<sup>1</sup> n'ont pas reçu de formation spécifique à leur métier.

La réalisation des activités de développement des RH (lancement de plans de formation, recrutement, enquêtes, communication, etc.) se fait à la demande de la direction générale.

Les procédures actuellement en place sont incomplètes. La création d'une structure indépendante dédiée à la gestion des RH va alléger la charge de travail du DAF qui, rappelons le, se charge en même temps de l'administration du personnel, la finance et la comptabilité.

### **III.6. Politique de promotion :**

La promotion n'existe pas. Cependant, la direction entame une série de réflexion afin de mettre en place une politique de promotion qui correspond aux objectifs à long terme de l'entreprise. Toutefois, Le service RH veille à :

La mise en place d'un système de gestion de carrière, ou plutôt à *l'avancement* des salariés. Dès que le salarié exerce de plus de cinq années, il fait l'objet d'un plan de carrière basée sur le système de notation. C'est une manière de stabiliser le personnel et de lui accorder un statut de « permanent ». Cependant, il n'existe pas de méthodes d'évaluation du personnel. Nous relevons que la mobilité est faible dans l'entreprise (pas trop de mouvement en interne).

### **III.7. La situation sociale :**

Il est possible d'appréhender la situation sociale au sein de l'entreprise à travers les indicateurs suivants :

Absentéisme : Largement maîtrisé, avec un taux insignifiant.

Motivation du personnel : La motivation est réduite à l'ajout au salaire de base de primes liées aux résultats et aux objectifs atteints.

Communication entre les diverses composantes dans l'entreprise : Les réunions sont tenues périodiquement entre le gérant et les responsables des fonctions (commerciale, finances, production). Il est à noter l'existence dans les couloirs des affichages destinés pour les travailleurs. Ensuite le responsable de la fonction qualité s'occupe pour établir les PV de réunions et les communiquer ensuite aux travailleurs.

### **III.8. La Politique de formation :**

L'entreprise a un budget de formation. Il n'existe pas de démarche d'ingénierie de formation.

La formation se fait le plus souvent sur le tas. Il n'y a pas de structure dédiée à la formation.

La formation se fait par l'encadrement interne, par la gestuelle.

Il n'existe pas de plan de formation.

---

<sup>1</sup> Cf. partie réservée à la rémunération, pour plus d'information sur la qualification et le nombre de ces salariés.

Les rares formations qui existent répondent à un besoin d'adaptation ou d'application. Ce sont des formations ponctuelles qui répondent à une demande précise à un instant « t ». Ce sont des formations de courtes durées (séminaires). Les formations sont plutôt de type correctif que préventif. Le fournisseur dispense ainsi une formation, d'une courte durée, en faveur de l'équipe du « service maintenance et entretien » et aux réglers qui font partie du personnel intervenant en atelier, dans la ligne de production. Cette opération n'a lieu qu'au niveau d'une seule ligne. Cette formation permet d'acquérir de savoirs et savoir-faire in situ, directement sur le matériel mais aussi de former plusieurs personnes en même temps, ce qui constitue une économie en temps et en argent. Le fournisseur d'équipements dispense ainsi d'une formation de courte durée au service de production qui s'occupe du montage des équipements nouvellement acquis (PHD et ses composantes) et de leur mise en fonction.

Même, s'il est vrai que dans le cadre du programme national de mise à niveau, un budget conséquent a été alloué à la formation mais non consommé par la société.

Il faut entendre par formation, beaucoup plus apprentissage sur le tas. Lors du recrutement les anciens opérateurs communiquent aux nouveaux leurs savoirs- faire.

L'absence donc de politique de formation et l'absence d'une ingénierie de formation condamne, au pire l'entreprise à recourir à des actions de « formation » ponctuelles, se limitant bien souvent à satisfaire des besoins urgents relatifs à la nécessité d'utiliser les matériels nouvellement acquis. On est donc loin d'une gestion de et par les compétences où les formations proposées seraient organisées pour satisfaire des besoins de compétences.

Gageons que la nouvelle structure « gestion du personnel », actuellement mise en place abordera cette problématique de gestion de et par les compétences avec comme : corollaire d'une véritable ingénierie de formation qui aboutira à l'élaboration d'une politique de formation pertinente pour réduire les écarts actuels et futurs de compétences..

Ainsi, le DAF (directeur administratif et financier) chargé de définir et de superviser la gestion administrative (procédures, fonctionnement, affaires juridiques, ...) et financière (la gestion de la trésorerie, le contrôle de gestion...) voit sa tâche de gestion du personnel allégée grâce à l'embauche d'un jeune diplômé, détenteur d'un diplôme (ESC- diplôme d'étude supérieure en comptabilité) qui est à ses débuts professionnels. Ce dernier sera chargé, plus spécifiquement, de la gestion du personnel.

D'autres éléments sur la formation professionnelle en entreprise, seront développés notamment dans le diagnostic de la fonction de production ainsi que les remarques et dysfonctionnements relevés dans l'entreprise.

#### **IV. Diagnostic de la fonction commerciale :**

Pour le diagnostic de la fonction commerciale, nous procéderons, tout d'abord, par l'analyse de l'organisation de la fonction. Ensuite, nous développerons une synthèse sur la situation commerciale de la société.

##### **IV.1. Organisation de la fonction commerciale :**

Le service commercial est composé de 5 personnes :

Mme Z. : reçoit les commandes, ordre de chargement, suivi des clients (petits clients et occasionnels)

Mlle B.: gestion des créances clients, saisie des bons et factures, consulter les emails de la société.

Mr O.: Gestion des stocks

Mr L.: représentant commercial (prospection) ; il s'occupe du site de la société.

Mlle B.: service achats.

La direction commerciale reçoit des commandes (la commande-clients). Des cas de figure différent se présentent.

Soit, les quantités en stock de produits finis sont en mesure de satisfaire les exigences de la clientèle, en termes, de quantité, de qualité de coûts et de délais. Dans ce cas, la programmation de la production préalablement établie par le responsable de la programmation et de la gestion prévisionnelle est respectée ou maintenue à son niveau de production.

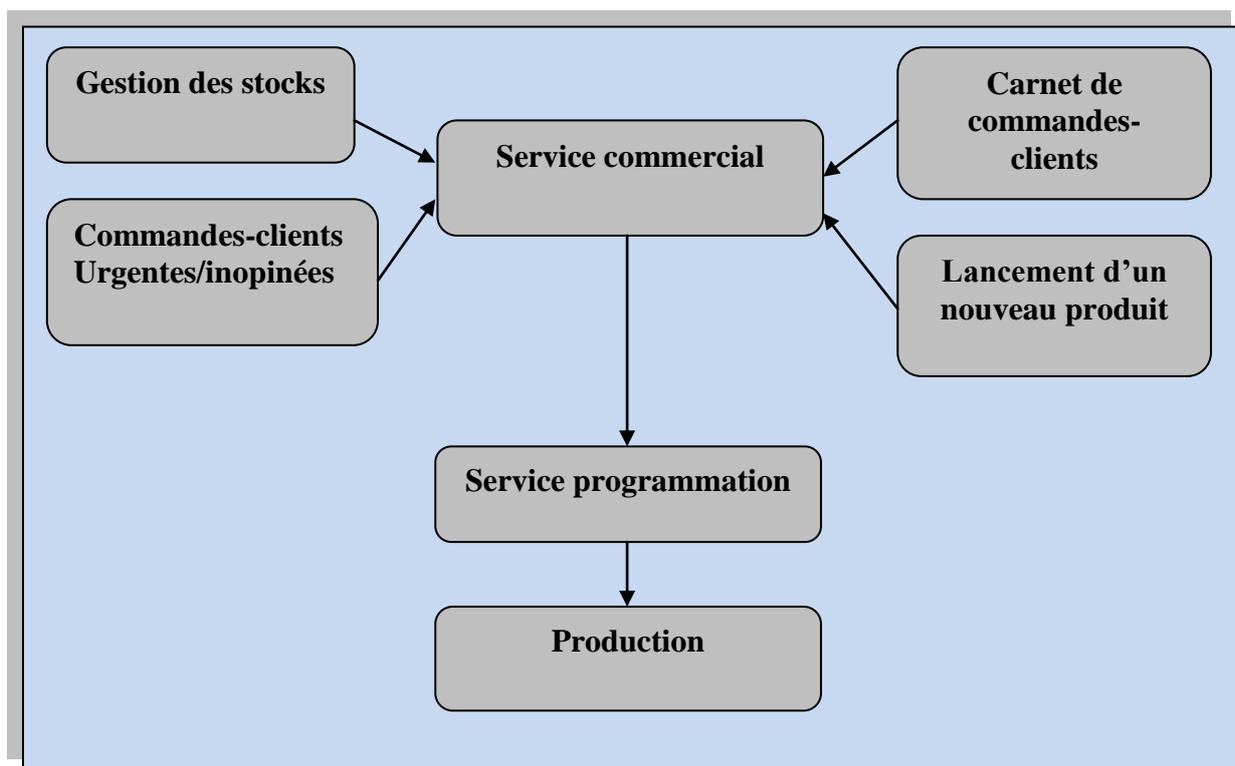
Soit, les exigences de la clientèle ne sont pas satisfaites, alors les commandes amènent le responsable à en prévoir la fabrication. Cette situation crée relativement des tensions, des mécontentements auprès des opérateurs. En pratique, en situation de travail, il s'agit d'une équipe opérationnelle qui intervient à différents niveaux de la réalisation des produits et où nous retrouvons la mobilité et le passage d'une activité à une autre. Il s'agit d'augmenter les cadences de travail, en fonction, du contenu des « cahiers de charges » clients. Or, il s'avère que les machines soient déjà occupées, et la production dictée pour le maintien des stocks soit engagée. C'est ce qui crée une tension au niveau du service « production<sup>1</sup> ».

Nous résumons ces cas de figure dans le schéma suivant.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détail, voir la partie réservée au diagnostic de la fonction de production.

## Schéma n°2 : Les forces déclenchant la production



### IV.2. Diagnostic de la situation commerciale de la société :

La société suit sensiblement l'évolution de son environnement et planifie ses activités rigoureusement et les contrôle. Ceci confère à l'entreprise le caractère de proactivité, lui permettant d'assurer une capacité d'adaptation face aux divers changements.

#### IV.2.1. Décomposition des ventes :

Le tableau suivant résume la décomposition des ventes par produits.

**Tableau n°7 : Décomposition des ventes par grandes familles de produits**

	<b>2010 (en DA)</b>	<b>Pourcentage %</b>
<b>Tube PEHD</b>	241 633 268.5	65
<b>Tuyaux spiralé</b>	130 110 221.5	35
<b>Tuyaux Agriflex</b>		
<b>Tuyaux hydroflex</b>		
<b>Tuyaux superflex</b>		
<b>Tuyaux hydrocristale</b>		
<b>Tuyaux Aspersion</b>		
<b>Tuyaux gaz butane</b>		
<b>Tuyaux gaz de ville</b>		
<b>Tuyaux oxygène</b>		
<b>Tuyaux incendie</b>		
<b>Total</b>		

Sur la période 2010-2011, la vente des tubes PEHD présente 65 % du chiffre d'affaire. Si nous nous appuyons sur les ventes exprimées, par destinataire, nous obtenons les résultats suivants :

**Tableau n° 8: Décomposition des ventes par destinataires**

	Utilisateur final	Grossistes Distributeurs	Autres
<b>Tube PEHD</b>	<b>ENTREPRISES DE TRAVAUX PUBLICS</b>		
<b>Tuyaux spiralé</b>	<b>REVENDEURS</b>		
<b>Tuyaux Agriflex</b>	<b>GROSSISTES</b>		
<b>Tuyaux hydroflex</b>	<b>UTILISATEURS</b>		
<b>Tuyaux superflex</b>			
<b>Tuyaux hydrocristale</b>			
<b>Tuyaux Aspersion</b>	<b>REVENDEURS</b>		
<b>Tuyaux gaz butane</b>	<b>GROSSISTES</b>		
<b>Tuyaux gaz de ville</b>	<b>UTILISATEURS</b>		
<b>Tuyaux oxygène</b>			
<b>Tuyaux incendie</b>			

En ce qui concerne les clients, le gérant connaît bien les besoins, les attentes, le potentiel d'achat, les caractéristiques et les habitudes de sa clientèle. Il est au courant du processus d'achat des clients, des différents intervenants et des facteurs pouvant influencer leur décision.

#### **IV.2.2. Estimation de la part du marché :**

La société est leader dans le segment des tubes spiralés dédiés à l'activité industrielle telle que l'irrigation, la vidange ou le transport de céréales. Elle est classée 1<sup>ère</sup> en Afrique dans son segment de tuyaux à air comprimé fabriqué par Technitube (spécialisée dans la fabrication de tuyaux techniques industriels et domestiques). Sa part de marché de marché est estimée à 4%.

Le nouvel axe de la politique commerciale actuelle est l'irrigation, où la société tente (notamment à travers des partenariats) de se forger une place privilégiée sur le marché précisément dans le système goutte à goutte.

**Tableau n° 9: Evolution des ventes en valeur (U : 1 000 000 DA)**

Désignation	2009	2010
<b>Valeur</b>	270 885 480	371 743 490
<b>Taux de croissance</b>	-	37 %

Source : BILAN FINANCIER

La société étudiée connaît le potentiel et la part du marché selon les segments de marchés visés. Elle suit l'évolution de la demande globale, afin d'en déceler des occasions d'affaires.

La direction sait exploiter ses avantages concurrentiels et se positionner avantageusement sur ses différents segments.

La société exerce une veille sur la concurrence, se compare aux meilleurs de son secteur et identifie des éléments d'amélioration de sa performance. Elle évalue constamment les forces et les faiblesses des concurrents de façon à identifier ses avantages différentiels et à mieux se positionner sur ses deux segments.

L'entreprise a commencé déjà à entrevoir une augmentation considérable de ses capacités à écouler ses produits. Mais la croissance attendue est surtout déterminée par les performances et la capacité à contracter de nouveaux clients.

Fort du dynamisme du secteur des travaux publics, le marché enregistre un taux de croissance élevé.

#### **V. Le diagnostic de la fonction production :**

A travers la fonction de la production, l'entreprise cherche à atteindre plusieurs objectifs, à savoir :

- ✓ L'optimisation des capacités de production (l'accroissement du TUC<sup>1</sup>) ;
- ✓ La mise en œuvre de la stratégie de diversification des produits (pour faire face à la concurrence jugée déloyale provenant de l'Est du pays par la direction de l'entreprise) ;
- ✓ L'amélioration de l'image de marque, l'obtention du meilleur rapport qualité/prix ;
- ✓ Se positionner, en leader, sur le marché local des produits plastiques (l'Ouest du pays) ;
- ✓ Résoudre les contraintes externes (l'infrastructure routière, l'alimentation en électricité, l'approvisionnement en eau, l'inexistence de marché de compétences...).

L'entreprise vient d'acquérir une nouvelle ligne de production(en provenance d'Espagne). Conformément à sa politique et à sa stratégie de diversification et de segmentation de produits (extension des plastiques et présence de plusieurs produits pour se positionner sur la marché), il acquiert ce nouvel équipement pour répondre aux besoins du marché où la demande évolue. Elle est en cours d'implantation de l'équipement et entrevoit des

---

<sup>1</sup> TUC : Taux d'utilisation des capacités.

aménagements. Le service « maintenance et entretien » s'occupe de l'installation et des réaménagements.

Pour le diagnostic de la fonction de production, nous procéderons comme suit :

Tout d'abord, par la description du procédé de fabrication. Ensuite, les étapes du processus de production ; l'organisation des ateliers de production ; quand et combien produire ? Enfin, le management de la qualité dans l'entreprise.

### **V.1. Procédé et processus de fabrication :**

*L'extrusion* est le type de procédé utilisé par l'entreprise pour réaliser ses produits. La production se fait en continu. Une composition chimique remise par le fournisseur existe pour chacun des produits. Le laborantin émet un avis et contrôle l'input.

Le granulé entre dans un tube chauffé muni d'une vis sans fin. La matière molle homogénéisée est poussée, comprimée, puis passe à travers une filière pour être mise à la forme souhaitée. Cela permet d'obtenir des produits semi-finis de formes diverses. On fabrique avec cette technique de transformation des produits de grande longueur comme, des canalisations, des câbles, des tubes, etc. Le tube ou le profilé sort en continu, il est refroidi pour être ensuite coupé à la longueur voulue. En additionnant plusieurs couches de matière, on peut réaliser des produits ayant des propriétés combinées.

Le processus est organisé en trois phases : Input ; procès de transformation ; output. Le cycle d'exploitation est organisé en plusieurs structures de transformation. En input, on trouve la résine thermoplastique (polyéthylène), un produit qui résiste aux chocs, aux agents chimiques et dont le prix d'achat est attractif, les granulés et les colorants (blanc, bleus, noirs, ...en fonction des produits). Les inputs sont importés dans une large proportion ; plus de 95% des matières premières, il s'agit de granulés et de résine.

Comme précisé plus haut, la réalisation de chaque produit nécessite une formule. Ainsi, nous retrouvons les nomenclatures de fabrication et les gammes de fabrication. Dans le détail et de manière codifiée, les nomenclatures de fabrication et les gammes de fabrication déterminent la famille de produit (par exemple la famille Agriflex), les quantités de matières premières, les formules pour la combinaison et le mélange...Le produit peut revêtir différentes caractéristiques (souple, rigide, et de couleur différente, etc.). En fonction de la réalisation des produits, on retrouve l'utilisation :

- ✓ Les matières premières : les granulés, la résine, les colorants (les inputs). Les données techniques et les paramètres figurent sur la fiche technique.
- ✓ Des fiches techniques contiennent des informations relatives aux techniques et aux méthodes de fabrication des différentes phases de fabrication, aux matières premières et aux consommations intermédiaires nécessaires à la fabrication et aux coûts de réalisation du produit.

Le responsable de la production transmet les fiches techniques, le programme, les données techniques de réalisation et les formules, au chef d'équipe. Le responsable de la programmation utilise pour la gestion prévisionnelle, le diagramme de Gantt, de Wilson ou le PERT. L'application de cette méthode est due à la facilité de sa mise en œuvre et à la capacité d'apporter rapidement des réponses.

Le processus de fabrication est automatisé, à l'exception de la première phase du procès de transformation où les inputs sont versés dans un grand bac par un opérateur. Cet opérateur procède à l'installation d'un équipement (un aspirateur) connecté à la première phase de transformation correspondant à « Aspiration » des produits semi-finis (SF). Nous nous trouvons au début de la ligne de production (LP)<sup>1</sup>, du processus de fabrication des PF. Ces inputs destinés à la fabrication des produits finis (PF) sont des produits SF réalisés par l'entreprise pour son propre usage.

Les autres étapes du procès de transformation sont automatisées. Cette remarque est, également, relevée en atelier de production des produits semi-finis (SF), où lors de la première phase, un opérateur procède à la pesée des matières premières (les granulés) et à leurs introductions dans de grands bacs, pour être mélangés et malaxés. L'alimentation en matières premières est manuelle et correspond à la phase de remplissage des grands bacs et des sacs. L'opérateur est tenu d'être attentif au voyant pour éviter une « surconsommation ». Il s'agit d'un mode de régulation des inputs.

Pour l'atelier chargé de la réalisation des produits (SF), l'entreprise envisage l'automatisation de la phase de « remplissage » dans le bac de mélangeur et à des réaménagements du procès de fabrication

L'objectif du responsable technique est de construire des normes de production. La détermination de l'activité normale (l'activité standard) reste son objectif principal. L'établissement d'une norme de production pour chacun des produits à l'échelon d'une ligne

---

<sup>1</sup> En « tête de machine », selon l'expression du responsable de la programmation.

de production est l'objectif. Il s'agit d'appréhender la capacité moyenne de production pour en faire une norme de production.

L'objectif final est l'élaboration d'un programme de production optimal pour chacune des lignes de production. A cet effet, le responsable technique cherche à appréhender la capacité moyenne, dans le temps, en fonction des quantités réalisées en fonction du volume heures/machine et du volume heures/main-d'œuvre. Cette quantification reste la préoccupation majeure du responsable de la prévision et de la programmation de la production.

Le responsable de la production vise l'optimisation du taux d'utilisation des capacités (T.U.C). Le problème auquel il est confronté est celui de la détermination de la norme moyenne de production. Comment déterminer la productivité du travail individuellement ou collectivement ? La détermination de la norme de production est fondamentale pour élaborer « les plans de charge » ou « les plans de production », c'est autour de cette norme que des variations de plans de charges ou de production s'élaborent. L'octroi des primes (individuelles et/ ou collectives est tributaire de ce référentiel.

## **V.2. Les étapes du processus de production :**

Globalement, la production se déroule comme suit : un opérateur se positionne au début de la LP, il se trouve en tête de machine. Sa tâche consiste à alimenter la machine en produits semi-finis nécessaire à la réalisation des produits finis. Il consiste, également, à surveiller si un incident se produit. Il procède au découpage du tuyau, quand la longueur standard est atteinte, car la quantité se mesure par le nombre de rouleaux produits (unité d'œuvre). Le second opérateur se positionne à la fin du procès de fabrication. A l'aide de l'outillage (enrouleur), il enroule les tuyaux. Il dispose d'un outil doté d'une pédale qui lui permet d'enrouler à chaque fois que le métrage est atteint et dépose une étiquette identifiant le produit (opération d'étiquetage). Il s'agit de manèges. Des manutentionnaires interviennent, par la suite, pour acheminer les produits vers les stocks, et ce après l'opération d'emballage. Ils disposent de chariot-élévateurs (Clark). Les manutentionnaires sont au nombre d'une dizaine. Les produits sont regroupés selon leurs diamètres, par palettes et déposés lors du chargement selon des règles pour éviter les encombrements et faciliter leur stockage. Une organisation du travail est observée sur le terrain. Il est à noter qu'aucun des opérateurs et aides-opérateurs n'est détenteur d'un diplôme professionnel.

La production peut être décomposée dans les étapes suivantes :

1. La préparation du produit semi-fini(SF) ou de la matière première ;

2. L'extrusion ;
3. Le calibrage ;
4. Le refroidissement ;
5. Le tirage ;
6. L'identification et le marquage ;
7. L'enroulement
8. L'étiquetage et le contrôle de qualité.

Le produit fini est enfin acheminé vers le stock.

Dans la phase « Aspiration », d'importantes quantités de matières premières sont consommées. L'importance la consommation des inputs nécessite un contrôle et une surveillance accrue ; il s'agit de réguler les flux de matières premières.

Dans la phase « Mélangeur », l'opérateur n'intervient pas, le « Réglage » s'opère systématiquement, la machine aspire et procède au réglage automatiquement. Cette machine, initialement, n'est pas numérique. Des modifications lui sont apportées par l'équipe du « service de maintenance et entretien ». Le fournisseur des équipements et l'équipe de maintenance apportent des réaménagements aux installations. Les modifications dotent l'équipement de production d'un « Voyant rouge », un moyen de régulation des consommations de matières premières, pour signaler toute surconsommation qui perturberait le cycle d'exploitation. Ce dispositif permet de détecter tout dysfonctionnement. L'électromécanicien intervient pour réparer, assurer le fonctionnement (le bon fonctionnement de l'équipement). L'électromécanicien est un ingénieur de qualification et doté d'une ancienneté et d'une longue expérience.

Le service « maintenance et entretien » constitue l'interface entre le service de programmation et le service production. L'ensemble des membres de l'équipe sont des ingénieurs et des techniciens dotés de longues expériences.

La deuxième phase du procès est l' « Extrusion ». L'opération d'extruder se réalise en deux temps (extrudeuse 1 et extrudeuse 2). Cette phase est fondamentale. Il est question de veiller au maintien d'une température (C°) élevée pour le refroidissement, d'assurer un refroidissement à un degré déterminé et d'utiliser une eau purifiée (les paramètres de fabrication sont préétablis par le bureau des méthodes et figurent sur la fiche technique).

L'activité du plombier tient une place importante dans cette phase. Son importance est due à l'utilisation de la technique de l'extrusion, lors de la deuxième phase du processus de

fabrication. Cette seconde phase repose sur le système de refroidissement. Une eau froide et filtrée doit être utilisée. L'activité du plombier est d'installer les mécanismes de refroidissement.

Une difficulté majeure rencontrée par l'entreprise est l'alimentation en eau dont les propriétés en font un input essentiel dans la réalisation du produit. Cette entreprise est implantée dans une zone géographique (zone En Nedjma) où existent des nappes d'eau salée dont le TH est élevé c'est – à- dire l'eau se caractérise par un taux de sel très élevé (Sebkha). Et, le processus « extrusion » nécessite une eau purifiée et très froide. Cette situation contraint la direction à ramener de l'eau en citernes et à la purifier. Dans ce sens, l'entreprise a acquis des appareils de purification et à entrepris la formation du personnel pour une courte durée assurée par le fournisseur de l'équipement.

Dans la phase du « Calibrage », il est utile de rappeler que chaque LP peut réaliser plusieurs produits standardisés. Il est question de procéder aux changements de filières et donc de changer le diamètre correspondant à chaque production (diamètre de 20, 40,...). A ce niveau interviennent le chef d'équipe et le régleur. Le chef d'équipe tient le rôle de l'accompagnement du régleur ; il en supervise l'activité.

L'étirage longitudinal après refroidissement des fils continus est *très important*. La vitesse d'étirage est, généralement, légèrement supérieure à la vitesse de la matière en sortie de filière. Cet étirage longitudinal aligne les chaînes moléculaires, ce qui améliore nettement les propriétés mécaniques du matériau<sup>1</sup>.

La phase « Impression et identification des produits » s'opère, pratiquement, depuis le début du procès de fabrication. Une machine intégrée imprime les caractéristiques et les références du produit afin de faciliter l'identification et le contrôle de la qualité par la codification (selon les termes du responsable technique, cette opération est celle de l'étiquetage). En matière d'étiquetage, les équipements automatisés font apparaître les coordonnées du produit, la date et l'heure de la réalisation, la codification ....ce qui facilite le contrôle, en cas de retour de la marchandise.

Enfin, la phase de « contrôle de qualité » à laquelle on ajoute le « conditionnement ».

Nous relevons la présence de deux contrôleurs de qualité. Ils interviennent tout au long du déroulement du procès de fabrication. Ils veillent au respect de la conformité des produits, selon les normes ISO 9000 et des exigences de la clientèle.

---

<sup>1</sup> Telles que la rigidité, la résistance à la déformation, etc.

La direction commerciale peut s'adresser aux services technique et de programmation, munie d'une « exigence – clientèle », avec une demande de produits qui nécessitent des modifications. Le « contrôle qualité » vérifie, si effectivement les caractéristiques du produit répondent aux « exigences de la clientèle » contenues dans le « cahier de charges ».

La direction technique, particulièrement, le responsable de la programmation et du service technique, intervient et procède à des essais jusqu'à l'obtention des produits modifiés selon la demande du client.

### **V.3. L'organisation des ateliers de production :**

Dans l'entreprise « Hydro pompes », l'organisation de la production tourne autour de 03 ateliers.

1. Un atelier technique ;
2. Un atelier « Production de produits semi – finis » (SF) ;
3. Un atelier « Production de produits finis » (PF).

L'atelier technique comprend 03 lignes de production (LP). Chacune contribue à la réalisation du produit fini (PF). Les (LP) sont complémentaires et les activités s'enchaînent par étapes successives. Nous y retrouvons un « chef d'équipe » et des « opérateurs »<sup>1</sup>. On relève la présence de deux (02) opérateurs pour chacune des LP. Le second atelier comprend 03 (LP). Le troisième comprend 05 (LP). L'entreprise dispose de quatre chefs d'équipe qui se relaient. Le chef d'équipe assure une activité de huit heures (08 heures en continu) pour les 3 (LP). Un calendrier est établi et définit les horaires suivants : 8h - 13h pendant deux jours ; 13h – 21 ; 21h – 5h du matin. Il dispose de deux jours de récupération. Trois chefs d'équipe sont en fonction et un quatrième en situation d'instance. Il s'agit d'assurer un processus continu en (3.8 ou travail de quart) par un roulement. Nous constatons pour chacune des LP, quel que soit l'atelier, la présence de deux opérateurs dont les tâches ne requièrent pas un niveau de qualification élevé, ni de technicité particulière. Ces opérateurs utilisent des outils<sup>2</sup> et des appareils lors de leur intervention et exécutent des tâches répétitives et routinières.

Chacune des trois (LP) comprend six opérateurs et un chef d'équipe. Le chef d'équipe reçoit le programme hebdomadaire de production relatif aux produits finis (PF) et aux produits semi-finis (SF). Il reçoit la fiche technique, le programme de production et les formules chimiques de fabrication. Il est tenu de respecter les normes et les caractéristiques préétablies

---

<sup>1</sup> Par opérateur ou aide-opérateur on entend opérateur machine

<sup>2</sup> Par outil, nous entendons les appareils utilisés par les opérateurs, par exemple un enrouleur automatique.

du produit par le bureau de programmation (un bureau de méthodes). Le chef d'équipe et le régleur des machines tiennent une place fondamentale au sein de la LP. Le chef d'équipe est détenteur d'un diplôme de technicien (obtenu en France, Nancy) et a de l'expérience. Il constitue le liant, en principe, entre la direction technique et l'atelier de fabrication.

Le responsable de la programmation et de la production communique directement avec le chef d'équipe. Ce dernier décline les informations aux membres de son équipe (opérateurs). Le chef d'équipe n'a d'autorité sur son personnel.

La programmation de la production est arrêtée par le responsable de la production et de la programmation, le responsable de la direction commerciale et le responsable de la maintenance. Les opérateurs ne participent pas à l'élaboration du programme de production.

Dans une large proportion, initialement les installations, les (LP) sont automatiques. L'entreprise rénove progressivement les équipements de production et met en place des (LP) semi-automatisées. Elle apporte des modifications. Les (LP) semi-automatisées sont dotées de scanner, de voyant, messages... pour détecter les dysfonctionnements et prévenir les risques encourus lors de la production.

Une équipe et un superviseur interviennent sur la (LP) semi-automatisée. Le savoir-faire est incorporé dans l'équipement de production (les installations).

#### **V.4. Le rôle du service « maintenance et l'entretien » :**

L'équipe « maintenance » a un rôle primordial dans la fabrication. Elle intervient et opère les modifications, effectue l'entretien des équipements industriels, des dépannages, elle surveille et installe des équipements d'exploitation. Cette équipe opère dans le strict respect de la réglementation et des règles de sécurité.

Ce service a pour mission d'assurer le « préventif » et « curatif » afin d'assurer le processus continu. La période de l'intervention pour assurer le « curatif » est déterminée par le service technique. Cette opération est cyclique. Elle consiste à nettoyer, à réparer, à remplacer les pièces dont la durée de vie expire et de procéder à des opérations de rénovation des équipements et des outillages. Il s'agit, également, de tenir compte des pannes de machines, des coupures d'électricité et de leurs fréquences... qui ont des incidences (haute tension) sur le délai de réalisation (le sur-temps) du programme de production et sur la trésorerie (sur-coûts).

Le service maintenance est dirigé par un technicien en maintenance doté d'une longue expérience et qui a été rappelé par la direction générale de l'entreprise, bien qu'il soit en

retraite. Le service est composé de six personnes dont les qualifications professionnelles sont : les électromécaniciens, des tourneurs, des fraiseurs, des plombiers, des soudeurs. L'expérience des électriciens et des électromécaniciens varie entre 8 et 10 ans.

La secrétaire du service est chargée de la saisie ; la réception du courrier interne et externe, la diffusion des informations auprès du personnel, elle assure la communication entre les différents services de l'organisation...). L'équipe intervient pour résoudre les problèmes liés à la « mécanique et éclairage ».

### **V.5. Quand produire ? Combien ?**

Plusieurs cas de figure existent :

Tout d'abord, le lancement du procès de fabrication à partir des commandes (carnet de commandes- clients) fondé sur un « cahier de charges » émanant de la clientèle où sont précisées les quantités, les caractéristiques du produit, le délai de livraison de la commande et le prix. La demande « exigences de la clientèle » atterrissant dans le service commercial et acheminées vers le service de programmation perturbe le programme de production établi. Ces demandes sont importantes sur la période avril – mai juin notamment. L'activité, durant cette période est en hausse. Quand la demande client (le carnet de commande) se produit, elle a des effets sur la programmation. Les machines fonctionnent, selon la programmation établit par le service de programmation, les membres de l'équipe sont répartis et chacun est affecté à une machine...L'arrivée de la commande client se traduit par un arrêt de la production « initiale » pour passer à une seconde qui nécessite une nouvelle réorganisation de la fonction de production et une nouvelle organisation du travail dont les cadences et les rythmes de travail sont plus intenses compte –tenu des exigences du « cahier de charges ». L'entreprise fait appel à une main-d'œuvre supplémentaire et recrute des salariés à temps de travail partiel (le contrat TTP).

Deuxième cas de figure, le lancement du procès de fabrication à partir du cahier de charges émanant de l'entreprise même pour assurer les stocks et répondre aux besoins du marché selon une demande moyenne par secteur d'activité (la base de données, des statistiques de consommation où on procède à l'exploitation des données statistiques par la méthode de lissage afin de définir le trend).

Enfin, le lancement d'un nouveau produit édicté par la direction de l'entreprise. Il s'agit d'un ordre de fabrication (OF). Le donneur d'ordre est la direction de l'entreprise, à la suite d'une « commande – clients » Par nouveau produit, on entend apporter des modifications à un

produit déjà existant. Il s'agit généralement de l'amélioration du produit, et procéder à la mise au point.

#### **V.6. Management de la qualité :**

Selon les responsables de la société, la qualité est le mot d'ordre de la société puisqu'elle permet de satisfaire le client et de réduire le coût (retour des produits en cas de non-conformité par exemple). La qualité (et le principe de l'amélioration continue) est un argument de vente mais il permet aussi de négocier d'égal à égal avec les fournisseurs.

Certifiée ISO 9001 Ed.2000, la société a passé l'audit de renouvellement de cette certification en septembre 2007. La société n'a plus la certification depuis peu années à cause de quelques difficultés techniques. Ceci dit, la société n'a pas cessé de mettre en avant le critère qualité à tous les niveaux. Tous ses tuyaux sont ainsi homologués pour soudure ou raccordement. L'entreprise est membre de l'Association des Fabricants de Plastic sous l'égide de l'IANOR<sup>1</sup>, d'où ses produits labellisés Tedj<sup>2</sup>. Ce label ne peut être obtenu qu'à condition d'être certifié ISO ou de respecter d'autres normes de qualité, ce qui permet d'exclure les revendeurs (importateurs) ou fabricants de qualité médiocre.

La société dispose d'un laboratoire de qualité qui permet le contrôle des matières premières<sup>3</sup>, le contrôle en ligne ainsi que les essais des produits finis (pression hydraulique, traction, etc.). Ces contrôles sont parfois obligatoires selon la réglementation tel que l'agrément Sonelgaz<sup>4</sup> (pour les tuyaux gaz de ville et gaz butane par exemple). Dans certains cas, le client exige des contrôles plus approfondis (tenue en carbone ou perméabilité par exemple), que la société ne réalise pas (faute d'équipements adéquats). Elle fait appel dans ce cas à un laboratoire externe tel que le CNTC.

La société dispose d'équipements nouveaux pour réaliser ses contrôles de qualité<sup>5</sup>. Chez Technitube et Polytube, des équipements de contrôle de qualité sont inclus dans le matériel récemment acquis. Pour le cas d'Hydropompes, il a été difficile d'adapter des équipements sophistiqués de contrôle qualité sur du matériel ancien.

---

<sup>1</sup> Institut Algérien de Normalisation.

<sup>2</sup> Le système de certification TEDJ des produits « comporte des essais et l'évaluation du système qualité concerné. La surveillance du système qualité est réalisée et des échantillons du produit peuvent être prélevés soit sur le marché, soit sur le lieu de fabrication, ou les deux. Ils sont évalués en vue d'établir la continuité de la conformité » (site internet de l'IANOR : [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz))

<sup>3</sup> La société exige un certificat de conformité de ses fournisseurs de matières premières.

<sup>4</sup> La commercialisation des tubes gaz est assujettie à l'homologation de Sonelgaz en sa qualité de distributeur national du gaz naturel. Sonelgaz contrôle la chaîne de qualité des matières premières utilisées et leur processus de transformation (ANDPME, 2007).

<sup>5</sup> Chez Technitube et Polytube, des équipements de contrôle de qualité sont inclus dans le matériel (la ligne de production).

Deux contrôleurs sont chargés de veiller au respect de la qualité du produit et à sa conformité avec les caractéristiques exigées par la clientèle. Ils exercent le contrôle de la qualité au sein de l'atelier et des lignes de production. Le responsable de la programmation et de la production intervient et se prononce à son tour sur la qualité du produit. Un responsable de management qualité (RMQ)<sup>1</sup> intervient pour se prononcer sur la qualité du produit. Il est recruté par l'entreprise « Hydro pompes » depuis une dizaine d'année, à la suite de la décision de la direction de l'entreprise d'établir la certification (norme ISO 9001).

Cependant, il est important de distinguer entre l'appréciation de la qualité du produit par les contrôleurs au sein des lignes de fabrication et le contrôle de qualité exercé par le RMQ. En effet, il s'agit de distinguer la nature du travail. La nature du travail des contrôleurs de qualité opérée par les deux contrôleurs se fait sur le « terrain », tout au long du procès de fabrication et elle est de nature technique.

Par contre, le contrôle de qualité opéré par le RMQ est de nature administrative. Le RMQ est chargé par l'administration de l'entreprise de rédiger des canevas, des formulaires, des questionnaires, adressés par le bureau de certification. Le RMQ tient le rôle de conseil auprès de la direction. Il n'existe pas de relations hiérarchiques fonctionnelles avec la direction technique. Par contre, il existe un laboratoire chargé de « peaufiner » les composantes nécessaires à la réalisation des produits et de procéder aux essais jusqu'à l'obtention de la combinaison appropriée. Une méthodologie expérimentale est adoptée par le laboratoire.

La présence d'autant de personnes chargées du contrôle de la qualité des produits finis ou semi-finis est due à l'importance que donne la direction générale à son image de marque.

Actuellement, une formation interne est assurée par le RMQ au personnel, pour l'obtention de la norme ISO 9001/2008. Il s'agit de formation dispensée à toutes les structures ; sur des thématiques telles que : le processus client, le traitement des réclamations, les actions préventives et correctives, etc.

## **VI. Le diagnostic financier :**

Pour le diagnostic financier, nous avons procédé à l'analyse des documents remis par le DAF notamment le bilan et le tableau des compte de résultats (ou TCR).

### **VI.1. Comptabilité générale :**

---

<sup>1</sup> Le RMQ est un ingénieur en électromécanique. Il a exercé auprès d'entreprise publique.

**Tableau n°10 : Evolution des bilans financiers (U : DA)**

Actif	2011		2012	
	Montant	%	Montant	%
Valeurs Immobilisées	<sup>1</sup>	52,41%		50,54%
Valeurs d'Exploitation		40,19%		40,08%
Créances à Court Terme		2,52%		3,68%
Disponibilités		4,88%		5,70%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>
<b>Passif</b>				
Fonds Propres		43,01%		45,10%
Dettes à long et moyen terme		17,99%		15,02%
Dettes à court terme		39,00%		39,88%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>		<b>100,00%</b>

Nous constatons à travers les comptes financiers une croissance nettement significative de l'activité réelle de l'entreprise, qui s'explique par l'accroissement du plan de charge de l'entreprise.

La société voit ses emplois et ses ressources augmenter en 2012 avec un taux global de 10,5 % par rapport à l'exercice 2011.

Cette augmentation s'explique par l'évolution des postes suivants :

- Les emplois stables ;
- Les ressources à long et à moyen terme ;
- L'actif circulant ;
- Les ressources à court terme.

#### **VI.2. Tableau des comptes de résultat, résumés des exercices 2009-2010 :**

Nous constatons à travers l'évolution du tableau des comptes de résultat que la société connaît une évolution, plutôt positive, par rapport à l'année précédente. La marge brute dégagée par l'activité de la société durant l'année en cours s'élève à 24.20%.

Les postes des charges les plus mouvementés sont « matières premières » et les charges du personnel.

De sa part, l'excédent brut d'exploitation comparé au chiffre d'affaire, affiche un taux de 13 %, cela témoigne d'une excellente rentabilité de l'activité de l'exploitation. Ce résultat conforte en outre notre analyse concernant la productivité du personnel.

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons délibérément affiché les bilans sans les montants.

### VI.3. Gestion de la Trésorerie :

Nous présentons le tableau suivant pour qualifier la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

**Tableau n°11 : Fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et trésorerie (2011-2012) (U :DA)**

<b>Rubriques</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Total Bilan	--	--
Ressources Propres	129 621 145	150 147 107
Dettes à Long et à Moyen Terme	54 228 799	50 019 365
<b>Fonds Permanents</b>	183 849 944	<b>200 166 472</b>
<b>Dettes à Court Terme</b>	117 522 891	132 790 504
<b>Capacité d'Auto Financement</b>	44832755	53907261
<b>Immobilisations Nettes</b>	157 941 914	168 262 550
Valeurs d'Exploitations	121125734	133 434 795
Valeurs Réalisables	22 305 186	31 259 631
Trésoreries	14 715 837	18 992 350
<b>Actif Circulant</b>	143 430 920	164 694 426
Fonds De Roulements	25 908 030	31 903 922
Besoins en Fonds de Roulements	11 192 193	12 911 572
Indépendance Financière	42,00%	33 %
Solvabilité Actif Circulant / Dettes à Court Terme	1,22	1,24
Capacité d'Endettement Ressources Propres / DLMT	2,39	3,00
Liquidité Générale Actif Circulant / DCT	1,22	1,24
Liquidité Immédiate Disponibilité / DCT	13%	14%

L'analyse du tableau relève les tendances suivantes :

Le fonds de roulement est positif et il affiche une évolution positive de 23 % par rapport à 2011. Il faut noter que la grande partie du financement de l'investissement constitue une mise à disposition de fonds par les associés au profit de l'entreprise.

Par ailleurs, le besoin en fonds de roulements a augmenté avec un taux de 15,4 %. Cette augmentation est due principalement à l'accroissement du compte client en 2010. Cet indicateur réconforte la position de la société vis-à-vis des tiers en matière de solvabilité.

Il est à remarquer une augmentation du solde FR – BFR (la trésorerie) d'un taux de 29,1 % par rapport à 2011 ;

En ce qui concerne la capacité d'autofinancement de l'entreprise (CAF), le tableau montre que la capacité d'autofinancement a enregistré une nette augmentation durant la période d'analyse, cette augmentation est due essentiellement au résultat bénéficiaire réalisé en 2012.

Il faut signaler aussi que malgré l'investissement réalisé durant l'exercice 2012, l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement suffisante qui la rend, relativement, indépendante vis-à-vis de l'extérieur.

#### **VI.4. Evolution des créances et étude de la rentabilité :**

**Tableau n°12 : Evolution des créances (U : DA)**

<b>Rubriques</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ressources Propres	129 621 145	150 147 107
Fonds Permanents	183 849 944	200 166 472
Résultats Nets	13 522 370	20 525 961
Chiffre d'Affaires	442 755 504	500 330 856
Frais Financiers	6894544	5257276
Capacité d'Auto Financement	44832755	53907261
Excédent Brut d'Exploitation	54 132 362	63 691 005
Rentabilité Financière RN / RP	0,10	0,14
Poids des Intérêts FF / CA	0,02	0,01
Rentabilité Finale RN / CA	0,03	0,04
Rentabilité Globale CAF / CA	0,10	0,11
Rentabilité Economique EBE / FP	0,42	0,42

Le Résultat Net comparé au Capitaux Propres mesure la rentabilité de la mise de fonds des actionnaires (rentabilité financière) et qui affiche en fin 2012 un taux de 14 %. Le poids des intérêts mesure le coût de l'endettement. Il se situe dans l'entreprise à un taux de 0,01% en fin 2012.

La rentabilité finale mesure l'importance du résultat eu regard de l'activité. Cet indicateur enregistre en fin 2012 un taux de 04 %.

La capacité d'auto-financement comparé au chiffre d'affaire mesure l'autofinancement possible de la société qui affiche en fin 2012 un taux de 11 %.

La rentabilité économique des capitaux, mises en œuvre avec les immobilisations de la société affiche en fin 2012 un taux de 42 %.

En conclusion, la situation financière de la SARL Hydropompes est globalement maîtrisée pour la période d'étude. L'ensemble des indicateurs et des agrégats démontrent une bonne santé financière que ce soit en matière de structure bilancielle ou alors en matière d'activité.

Néanmoins, certaines actions nous paraissent utiles :

L'entreprise est tenue de mobiliser des ressources financières pour l'acquisition de nouveaux investissements, afin de lui permettre d'accroître son activité et renforcer sa compétitivité.

La mise en place d'un système informatisé adapté à l'activité de la société.

L'entreprise doit renforcer son système de contrôle interne par la formalisation de procédures de gestion, qui devront permettre le suivi et le contrôle de la gestion quotidienne de l'entreprise.

## **VII. La référentialisation :**

Après avoir analysé les différentes fonctions de l'entreprise, nous passons à la dernière phase de notre projet qui est celle de la « référentialisation ». Notre démarche a reposé sur l'observation en situation d'action, la consultation de la documentation interne, les entretiens semi-directifs, auprès des salariés de l'entreprise. Le but est de lister les emplois, leurs déclinaisons en activités et en tâches assignées aux salariés, aux différentes qualifications opérant au niveau de chaque service ou département.

La construction des référentiels d'emploi ou d'activité et de compétences, est un préalable pour la construction de référentiel de formation et constitue la pièce angulaire de l'ingénierie de formation.

Cette démarche « d'ingénierie de la formation » nécessite une présentation du contenu et de ses objectifs, auprès de l'ensemble du personnel, et une sensibilisation du personnel sur l'importance de leur participation à la réalisation du projet d'entreprise.

### **VII.1. Bref rappels des principaux concepts :**

Avant d'aller plus loin, il convient de rappeler quelques concepts clés.

Tout d'abord, la définition du concept de compétence.

Une *compétence* est une combinaison de savoirs, savoir-faire, savoir-être mobilisable, et nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle<sup>1</sup>. La compétence se trouve ainsi au centre de trois composantes et qui sont :

---

<sup>1</sup> La compétence émerge dans des contextes différents et à des temps différents. C'est uniquement le champ du travail en entreprise qui nous intéresse ici.

1. Le savoir ou connaissances théoriques. Il s'acquiert par l'enseignement et la formation.
2. Le savoir-faire ou habiletés. Ce sont des connaissances techniques résultats de l'expérience et de la pratique. Ils renvoient à la manière d'appliquer les savoirs théoriques.
3. Le savoir-être ou qualités personnelles, relationnelles ou comportementales (behaviouring).

Il est à souligner que la compétence n'est pas directement observable sur la situation de travail. On peut l'appréhender par déduction, à partir des activités.

Ensuite, à propos des référentiels, il faut distinguer entre :

1. Le référentiel d'emploi ou référentiel de situation : Il définit la mission et le contenu de l'emploi et précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les voies d'accès, et les évolutions possibles.
2. Le référentiel d'activités (ou référentiel de description) : il décrit les activités, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures liées à l'exercice de l'emploi.
3. Le référentiel de compétences (ou référentiel de déduction) : résultat de l'analyse des activités, il décrit les compétences requises pour réaliser les activités.
4. Le référentiel de formation (ou référentiel de traduction) : s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit l'ingénierie pédagogique : programme, système (modulaire), objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités, évaluation.

Nous décrivons ci-après notre démarche de référentialisation.

## **VII.2. Description de la démarche de référentialisation :**

Au sein de l'entreprise partenaire du projet, nous avons identifié un ensemble de postes à cibler dans notre activité de référentialisation. Il s'agit des métiers suivants :

1. Le régleur
2. Le chef d'équipe (production)
3. Le chef de service maintenance et entretien
4. Le responsable de la programmation
5. Le laborantin (contrôle qualité)

6. Le directeur commercial

7. Le représentant commercial

La référentialisation a porté ainsi sur deux fonctions essentielles pour l'entreprise étudiée : la fonction de production et la fonction commerciale. Résultat de l'analyse de la situation de travail, notre référentiel s'est construit autour des axes suivants :

**Tableau n°13 : Référentialisation ; les cinq questions clés**

Axe	Questions à poser
<b>Qui ?</b>	<p>Consulter la fiche de poste + CV</p> <p>Age, sexe</p> <p>Formation initiale (diplôme et année d'obtention), expérience passée avant l'entreprise, expérience dans l'entreprise, expérience dans le poste, promotion ou non.</p> <p>Conditions d'accès au poste ou les conditions de base pour accéder à ce poste (Compétences techniques demandées pour accéder à ce poste), période d'essai ou d'adaptation au poste.</p> <p>Ambition de carrières et d'évolution professionnelle (dans le poste ou ailleurs).</p> <p>Type de contrat dans l'entreprise (CDI, CDD).</p> <p>Rémunération du poste (par an, fixe et variable) ; augmentation du salaire</p>
<b>Quoi ?</b>	<p>Missions (ou objectifs)</p> <p>Activités (ou tâches) liées directement ou indirectement au poste (activités principales, secondaires et occasionnelles), facteur de variabilité des activités.</p> <p>Activités actuelles et futures.</p> <p>Activités qui peuvent se déléguer et/ou communes avec d'autres postes (lesquels).</p> <p>Responsabilités et champs d'intervention (où il peut intervenir et où il ne peut pas).</p> <p>Charge de travail (temps consacré à chaque activité).</p> <p>Difficultés (conditions de travail, hygiène sécurité).</p> <p>Evolution des tâches ou activités avant/après (depuis quand) et pourquoi ? modification de la fiche de poste ?</p>
<b>Comment ?</b>	<p>Quels sont les savoirs et savoir-faire (savoirs théoriques, procéduraux et d'action) mobilisés pour chaque activité.</p> <p>Outils de travail.</p> <p>Evolution des connaissances, savoirs et savoir-faire, avant/après.</p> <p>Evolution grâce à quoi : déjà maîtrisés, formation continue, formation initiale, action (apprendre grâce à un tuteur), expérience.</p> <p>Traits de personnalité, comportement avec les clients, la direction, les subordonnés... Qualités requises pour exercer ce métier.</p> <p>Compétences croisées (les savoirs et savoir-faire sont-ils typiques au poste ?).</p> <p>Qualité des relations avec les autres.</p>
<b>Avec qui ?</b>	<p>Subordonnés (qui et que font-ils et combien sont-ils?)</p> <p>Clients ? Réseaux</p> <p>Relations de travail avec d'autres services, d'autres postes (relations fonctionnelles)</p> <p>Rattachement hiérarchique (voir aussi organigramme) et degré d'autonomie,</p>
<b>Pourquoi ?</b>	<p>Résultats attendus</p> <p>Objectifs du poste, de la direction, objectifs de chiffre d'affaires ou de satisfaction de la clientèle (pour chaque tâche un objectif).</p> <p>Evaluation (rendement, optimisation des ressources, performance) ? par qui ?</p>

Grace à ce tableau, des référentiels d'activités et de compétences ont été élaborés pour chacun de ces métiers sus-cités. Ces référentiels vont permettre l'élaboration des plans de formation sur une base construite (et non seulement sur la base de la fiche des besoins). Plus encore, ils permettent d'assister la fonction RH dans toutes ses décisions relatives à : le recrutement, la rémunération, la promotion, mais aussi pour construire et développer les compétences sources d'avantage concurrentiel. Sachant que l'entreprise étudiée active dans un secteur très compétitif. En effet, il existe plusieurs concurrents nationaux et étrangers parmi lesquels (les plus gros concurrents en termes de chiffre d'affaires): la société TUBEX, le groupe Chiali, au niveau régional, et bien d'autres concurrents au niveau national sans oublier les importateurs. Afin de réaliser les référentiels, nous avons procéder en trois étapes :

1. Le recueil des données sur les emplois et les activités ;
2. L'analyse des données sur les emplois et les activités ;
3. La déduction des compétences pour les emplois présélectionnés.

Ces étapes ont nécessité, en amont et/ou en aval, un retour à la théorie et une comparaison entre les référentiels déjà existants de certains métiers<sup>1</sup>. L'objectif est de compléter les informations pour que le référentiel reflète fidèlement la réalité de la situation de travail.

### **VII.3. Référentialisation dans la fonction de production :**

Nous allons procéder à l'analyse de la situation de travail des métiers suivants : le régleur, le chef d'équipe, le directeur technique, le responsable de la maintenance et entretien, le programmeur et enfin le laborantin.

#### **VII.3.1. Les activités du « régleur » :**

Les activités du régleur consistent à régler les équipements de production, les machines (conventionnelles ou numériques...) et ce jusqu'à l'obtention des formes et des dimensions des produits à réaliser. Il définit la cadence du travail à l'unité ou en séries de production.

Il est tenu par la réglementation de respecter les procédures de production en matière de qualité, de délais, de quantité...et les règles de sécurité (le port de lunettes de protection, de chaussures et des gants de protection, etc.).

Le régleur agit à partir du savoir constitué et accumulé, transmis par les anciens salariés et bénéficie de la forme la plus répandue de formation la « formation sur le tas ». Il exerce en concertation avec d'autres intervenants et structures (programmation, production, maintenance commercial, gestion des stocks, etc.).

---

<sup>1</sup> Tels que le ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.

Selon la fiche de métier (la fiche de poste), le régleur doit être détenteur d'un certificat d'aptitude professionnel (CAP) en mécanique, en maintenance industrielle, en électrotechnique. Il peut coordonner une équipe.

Dans la pratique, ses connaissances (son savoir-faire) sont acquises sur le terrain et il s'aguerrit dans son travail par l'expérience.

Ses connaissances ne sont pas spécifiques à un poste de travail et se rapporte au « métier ». Il est en relation avec le responsable de la production ou le laborantin qui dans les faits est un opérationnel, un polyvalent qui transmet et communique les informations de façon formalisée au régleur.

Le « régleur » tient une place importante dans le dispositif de fabrication. Il règle et ajuste les équipements de production ; change les diamètres et les moules, par filières, selon les caractéristiques du produit ; applique les directives de la direction technique (l'ordre de fabrication), plus précisément du responsable de la programmation et de la production.

Le régleur intervient au niveau de plusieurs machines (malaxeur, moulage, extrudeuses, etc.).

### **VII.3.2. Le chef d'équipe :**

Le directeur technique sait lire les paramètres figurant sur la fiche technique, sur la fiche de production c'est – à –dire décrypter les données techniques de réalisation du produit (la codification) et la formule relative au dosage des matières premières. Il s'agit d'un « ancien de la maison » dont le degré de qualification est faible et dont les connaissances (le savoir – faire opérationnel) est le produit d'une capitalisation des techniques acquises sur le terrain (la formation sur le tas) et par une transmissions tacites des connaissances.

Le chef d'équipe et le régleur opèrent les changements de filières c'est – à- dire opérer le passage, selon l'ordonnancement de la Fabrication (OF), d'un produit aux caractéristiques déterminées à la réalisation d'un autre produit. Il s'agit de procéder aux changements de diamètres internes et externes des bobines, des moules, veiller au poids (grammes / mètres), à l'épaisseur des produits, au respect de la température,...au niveau de la filière. La combinaison des matières est tributaire des caractéristiques du produit.

### **VII.3.3. Le directeur technique :**

Le niveau de qualification du directeur technique est une licence. Il est jeune, son âge avoisine 24-26 ans et a peu d'expérience. Durant nos différents passages à l'entreprise, le responsable technique s'occupe du contrôle, il supervise les opérations sur le lieu de production, au niveau de lignes de fabrication, etc. Pratiquement, pour assurer la production, nous retrouvons le directeur technique et le responsable de la production et de la programmation. Ils interviennent en amont et en aval du procès de fabrication.

Le directeur technique décide, coordonne entre les trois services rattachés à la direction technique (production, programmation et maintenance). Il avalise le programme de production, Il arbitre, en cas de divergence des points de vue entre les participants. Il lui revient de donner le « Feu vert ».

Au plan structurel, la direction technique est rattachée hiérarchiquement à la direction de l'entreprise. Le directeur technique s'adresse à la direction de l'entreprise.

#### **VII.3.4. Les activités du responsable du service « maintenance et entretien »:**

Il répartit les tâches et procède à l'affectation des membres de son équipe. Il s'occupe de l'organisation du service et des affectations du personnel. Selon la nature des pannes et leurs fréquences, cette équipe intervient collectivement (équipe opérationnelle) ou individuellement. Leur mission est d'assurer un fonctionnement d'un procès continu.

En plus de sa mission assignée par la fonction de maintenance, le responsable du service « entretien et maintenance » se concerta, avec le responsable de la « direction commerciale », « le responsable de la programmation de la production » et le « responsable technique » sur l'élaboration du programme de production hebdomadaire, tant pour les produits SF que les PF. Cependant, la décision relève du responsable technique ou production. L'électromécanicien exerce ses activités en atelier et au niveau des LP. Il s'agit d'un homme de terrain, un opérationnel. Ses interventions portent sur les installations et les outillages.

#### **VII.3.5. Le Responsable de la programmation :**

Le responsable de la programmation est recruté, en qualité de magasinier, pour passer à gestionnaire des stocks. A ce poste de travail, il prend l'initiative de procéder à la codification des produits et à une gestion soumise à un contrôle facilité par la codification (PF HD, PF BD, ASP..). Il propose l'outil « informatique ». Lors du passage du bureau chargé de la certification du procès de production, les membres du bureau de certification lui proposent de passer des tests pour l'évaluation de son potentiel...Les tests s'avèrent concluants. Ce fut une opportunité favorable à sa promotion professionnelle, en qualité de responsable de la production et de la programmation. Son ancienneté est d'une douzaine d'années. Il est détenteur d'un DES en biologie, option microbiologie et a suivi des cours en « informatique » et il obtient une attestation en secrétariat et bureautique. Il fait partie des cadres. Il s'agit d'un autodidacte. Il accumule un savoir et un savoir – faire par la formation sur le tas et son côtoiement à des « anciens » dans le « métier ». La formation initiale accompagnée et enrichie par ses expériences le dote d'un savoir-faire opérationnel. Deux éléments contribuent à l'acquisition de capacités et aptitudes professionnelles : la formation

et l'expérience. Il est à noter l'intérêt qu'il manifeste à l'acquisition des techniques de programmation et de prévision. Il utilise pour l'établissement des programmes le diagramme de Wilson, le PERT... Ces données sont formalisées.

Le « responsable de la programmation » effectue plusieurs activités (une polyvalence imposée par la direction générale et qu'elle justifie par l'absence de compétences sur le marché du travail, notamment en ce qui nous concerne le « programmeur de production ». D'une part, Il assure les activités des deux services et la transmission des programmes de fabrication en remettant les fiches techniques au chef d'équipe. D'autre part, il se rend sur les lieux de la production et il supervise aussi bien le déroulement des opérations que la qualité des produits. Il affecte le personnel, il répartit les tâches... Et en cas de mécontentements des salariés à la suite d'une programmation additive due aux aléas du service commercial... il gère les conflits.

Le responsable de la programmation assure la responsabilité de la production ainsi que la programmation de la production. Il se charge du suivi et du contrôle de l'exécution du programme de production, de l'affectation des salariés au poste de travail et l'établissement de l'emploi du temps par équipe... En pratique, le programmeur de la production son champ d'intervention s'étend à plusieurs activités. On le retrouve en qualité de chef d'atelier, de contrôleur de qualité, de gestionnaire des équipes de travail.

#### **VII.3.6. Le laborantin :**

Détenteur d'une licence en théologie et en droit, il débute comme un membre de l'équipe chargé de la production. Compte – tenu de ses capacités d'assimilation des procédés et des techniques de production, il est promu comme cadre.

Il bénéficie d'une formation sur le tas. A chacune des opportunités, il accumule des connaissances et un savoir-faire. Lors de l'installation des équipements, il s'intéresse aux techniques de montage, de fonctionnement, aux procédures de fabrication, ...

*Ses activités : le contrôle en amont et en aval.*

Il contrôle les inputs, par exemple (PHD), les matières fournisseur, les emballages, la pesée, la qualité de la résine, les matières en stock. Il est en relation directe avec le service de la production. De même avec le service commercial. Il émet un avis pour permettre à la production réalisée de faire l'objet de commercialisation (le contrôle des outputs).

*Par rapport à quoi contrôle t – il ?*

Il dispose de « fiches fournisseurs » qui lui sont remises par la direction. Il dispose de fiche technique et de fiche de capacité d'analyse<sup>1</sup>. Ces fiches sont remises à la direction lors des acquisitions des matières premières par le fournisseur.

La formation est assurée par le RMQ et par monsieur M<sup>2</sup>. Les salariés interrogés à son sujet lui sont reconnaissants et lui témoignent une reconnaissance en matière de formation. Cependant ces formations sont occasionnelles.

Lors de l'entretien, le laborantin fait preuve d'une maîtrise du procès de fabrication allant jusqu'à l'utilisation d'un langage codifié. Il côtoie le responsable de la programmation de la production. Ses huit années lui confèrent une accumulation de savoir et de savoir-faire opérationnel. Il est polyvalent et remplace le responsable de la programmation et de la production, en cas d'absence autorisée (congé annuel).

Le laborantin travaille avec le régleur. Le laboratoire remet au régleur les caractéristiques, les dimensions des tubes. Le laborantin affiche des schémas et les tableaux où le régleur est informé sur les caractéristiques du produit à réaliser (poids, épaisseur, dimension, diamètre...). Ces informations lui facilitent le montage, le réglage, les ajustements correspondant à chacun des produits.

A ce propos, le laborantin affirme qu'a « chaque opportunité, par exemple lors de l'installation des équipements, j'assiste à l'opération, j'observe, je prends des notes, je questionne et je passe à l'application. J'apprends auprès de mes collègues. Ainsi, je passe d'un service à un autre. J'interviens aussi bien au service technique qu'au service commercial pour effectuer des contrôles de qualité. J'étais été recruté au départ comme agent de la production. Ma formation initiale et l'expérience m'ont permis d'évoluer. En matière de prime, le chef d'entreprise décide et je suis satisfait de la paie ».

#### **VII.4. Référentialisation dans la fonction commerciale :**

Dans la fonction commerciale, nous avons procédé à la référentialisation de deux métiers. Il s'agit du responsable commercial (ou directeur commercial) ainsi que du représentant commercial.

##### **VII.4.1. Le responsable commercial :**

Le responsable commercial est également gérant de la société (fils du propriétaire).

##### Profil :

Jeune algérien.

---

<sup>1</sup> Par exemple pour le PHD la norme est (NA7500). Dans le PHD, une des composantes est l'E P S O N (le grade de matière première). Il fait l'objet d'un contrôle.

<sup>2</sup> Un ancien salarié doté d'un savoir et d'un savoir-faire.

Bachelier, mais sans diplôme universitaire ; A 12 ans, il était déjà dans l'entreprise.

Il a travaillé dans plusieurs postes et services: emballage, manutention, programmation, responsable de la production, achats, comptabilité.

Comme les autres employés, il dispose d'un salaire fixe avec un pourcentage annuel des ventes (primes).

Plusieurs candidats sont venus pour assurer ce poste (2 ou 3 personnes) mais à chaque fois il y a un problème : soit la recrue manque de compétences dans le domaine, soit ses idées différentes, volonté de changer les choses, mentalité (environnement de travail, jouer chef), dans du domaine du plastique,...

Mr N. est dans le service commercial depuis 2004 mais se consacre plus ou moins pleinement à ses activités depuis 2006.

Formation dans le poste : Ce sont des formations non diplômantes. Il s'agit de :

- Formation avec le DG (le père) sur le management ;
- Formation avec le RMQ sur les procédures de travail et le management de la qualité ;
- Formation avec les auditeurs (ISO) sur le management de la qualité ;
- Formation sur les INCOTERMS<sup>1</sup> dans le cadre de séminaires organisés par Globe Consulting en 2006 à Oran ;
- Auto-formation : Lectures des manuels de qualité dans le cadre de la certification ISO.

Les objectifs du responsable commercial :

1. Maintenir la qualité des produits
2. Augmenter le chiffre d'affaires
3. Ramener de nouveaux clients
4. Maintenir la place sur le marché (fidéliser les clients actuels)
5. Lancer de nouveaux produits (les nouvelles idées proviennent essentiellement des ministères: DSA<sup>2</sup> du Ministère de l'Agriculture pour les kits d'aspersion par exemple)

Les clients (revendeurs et les entrepreneurs BTPH) mais aussi les ministères, sont les principales sources d'idées pour les nouveaux produits.

Evolution du métier :

---

<sup>1</sup> Le rôle des Incoterms est de définir les obligations du vendeur et de l'acheteur, au cours d'un commerce international (ou national). Plus précisément, cela signifie qu'ils définissent à quel moment la marchandise passe de la charge du vendeur à celle de l'acheteur. Par ailleurs, être responsable des biens sous-entend : assumer la logistique, le choix des transports, les frais engendrés (douanes, assurances) et tous les risques tels que les détériorations, les pertes ou les vols.

<sup>2</sup> DSA : Direction des Services Agricoles (au niveau de chaque wilaya) qui a pour mission le développement de l'activité agricole en particulier dans le sens de l'augmentation et l'amélioration des potentialités existantes.

Les anciennes activités dans le service commercial : saisie sur PC, suivi de toutes les créances, études de marché, prospection (recherche de nouveaux clients), suivi des cahiers des charges.

Aujourd'hui de nouvelles activités pour le responsable commercial telles que :

Importation : achats de matières premières, définir les quantités à importer, suivi des marchés, relations avec les administrations (ministère), suivi par email ou téléphone des relations avec les fournisseurs de pièces (accessoires), matériel et matières premières.

Problèmes rencontrés dans le poste :

1. Rotation du personnel dans le service commercial : 15 à 18 personnes ont quitté depuis 3 ans.
2. Capacité de production : produire en urgence pour satisfaire une commande client.
3. Difficulté de paiement de la part de certains clients (non respect des délais de paiement).
4. Problème de stock : pas de place pour stocker les produits

Le responsable commercial a des relations directes avec l'ensemble des services de l'entreprise : programmation, production, maintenance, RMQ, finances, etc.

**Tableau n° 14: Référentiel des activités du Responsable commercial**

Activités	Tâches
<b>Gestion d'un portefeuille de clients : essentiellement les gros clients<sup>1</sup> (environ 60% du CA)</b>	Recevoir les clients en personnes, dans les locaux de l'entreprise
	Visiter les clients (DG ou gérants) pour discuter des créances, des objectifs, des prévisions, etc.)
	Organiser des rencontres avec les clients en dehors de l'entreprise : amitié avec certains clients, depuis des années et même avec des concurrents (exemple Tubex)
	Appeler et recevoir des appels des clients (commandes, informations sur un produit ou le prix, fournir des nouvelles par rapport à l'évolution de la production d'une commande client, demander où envoyer la commande, annulation ou modification d'une commande, etc.)
	Appeler les clients pour venir récupérer la commande s'ils ont leurs propres moyens de transport.
	Appeler les clients pour les informer de l'envoi de la commande
	Conseil des clients par rapport à leurs besoins
	Orientation de certains clients vers des concurrents lorsque le produit demandé n'est pas fabriqué dans l'entreprise
	Négociation des délais de livraison avec les clients
	Valider le planning des commandes (hebdomadaire) et informer les clients concernés
	Valider le planning hebdomadaire des livraisons

<sup>1</sup> Il s'agit de 5 à 7 clients : entrepreneurs du BTPH et revendeurs.

	Décider des priorités de livraisons
	Déplacement pour récupérer versements (espèces ou chèques) auprès des clients (Alger, Eulma, etc.)
	Gérer les litiges, réclamations des clients
	Relancer les impayés (pour les gros montants)
	Veiller au respect des délais de livraison
	Valider le planning hebdomadaire des visites du représentant commercial
	Lecture et validation du rapport de visite du représentant commercial.
	Orientation du représentant commercial vers le service concerné chez le prospect et/ou vers des prospects
	Définir les conditions générales de vente (transport, spécificités techniques demandées par le client)
<b>Politique de prix</b>	Participer dans la définition des prix
	Participer dans la définition des marges de bénéfice
	Veiller au respect de la politique tarifaire de l'entreprise
<b>Négociation des prix</b>	Négocier les prix avec les clients
	Accorder des remises (le pourcentage de la remise et le destinataire), uniquement pour les produits à base de polyéthylène où la concurrence est rude sur ce marché. Pas de remise sur les autres produits (prix fixe par exemple sur les spiralés où il n'y a que deux fabricants sur le territoire national).
<b>Gestion de la gamme de produits</b>	Proposer la nature et les volumes (quantités) des produits à lancer (nouveaux produits), ou à maintenir (produits existants)
	Participer à la conception des nouveaux produits.
	Être responsable du lancement des nouveaux produits sur le plan commercial (publicité).
<b>Suivi des commandes Ou gestion des commandes</b>	Organiser le traitement administratif des commandes (respect des délais, traitement des reliquats, et facturation)
	Suivi de la réalisation de la commande au niveau de la production et information du client
	Modification des commandes ou de la production
	Annuler une livraison ou une commande (pour un client insolvable ou difficile, pour un autre client plus urgent (ex. chantier)
	Demander l'accord de la direction pour la prise de commande de clients dont la solvabilité n'est pas reconnue
	S'assurer de la communication claire et précise de toutes les exigences du client à l'intérieur de l'entreprise
	Veiller au respect des délais de livraison
<b>Suivi des chargements/déchargements</b>	Superviser les chargements et les déchargements dans les camions
<b>Gestion des créances clients (surtout dans le</b>	Accorder des créances clients (entrepreneurs et rarement revendeurs)
	Décider (et/ou négocier) des délais de paiement (selon échéancier)
	Suivi des créances (évolution de la créance client) sur la base du

<b>BTPH)</b>	registre des créances
<b>Contrôle</b>	Vérifier les bons de livraison et les factures
	Vérifier le bon de sortie du magasinier avec le bon de livraison (quantités) sur le logiciel (tous les jours, en fin de journée)
<b>Etude de marché</b>	Récolter des informations sur les prix des concurrents et leurs produits, auprès des clients.
	Récolter des informations sur l'évolution du marché : prochains chantiers, etc.
	Identifier les axes de développement commercial (prospects, nouveaux produits, etc.)
	Allouer les moyens nécessaires au représentant commercial (transport, etc.)
	Suivi du représentant commercial (rapports de visite, déplacements, etc.)
<b>Gestion du transport marchandises</b>	Location de camions de chargement (en cas de besoin)
	Négociation des tarifs de transport avec les transporteurs privés
	Signature de contrat de transport exclusif avec un transporteur privé en cas de besoin (signature du contrat, choix du transporteur, négociation des tarifs)
	Gestion des problèmes de transport : en cas de non accord sur les tarifs, recherche d'un autre transporteur (contacter un autre transporteur ou déléguer cette tâche si occupé).
	Superviser le black listing des transporteurs (non respect des tarifs, des délais, etc.)
<b>Information du DG</b>	Participer aux réunions du comité de direction.
	Rendre compte auprès de la direction générale de l'activité commerciale (volume, marge).
	Effectuer une remontée régulière et quotidienne d'informations auprès du DG
<b>Finances</b>	Suivi de la situation financière de l'entreprise
	Participer à l'élaboration des budgets
	Soumettre à la direction un budget de fonctionnement (des différents services)
<b>Saisie</b>	Occasionnelle, des données sur le logiciel (INTELLIX <sup>1</sup> créé par ICOM acquis en 2009/2010) par exemple, lorsque l'équipe est débordée.
	Rédiger des documents, courriers, notes ou rapports pour des destinataires internes ou externes.
<b>Investissements</b>	Achats de machines, d'équipements (choix des fournisseurs)
	Acquisition de camions de transport de marchandises (choix du fournisseur...)
	Acquisition d'un bus pour le transport du personnel (choix du fournisseur...)
	Suivi de la construction des nouveaux locaux de la société

<sup>1</sup> INTELLIX : logiciel de gestion commerciale qui gère la gestion des stocks, les achats, la réception, les prix, les quantités, les ventes avec les dates, la trésorerie (encaissements, décaissements), ainsi que les statistiques de ventes.

	<p>Valider le tableau comparatif des achats pour l'acquisition de fournitures de bureau, accessoires, matières premières, etc. et choisir le fournisseur</p> <p>Suivi (faire les démarches) du projet d'une nouvelle usine (unité de production) et étude de la concession de terrain avec le CALPIREF<sup>1</sup>.</p>
<b>Manifestations</b>	<p>Choisir le bureau d'étude qui confectionne les maquettes et les brochures pendant le salon. Astra Communication (sur Alger) leur fournit le nécessaire pour le stand (maquette, prospectus, etc.) ainsi que les hôtesse (café, hygiène).</p> <p>Superviser la participation aux foires et salons (manifestation nationale : à Alger surtout les foires de l'agriculture, des bâtiments)</p> <p>Occasionnellement, animation du stand dans la foire.</p>
<b>Association des fabricants de tubes en plastique (AFTP)</b>	<p>Représenter la société auprès de l'AFPT</p> <p>Fournir des informations sur les produits, les tests de qualité par exemple ou les normes.</p> <p>Demander des informations sur certains clients auprès des membres de l'Association, sur les projets, les lois en étude, les nouvelles réglementations, les installations, les équipements.</p> <p>Participer à une réunion semestrielle. A Alger dans les hôtels (Hilton, Sofitel, etc.) puisque pas de siège pour l'Association pour l'instant (elle vient de recevoir l'agrément)</p> <p>Participer aux symposiums organisés par l'Association en 2005 et 2009 (qui regroupaient des fabricants de plastiques, Sabec, Total Chemicals, ADE, DAW des wilayas, entreprises hydrauliques, etc.)</p>
<b>Contrôle des achats</b>	<p>Gérer le budget de fonctionnement des services (produits consommables)</p> <p>Allouer les moyens (budgétaires, matériels et logiciels) nécessaires à l'action commerciale (consommables, pièces, disjoncteurs...)</p> <p>Valider les besoins définis par les différents services et/ou service commercial (chaque service remplit ses besoins dans un registre)</p>
<b>Participe à l'élaboration du site internet</b>	<p>Exigences de formes sur la confection et le montage du nouveau site Internet<sup>2</sup>.</p> <p>Sondage sur le site (élaboration du questionnaire grâce au manuel de qualité ISO ainsi que le RMQ).</p>
<b>Gérer la programmation et la production</b>	<p>Gérer (et modifier) la programmation de la production selon la commande des clients par exemple, arrêter la production pour le stock pour satisfaire une commande urgente</p> <p>Suivi de la production selon la commande client tous les jours. En cas de retard, savoir pourquoi ? panne, coupure d'électricité, etc.</p> <p>Ecouter l'équipe de production et connaître leurs besoins (outils, éclairage, etc.)</p>
<b>Contrôle de qualité</b>	<p>Suivi et contrôle de qualité des produits même pendant le chargement dans les camions</p> <p>Ordonner de ne pas charger si produits défectueux</p> <p>Veiller à établir un PV pour produit défectueux et le déclasser pour le revendre (magasinier) ; le proposer au client et en négocier le prix</p>

<sup>1</sup> Comité d'Assistance à la Localisation et à la Promotion de l'Investissement et de la Régulation du Foncier

<sup>2</sup> Opérationnel en 2013.

	(par exemple PN16 devient PN10)
<b>Contact fournisseurs</b>	Recevoir des appels/emails et répondre aux fournisseurs
	Négocier avec les fournisseurs les produits, la quantité, les tarifs et les conditions d'achat et d'approvisionnement (l'assistante de direction se charge de l'aspect administratif)
	Faire les prévisions d'achat de matières premières sur la base du plan de charges des clients (soumissions, projets, etc. du client BTPH)
	Choix des fournisseurs selon réputation, délai de livraison, qualité et modalités de paiement (avec le DG)
	Déplacements pour visiter les fournisseurs de matières premières (Arabie Saoudite ils ont un représentant ici, Autriche, Corée, France) et négocier les prix, délais de livraison, etc.
	Déplacements pour achat d'équipements ou d'accessoires (Italie, Espagne)
	Passer les commandes selon l'état des stocks.
	Prospecter afin de trouver de nouveaux fournisseurs (à travers les traders)
	Suivre et fidéliser les relations avec les fournisseurs.
	Contact avec les traders européens (deux grands traders) pour l'achat international (achat de matières premières) ; choisir surtout en fonction du prix, délai de livraison, modalités de paiement.
<b>Suivi des prévisions</b>	Sortir les données (du logiciel Intellix) permettant de faire des statistiques mensuelles (ventes, chiffre d'affaires, etc.) pour le suivi des produits. Le programmeur se charge de faire les statistiques sur Excel (tableaux, graphes, etc.)
	Analyser et expliquer les écarts (baisse des ventes d'un produit : rupture de stock, matière premières, prix, etc.)
<b>Gestion des stocks</b>	Veiller à la disponibilité des produits
<b>Gestion du personnel</b>	Participer au recrutement de ses équipes
	Encadrer, dynamiser et motiver ses équipes
	Proposer les recrutements nécessaires au développement de l'activité commerciale
	Gérer le personnel de son service : - les mutations, - les promotions, le développement de carrière (CDD, CDI..), - les licenciements (par commission), - toute sanction disciplinaire pour le personnel dont il a la responsabilité.
	Déléguer, chaque fois que cela est possible, une partie de ses activités à l'un de ses collaborateurs. En assurer le suivi de la réalisation.
	Produire les informations nécessaires à la fonction « personnel » pour le calcul de la paye et la gestion du personnel (absences, congés, accidents du travail, etc.) concernant les personnes de son service.
	Organiser régulièrement (au quotidien) des entretiens ou des réunions de service.
	Il exerce une activité de « coaching » du représentant commercial

	Décider des formations de l'équipe commerciale
	Participer à l'intégration des nouvelles recrues dans le service
<b>Administration</b>	<p><u>Activités occasionnelles :</u>  Relation avec les banques (dépôts d'espèces ou de chèques dans la banque, etc.)  Gestion des relations avec les banques (crédits, négocier les taux d'intérêts, etc.)  Administrations des impôts (déclaration des impôts, paiement, etc.).  L'entreprise a son propre déclarant de douanes.  Douanes (dédouanement, transit, etc.)</p> <p><u>Activités rattachées au poste :</u>  Contact avec les ministères (Agriculture, Industrie et Finances et Energie)  Dépôt du dossier de renouvellement de l'autorisation pour produit dangereux auprès du Ministère de l'Energie.  Contact avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie en Algérie (CFCIA) qui permet la publicité (insertion publicitaire dans leur annuaire), l'information, ainsi que des remises sur l'hôtel et la billetterie d'avion grâce à la carte (sur inscription).  Contact avec un imprimeur sur Alger (pour l'édition d'agendas, de calendriers, etc.), Contractus ou le Kompass Algérien (répertoire économique des entreprises algériennes). Le nom de la société et son logo figurent sur la page de garde.  Rechercher des supports en vue d'opérations de communication externe (exemple : le magazine El-Djazaïr où il a fait une pub dans le numéro 62 mai 2013).</p> <p>Développer des supports de communication (prospectus, cartes de visites, etc.) à la vente pour les commerciaux (grâce à Contactus).</p>

De ces différentes activités, il est à noter que certaines sont liées à son activité en tant que gérant de la société (fils du propriétaire). Le recrutement d'un responsable commercial devrait lui permettre d'assurer pleinement son activité de gérant pour assurer la croissance de l'entreprise. Or, trouver la bonne personne pour assumer les responsabilités du service commercial, n'est pas aisé. Plusieurs personnes se sont succédées sans donner satisfaction.

Le référentiel des compétences du responsable commercial se présente comme suit :

**Tableau n°15 : Référentiel de compétences du responsable commercial**

<b>Savoirs théoriques et procéduraux</b>	<b>Savoirs de l'action (savoir-faire)</b>	<b>Compétences relationnelles et comportementales</b>
<p>Code des douanes (tarification, ...)</p> <p>Connaissances de certaines règles du commerce international (assurance, réglementation douanière, etc.).</p> <p>Notions en droit notamment le droit commercial</p> <p>Connaissances de base dans le domaine de la comptabilité et finances</p> <p>Savoir rédiger le courrier</p> <p>Langues : français, anglais obligatoires en plus d'une 3<sup>ème</sup> langue (espagnol ou italien par exemple).</p> <p>Maîtriser les outils bureautiques et informatiques</p> <p>Maîtriser la procédure de commande.</p> <p>Connaissances des techniques de marketing</p> <p>Conduite des projets</p> <p>Connaissance de la réglementation qui régit le métier (banque, impôts, etc.)</p> <p>Connaître les techniques de vente dans le secteur</p>	<p>Connaissance des produits de l'entreprise</p> <p>Connaissance du processus (étapes) de production</p> <p>Connaissances des clients et leurs besoins</p> <p>Connaissance du marché, du secteur et de l'environnement concurrentiel</p> <p>Mettre à jour son réseau de fournisseurs en fonction de son évaluation de la qualité/coût des produits.</p> <p>Assurer le suivi régulier des commandes et relancer si nécessaire.</p> <p>Connaître les fournisseurs, leur potentiel de production et leur flexibilité (et leur marge de manœuvre)</p> <p>Savoir analyser le potentiel de développement et de marché d'une gamme ou d'une ligne de produits.</p> <p>Connaître les réseaux d'acheteurs.</p> <p>Connaître les habitudes commerciales des fournisseurs étrangers</p> <p>Connaître les techniques de management d'équipes commerciales.</p> <p>Savoir organiser une veille commerciale et marchés.</p> <p>Parfaite capacité à négocier et à développer des argumentaires.</p> <p>Savoir analyser, arbitrer et prendre des décisions.</p>	<p>Engagement dans la société (faire des recherches pour la société en dehors des heures de travail).</p> <p>Vigilant</p> <p>Tenir sa parole (respect de ses engagements) et assumer ses responsabilités</p> <p>Savoir écouter</p> <p>Savoir créer un climat de confiance avec ses interlocuteurs</p> <p>Pouvoir de conviction</p> <p>Aime ce qu'il fait</p> <p>Esprit de contact et d'échange</p> <p>Sérieux</p> <p>Avoir des qualités importantes de négociation dans ses échanges avec les fournisseurs et d'argumentation avec ses clients.</p> <p>Sens de la communication en interne (avec les équipes commerciales notamment) et en externe (fournisseurs, clients).</p> <p>Maîtriser des présentations orales devant un public.</p> <p>Se sentir à l'aise avec chacun des interlocuteurs et ce, quel que soit leur niveau hiérarchique (flexibilité dans la communication).</p> <p>Organisé</p> <p>Capacité d'analyse et de synthèse</p> <p>Sait convaincre la direction sur ses choix</p> <p>Soutenir ses idées et opinions avec ferveur en sachant écouter et analyser</p> <p>Curiosité</p> <p>Capacité d'écoute et de dialogue</p> <p>Qualités de manager</p> <p>Capacité de résistance au stress et grande résistance à la</p>

	Savoir rédiger. Faire sortir et mettre en évidence le potentiel des gens Connaissance des besoins des clients Savoir maintenir les relations avec les clients après la vente Rester à jour dans la connaissance des produits Savoir recueillir et exploiter des données et indicateurs	pression Enthousiaste et optimiste Avoir le sens de l'observation Sens de l'initiative Force de proposition et confiance en soi
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### VII.4.2. Référentiel du représentant commercial :

Le représentant commercial est un jeune algérien, titulaire d'une licence LMD Sciences Economiques, option marketing, Université de Mostaganem, 2010. Il est TS (technicien supérieur) en informatique. Dans le domaine du commercial, il a utilisé plusieurs logiciels tels que : SAGE, Gestion commerciale ou Intellix.

Le représentant commercial a été recruté grâce à Retrapide

##### Expérience professionnelle :

Chef de rayon Palais d'Or (6 mois)

Responsable commercial exclusif marque Samsung chez SamOuest (dans un show room),

Agent commercial chargé d'affaires et SAV chez Algerinox, société de fabrication d'ustensiles et récipients de cuisine en métal (inox).

Formations antérieures : Formation assurée par les auditeurs en ISO (formateurs français)

- Attestation de sensibilisation à la norme ISO
- Attestation d'audit interne en ISO

A la ferme du DG (propriétaire), petite formation sur le tas sur le système goutte à goutte<sup>1</sup>.

##### Chez Hydropompes :

Depuis avril 2012, représentant commercial et adjoint chef du directeur commercial chez Hydropompes.

Il n'a pas bénéficié d'une formation dans son poste dans l'entreprise depuis son recrutement.

Il a eu 2 mois de périodes d'essai, 2x6 mois de CDD puis actuellement il est passé en CDI.

Objectif du poste de représentant commercial :

<sup>1</sup> Cf. le référentiel des activités du représentant commercial.

1. Fidéliser les clients actuels ;
2. Conquérir de nouveaux clients à travers la prospection et la soumission dans les appels d'offre nationaux et faire connaître l'entreprise à travers les manifestations professionnelles ;
3. Etude de marché

Grâce à la prospection, l'entreprise a pu décrocher un contrat avec ADE Mascara pour l'année 2013. Depuis son arrivée, il y a eu plusieurs réorganisations dans le service commercial<sup>1</sup>. On note également une plus grande stabilité du personnel du service commercial. Les collaborateurs du commercial ont été recrutés en même temps ; en 2012 (le représentant commercial, le gestionnaire des stocks, la secrétaire du commercial, la responsable des achats, et de la clientèle). Une entente cordiale s'est développée depuis. L'équipe travaille dans la polyvalence : chacun sait faire ce que fait l'autre, et peut le faire en cas de surcharge de travail.

**Tableau n°16 : Référentiel des activités du représentant commercial**

Objectifs	Activités	Tâches
<b>Fidéliser les clients actuels</b>	<b>Contacts des clients</b>	Profiter d'une visite de prospection, pour passer voir les clients actuels (sans prise de RDV) pour connaître leurs attentes, leur degré de satisfaction, prendre des nouvelles, etc.
		Suivi des créances des clients nouveaux ramenés grâce à la prospection (état des soldes, délai de paiement, etc.)
		Rechercher dans les archives (exploitation des fichiers clients) des anciens clients (même avant son recrutement) et les contacter pour savoir pourquoi ils ne passent plus de commandes chez l'entreprise, passer les voir au cas proximité lors d'une visite de prospection.
		Distribuer (déplacement) des cadeaux de fin d'année pour les clients : cartables, calendrier, stylos, blocs notes, etc.
		Récolter les réclamations des clients lors de la prospection
		Assurer des visites et des mailings réguliers pour entretenir le contact avec les clients et prospects. Imprimer et classer les emails envoyés et reçus.
<b>Conquérir de nouveaux clients et</b>	<b>Prospection</b>	Rechercher et collecter des informations sur les entreprises sur la base de l'annuaire économique (Kompas, Contatus), Internet, etc.

<sup>1</sup> Organisation du bureau, des armoires et des archives.

<b>faire connaître l'entreprise</b>	<p>Choisir les prospects (revendeurs, entreprises de réalisation, entreprises étrangères...) à visiter ou à prospecter par email ou téléphone</p>
	<p>Classement des prospects par région ou ville (Tlemcen, Mostaganem,..)</p>
	<p>Elaborer un planning de visites mensuel et le faire valider par le responsable commercial (des visites peuvent être faites à l'improviste) Etre à l'écoute du Directeur Commercial : e directeur commercial (Mr N.N.) lors de ses visites et déplacements, peut orienter le représentant commercial vers un projet en cours, une direction à visiter</p>
	<p>Préparation de la visite : prospectus, certificat de conformité, rapport d'essai, cartes de visites, fiche technique, etc. en quantité suffisante pour les visites programmées et imprévues Préparer une offre de produits et services adaptés à chaque prospect. Lister tout ce qui doit être fait pour anticiper et ne pas gérer dans l'urgence. Elaborer un plan de tourné : itinéraire de visites qui consiste en un trajet permettant de réaliser toutes les visites dans les délais prévus.</p>
	<p>Appeler les prospects (service achats, service approvisionnement) pour prendre RDV éventuellement demander le lieu exact</p>
	<p>Etablir un itinéraire de visite (un trajet) afin de réaliser les visites dans les délais prévus. Lister ce qui doit être fait le lendemain (se préparer). Préparer un argumentaire de vente : offre de service adaptée à chaque prospect. Déplacements (véhicule de service, sans chauffeur) vers les prospects (région Ouest et Centre pour l'instant mais projette de toucher toutes les régions du pays<sup>1</sup>)</p>
	<p>Rencontrer le prospect et présentation de l'entreprise Hydropompes et ses produits (effectuer une prospection physique) Proposer le produit le plus adapté possible aux besoins du client Présenter chaque produit de façon à convaincre le client que c'est la meilleure offre sur le marché Proposer au client le produit le plus adapté à ses besoins Présenter le produit de façon à convaincre le</p>

<sup>1</sup> Dernièrement Bourdj Bou Arréridj dans l'Est algérien.

	<p>client que c'est la meilleure offre sur le marché. Repérer les signaux d'achat chez les prospects (par la façon de parler, commande immédiate, etc.)</p> <p>Rédiger le compte-rendu de la prospection et le valider par le responsable commercial</p> <p>Contacteur certains prospects par téléphone, email ou fax (proposer et vendre des produits par téléphone, email ou fax).</p> <p>Sauvegarder les données sur les prospects dans des fichiers et documents papiers (base de données) ainsi que tous les écrits par emails ou fax (instruire des dossiers prospects)</p> <p>Elaborer une fiche de prospect pour chaque client prospecté : coordonnées exactes (nom de la personne dans l'entreprise, fonction, raison sociale, lieu, activités, etc.), les produits qui l'intéressent, quelle période, modalités de paiement, etc.</p> <p>Renseigner la base de données interne (sur Intellix) afin de permettre l'exploitation des informations</p> <p>Mettre à jour, une base de données des prospects, sur Intellix et sur papier.</p> <p>Réaliser des statistiques (effectuer le suivi de ses résultats) pour estimer le chiffre d'affaires réalisé grâce à prospection par mois (sur Excel)</p> <p>Assurer une remontée des informations de terrain auprès de sa hiérarchie</p> <p>Relancer des prospects par email ou téléphone.</p> <p><b><u>Pour le système goutte à goutte :</u></b>  Les bureaux d'étude en agronomie (privés) orientent l'agriculteur vers la société.  Le représentant commercial reçoit l'agriculteur  Il se déplace à la ferme ou la plantation pour recueillir des informations sur la superficie, la taille de l'arbre, l'espace entre les arbres, la consommation d'eau, etc.  Prendre des photos de la ferme  Communiquer ses informations à l'ingénieur chargé d'étude dans l'entreprise qui élaborer un plan selon nomenclature puis fait le devis.  Le représentant commercial communique le devis à l'agriculteur s'il est d'accord, l'installateur expérimenté de la société procède à l'installation ;</p>
<b>Manifestations</b>	Elaborer l'agenda annuel des foires et salons

	<b>professionnelles (faire connaître l'entreprise)</b>	professionnels grâce à l'agenda annuel de la CACI <sup>1</sup> , les emails d'invitation de la part des organisateurs, etc.
		Confirmer la présence aux foires et inscription
		Présence et animation aux stands de la foire
		Rencontres des professionnels et clients éventuels dans les foires et recueil et échanges des cartes de visites, prospectus et autres documentations des organismes et entreprises présentes dans la foire
		Elaborer une fiche de visite pour chaque foire et salon incluant les données, informations récoltées, les personnes rencontrées, etc. Classer l'ensemble des documents relatifs aux foires et salons (documents papiers) avec les fiche de visite.
	Contact avec la boîte de communication (sise à Tlemcen) chargée de la conception du nouveau site Internet. Passer les voir lors d'une visite de prospect Valider le travail de la boîte au fur et à mesure de la construction du site, lors des séances de travail.	
	<b>Soumission</b>	Proposition à la direction d'Hydropompes pour acquérir un abonnement annuel chez Algerian Trender, site d'appel d'offres publiques
		Choix de la gamme de services dans le site par secteur : agriculture, hydraulique, électricité, télécoms.
		Consultation du site chaque soir, à la maison
		Sélection des appels d'offres à soumissionner (pour fournitures de lots de produits uniquement et non pas installation)
Récupérer le CDC (cahier des charges) auprès de l'organisme concerné (déplacement)		
Lecture du CDC : lots de produits, quantité, détails sur les délais d'ouverture des plis, somme pour retrait (conditions de retrait), adresse, délai de livraison, etc.		
Préparer le CDC (reproduire le document papier sur PC)		
Confectionner l'offre financière		
Récolter les pièces pour l'offre technique auprès de l'assistante de la direction : photocopie du registre de commerce, carte fiscale, certificat de conformité, rapport technique, etc.		

<sup>1</sup> CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

		Préparer la lettre de soumission de l'offre financière (produit/prix) des prix unitaires, quantitatifs et estimatifs ainsi que les conditions commerciales : délais de livraison, modalités de paiement, etc.
		Déposer le CDC auprès de l'organisme concerné
		Récupérer et traiter le fax de l'organisme en cas de pièces manquantes dans le dossier du CDC
		Assister à la commission d'ouverture des plis (offre financière)
		Récupérer l'avis d'attribution (après l'analyse de l'offre technique et financière par les experts) et le classer par date, numéro de l'appel d'offre, objet.
		Organiser chaque appel d'offres dans des classeurs (soumis/non soumis) avec tous les documents liés.
<b>Etude de marchés</b>	<b>Veille concurrentielle</b>	Participer à la veille concurrentielle (recherche d'informations sur les concurrents)
		Visiter les concurrents en se faisant passer pour un client (revendeur/entrepreneur)
		Profiter de la commission d'ouverture des plis (soumission appel d'offre) pour noter les prix des concurrents
		Ramener des échantillons des concurrents et les passer au laboratoire pour analyse qualité/prix
		Faire une étude comparative des prix de certains produits avec ceux des concurrents (pour une éventuelle augmentation des prix)
	<b>Veille commerciale</b>	Analyse des ventes d'un produit
		Contacteur les anciens clients de l'entreprise pour savoir pourquoi ils n'achètent plus de l'entreprise : délai de livraison, prix, qualité, etc.
		Analyse des ventes des produits, suivant le chiffre d'affaires du mois, et essai d'explication des raisons de la baisse des ventes d'un produit ; analyse des prix de la concurrence, modalités de paiement, qualité, etc. à la demande du propriétaire.

Le représentant commercial effectue des activités non liées directement à son poste. Il s'agit d'activités liées à :

La politique de prix :

Calcul du prix de vente : comparer les prix des fournisseurs entre les factures précédentes et actuelles avant la passation de commande selon la rotation des produits. Seulement pour les

accessoires Unidelta (fabricant italien). Il récupère les informations sur le prix de revient auprès du responsable technique-gérant.

Les négociations des prix avec les prospects lors des visites ou contacts téléphonique sera fait généralement par la coordination de la direction.

Les négociations sur les prix, les conditions de vente (transport, délai de livraison , possibilité de créance ) sera faite aussi généralement par la coordination de la direction. Le représentant commercial n'enregistre pas directement les commandes.

#### Activités occasionnelles :

Organisation du bureau : organiser les fichiers clients, les fichiers créances, calcul des créances (lors du recrutement) avec le gestionnaire des stocks, classement dans des boîtes d'archives et armoires.

Avec le service achats : assister la nouvelle recrue, l'aider, lui ramener des cartes de visites des fournisseurs récoltées lors des salons, foires, déplacements, etc.

Contact client : traitement des commandes clients ou toute autre activité liée au service commercial (pour assister ses collègues du service)

Activités pouvant être déléguées ; uniquement la présence dans les foires et salons, à déléguer au gérant directeur commercial.

#### Relations fonctionnelles :

Le représentant commercial entretient des relations avec :

Son supérieur hiérarchique : Responsable commercial, DG

Les collaborateurs du commercial

Le service contrôle qualité

Le magasinier (occasionnellement, pour ordre chargement, déchargement)

Le service achats : coaching occasionnel, remise de cartes de visites des fournisseurs.

Les finances : facturation, ordre de mission pour transport, bon de carburant, frais de mission des chauffeurs/transporteurs.

**Tableau n°17 : Référentiel des compétences du représentant commercial**

<b>Savoirs théoriques et procéduraux</b>	<b>Savoirs de l'action (savoir-faire)</b>	<b>Compétences relationnelles et comportementales</b>
<p>Culture marketing et technique pour discuter avec les interlocuteurs</p> <p>Maîtrise des outils informatiques</p> <p>Connaissance des techniques de ventes : prise de RDV, identification des besoins, des freins, signature de contrat</p> <p>Maîtrise de langues étrangères (français, anglais notamment)</p>	<p>Très bonne connaissance de l'offre de l'entreprise et de son marché</p> <p>Communiquer efficacement avec les professionnels</p> <p>Savoir s'entretenir par téléphone</p> <p>Savoir rédiger</p> <p>Etudier les besoins du client</p> <p>Faire une proposition commerciale</p> <p>Argumenter et traiter les objections</p> <p>Proposer les moyens de paiement appropriés</p> <p>Structurer un argumentaire technique du produit commercialisé</p> <p>Présenter le catalogue, les tarifs et les conditions de vente</p> <p>Organiser son secteur commercial</p> <p>Se constituer un fichier cible</p> <p>Découvrir le client, identifier ses attentes et ses besoins</p> <p>Savoir consulter des bases de données et les exploiter efficacement</p> <p>Bonne maîtrise des méthodes de vente.</p> <p>Avoir un bon carnet d'adresses : connaissance personnelle des décideurs et</p>	<p>Qualités d'écoute afin de récolter les attentes du client et de bien comprendre son besoin.</p> <p>Empathie et force de persuasion</p> <p>Sens de la négociation<sup>1</sup></p> <p>Ténacité, énergie et persévérance</p> <p>Réactivité et disponibilité</p> <p>Excellente résistance au stress inhérent à la charge de travail, aux déplacements, à l'atteinte des objectifs commerciaux.</p> <p>Savoir générer une relation de confiance</p> <p>Aptitude à la vente</p> <p>Capacité d'analyse et de synthèse</p> <p>Collaborer aux objectifs d'une équipe de travail et s'y intégrer.</p> <p>Communiquer, dominer son expression écrite et orale.</p> <p>Gérer le temps, percevoir les contraintes horaires pour lui-même et pour sa clientèle.</p> <p>Faire preuve d'esprit d'initiative dans les limites de l'autonomie dont il dispose<sup>2</sup></p> <p>Curiosité, implication et motivation.</p> <p>Confiance en soi</p> <p>Débrouillardise</p>

<sup>1</sup> Pour faire valoir son point de vue lors de négociations qui porteront en particulier sur le prix.

<sup>2</sup> Pour le représentant commercial de Hydropompes, notons sa présence dans la foire professionnelle de Bourdj Bou Arreridj, lors d'une visite de prospection (présence sans participation). Il profite donc de chaque occasion pour faire connaître l'entreprise.

	des prescripteurs sur le marché concerné.	
--	-------------------------------------------	--

### **VIII. Résultats obtenus :**

Pour la présentation des résultats, nous procéderons tout d'abord par la vérification des hypothèses ensuite les constats des dysfonctionnements relevés dans l'entreprise avec des pistes d'amélioration.

#### **VIII.1. Vérification des hypothèses :**

L'hypothèse H1 postule que la formation professionnelle continue (FPC) est un moyen permettant de construire et de développer les compétences au sein de l'entreprise algérienne.

Dans le cas étudié, l'investigation a montré que :

- La société dispose d'un dispositif complet, dédié à la formation professionnelle<sup>1</sup> : recueil des besoins de formation, validation par les responsables hiérarchiques, élaboration d'un plan de formation, d'un cahier des charges de formation, etc.

La formation professionnelle dans l'entreprise étudiée se fait le plus souvent sur le tas. L'apprentissage in situ tient une place plus importante que la formation.

Prenons l'exemple du régleur<sup>2</sup>. Il s'agit, d'un opérateur formé sur le tas, il a acquis son savoir – faire opérationnel, son savoir – agir par le biais d'une formation tacite, il accumule un savoir-faire opérationnel, par le biais de l'expérience. Deux facteurs essentiellement vont lui permettre d'acquérir le savoir-faire : la formation sur le tas en côtoyant les anciens salariés et son expérience. D'autres opérateurs, chargés d'intervenir aux différentes phases de production (le moulage, le malaxage, l'extrusion, etc.) sont également formés sur le tas. Le régleur détient un savoir-faire « maison », un savoir-faire spécifique.

La société ne dispose pas d'une structure propre à la formation (département, service ni même une section) ni d'un responsable chargé exclusivement de l'activité formation. Le Directeur Administratif et Financier DAF prend en charge conjointement, le volet financier et administratif. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'administration du personnel. Avec l'accroissement de la taille du groupe et l'évolution de l'effectif, une reconfiguration structurelle se met en place. Ainsi, est née une structure « RH » dont le champ est réduit à l'administration du personnel. Le nouvel organigramme du groupe prévoit une structure à la GRH. Ce n'est que dernièrement (trois mois) que l'on a assisté au recrutement d'un vrai responsable RH, ce qui témoigne de l'intérêt grandissant de l'entreprise à l'égard de ses

<sup>1</sup> Un manuel des procédures de formation existe.

<sup>2</sup> Le régleur intervient au niveau des équipements de production et procède à des ajustements. Il règle les machines, il ajuste, procède aux changements des diamètres, des moules, ...

ressources humaines. La nouvelle recrue est un jeune cadre, universitaire, doté de bonnes intentions, en matière d'organisation.

- La formation se fait le plus souvent par l'encadrement interne, par la gestuelle et sur le lieu de travail. C'est le cas des formations sur site, de courte durée, dispensées par le RMQ<sup>1</sup> ainsi qu'un ancien salarié, au profit des employés.
- Les formations répondent à un besoin économique ; elles sont ponctuelles et répondent à une demande précise, telles que les formations assurées par les équipementiers lors de l'acquisition d'équipements nouveaux. Ce sont des formations de courtes durées pour une population réduite généralement des opérateurs.
- Les formations portent davantage sur le « correctif » que le « préventif ».
- Certains salariés s'auto-forment pour s'améliorer dans le travail. Les personnes impliquées dans l'entreprise, sans attendre une motivation quelconque, profitent de chaque occasion pour apprendre, même en dehors du travail, même en dehors de leur cadre restreint du poste de travail. Les personnes ayant un grand degré de responsabilité s'auto-forment également faute de formation adéquate à leurs besoins. C'est le cas du programmeur qui est un réel autodidacte qui a su accumuler un savoir et un savoir-faire par la formation sur le tas et son côtoiement avec des « anciens » dans le « métiers ». La formation initiale accompagnée et enrichie par ses expériences le dote d'un savoir-faire opérationnel. Il est à noter l'intérêt qu'il manifeste à l'acquisition des techniques de programmation et de prévision telles que le diagramme de Wilson ou le PERT. On souligne également l'exemple du laborantin, recruté au départ comme agent de production, qui saisit les opportunités pour améliorer et développer ses compétences. Lors de l'installation des équipements, il assiste à l'opération, observe, prend des notes, questionne et passe à l'application. Il apprend également auprès de ses collègues et devient « polyvalent ». Ainsi, il accomplit des activités qui ne relevaient pas de son champ d'intervention et il remplace le responsable de la programmation en cas d'absence ou de congé. Il intervient à différents niveaux : le commercial, l'accueil de la clientèle, la qualité des produits, etc. Il maîtrise les procédures et répond aux attentes de la clientèle.
- On note la présence d'un personnel compétent à différents niveaux : dans la production, le commercial, l'administration, les finances, etc.

---

<sup>1</sup> Formation sur le management de la qualité par exemple.

Nous concluons que la formation n'a ni l'exclusivité ni le monopole de la production de compétences, mais elle peut participer ou contribuer à cette construction. La formation est un levier très important dans le développement des compétences, mais insuffisant à lui seul. L'objectif principal de la formation est de munir les salariés des pré-requis nécessaires, et c'est à ces derniers que revient le soin de développer des compétences professionnelles en situation de travail. La FPC associée à la formation initiale et à l'expérience accumulée favorise le développement des aptitudes des salariés à la résolution des problèmes rencontrés lors de la réalisation de l'activité ; le travail est considéré comme une activité résolutoire (Zarifian, 1995, 1996). L'expérience professionnelle est un moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômés<sup>1</sup>.

Une part importante des apprentissages se fait par la pratique d'une activité, par un accompagnement de cette pratique et non pas uniquement par de la formation. Il ne faut pas décider trop vite une formation. Il faut aussi s'attacher à organiser le travail pour qu'il soit formateur et développer l'apprentissage par la maîtrise et l'exploitation des situations de travail.

L'apprentissage est fondamental à la construction des compétences.

Notre première hypothèse H1 est appelée à être reformulée. La FPC est l'un des moyens permettant de construire et développer les compétences mais elle n'en n'a pas l'exclusivité. Certaines connaissances et savoir-faire ne sont pas le fruit de la formation. Il s'agit de savoirs acquis par « intuition », par « don », par « talents »...L'entreprise s'intéresse aux besoins en compétences et non pas aux besoins de formation. La formation peut, dans certaines situations, se présenter comme une solution favorable à la construction et au développement des compétences.

**L'hypothèse H2** postule que la démarche d'ingénierie est un préalable nécessaire pour construire et développer les compétences. Autrement dit, la démarche d'ingénierie est un préalable à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation. Le point de départ de la démarche d'ingénierie est l'analyse de l'activité<sup>2</sup>. La construction des référentiels résulte d'une démarche d'analyse des situations de travail. Résultat, le référentiel permet de dresser, à un moment donné, un inventaire : des emplois et de leur environnement, des activités conduites dans le cadre de l'emploi exercé ainsi que des compétences requises pour l'exercer. Un référentiel nécessite la réactualisation en fonction des évolutions des métiers.

---

<sup>1</sup> C. Lévy- Leboyer cité par D. Weiss, *Les ressources humaines*, Edition d'organisation, 1999, p448.

<sup>2</sup> De quoi avez-vous besoin pour accomplir vos activités ? Quelles sont les connaissances requises ? Quelles sont les conditions favorables à l'application des tâches? Peut-on vous remplacer facilement ?...

Rappelons que plusieurs types de référentiels existent :

1. Le référentiel d'emploi ou référentiel de situation
2. Le référentiel d'activités (ou référentiel de description)
3. Le référentiel de compétences (ou référentiel de déduction)
4. Le référentiel de formation (ou référentiel de traduction)

Notre démarche a reposé sur l'observation en situation d'action, la consultation de la documentation interne, les entretiens semi-directifs des salariés de l'entreprise. Le but est de lister les emplois, leurs déclinaisons en activités et en tâches assignées aux salariés, aux différentes qualifications opérant au niveau de chaque service ou département.

La construction des référentiels (d'emploi ou d'activité et de compétences) est un préalable pour la construction de référentiel de formation et constitue la pièce angulaire de l'ingénierie de formation.

Cette démarche « d'ingénierie de la formation » nécessite une présentation du contenu et de ses objectifs, auprès de l'ensemble du personnel, et une sensibilisation du personnel sur l'importance de leur participation à la réalisation du projet d'entreprise.

Rappelons ici qu'au sein de l'entreprise partenaire du projet, nous avons identifié un ensemble de postes à cibler dans notre activité de référentialisation. Dans la fonction commerciale, nous avons référentialisé les métiers de responsable commercial et de représentant commercial. Dans la fonction de production, nous avons référentialisé les métiers de : régleur, programmeur, le chef d'équipe, le chef de service maintenance et le laborantin.

Des référentiels d'activités et de compétences ont été élaborés pour chacun de ces métiers. Ces référentiels vont permettre l'élaboration des plans de formation sur une base construite (et non seulement sur la base de la fiche des besoins).

L'hypothèse H2 est donc vérifiée et confirmée.

Notre investigation sur le terrain a permis de détecter un ensemble de dysfonctionnements et de difficultés (internes et externes). Des recommandations sont préconisées comme des modes de résolution. Un rapport d'activité est remis à la direction générale. Ce rapport sous forme de synthèse présente les dysfonctionnements relevés et les préconisations visant la maîtrise de la gestion.

### **VIII.2. Constats et recommandations :**

L'entreprise fait face à plusieurs difficultés que nous pouvons répertorier en deux selon leur nature : internes et externes.

Parmi les difficultés externes :

L'environnement : l'entreprise est implantée dans une zone où l'accès est difficile compte-tenu de l'état de chemins (l'inexistence d'infrastructure routière), notamment les difficultés d'accès au site par jours de pluie.

Les coupures d'électricité fréquentes qui ne favorisent pas la réalisation des programmes de production. Il est à noter que l'entreprise est la seule société industrielle présente sur le site.

La qualité de l'eau (l'existence de nappes d'eau salée) qui nécessite un traitement. La phase de refroidissement (le processus de fabrication) exige une eau pure.

S'ajoute à cela le problème de sécurité du site (zone risquée).

Parmi les difficultés internes :

Les capacités de stockage : les surfaces de stockage, sont limitées, aussi bien, pour les matières premières que pour les produits finis(PF) ou semi-finis(SF). Elles s'avèrent insuffisantes, réduites par rapport à l'évolution croissante de la production.

Instabilité du personnel notamment dans le service commercial<sup>1</sup>. C'est le cas pour le poste de « responsable commercial ». Le responsable commercial est soumis aux exigences de résultats dans le court terme. Il travaille dans des conditions de « stress », nouvellement recruté, il ne bénéficie pas d'une période d'adaptation suffisante pour se familiariser avec les lieux, les clients, les procédures et « les règles de jeu » du marché. Dans de pareilles conditions, il démissionne.

Difficultés à trouver sur le marché du travail, certaines compétences liées au métier du plastique.

Nous avons relevé également des dysfonctionnements dans les modes de gestion de la société. Le tableau suivant résume les principaux dysfonctionnements relevés dans l'entreprise par fonction.

**Tableau n°18 : Les dysfonctionnements relevés dans l'entreprise**

<b>Fonction/ Domaine</b>	<b>Remarques</b>	<b>Commentaire</b>
<b>Production</b>	<b>Production</b>	Absence de structure de coordination entre la direction technique et les ateliers de production, l'absence de chef d'atelier et de contre- maître. Le responsable de la production cherche à optimiser le

<sup>1</sup> Il faut noter que ce service commercial a connu une période de relative stabilité ces dernières années depuis le recrutement du représentant commercial et du gestionnaire des stocks (recrutés le même jour). L'équipe commerciale actuelle est une équipe jeune et dynamique.

		<p>taux d'utilisation des capacités (T. U.C). Le problème auquel il est confronté est celui de la détermination de la norme moyenne de production. La détermination de la norme de production est fondamentale pour élaborer « les plans de charge » ou « les plans de production ». C'est autour de cette norme que des variations de plans de charges ou de production s'élaborent. L'octroi des primes, individuelles et/ ou collectives est tributaire de cette norme.</p>
	<b>Maintenance</b>	Inadéquation entre l'équipe du service maintenance qui travaille uniquement durant la journée et la fabrication qui est un processus continu.
	<b>Programmation</b>	<p>Confusion et surcharge de travail du « responsable de la programmation ».</p> <p>Il est chargé du suivi et du contrôle de l'exécution du programme de production, de l'affectation des salariés au poste de travail, de l'établissement de l'emploi du temps par équipe, etc. En pratique, le champ d'intervention du programmeur s'étend à plusieurs activités ; on le retrouve en qualité de chef d'atelier, de contrôleur de qualité, de gestionnaire des équipes de travail, etc. Il exerce sous la pression de la direction, du service commercial et des équipes de travail dans les ateliers, auprès des lignes de production. Cette situation est une source de conflits. Le collectif de travailleurs s'adresse ainsi au responsable de la programmation quand le rythme et la cadence de travail augmentent.</p>
<b>Finances</b>	<b>Contrôle budgétaire et comptabilité analytique</b>	<p>On note l'absence de « contrôle budgétaire ». La non-réalisation des objectifs est recherchée au niveau des pannes.</p> <p>Absence de comptabilité analytique et de gestion budgétaire.</p>
<b>RH</b>	<b>Formation</b>	<p>Nous relevons un engouement pour la formation professionnelle (d'après les entretiens). Il est question de « développement personnel ».<sup>1</sup></p> <p>L'entreprise détient un budget de formation, mais on constate une absence d'une vraie démarche d'ingénierie de formation.</p> <p>La formation se fait le plus souvent sur le tas. Il n'y a pas de structure dédiée à la formation.</p> <p>La formation se fait par l'encadrement interne, par la gestuelle.</p> <p>Les formations qui existent répondent à un besoin économique ; ce sont des formations ponctuelles qui répondent à une demande précise. Les formations externes sont le plus souvent, des formations de courtes durées (séminaires).</p>

<sup>1</sup> Le développement personnel concerne les formations précises relevant de la psycho-sociale comme par exemple, dynamique de groupe, l'autorité, affirmation de soi etc.

		Les formations sont plutôt de type correctif que préventif.
	<b>Promotion</b>	La politique de promotion n'existe pas. Il y a peu de mouvements en interne (peu de mobilité interne)
	<b>Motivation</b>	La motivation est réduite aux primes liées aux résultats et aux objectifs atteints. La politique salariale n'intègre pas les préoccupations sociales du collectif de travail. Le salaire est considéré comme la réponse fondamentale aux préoccupations sociales.
	<b>Rémunération</b>	La politique de rémunération n'est pas valorisée (absence du bilan social et du bilan social individualisé). Elle répond à une partie de la stratégie de l'entreprise, voire la fidélisation des employés. Elle ne prend pas (la politique de rémunération) en compte les enjeux financiers (dans le cas des augmentations). L'absence d'un plan prévisionnel de rémunération. L'absence des procédures, notifiées, liées à la gestion de la paie et la gestion de carrière. Absence de la notation par rapport au rendement. L'ensemble de l'équipe peut établir la paie et tout le monde à accès au logiciel de la gestion de la paie. L'ensemble de l'équipe à la main de saisir les informations liées à la paie, voire le salaire du recrutement, les primes, les indemnités, ... selon le contrat de recrutement du salarié. Il n'y a aucun niveau de fixation de responsabilité dans l'équipe. L'absence de l'individualisation des salaires. La prime d'ancienneté n'est pas conventionnelle Existence des conventions en nature, mais non officielle.
	<b>Recrutement</b>	Il n'y a pas de vraie politique de recrutement, ni de prévisions de recrutement. Tout se fait sur le tas, au jour le jour. Les procédures actuellement en place sont incomplètes.
	<b>Evaluation</b>	Absence d'un dispositif d'évaluation (appréciation des salariés). L'avancement se fait par simple notation ; les primes sont données au pif selon le DAF.
<b>Commerciale</b>	<b>Organisation interne du service</b>	Instabilité du personnel au niveau du service commercial et donc absence de capitalisation et de transfert de compétences. Difficulté de trouver sur le marché du travail, un responsable commercial. Le gérant (l'un des fils du propriétaire) assure également la direction commerciale.

	<p><b>Coordination avec les autres services</b></p>	<p>La direction commerciale présente au bureau technique les « exigences de la clientèle » que l'entreprise doit satisfaire. Ces exigences peuvent remettre en question la programmation déjà établie, accroître les tâches et leurs cadences, et se traduisent par des mécontentements des salariés. Elles constituent, souvent, une source de conflits.</p> <p>Pour les salariés, le responsable est la personne en charge du service technique et de la programmation. Les opérateurs réclament ainsi une augmentation salariale pour les récompenser des efforts fournis.</p>
	<p><b>Gestion des stocks</b></p>	<p>Les capacités de stockage : les surfaces de stockage sont limitées, aussi bien, pour les matières premières que pour les produits finis(PF) ou semi-finis(SF). Elles sont insuffisantes et réduites par rapport à l'évolution croissante de la production.</p>
<p><b>Organisation du travail</b></p>	<p><b>Organigramme</b></p>	<p>La « recherche-développement » à proprement parlé n'existe pas contrairement, à ce qui figure sur l'organigramme formel. Il s'agit d'amélioration du produit et non pas d'innovation.. La direction technique opère des modifications sur le produit et fait de la mise au point.</p>
	<p><b>Relations de travail</b></p>	<p>L'absence d'autorité est souvent évoquée par les responsables.</p> <p>Les liens de parenté qui existent entre les salariés dans une large proportion peuvent-ils être à l'origine des problèmes d'autorité, dans la mesure où les modes de régulation familiale sont transposés à ceux de l'organisation ? Ceci a pour conséquence une altération importante de l'autorité.</p> <p>Dysfonctionnements dus à l'absence de coordination et de cohérence entre les différents services. Nous relevons également un problème de circulation d'information et de communication. Les responsabilités et le périmètre d'intervention de chacun des chefs de service de programmation et de production ne sont pas clairement définis.</p> <p>Problème de répartition des tâches et d'organisation de travail. Force est de constater l'existence d'une forme d'organisation et de répartition des attributions qui est différente de celle de l'organigramme.</p> <p>L'audit interne a le mérite d'exister mais elle n'est pas fonctionnel (l'utilisation de cet outil de gestion est occasionnel)</p> <p>Le tableau de bord n'est pas utilisé.</p> <p>L'entreprise est dotée d'un règlement intérieur et d'une convention collective (mais qui n'est pas renouvelée).</p>

	<b>Coordination</b>	Les responsabilités et les prérogatives sont concentrées entre les mains des propriétaires d'où un problème de délégation des responsabilités.
	<b>Manque de qualification</b>	Nous retrouvons un chimiste détenteur d'un diplôme en théologie.

Notre immersion sur le terrain pendant plusieurs mois, nous a permis d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise et ses rouages. Nous pouvons ainsi dégager les recommandations suivantes :

Dans la pratique, les connaissances du régleur sont acquises sur le terrain et il s'aguerrit dans son travail par l'expérience. Ses connaissances ne sont pas spécifiques à un poste de travail et se rapportent au « métier ». Nous suggérons qu'il bénéficie d'une formation apprenante et diplômante : pour la motivation au travail notamment la motivation par la reconnaissance. Cette forme de motivation au travail est valorisante : Décerner un diplôme, c'est une reconnaissance « officielle » et « formelle » faite par la direction à l'égard du salarié. Nous supposons qu'une telle approche peut favoriser l'implication du salarié.

La validité des acquis de son expérience est une solution pour résoudre l'aspect de reconnaissance et de validation du savoir-faire. En ce sens, une commission ad hoc peut être envisagée.

Il est recommandé, pour la bonne marche de cette direction, de distinguer clairement entre le service de « programmation » et le service de « production ». L'objectif est triple :

D'abord, définir les responsabilités et délimiter le champ d'intervention de chacun. Ensuite, éviter la dilution de l'autorité et enfin, remédier à la surcharge de travail. Chacun des deux services relevant de la même direction est invité à assumer ses responsabilités et à intervenir dans le champ de ses prérogatives.

Le responsable de la programmation tente de rationaliser la programmation et utilise le diagramme de Gantt. En matière de formation, nous suggérons une formation en recherche opérationnelle qui est un outil de gestion approprié. Dans une perspective d'élargissement de la gamme de produit, cet outil est utile et peut anticiper la production et intervenir comme un mode de régulation des flux de production. La maîtrise de l'outil informatique facilite l'élaboration des équations et de leurs traitements. La maîtrise de l'outil statistique (analytique et descriptif) va permettre la traçabilité et la détermination d'une norme ou d'une moyenne. Une formation dans ce sens, est préconisée.

Compte-tenu de la nature de l'activité une formation en contrôle de gestion est recommandée afin d'améliorer la gestion et le pilotage de l'organisation.

La formation de l'équipe « maintenance » est également posée, notamment celle du « perfectionnement » pour l'entretien des connaissances. Plus précisément dans le cas du renouvellement des installations ou d'un « progrès technique » dans une perspective d'anticipation.

Le recrutement d'un chef d'atelier pour lier les trois ateliers à la direction technique, se pose.

Par ailleurs, nous relevons l'absence d'une culture d'entreprise. Ce sont les rapports sociaux influencés par les facteurs de l'environnement (traditions, religion...) que l'on retrouve en entreprise. La direction d'entreprise peut résoudre ce problème par la sensibilisation des salariés en organisant des réunions afin d'instaurer progressivement un climat social serein favorable à l'efficacité.

L'organisation de réunions de sensibilisation des salariés.

Pour le service commercial, nous recommandons la création d'une base de données « clients » et par « produits » selon les périodes. Cette base de données devrait être réactualisée afin de permettre au mieux la programmation de la production, et éviter les mécontentements au niveau des salariés.

Le recrutement d'un directeur commercial se pose également puisque c'est le gérant (le fils du propriétaire) qui s'en occupe. Cette situation pourrait faire passer des occasions de croissance et de développement car le responsable commercial n'est pas consacré entièrement à ses activités dans le commercial.

### **VIII. 3. Instruments et plan d'intervention :**

Ce travail nous a permis d'élaborer un plan d'intervention et des outils permettant la référentialisation. Ainsi, nous considérons cette étude comme un cas « pilote ». La méthode et les outils ayant été définis, il ne reste qu'à s'investir dans d'autres cas. Nous considérons notre démarche et nos outils, comme des résultats car ils ont été construits grâce à l'intervention sur le terrain.

Le plan d'intervention développé est le suivant<sup>1</sup> :

#### **Etape 1 : Etat des lieux :**

- **Diagnostic Général de l'entreprise**

---

<sup>1</sup> Les instruments méthodologiques (guides d'entretien, questionnaires) sont dans l'Annexe.

Consulter l'organigramme détaillé de l'entreprise, puis intervenir soit au sein de chaque département ou service, ou interpeller juste la direction générale pour avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise.

Les axes à approfondir:

L'entreprise, ses activités (ses produits et services, ses marques), son historique (également le profil du dirigeant et du DRH), son développement (national, international), son réseau de partenaires (sous-traitants par ex. pour le transport, fournisseurs de matières premières, etc.). Il faudra avoir les chiffres actuels (effectifs, répartition de l'effectif par tranche d'âge, par sexe, par fonctions, etc.).

La position concurrentielle de l'entreprise sur son marché (de l'entreprise et/ou du groupe) à travers des indicateurs (parts de marché, chiffre d'affaires et son évolution, etc.). Voir également l'aspect « performances de l'entreprise ».

Analyse fonctionnelle de l'entreprise : RH, production, approvisionnement, commerciale (ou marketing), finances, etc.

La démarche qualité dans l'entreprise (notamment la certification).

Recueil des données (méthodologie) :

Entretiens avec le staff dirigeant : le DG lui-même en plus des responsables hiérarchiques des différents départements.

Analyse documentaire : bilans, tableaux de bord, etc. aussi d'autres publications (presse, mémoires d'étudiants, etc.).

- **Diagnostic de la fonction RH**

État des lieux relatif à la GRH (organisation du travail, recrutement, affectation sur les postes de travail en lien avec éventuellement un référentiel des emplois ou métiers s'il existe, promotion, mobilité, rémunération etc.) et à la politique de formation (formations organisées, outils mobilisés, évaluations). L'objectif de cette phase est de procéder à un diagnostic précis de la fonction RH

Le diagnostic portera sur les éléments essentiels de la fonction RH à savoir :

1. Le recrutement : les critères d'affectation sur les postes de travail en lien avec éventuellement un référentiel des emplois ou métiers (s'il existe). Analyse : compétence acquise/compétence requise.
2. La rémunération et politique salariale (notamment primes, indemnités, etc.)
3. La mobilité et la promotion (critères, indicateurs, outils).
4. La formation : plan de formation (et budget alloué avec tableaux de bord et évolution), formation interne et/ou externe, évaluation de la formation.

5. Gestion des carrières et relève : départs en retraite, licenciements (motifs, procédures, réglementation, gestion des conflits), démographie de l'entreprise.

Fonction RH : recrutement, organisation du travail et affectation sur des postes de travail (fiches de postes, critères de recrutement..), rémunération (Grille salariale ?), promotion – mobilité (critères ?), formation (de l'identification des besoins à l'évaluation), Gestion des carrières (GPEC ?)

6. Conditions de travail / motivation

#### Recueil des données (méthodologie) :

Entretiens avec les salariés, les responsables hiérarchiques.

Observations + participation (réunions, séminaires de formation, etc.).

Questionnaire

Réunion avec le staff de l'entreprise pour expliquer les objectifs, la démarche méthodologique de la recherche

#### **Etape 2- Référentialisation**

Cette étape consiste à faire un travail de référentialisation : construction d'un Référentiel des emplois et métiers, référentiel des activités, référentiel de compétences, référentiels de formation),

- ✓ Référentiel des emplois : liste de tous les emplois dans l'entreprise avec pour chaque emploi les modalités de recrutement, de rémunération, de promotion et de formation.  
Attention : on ne se limite aux fiches de postes
- ✓ Référentiel des activités : pour chaque emploi, faire un listing des activités les plus significatives avec les personnes concernées et la hiérarchie (entretiens croisés)
- ✓ Référentiel des compétences en termes de savoirs, savoirs faire, savoirs être, savoirs pratiques, savoirs procéduraux etc. Le passage des référentiels de compétences aux référentiels de formation doit faire l'objet d'attentions particulière car toutes les compétences ne sont pas, nécessairement accessibles par la formation. Nous rappellerons que l'entreprise doit d'abord satisfaire ses besoins en compétences.
- ✓ Référentiels de formation avec un Cahier de charges portant les objectifs, les contenus et les démarches pédagogiques des formations envisagées

#### Recueil des données (méthodologie) :

Travail avec le département Ressources Humaines (DRH) sur le référentiel des emplois : liste de tous les emplois dans l'entreprise avec pour chaque emploi les modalités de recrutement, de rémunération, de promotion et de formation. Attention : on ne se limite aux fiches de postes

Observation en situation de travail de quelques métiers et/ou emplois avec entretiens avec les personnes concernées et les hiérarchiques (entretiens croisés).

### **Etape 3 : Mise en place d'une politique de GRH orientée vers une gestion des et par les compétences**

L'existence préalable des référentiels ci-dessus permettra, bien évidemment, la conception et la mise en place d'une politique de formation basée sur une ingénierie de formation performante. L'évaluation périodique des compétences des collaborateurs et l'ajustement par rapport aux compétences requises par les emplois occupés par ces derniers détermineront les écarts éventuels à combler par la formation et/ou par d'autres moyens.

Les conséquences sur l'organisation du travail et sur son contenu ainsi que sur la politique salariale et sur toutes les formes de reconnaissance doivent être analysées et faire l'objet de négociations entre les partenaires sociaux. Il appartiendra au collectif de chercheurs de poser le cadre et les enjeux de cette réorganisation mais c'est aux principales parties concernées de décider.

Cette mise en place d'une Gestion RH des et par les compétences nécessitera, probablement, une redéfinition du rôle des Cadres de proximité

#### **Outils :**

- Veille technologique et professionnelle : revues professionnelles, Internet, Salons et Foires...
- Procédures d'évaluation périodiques des compétences en liens avec les emplois : une évaluation des compétences par entretiens et/ou par observation critériée (formation à l'entretien des compétences)
- L'ingénierie de formation : de l'analyse des besoins à l'évaluation de la formation en passant par la mise en place d'une politique de formation annuelle voire pluriannuelle, l'établissement de cahiers de charges permettant la réalisation en interne ou en externe des formations et l'implication des Cadres de proximité dans les apprentissages des collaborateurs (intervenant direct, aménagement de plages d'apprentissage).

### **Etape 4 : Réflexion sur les conditions théoriques et pratiques d'un transfert possible de ce modèle à d'autres entreprises**

Le transfert possible vers d'autres entreprises du Groupe et/ou d'autres entreprises d'autres secteurs devra faire l'objet de réflexions particulières qui nécessitera du temps et des moyens supplémentaires alloués à la recherche.

# **Conclusion Générale**

## **Conclusion générale :**

Notre conclusion sera articulée autour des points suivants : synthèse des principaux résultats, apports, limites et perspectives de la recherche.

## **Synthèse des résultats :**

Nous pouvons résumer les résultats de notre recherche dans les points suivant :

La formation est un levier très important pour développer les compétences, mais insuffisant à lui seul. En effet, la formation contribue au développement des compétences intermédiaires et c'est à l'individu que revient le soin de développer des compétences professionnelles par l'apprentissage en situation de travail. En ce sens, la société étudiée cherche en premier lieu à développer des *compétences techniques*<sup>1</sup>.

Le développement des compétences peut s'opérer à travers la formation. A cet effet, l'évaluation des besoins en formation de chacun est nécessaire mais pas suffisante. Elle doit être complétée par une sensibilisation des salariés pour demander et choisir une formation adaptée. Ici, apparaît le rôle de la GRH (motivante et mobilisatrice) pour diversifier les ressources de la firme et accroître la variété des profils de formation qui lui sont utiles. Cette approche dynamique permettra à la firme non seulement de développer ses capacités d'apprentissage mais aussi de faire le suivi de l'évolution des compétences ainsi que leur articulation aux objectifs stratégiques de la firme.

L'intégration d'une logique de compétences au sein de l'entreprise passe par l'abandon de la vision classique de la GRH par les postes. L'entreprise adoptera ainsi une démarche de gestion des compétences à travers la mise en place d'un processus d'apprentissage.

La compétence étant à l'interface de la personne et de l'organisation, son développement passe par l'action sur la personne (à travers la formation) et l'action sur l'organisation (Kammoun, S., 2004). L'entreprise devra sélectionner les ressources et les compétences distinctives et définir une stratégie qui les mobilise aussi fréquemment que possible. Enfin de compte, le bagage de connaissances n'est pas plus important que l'autonomie des individus face aux situations de travail.

A partir de l'analyse des situations de travail et de l'explicitation des principaux résultats attendus, il est possible d'élaborer des référentiels de compétences individuelles (acquises et requises). La démarche visant à expliciter les compétences est similaire, dans sa logique, pour les différents niveaux (organisation, collectifs de production, individuels). Dans tous les cas de figure, l'important est d'arriver, à partir des compétences acquises, à identifier les

---

<sup>1</sup> Les compétences techniques désignent la capacité d'utiliser un savoir-faire spécial ou une expertise particulière en vue d'exécuter des tâches précises (J. R. Schermerhorn, 2002).

compétences manquantes et à hiérarchiser les compétences véritablement stratégiques à développer.

Avant de se lancer dans un plan de formation des salariés, la voie la plus sage consiste à élaborer en premier lieu **un référentiel des compétences** existantes. Le tout en s'appuyant sur des outils adaptés. L'opération portera ses fruits à condition d'avoir une réelle stratégie d'entreprise visant une gestion des ressources humaines orientée par les compétences.

Dans ces projets, l'effort est souvent et surtout porté par la direction des ressources humaines, coordonnant métiers et déploiement de l'outil de gestion des compétences adopté. Or, stimuler l'implication de tous, relève du défi. L'observation in situ est un minimum. Il doit être complété par **l'entretien individuel annuel**. Ce dernier doit être construit et mené par des cadres formés (à l'entretien professionnel).

De même, le référentiel doit décrire de façon synthétique les compétences, et doit être partagé et accessible à tous. Un Intranet, par exemple, serait adapté à ce besoin à condition qu'il soit rendu accessible au plus grand nombre.

Le référentiel de compétences représente la seconde partie de la fiche emploi compétences. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises. Pour éviter l'effet « usine à gaz », et alléger les mises à jour, il est préférable de se limiter à l'essentiel. Il peut être utilisé par diverses personnes :

- ✓ La direction des ressources humaines ;
- ✓ Le responsable des emplois (gestion des carrières) ;
- ✓ Le responsable de formation ;
- ✓ Le manager : nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir ;
- ✓ Les partenaires sociaux : ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs.

Une entreprise a intérêt de détenir un référentiel de compétences par métier pour les raisons suivantes : il permet de formuler les compétences attendues pour exercer un métier donné, c'est une base d'échanges pour mener l'entretien professionnel, il facilite le recrutement. De plus, il permet de cibler les métiers où se situent les compétences-clés pour l'entreprise ainsi que de comparer le référentiel métier aux compétences du salarié qui occupe le poste. Enfin, grâce à lui, l'entreprise repère les écarts de compétences et identifie les besoins de formation.

Il s'agit ensuite de dresser l'état des lieux du capital humain en recensant les postes, les activités et les compétences requises afin de cerner les besoins de compétence en confrontant

ces compétences requises et les compétences acquises par les personnes qui réalisent les activités.

Enfin, l'analyse des écarts de compétences montrera si la formation est le moyen idoine pour accéder aux compétences manquantes. Si c'est le cas, alors les besoins de compétences se transforment en besoins de formation. Nous entrerons alors dans une véritable ingénierie de formation qui débutera avec cette analyse des besoins de formation pour se poursuivre par un plan de formation. Une fois le plan de formation réalisé, on pourra mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation pour vérifier que les connaissances acquises lors d'une formation ont bien été transformées en compétences dans les situations professionnelles

Un référentiel de compétences présente quelques limites pour l'entreprise. Aucun référentiel ne peut résumer toutes les compétences requises. Il vise bien souvent l'emploi type qui ne correspond pas exactement à la réalité. Il permet malgré tout d'avoir des directions vers lesquelles il faudra tendre. Il peut être modulé selon la valeur des emplois et les priorités politiques. En effet, la réalisation de l'outil référentiel constitue un investissement pour l'entreprise. L'outil doit être bien ciblé et ne doit pas devenir le cadre obligé des mobilités. Il doit permettre d'éviter les erreurs d'attribution, suggérer des alternatives. Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation et constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie. De plus, le référentiel est parfois bâti au bout de deux ou trois ans, et l'épuisement général amène à se contenter de ce résultat statique. Le combat s'arrête, faute de combattants! Il faut que ce résultat soit rattaché à un besoin opérationnel et, si possible, à court terme. Enfin, s'entendre sur les besoins de formation peut également constituer un obstacle. Entre celles décidées par le siège, parfois éloignées des besoins du terrain, et les demandes des salariés, difficile de maintenir une cohérence. Ces dysfonctionnements s'expliquent, car la gestion de la formation et celle des compétences sont souvent assurées par des personnes distinctes et éloignées sur l'organigramme. Le responsable traditionnel de la formation est chargé de gérer le budget alloué, et effectue surtout un travail administratif répondant aux obligations légales<sup>1</sup>. Dans ce cadre, les DRH veulent se repositionner, car elles sont encore essentiellement perçues comme des prestataires de services et non comme des vecteurs de changement.

L'analyse des conditions de mise en place de cette ingénierie permet de fixer le cadre d'intervention.

---

<sup>1</sup> Rappelons qu'en Algérie, la loi oblige les entreprises de plus de 300 salariés à consacrer 1% de leur masse salariale (minimum légal) à la formation annuelle de leurs employés.

- Plus concrètement, on commencera par, grâce à l'aide précieuse des ou de la Direction des Ressources Humaines, l'étude du cadre général de la relation salariale (convention collective, accords d'établissement...) qui régit la relation salariale des personnes avec l'entreprise.
- la mise en place d'une analyse des pratiques, politiques et des plans de formation. L'objectif est de faire un état des lieux aussi précis que possible.
- Si ce cadre juridique et l'analyse de la formation telle qu'elle est pratiquée l'autorisent et s'il n'existe aucun référentiel<sup>1</sup>, il faudra alors poursuivre ce travail et analyser les situations de travail et les emplois des personnes concernées jusqu'à l'élaboration d'un descriptif aussi détaillé que possible des différents emplois concernés ainsi que des compétences requises pour occuper ces emplois et pour réaliser ces activités. Il reste alors à traiter convenablement le difficile passage du référentiel de compétences au référentiel de formation
- L'objectif final sera de construire un référentiel formation qui sera très utile tant pour la formation initiale que pour la formation continue.
- Pour ce faire, une observation *in situ* accompagnée d'entretiens des personnes concernées doivent être réalisés. L'objectif est d'analyser des situations de travail tout en recherchant le ou les référentiels existants. Ce travail sera, bien évidemment mené en collaborations avec les responsables hiérarchiques de proximité.

### **Apports de la recherche :**

Notre recherche a permis :

- ✓ L'avancement des connaissances sur les concepts de « compétences » de « gestion des compétences », « gestion par les compétences » dans les entreprises algériennes, et développement d'outils (grille d'entretiens, questionnaires) opérationnels pour la conception des référentiels d'activités, de compétences et de formation.
- ✓ L'amélioration de l'état des connaissances sur l'entreprise algérienne, la pratique de la GRH ainsi que la démarche compétences.
- ✓ Le développement des connaissances personnelles des doctorants versés dans le projet, permettant d'enrichir le contenu de leurs cours à travers des exemples concrets ; développer leur méthodologie de recherche et d'investigation sur le terrain et formulation des hypothèses.

Au niveau de l'entreprise partenaire :

- ✓ Accompagnement dans l'identification des problèmes de développement et de maintien des compétences des salariées ;

---

<sup>1</sup>. Une analyse des activités permettra d'extraire les compétences en vue de la réalisation de la tâche. L'activité est un ensemble de mécanismes observables (comportements) et inobservables (procédures et processus)

- ✓ Orientation de sa stratégie en repérant les compétences clefs de l'entreprise, qui constituent pour elle des ressources fondamentales ;
- ✓ Le développement d'une nouvelle culture organisationnelle dans l'esprit des dirigeants et salariés.
- ✓ Une séance a été consacrée à l'initiation de la construction de référentiels d'activité et de compétences ; l'importance du dialogue social en entreprise et le développement du travail collectif. Population cible : DG, Directeur administration et finances DAF et gérant.

Pour l'entreprise partenaire du projet, concevoir et réaliser des référentiels d'activités et de compétences permettant de :

- Réussir au mieux ses recrutements, en déterminant quelles sont les compétences requises pour tenir le poste de travail à pourvoir et en vérifiant que le ou les candidats les possèdent bien, optimiser l'efficacité des modes d'acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par la formation, par exemple à l'occasion d'une évolution de poste ou d'une évolution technologique ;
- Réorganiser le travail et optimiser la production par la mise en place d'équipes autonomes, par le développement de la polyvalence en général, en repérant les compétences spécifiques et communes aux différents opérateurs ;
- Offrir un avantage concurrentiel à ses clients ou obtenir une certification ISO, en s'assurant de la présence des compétences nécessaires dans le cadre d'une démarche qualité ;
- Orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs de l'entreprise, qui constituent pour elle des ressources fondamentales ;
- Favoriser l'émergence de nouveaux métiers en élaborant leur référentiel d'activités et de formation ;
- Permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l'entreprise, en particulier du point de vue des compétences ;
- Refondre le système de classification et de rémunération en identifiant de manière rigoureuse les métiers d'une entreprise, voire de toute une branche, et en décrivant les activités et les compétences mobilisées ;
- Elaborer des plans de formations pertinents en rapports avec leurs besoins de compétences et leurs besoins de formation et se prêtant à des évaluations dans l'objectif d'optimiser leurs budget formation et d'avoir ainsi une véritable GHR orientée compétences.

Du point de vue de la recherche, notre travail contribue à une meilleure connaissance de l'entreprise algérienne et éprouve les concepts et outils de management de et par les compétences des pays développés en Algérie. Ces outils sont-ils valides ou pas dans le contexte algérien ? Nous interrogerons ainsi les caractéristiques culturelles de la GRH en participant ainsi au débat sur l'universalité de la GRH.

Les échanges, dans le cadre de cette recherche, ont permis aux chercheurs algériens résidents de s'informer de l'état de la recherche et des pratiques de GRH dans les entreprises européennes grâce à l'apport et travaux des chercheurs algériens résidents à l'étranger. Pour l'ensemble des chercheurs, la recherche en entreprise permet une meilleure connaissance des entreprises algériennes et plus particulièrement des problématiques de GRH et, éventuellement de leurs besoins en compétences pour améliorer leur compétitivité.

### **Limites et perspectives :**

Cette recherche ouvre de nouvelles perspectives, tant du point de vue théorique qu'opérationnelle. Elle met au cœur des activités des entreprises les hommes et la valorisation de leur capital humain. Elle interroge les approches théoriques relatives à la mobilisation de la force de travail dans un champ concurrentiel et mondialisé. Elle pose en termes nouveaux la question de l'inter-culturalité dans le rapport à la compétence ainsi que de sa définition.

L'étude de cas analysé dans cette recherche doit être considérée comme une prémisse à des recherches plus longues, touchant un champ plus large d'entreprises en Algérie d'une part et à titre comparatif, des entreprises étrangères situées en Algérie ou ailleurs.

Sur un plan plus pratique, la recherche menée reste inachevée car elle ne répond que partiellement aux attentes des opérateurs. Les outils d'évaluation des compétences, de la formation, et les méthodes d'élaboration d'une ingénierie de formation restent à construire avec les acteurs concernés. Nous ne croyons pas en une ingénierie prédictive mais en une ingénierie co-construite au service de l'entreprise mais aussi au service de l'homme.

La poursuite de la collaboration à l'achèvement du projet, avec le partenaire économique la société Hydropompes (industrie plastique) est une priorité. L'objectif est de développer les référentiels de formations sur la base des référentiels d'activités et de compétences déjà élaborés. D'autres entreprises s'intéressent à notre démarche. Il s'agit de : GROUPEMENT DE L'OUEST EN MAINTENANCE INDUSTRIELLE GOMI EURL spécialisé dans la maintenance et expertise d'ouvrages d'art, la société SF Jumbo qui active dans l'industrie alimentaire et/ou la société Eurl Taslia (jouets et aires de jeux en plastique).

Aucune recherche ne s'est intéressée, jusque-là, à l'ingénierie des compétences dans les entreprises algériennes. Ce projet de recherche permet de développer des relations d'échanges

entre les chercheurs algériens et étrangers et pourquoi pas créer une Association Algérienne de GRH afin de mobiliser les efforts dans le sens du développement du capital humain.

## **Bibliographie :**

- ANDPME-AGENCE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DES PME- (2007)**, Fiche sectoriel « industrie du caoutchouc et du plastique ».
- ARDOUIN T. (2005)**, Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer. *Dunod, Fonctions de l'entreprise, série animation des hommes RH.*
- ARREGLE J-L. (1995)**, « Le savoir et l'approche Resources Based : une ressource et une compétence », *Revue Française de Gestion*, septembre- octobre, p. 84-94.
- ATCHOARENA D. (2004)**, Financement et régulation de la formation professionnelle : une analyse comparée. *Unesco, institut international de planification de l'éducation.*
- AUBRET, J., Gilbert, P., & PIGEYRE, F. (1993)**. Savoir et pouvoir : les compétences en question. Paris : PUF.
- AZOULAY N., WEINSTEIN O. (2000)**, « les compétences de la firme », *Revue d'économie industrielle n° 93*, pp117-151.
- BAILLE, J. & RABY, F. (2003)**. Compétence(s) et réalités cognitives. Communication présentée au colloque international de l'ISERES. Rennes, France, 5-7 février.
- BANDURA, A. (2007)**. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Bruxelles : De Boeck.
- BELIER S. (2002)**, *Ingénierie en formation d'adultes – Ed. Liaisons.*
- BELLIER, S. (1999)**. Le savoir-être dans l'entreprise. Paris : Vuibert.
- BERNIER P. (2007)**, Le financement de la formation professionnelle, *Ed Dunod, 2<sup>ème</sup> édition*
- BERNIER P. (2007)**, Fonction Responsable formation, *Ed Dunod.*
- BERNIER P. et GRESILLON A. (2009)**, La GPEC, *Ed Dunod.*
- BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE BNF (2012)**, Le référentiel des emplois et des compétences.
- CARETTE, V. (2007)**. Les implications de la notion de compétence sur l'évaluation. *Education Formation*, e-286, 51-61.
- CARLETTO N. (2003)**, Concevoir une formation en entreprise. Dunod, *Fonctions de l'entreprise, série animation des hommes RH.*
- CARRE P. et CASPAR P. (2004)**, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris.
- CLENET J. et ARDOUIN T. (coord.), (2011)**, L'ingénierie de formation ; questions et transformations, *TransFormations, Revue du CUEEP, n°5.*

- CLOT, Y. & FAÏTA, D. (2000).** Genre et style en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-42.
- COGUELIN, P. (1998),** La formation continue en société post-industrielle - *PUF - Paris*
- COULET J.C. & CHAUVIGNE, C. (2005).** Passer d'un référentiel de compétences à une ingénierie de formation. *Education Permanente*, 165, 101-113.
- COULET, J.C. & GOSSELIN, P. (2002).** Une méthode d'élaboration d'un référentiel de compétences. Un exemple : le référentiel de compétence des directeurs d'écoles paramédicales. Rennes : Ecole Nationale de la Santé Publique.
- COULET, J.C. (2007).** Le concept de schème dans la description et l'analyse des compétences professionnelles : formalisation des pratiques, variabilité des conduites et régulation de l'activité. In M. Merri (Ed.) *Activité humaine et conceptualisation*.
- COURPASSON D. et LIVIAN Y-F. (1991),** « Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, octobre, p.3-10.
- DEFELIX, C. (2005).** Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, 2, 4, 7-20.
- DEJOUX C. (2001),** *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris.
- DIETRICH, A. (2002).** Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines, *Revue Sciences de Gestion*, 33, 97-121.
- DOISE, W. & MUGNY, G. (1981).** Le développement social de l'intelligence. Paris : Inter-éditions.
- DUBAR C.( 2000),** La formation professionnelle continue - *La découverte*.
- DURAND T. (1997),** « Savoir, savoir-faire et savoir être. Repenser les compétences de l'entreprise », *Communication à la VI<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Actes Volume 1, p.377-391.
- DURAND T. (2000),** « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.84-102.
- EDUCATION PERMAENTE (2003),** Où en est l'ingénierie de formation - *n°157, 2003-4*
- FAVERGE, J.-M. (1966).** L'analyse du travail en termes de régulation. In J.-M.
- FAVERGE, J.-M. (1972).** L'analyse du travail. In M. Reuchlin (Éd.), *Traité de Psychologie Appliquée* (pp.7-60). Paris : PUF, tome 3.
- FERNANDEZ F et SAVANN F. (2009),** Manager la formation, aujourd'hui, *ESF Edit., 2009*

- GILBERT, P. (2006).** La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12, 67-77.
- HADDADJ S. et BESSON D. (2000),** « Gestion des compétences et relations sociales », *Revue Française de Gestion*, janvier- février, p.103-118.
- HAMEL G. et PRAHALAD C-K. (1995),** *La conquête du futur*, InterEdition, Paris.
- JONNAERT, P. (2006).** Action et compétence, situation et problématisation. In M. Fabre et E. Vellas (Eds.) *Situations de formation et problématisation* (pp. 31-40). Bruxelles : De Boeck.
- KAMMOUN S. (2004),** « Compétences centrales des formes innovantes : modélisation du choix d'innover dans l'industrie française ». Les notes du LIRHE, note n°389. mai 2004.
- KOEBEL, M. (2006).** Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence. *Utinam*, 6, 53-74.
- LANDSHEERE (DE), V. (1988).** Faire réussir, faire échouer ; la compétence minimale et son évaluation. Paris : PUF.
- LE BOTERF G. (1990),** L'ingénierie et l'évaluation de la formation, *Paris, Editions d'Organisations*.
- LE BOTERF, G. (1994).** De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange. Paris : Les Éditions d'organisation.
- LE BOTERF, G. (1999).** L'ingénierie des compétences. Paris : Les Éditions d'organisation.
- LEPLAT, J. (2000).** Compétences individuelles, compétences collectives. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6, 3/4, 47-73.
- LEROY F. (1998),** « Apprentissage organisationnel et stratégie », in LAROCHE H. & NIOCHE J.-P. (eds), « *Repenser la stratégie, fondements et perspectives* », Edition Vuibert, pp.233-274.
- LEVY- LEBOYER C. (2002),** « *Evaluation du personnel* ». Editions d'Organisation, Paris.
- LEVY-LEBOYER C. (1999),** « *La gestion des compétences* ». Editions d'Organisation, Paris.
- LICHTENBERGER Y. (1999),** « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation- Emploi*, n°67, p.93-109.
- LICHTENBERGER, Y. (1999).** La compétence comme prise de responsabilité. In *Entreprises et compétences : le sens des évolutions* (pp. 69-85). Paris : Les cahiers des clubs CRIN.
- LICHTENBERGER, Y. (2003).** Compétence, compétences. In J. Allouche (Ed.) *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 203-215). Paris : Editions Vuibert.

- LORINO P., (2001)**, « La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion », *Signaux*, sept. 2001, n° 96.
- LOUART P. (1991)**, « Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines », *2<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 14-15 novembre, Cergy, p.252-264.
- LOUART P. (1993)**, *Gestion des ressources humaines*, Ed. Eyrolles, Paris.
- LOUART P. (1994)**, « Effets sur l'emploi des pratiques de GRH et des représentations qui les sous-tendent », *Actes de colloque*, Lille, 22-23 septembre, p.1-9.
- LOUART P. (1994)**, « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, n° 98, p.79-94.
- LOUART P. (1995)**, *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison.
- LOUART P. (1996)**, « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, janvier- février, p.74-85.
- LOUART P. et PENAN H. (2000)**, « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°35, avril, p.2-19.
- LOUART P. (2003)**, « L'impact des systèmes éducatifs sur la gestion des compétences, une comparaison internationale », in *Gérer les compétences : Des instruments aux processus*, (Coord. par. A. Klarsfeld et E. Oiry), Librairie Vuibert, Paris, p.33-57.
- MALGLAIVE G. (1981)**, *Politique et pédagogie en formation d'adultes*, Ed .Ligue français de l'enseignement et de l'éducation permanente.
- MEBARKI M et ROQUET P. (sous la direct.), (2003)**, *Trois décennies de formation continue : de l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie*, *Cahiers d'études du CUEEP –USTL*, n°52.
- MEBARKI M. (2002)**, « Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines », *Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques »*.
- MEBARKI. M, TAHARI. K ;** *La GRH dans les entreprises maghrébines*, Ed Dar el Gharb
- MEIGNANT A. (2009)**, *Manager la formation. Liaisons sociales, Entreprise & carrières*, 8<sup>ème</sup> édition
- MEYERS, R. & HUSSEMAN, C. (2006)**. Comment évaluer les compétences clés dans le domaine professionnel ? *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 123–138.
- MESCHI P-X. (1997)**, «Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites », *Communication à la VI<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

- MICHAUDON H. (2000)**, Investir dans la formation. *Insee première*, n°697.
- MICHEL, S. & LEDRU, M. (1991)**. Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive. Paris : ESF.
- MONTMOLLIN (DE), M. (1984)**. L'intelligence de la tâche ; éléments d'ergonomie cognitive. Berne : Peter Lang.
- NOYE D. (2003)**,. « *cultiver les compétences* ». Editions Insep Consulting.
- OIRY, E. & IRIBARNE, A. (2001)**. La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du travail*, 43, 49-66.
- OIRY, E. (2005)**. Qualification et compétence : deux soeurs jumelles ? *Revue Française de Gestion*, 5, 158, 13-34.
- PAIN A. (2003)**, L'ingénierie de la formation. *L'Harmattan*.
- PARADEISE, C. & LICHTENBERGER, Y. (2001)**. Compétence, compétences, *Sociologie du travail*, 43, 33-48.
- PARLIER, M. (1994)**. La compétence au service d'objectifs de gestion. In F. Minet, M. Parlier & S. de Witte (Eds.), *La compétence. Mythe, construction ou réalité ?* (pp. 91-108). Paris : L'Harmattan.
- PASTRE, P. (1999)**. Travail et compétences : un point de vue de didacticien. *Formation Emploi*, 67, 109-125.
- PAUL J. (1989)**, La relation formation-emploi, un défi pour l'économie, *Economica*.
- PAULINO, C. & DU ROY, & LEMAY J (2003)**. La gestion par les compétences : expériences d'entreprises et enseignements; Ed. ANACT.
- PERRENOUD, P. (1999)**. Dix nouvelles compétences pour enseigner ; invitation au voyage. Paris : ESF.
- ROCHE J. (1999)**, Que faut-il entendre par la professionnalisation ?, *Education permanente*.
- SANTELMANN P. (2001)**, La formation professionnelle, nouveau droit de l'homme ? *Éd. Le Monde – Folio actuel*.
- SAVOYANT, A. (1999)**. Compétence, performance et activités. In *Entreprises et compétences : le sens des évolutions* (pp. 179-191). Paris : Les cahiers des clubs CRIN.
- SOLVEIG O F. (2003)**, L'ingénierie de professionnalisation, nouvel enjeu pour les responsables de formation, *in Actualité de la Formation Permanente n°183, Centre Inffo*.
- STROOBANTS, M. (1998)**. La production flexible des aptitudes, *Education permanente*, 135, 11-21.
- TALLARD, M. (2001)**. L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution, *Sociétés Contemporaines*, 41-42, 159-187.

- TRANSFORMATIONS (2011)**, « L'Ingénierie de formation : questions et transformations », *Revue CUEEP-CIREL-TRIGONE, Université de Lille 1, N°5*.
- VRIGNAUD, P. & LOARER, E. (2004)**. Les compétences dans les référentiels d'emplois : apports des modèles de catégorisation. In A. Lancry & C. Lemoine (Eds.), *Compétences, carrières, évolutions au travail*. Paris : L'harmattan.
- WEISS D. (1993)**, *La fonction ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- OIRY E. et d'IRIBARNE A. (2001)**, « La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du Travail*, n°1, janvier- mars, p.49-66.
- ZARIFIAN P. (1988)**, « L'émergence du modèle de la compétence », in *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après -taylorisme*, (Coord. par. F. Stankiewicz), Economica, Paris.
- ZARIFIAN P. (1993)**, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?*. *L'émergence de la firme coopératrice*, Edition l'Harmattan, Paris.
- ZARIFIAN P. (1993)**, *La nouvelle productivité*, Edition l'Harmattan, Paris.
- ZARIFIAN P. (1995)**, *Le travail et l'événement*, L'Harmattan coll. « dynamiques d'entreprise », Paris.
- ZARIFIAN P. (1999)**, *Objectif compétence*, Les Editions Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN P. (2001)**, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris.

# ***Annexes***

**Annexes 1 :**  
**Documents internes**  
**de l'entreprise**

Oran, Le 24 DECEMBRE 2012.

LAPEM

OBJET... Recrutement

Messieurs,

Nous avons le plaisir de déposer auprès de votre organisme, une offre d'emploi pour les postes dont critères ci-dessous.

Nous vous remercions par avance et dans cette attente, Recevez, Messieurs, nos salutations les meilleures.



## **FABRICATION DE FLEXIBLE ET TUYAU :**

-Recrute dans l'immédiat :

### **-01 AGENT COMMERCIAL :**

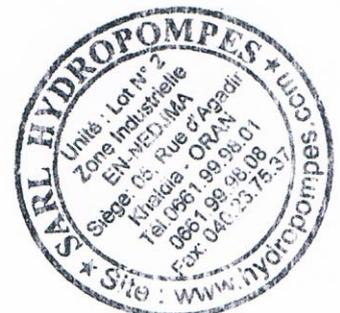
- \*Profil souhaite : - diplôme : licence en science commerciale
- 02 années d'expérience et plus
- maitrise de l'outil informatique
- connaissance des normes iso 9001 /2000 souhaitée

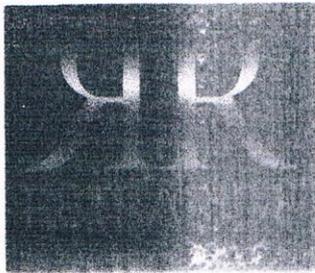
### **-01 DIRECTEUR DE PRODUCTION :**

\*profil souhaite :-ingenieur ou technicien superieur en mecanique ou electromecanique ;sinon avoir le niveau de la 3<sup>eme</sup> année secondaire avec un minimum de cinq (05) années d'expérience dans le domaine de l'extrusion.

### **-01ELECTROMECHANICIEN :**

\*diplôme dans la filière ;expérience souhaitée :05 années.





ORGANISME AGRÉE DE PLACEMENT DES TRAVAILLEURS  
(Agrée par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale)  
**RE.T.RAPIDE**

N° Agrément : 080/2010- N° RC : 09A0569849.01/31 – N° d'article d'impôt : 31635127053 N° C. Fiscale : 196931010536630

Oran le 17 /03/2011

Bordereau d'envoi

A Monsieur le responsable de HYDROPOMPE

Référence : 135/2011

Désignation	Nombre	Observation
<p>Veillez trouver ci joints les dossiers des candidats suivants pour le poste :</p> <p><u>Ingénieur en INFORMATIQUE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mr. RIZOUGA ZAKARIA.</li><li>• Mr. EL YAALAOUI ABDESLAM.</li><li>• Mr. AHMED OUHIBI.</li><li>• Mr. BENKHOULA BRAIK KARIMA.</li><li>• Mr. LAHMAR MOHAMED.</li><li>• Mr. EL ABBAS MOHAMED.</li><li>• Mr. YAHIAOUI HAKIM.</li></ul>	07	<p>Copies jointes pour chaque dossier :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• C.V avec photo</li></ul>

Reçu le .....

Par .....

Le Directeur d'Organisme  
Mr. Bouabdellah BECHIKH

**FICHE DE RENSEIGNEMENT**

**NOM - PRENOM :** -----

**Né (e) le :** ----- **A :** -----

**DEMEURANT A :** -----

**TELEPHONE :** -----

**SITUATION FAMILIALE :** ----- **ENFANTS A CHARGE :** -----

**NATIONALITE :** -----

**DIPLOMES REQUIS :** -----  
-----  
-----

**EXPERIENCE PROFESSIONNELLE :** -----  
-----  
-----

**DERNIER EMPLOYEUR :** ----- **TEL :** -----

**MOTIF DU DEPART :** -----

**Salaire Souhaité :** -----

SIGNATURE DE L'INTERESSE (E)

<b><u>RAPPORT RESPONSABLE ENTRETIEN</u></b>  <u>Nom et Prénom :</u>    	<b><u>APPROBATION DE LA DIRECTION</u></b>  <u>FONCTION :</u>  <u>SALAIRE :</u>    
-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ORAN LE

**P 62**

**FORMATION**

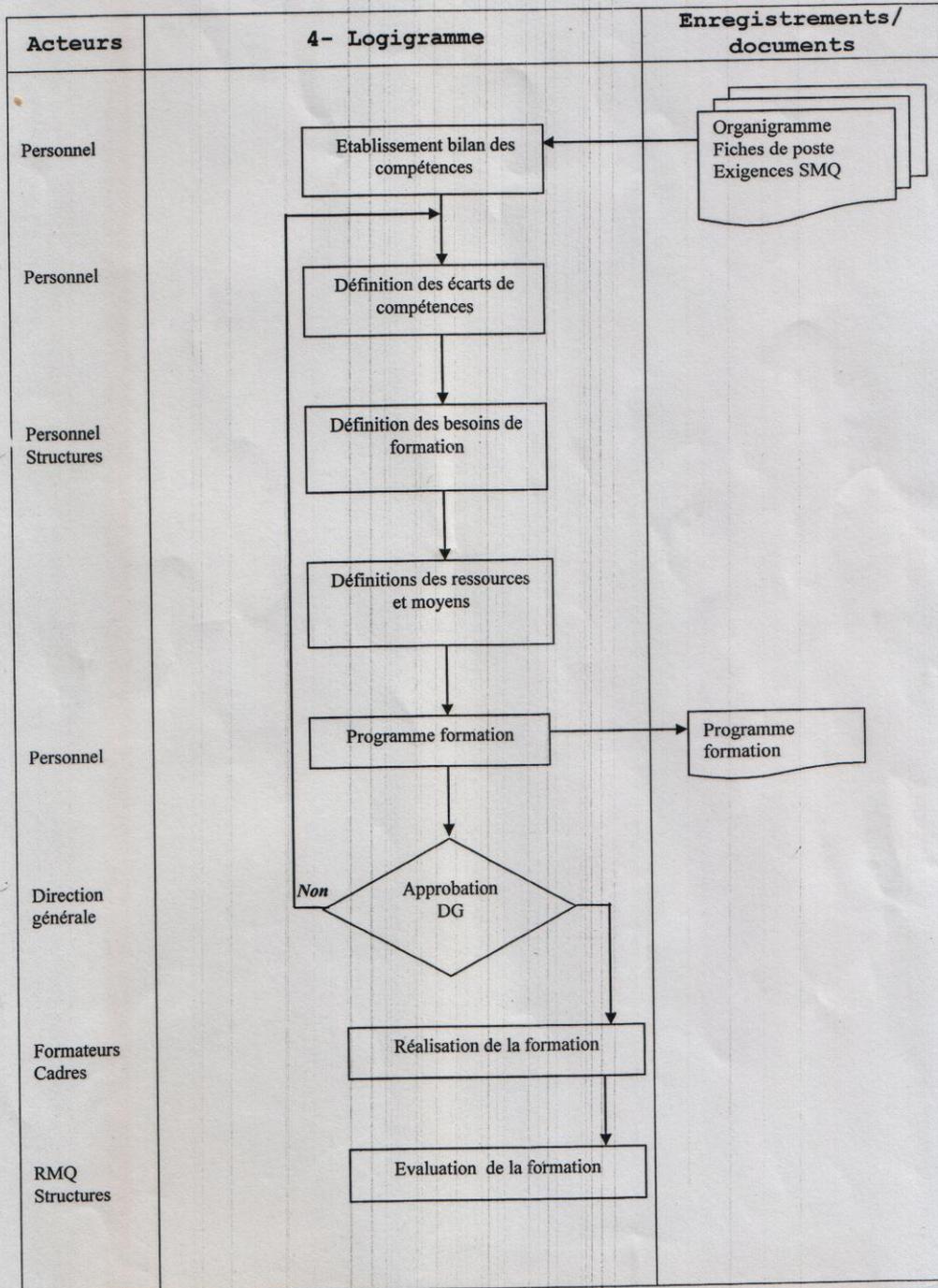
**Sommaire :**

- I. Fiche processus
- II. Descriptif sommaire
- III. Enregistrements
- IV. Références

<b>P N°</b> 62	<b>Edition</b>	
	<b>Date</b>	01
<b>Rédaction</b>	Nom & prénom :	Mr.
	Fonction :	RMQ
<b>Révision</b>	Nom & prénom :	Mr.
	Fonction :	RMQ
<b>Approbation</b>	Nom & prénom :	Mr.
	Fonction :	Prés Géné

<b>I. Fiche processus</b>		<b>P 62</b>
<b>1- Caractéristiques techniques</b>		
Intitulé :	<b>FORMATION</b>	
Fait déclencheur :	Besoin de formation	
sorties	Actions de formation	
Activités :	Bilan de compétences	
	Définition des écarts	
	Définition des besoins	
	Définition des ressources	
	Etablissement programme annuel	
	Réalisation de la formation	
Ressources :	Evaluation de la formation	
	Cadres, formateurs externes <input checked="" type="checkbox"/>	
	Moyens didactiques	
Processus fournisseur		
Processus client	Client P72, Production 75	
<b>2- Dynamique processus</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Objectifs :	Amélioration des compétences	
Indicateurs	Temps et délais	
	Taux de réalisation	
	Taux de présence	
	Résultats	
interactions	Revue de direction	
<b>3- Pilotage</b>		
Pilote :	Responsable ressources humaines	
Critères d'acceptation :	Ecart de compétences	
	Besoins structures	
Surveillance		
	Revue de direction	
	Audit processus	
	Rapport du client	
Amélioration :	Calendrier	
	<input checked="" type="checkbox"/> Revue périodique	
	Groupe de réflexion	
	Actions d'amélioration	

Processus N°	Edition N°	Révision N°	Date d'approbation	Page
P 62	002	001	02-01-2009	2 / 5



Processus N° P 62	Edition N° 002	Révision N° 001	Date d'approbation 02-01-2009	Page 3 / 5
----------------------	-------------------	--------------------	----------------------------------	---------------

## II. Descriptif sommaire :

### Introduction :

L'entreprise définit et réalise, annuellement, les besoins en formation de ses structures et par rapport aux exigences du SMQ sur la base du processus **P 62 formation**.

### Description :

#### 1 Bilan des compétences :

Ce bilan est établi sur la base des fiches de poste et tient compte aussi bien des formations que des stages de courte durée et de l'expérience professionnelle. La priorité revient aux emplois et fonctions, dont l'activité a un impact sur la qualité.

#### 2 Définition des écarts :

Les écarts sont appréciés, en priorité, pour les emplois liés à la qualité et à la maîtrise des opérations de production et de mesure.

#### 3 Définition des besoins :

Les besoins sont définis selon les priorités énoncées, précédemment, et en fonction des possibilités de l'entreprise.

#### 4 Définition des ressources :

Les ressources sont établies sur la base des possibilités internes de formation et des conditions de sous-traitance auprès d'organismes spécialisés.

#### 5 Programme annuel de formation :

Le programme annuel de formation -**F 621**- détermine les durées, les dates, les bénéficiaires, l'objet, un résumé du contenu de la formation, l'objectif visé et enfin les moyens à pourvoir. Le programme doit être approuvé par la Direction générale.

#### 6 Réalisation formation :

Un état de présence des participants, confirmé par les appréciations du formateur sont nécessaires et à mettre au dossier du personnel concerné.

#### 7 Evaluation formation :

L'efficacité de la formation peut faire l'objet d'une double évaluation :

- appréciations du formateur
  - évaluer l'amélioration de compétences après trois mois au poste de travail ;
- Un rapport - modèle **F 622** - est établi dans ce but.

#### 8 Revue processus :

L'efficacité du processus est évaluée en revue de processus - **IT 411-**

Processus N°	Edition N°	Révision N°	Date d'approbation	Page
P 62	002	001	02-01-2009	4 / 5



## RAPPORT D'EVALUATION

RAPPORT N°	REF PROGRAMME	EXERCICE .....			
INTITULE FORMATION					
DOMAINE DE COMPETENCE					
IDENTIFICATION FOURNISSEUR DE FORMATION:					
FORMATEUR	DUREE	LIEU DE DEROULEMENT			
APPRECIATIONS FORMATEUR 10/10					
NOM ET PRENOMS STAGIAIRE	MOTIVATION 04/10	APTITUDES 03/10	ASSIDUITE 03/10	RESULTAT	SIGNATURE
APPRECIATION DU RESPONSABLE STRUCTURE/PROCESSUS 10/10					
PERIODE D'OBSERVATION AU POSTE DE TRAVAIL		DU			AU
NOM ET PRENOMS	MOTIVATION 04/10	APTITUDE 03/10	ASSIDUITE 03/10	RESULTATS	SIGNATURE
RESPONSABLE STRUCTURE PROCESSUS	DATE VISA		RESPONSABLE RESSOURCE HUMAINE	DATE VISA	

F 622



**SARL HYDROPOMPES**

**PROGRAMME ANNUEL DE FORMATION ANNE .....**

N°	STRUCTURE	SITE	INTITULE DE FORMATION	FORMATEUR	DUREE	NOMBRE	OBSERVATION	RESPONSABLE	
								DATE	VISA
01								02/01/2009	
02									
03									
04									

APPROBATION  
DIRECTION  
GENERALE

F 621

Sommaire

1. Objet

2. Domaine

3. Références

4. Responsabilités

5.1. Plan de la formation

5.2. Descriptif

5.3. Définition

5.4. Réalisation de la formation

5.5. Evaluation de la formation

6. Enregistrements

7.1. Programme annuel de formation

7.2. Rapport d'évaluation

**POS 622**

**FORMATION**

POS N°	<b>622</b>	Edition N°	001	Révision N°	000
		Date	25-10-2008	Date	
<b>Rédaction</b>	Nom & prénom :				
	Fonction :				
<b>Révision</b>	Nom & prénom :				
	Fonction :				
<b>Approbation</b>	Nom & prénom :				
	Fonction :				

## Sommaire

### 1. Objet

### 2. Domaine d'application

### 3. Références

### 4. Responsabilités

### 5. Description de la procédure

- 5.1 Bilan des compétences.
- 5.2 Définition des écarts.
- 5.3 Définition des besoins.
- 5.4 Définition des ressources.
- 5.5 Programme annuel de formation.
- 5.6 Réalisation de la formation.
- 5.7 Evaluation de la formation.

### 6. Enregistrements :

- ✓ - F 621 : Programme annuel de formation.
- ✓ - F 622 : Rapport d'évaluation.

Procédure N°	Edition N°	Révision N°	Date d'approbation	Page
POS 622	001	000	25-10-2008	2 / 5

### 1. Objet :

L'Entreprise définit et réalise chaque année un programme de formation, en fonction des besoins exprimés par toutes les structures, des moyens dont elle dispose et des exigences du SMQ, tel cela est défini dans le **Processus P62**, dans sa partie relative à la formation.

### 2. Domaine d'application :

La formation, le perfectionnement et la sensibilisation du personnel, en vue d'améliorer :

- Les performances de l'Entreprise..
- Le système management de la qualité.
- La satisfaction du client.

### 3. Références :

#### Standards :

**ISO 9001 ED 2000** Systèmes de management de la qualité - exigences-

**ISO 9000 ED 2000** - systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire.

#### Manuel qualité

**MQ disp.6.2.2** Compétence, sensibilisation et formation.

#### Autres références :

**Manuel des processus : Processus P62** Gestion de la ressource humaine

### 4. Responsabilités :

La structure Ressource Humaine en sera le pilote, néanmoins la responsabilité de chaque structure est engagée relativement aux formations reçues par ses agents.

Procédure N°	Edition N°	Révision N°	Date d'approbation	Page
POS 622	001	000	25-10-2008	3/5

## 5. Description de la procédure :

### 5.1 Bilan des compétences :

Ce bilan est établi sur la base des fiches de poste et tient compte aussi bien de la formation de base que des formations, des stages de courte durée et de l'expérience professionnelle. La priorité revient aux emplois et fonctions, dont l'activité a un impact direct sur la qualité.

### 5.2 Définition des écarts :

Les écarts sont définis à la suite de l'établissement du bilan des compétences, et en relevant les décalages entre la fiche de poste et le niveau réel. Il est apprécié, en priorité pour les emplois liés à la qualité et à la maîtrise des opérations de production et de mesure.

### 5.3 Définition des besoins :

Les priorités sont définies sur la base de ce qui a été énoncé ci-dessus, et fonction des possibilités de l'Entreprise. Ces besoins sont exprimés par les structures concernées sur le formulaire F 621a, qui sera remis à la ressource humaine au mois de Décembre de l'exercice (n-1). La section ressource humaine regroupera tous ces besoins et après examen des possibilités, les transmet à la Direction pour approbation.

### 5.4 Définitions des ressources :

Les ressources sont établies sur la base des possibilités internes, des conditions de sous-traitance auprès d'organismes spécialisés et des moyens financiers pour réaliser les formations externes.

### 5.5 Programme annuel de formation :

Le programme annuel de formation, établi par la section ressource humaine sur la base des expressions de besoins des diverses structures, approuvé par la Direction, détermine :

- Les intitulés de chaque formation.
- Les agents concernés par une formation donnée, ainsi que leur nombre.
- Les dates de chaque formation.
- Le lieu de chaque formation.
- La personne ou l'organisme devant assurer la formation.
- Les éventuelles remarques.

Ce programme doit être établi au cours du mois de Décembre de l'exercice (n-1), sur l'enregistrement **F 621**.

Ce programme pourra, bien entendu, être modifié en cas de nécessité ou par suite d'opportunité non connue au moment de son établissement.

### 5.6 Réalisation de la formation :

Quelque soit l'endroit où a lieu la formation et l'organisme prestataire, un état de présence des participants, confirmé par les appréciations du formateur est nécessaire. Ce document doit être versé au dossier de l'agent concerné.

Procédure N°	Edition N°	Révision N°	Date d'approbation	Page
POS 622	001	000	25-10-2008	4 / 5

**5.7 Evaluation de la formation :**

L'évaluation de la formation peut faire l'objet d'une double évaluation :

- Appréciations du formateur.
  - Evaluation de l'amélioration des performances et compétences individuelles après environ trois (03) mois au poste de travail. Cette évaluation est établie par la hiérarchie.
- Un enregistrement **F 622** est prévu à cet effet.

**6. Enregistrements :**

- Programme annuel de formation : **F 621.**
- Expression de besoins par structure : **F 621a.**
- Rapport d'évaluation : **F 622.**

Procédure N°	Edition N°	Révision N°	Date d'approbation	Page
POS 622	001	000	25-10-2008	5/5



**Identification et Quantités des Matières à utiliser**

Dénomination des matières premières	Quantité	Unité de mesure
Résine	150	KG
Dop	100	KG
Stabilisant	02	KG
Huile de soja	02	KG
Carbonate de calcium	05	KG
Acide stéarique	0.600	KG
Oxyde de titane	0.100	KG
Colorant bleu	0.020	KG
Baeropan	13.500	kg

**Identification et Quantités des produits semi-finis à utiliser**

Dénomination des produits semi-finis	Quantité	Unité de mesure
Souple	259.72	KG
Rigide	233.60	KG

**Identification et Quantités des consommables à utiliser**

Dénomination des consommables	Quantité	Unité de mesure
Étiquette	100	Pièces
Fil d'emballage		cm

**Machines et outillage à utiliser**

Dénomination	Caractéristiques
Machine aspi 1	
Filière rigide //	
Filière souple //	

Approbations

Signature

**Annexes 3 :**  
**Outils**  
**méthodologiques**

## DIAGNOSTIC DE LA SITUATION COMMERCIALE

### 1. DECOMPOSITION DES VENTES (= CHIFFRES d'AFFAIRES) PAR PRODUITS.

en millions de D.A. (sur un total de ..... M D.A.)			
	N (dont export)	N-1 (dont export)	Prévision N-2 (dont export)
Produit n° 1 .....			
Produit n° 2 .....			
Autres produits .....			

### 2. DECOMPOSITION DES VENTES TOTALES PAR DESTINATAIRES XXXX.

en millions de D.A. (sur un total de ..... M D.A.)				
	Utilisateur final	Grossistes distributeurs	Autres	Total
Produit n° 1				
Produit n° 2				

### 3. PRINCIPAUX CLIENTS en XXXXX.

en millions de D.A. (sur un total de.....M D.A.)			
	Client n° 1	Client n° 2	Client n° 3
Produit n° 1 (principal)			
Produit n° 2			

Identification de clients "vitaux" pour l'entreprise.

### 4. DISPERSION DES VENTES.

	N-1	N	Prévisions N+1
Nombre de clients			
Nombre de commandes			
Nombre de factures			

### 5. DONNEES SUR LE MARCHE.

La Société dispose-t-elle d'études de marché, notamment sur le positionnement stratégique de la branche ?

Si oui, faites par qui ? Principaux enseignements ?

Peut-on identifier une spécificité de l'entreprise par rapport à la branche ?

## 6. ESTIMATION DE LA PART DU MARCHÉ.

	En Algérie	Dans la Région de .....
Produit n° 1 .....		
Produit n° 2 .....		

## 7. DONNEES SUR LA CONCURRENCE par des Algériens ou des Etrangers.

Le marché : segmentation, chiffres d'affaires, évolution,

Les concurrents : principaux acteurs du marché,

Les pays occupant des positions dominantes,

Principales menaces et opportunités,

Présenter si possible un tableau de benchmarking.

## 8. ORGANISATION COMMERCIALE.

- Quelles personnes dans la société, sont chargées de vendre ? Comment ?
- Par quelle(s) méthode(s) et par qui sont déterminés les prix de vente?
- Quelles données quantitatives disponibles: saisie, statistiques par catégories de produits, de clients, par zone géographique, évolution dans le temps, ...
- Quels stocks prêts à la vente? Diagramme de l'évolution des stocks sur l'année.

## 9. MARKETING.

La société a-t-elle une «image» ?

Quelle politique commerciale ?

La société connaît-elle la motivation de ses clients à commander chez elle ?

Quelles actions de promotion ou de fidélisation? Participation à des foires (en ou hors Algérie).

Quelle documentation commerciale à destination de la clientèle ?

Quel Budget de promotion/de prospection ?

## 9. LIVRAISON / DISTRIBUTION.

Organisation (planning ?) : enlèvement sur site ou transport chez le destinataire.

Moyens matériels.

## 10. MARCHE ET POSITIONNEMENT STRATEGIQUE.

Segmentation et évolution du marché au niveau national,

Produits porteurs, produits en déclin,

Evolutions technologiques, qualité et certification,

Principaux concurrents, prix en Algérie/prix des pays concurrents/prix d'importation,

Protections tarifaires et non tarifaires,

Stratégies des acteurs.

**11. SYNTHESE DE LA SITUATION COMMERCIALE.**

*Notamment les avantages comparatifs.*

**Produits.**

*Forces :*

.....  
.....  
.....

*Faiblesses :*

.....  
.....  
.....

*Recommandations :*

.....  
.....  
.....

**Prix.**

*Forces :*

.....  
.....  
.....

*Faiblesses :*

.....  
.....  
.....

*Recommandations :*

.....  
.....  
.....

**Distribution.**

*Forces :*

.....  
.....  
.....

*Faiblesses :*

.....  
.....  
.....

*Recommandations :*

.....  
.....  
.....

**Communication.**

*Forces :*

.....  
.....  
.....

*Faiblesses :*

.....  
.....  
.....

***Recommandations :***

.....  
.....  
.....

## DIAGNOSTIC FINANCIER

### **1. PRESENTATION, ORGANISATION ET MOYENS :**

**ORGANIGRAMME – EFFECTIFS – MOYENS.  
NOMS ET QUALIFICATIONS DES RESPONSABLES.**

**Documents à récupérer dans l'entreprise :  
BILANS + T C R + TABLEAUX ANNEXES (COMPTABLES OU FISCAUX).  
RAPPORTS DE GESTION DES 03 ANNEES.  
RAPPORTS DE CERTIFICATION DES COMPTES DES 03 ANNEES.**

### **2. DEMARCHE DU DIAGNOSTIC FINANCIER :**

#### **2.1 Analyse financière de l'activité et des performances.**

Etablir les soldes intermédiaires de gestion.  
Commenter les soldes intermédiaires de gestion.  
Calculer la capacité d'autofinancement (élaborer le tableau CAF).  
Analyser l'évolution de la CAF.

#### **2.2 Analyse des bilans (3 derniers exercices).**

Analyser les bilans comptables (actif : structure, outil de production et cycle d'exploitation) ;  
(passif : Structure et ventilation des dettes).  
Retraiter les bilans comptables.  
Présenter et analyser les bilans financiers.  
Déterminer l'actif net comptable et les autres valeurs structurelles du bilan financier.  
Analyser l'équilibre financier.  
Fonds de roulement global.  
Besoins en fonds de roulement.  
Trésorerie nette.  
Analyser la solvabilité et le risque de liquidité.

#### **2.3 Etablir les tableaux de flux.**

Etablir le tableau de financement (emplois et ressources).  
Analyser et commenter les flux du tableau (emplois et ressources).  
Etablir le tableau des flux de trésorerie (plan de trésorerie) prévisionnel (encaissements -  
décaissements).  
Analyser et commenter les soldes du plan de trésorerie.

#### **2.4 Utiliser les ratios.**

Choisir les ratios pertinents.  
Analyser et commenter les ratios.  
Les classes des ratios à présenter et à analyser :  
Structure financière.  
Liquidité.  
Rendement.  
Rentabilité.  
Gestion ou activité.  
Endettement.

**2.5 Etablir une synthèse de points forts et faibles :**

.....  
.....  
.....

**2.6 Pronostics et Recommandations :**

**Perspectives d'évolutions :**

.....  
.....  
.....

**Recommandations :**

.....  
.....  
.....

## DIAGNOSTIC DE LA PRODUCTION

La Société exploite ....site (s) de fabrication, situé(s) à :

### 1. LES PRINCIPAUX PRODUITS FABRIQUES ET LEUR CARACTERISTIQUES TECHNIQUES.

*Commentaires sur les produits.*

.....  
.....  
.....

### 2. MATIERES PREMIERES ou INTRANTS.

Principales matières ou intrants	Quantité	Coût d'achat unitaire	Fournisseurs et localisation	Modalités d'approvisionnement
1.				
2.				
3.				
4.				

**Effort déjà fait pour réduire le coût de ces matières.**

**Degré de dépendance vis à vis des fournisseurs.**

**Problèmes majeurs d'approvisionnement.**

**Trouver la matière elle-même?**

**Qualité ?**

**Délais ?**

**- Prix et/ou taxes d'importation ?**

*Commentaires : notamment sur la qualité, les prix et les stocks :*

.....  
.....  
.....

**Forces :**

.....  
.....  
.....

**Faiblesses :**

.....  
.....  
.....

### 3. PROCESS DE PRODUCTION

Schéma (facultatif)

*Commentaires sur le process :*

.....  
.....  
.....

**Y a-t-il de l'automatisation ?**

**En faut-il ? Davantage ?**

**Forces :**

.....  
.....  
.....

**Faiblesses :**

.....  
.....  
.....

### 4. EQUIPEMENTS DE PRODUCTION

Suivant le process

**N.B. S'il s'agit d'une société de services, cet équipement peut consister en moyens informatiques, véhicules, etc.**

***Equipement de manutention.***

**Matériel de transport :**

.....  
.....  
.....

***Alimentation électrique :***

.....  
.....  
.....

**Installations de service (traitement d'eau...) :**

.....  
.....  
.....

***Commentaires sur les équipements de production :***

.....  
.....  
.....

**Notamment sur l'adéquation de l'équipement aux produits à fabriquer.**

**Points forts des équipements :**

.....  
.....  
.....

**Points faibles des équipements :**

.....

.....  
.....  
**Technologie dépassée.**  
**Vétuste.**  
**Mauvaises conditions d'exploitation.**

## **5. IMPLANTATION DES ATELIERS et FLUX.**

**5.1. Schéma avec représentation des flux (facultatif).**

**5.2. Affectation des surfaces au sol (facultatif) –données quantitatives.**  
**Localisation des stocks: matières premières, en cours et produits finis.**  
**Distances à parcourir.**

*Commentaires sur l'implantation :*

.....  
.....  
.....  
**Eventuels recouvrements**

## **6. MAINTENANCE = ENTRETIEN**

**6.1. Organisation et personnel affecté à la maintenance**

*Maintenance de routine.*

**Maintenance curative.**

**Maintenance préventive.**

**Recours à la sous-traitance ?**

**6.2. Dossiers de la maintenance**

**Dossiers machines : documentation technique, dossiers des pannes et remèdes, statistiques.**

**Dossiers de stocks de pièces d'usure et de rechange.**

**Dossiers "coûts" de maintenance et budgets.**

**Degré d'informatisation.**

**6.3. Equipement pour la maintenance (atelier ?)**

**Commentaires sur la maintenance :**

.....  
.....  
.....  
**7. GESTION ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION**

**7.1. Planification et suivi de la production**

**Existe-t-il un Bureau des Méthodes ? Composition**

**Y a-t-il des fiches techniques "produits" ? Des analyses de temps (unitaires) ?**  
**Procédures. Sur quelles bases : sur prévisions de ventes ? Sur commandes ? Sur stock ?**

**Par séries ?**

**Saisies des données:**

**enregistrement des volumes de production, avec répartition par types de produits.**

**charges de travail "machines" et "opérateurs".**

**- suivi des coûts.**

**suivi des stocks et des en-cours.**

**Documents, degré d'informatisation.**

**Existe-t-il une GPAO ? (Si oui, quel logiciel).**

**Y a-t-il des goulots d'étranglement ?**

**7.2. Indicateurs disponibles.**

**taux d'exploitation par section d'atelier ou par machine = durée d'utilisation/ durée du travail.**

**taux de panne par machine = durée cumulée des arrêts/ total des heures de travail.**

**rendement par machine pendant sa production = production effective/ capacité nominale.**

**consommation d'énergie par équipement.**

*Commentaires sur l'organisation de la production :*

*S'il n'y a pas de manuel de procédure, faut-il en établir un rapidement ?*

.....  
.....  
.....

**8. QUALITE et REBUTS.**

**Existe-t-il un responsable "qualité" ?**

**Existe-t-il un système " qualité" organisé ? Un manuel "qualité" ?**

**Y a-t-il des normes de qualité adoptées par l'entreprise?**

**Existe-t-il un relevé des plaintes des clients (retours de livraison ?) Traitement ?**

**Contrôles de qualité exercés : sur les matières premières, les en cours et les produits finis.**

**La société possède-t-elle un laboratoire/des instruments ?**

**Taux de rebut aux diverses étapes du process: identification des raisons.**

**Données qualitatives et quantitatives – sur quels documents ?**

**Le coût de la non qualité aux divers stades a-t-il été estimé ?**

*Commentaires sur la qualité :*

.....  
.....  
.....

**9. PROBLEMES DE POLLUTION – ENVIRONNEMENT – HYGIENE – SECURITE.**

**9.1. Problèmes internes.**

**Salubrité - Mesures de protection du personnel: casques ? Gants ? Lunettes ? Masques ?**

**9.2. Respect de l'environnement.**

**Normes appliquées ? Liquides ? Mesures prises.**

*Commentaires sur les problèmes de pollution :*

.....  
 .....

**10. CALCUL DES PRODUCTIONS EFFECTIVES.**

	EXERCICES		
	N - 1	N	Prév. N + 1
Produit n° 1			
Produit n° 2			

*Commentaires :*

.....  
 .....

*Notamment: niveau de production par rapport à la capacité de production.*

**11. ESTIMATION DU COUT TOTAL DE PRODUCTION en D.A.**

	N	N-1
Main d'œuvre		
- Ouvriers non qualifiés		
Mécaniciens		
Cadres attachés à la production		
<b>TOTAL</b>		
Matières premières		
Energie		
Gaz, électricité		
Consommables		
Entretien des machines		
<b>TOTAL</b>		

**Evaluation du coût de production par produit.**

**12. Comparaison internationales.**

**A insérer dans le tableau de benchmarking :**

**Faire ressortir les principaux ratios de compétitivité et les comparer aux standards de l'activité et aux ratios internationaux en vue d'établir des recommandations opérationnelles.**

*Commentaires :*

.....  
 .....



.....  
.....  
.....

**4 SITUATION SOCIALE.**

- 4.1. Niveau et mode de rémunération. Incitants à la qualité et/ ou la productivité ?**
- 4.2. Politique de promotion.**
- 4.3. Absentéisme.**
- 4.4. Motivation du personnel.**
- 4.5. Climat et conditions de travail.**
- 4.6. Communication entre les diverses composantes dans l'entreprise.**  
**Tenue de réunions d'information, de dialogues organisés ?**

**5. NIVEAU DE FORMATION.**

- 5.1. Description du niveau actuel de qualification (par catégories).**
- 5.2. Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)**  
**et budgets associés.**

**6. SYNTHÈSE SUR LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES.**

*Forces :*

.....  
.....  
.....

*Notamment : volonté de progrès ? Délégation effective et responsabilisation ?*

*Faiblesses :*

.....  
.....  
.....

*Notamment: nécessité de recruter ?*

## DIAGNOSTIC DE LA FORMATION

**Structure formation / Nom du responsable :**

**Existe-t-il un plan de formation de l'entreprise ? (si oui le joindre en annexe)**

**Depuis quand .....**

**Correspond-il aux besoins en formation identifiés par le diagnostic ?**

.....

**Afin d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie de la PME des actions de formation doivent être entreprises au profit des populations suivantes.**

**Cadres décideurs :**

.....

**Cadres moyens :**

.....

**c) Maîtrise :**

.....

**Exécution :**

.....

**Tableau des besoins prioritaires en formation identifiés**

**(À renseigner et à développer si opportun en annexe)**

<b>*</b>	<b>Type(s) de (1) formation(s)</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Objectif(s)</b>	<b>Population cible</b>	<b>Effectifs prévus</b>	<b>Durée estimée</b>	<b>Prévision date</b>
<b>01</b>							
<b>02</b>							
<b>03</b>							
<b>04</b>							

**\* Classement par ordre d'intérêt.**

**(1) Par ordre d'importance.**

**DIAGNOSTIC DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT**

	<b>EN COURS :</b> faits par qui? avec quels moyens? ayant porté quels fruits ?	<b>PREVUS :</b> à faire par qui ? montants requis. résultats escomptés. dans quels délais ?
Nouveaux produits Fonction "Recherche et Développement".		
Nouveaux équipements de production (ou rénovations) Nouvelles technologies ? Fonction "Recherche et Développement".		
Nouveaux outils informatiques. Hardware. Software.		
(Nouvelles). Certification de Qualité.		
Formation : des dirigeants*. des cadres*. du personnel de production*. du personnel de maintenance*. - autres*. *préciser les thèmes de formation		
Recrutement(s).		
Autres :..... ..... .....		

**Commentaires :**

.....  
 .....  
 .....

**Notamment: correspondance entre objectifs, activités et moyens.**

## RESUME DES ANALYSES, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.

### 1. Analyse environnement interne de l'entreprise.

<b>Fonction</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Organisation</b>		
<b>Système d'information</b>		
<b>Ressources humaines</b>		
<b>Production</b>		
<b>Commerciale</b>		
<b>Finance</b>		

### 2. Analyse environnement externe de l'entreprise

<b>Fonction</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Organisation</b>		
<b>Système d'information</b>		
<b>Ressources humaines</b>		
<b>Production</b>		
<b>Commerciale</b>		
<b>Finance</b>		

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION:</b> .....	<b>6</b>
<b>INTERET DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>7</b>
<b>PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>8</b>
<b>QUESTIONS DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>9</b>
<b>HYPOTHESES DE RECHERCHE</b> .....	<b>10</b>
<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>14</b>
<b>I. LA NAISSANCE D'UN CONCEPT ; « LA COMPETENCE »</b> .....	<b>14</b>
<b>II. QU'EST-CE QUE LA COMPETENCE ?</b> .....	<b>15</b>
<b>III. L'INGENIERIE DES COMPETENCES</b> .....	<b>18</b>
<b>IV. DE L'INGENIERIE DES COMPETENCES A L'INGENIERIE DE LA FORMATION</b> .....	<b>20</b>
<b>V. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET INGENIERIE DE FORMATION</b> .....	<b>22</b>
<b>VI. LES REFERENTIELS ; OUTILS A L'USAGE DE L'INGENIERIE DES COMPETENCES</b> 23	
VI.1. Définition du référentiel : .....	23
VI.2. A quoi sert un référentiel ?.....	25
VI.3. Démarche de construction d'un référentiel :.....	26
<b>INTRODUCTION :</b> .....	<b>30</b>
<b>I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>31</b>
I.1. Aperçu sur le secteur du plastique en Algérie :.....	31
I.3. Produits et services : .....	32
I.4. L'organisation de l'entreprise :.....	34
I.5. L'environnement économique et commercial de l'entreprise : .....	36
I.6. Eléments sur la stratégie de l'entreprise : .....	37
<b>II. DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT</b> .....	<b>38</b>

II.1. Le profil du dirigeant : .....	38
II.2. Communication et prise de décision : .....	39
II.3. Diagnostic du système d'information : .....	39
II.4. Outils et instruments de gestion : .....	39
<b>III. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>40</b>
III.1. Organisation et organigramme : .....	41
III.2. Répartition de l'effectif : .....	42
III.3. Politique de rémunération de l'entreprise: contenu et orientation .....	43
III.5. Politique de recrutement : .....	46
III.6. Politique de promotion : .....	48
III.7. La situation sociale : .....	48
III.8. La Politique de formation : .....	48
<b>IV. DIAGNOSTIC DE LA FONCTION COMMERCIALE.....</b>	<b>50</b>
IV.1. Organisation de la fonction commerciale : .....	50
IV.2. Diagnostic de la situation commerciale de la société : .....	51
IV.2.1. Décomposition des ventes : .....	51
IV.2.2. Estimation de la part du marché : .....	52
<b>V. LE DIAGNOSTIC DE LA FONCTION PRODUCTION.....</b>	<b>53</b>
V.1. Procédé et processus de fabrication : .....	54
V.2. Les étapes du processus de production : .....	56
V.3. L'organisation des ateliers de production : .....	59
V.4. Le rôle du service « maintenance et l'entretien » : .....	60
V.5. Quand produire ? Combien ? .....	61
V.6. Management de la qualité : .....	62
<b>VI. LE DIAGNOSTIC FINANCIER .....</b>	<b>63</b>
VI.1. Comptabilité générale : .....	63
VI.2. Tableau des comptes de résultat, résumés des exercices 2009-2010 : .....	64
VI.3. Gestion de la Trésorerie : .....	65
VI.4. Evolution des créances et étude de la rentabilité : .....	66
<b>VII. LA REFERENTIALISATION.....</b>	<b>67</b>
VII.1. Bref rappels des principaux concepts : .....	67
VII.2. Description de la démarche de référentialisation : .....	68
VII.3. Référentialisation dans la fonction de production : .....	71
VII.3.1. Les activités du « régleur » : .....	71
VII.3.2. Le chef d'équipe : .....	72

VII.3.3. Le directeur technique : .....	72
VII.3.4. Les activités du responsable du service « maintenance et entretien »:.....	73
VII.3.5. Le Responsable de la programmation : .....	73
VII.3.6. Le laborantin : .....	74
<b>VII.4. Référentialisation dans la fonction commerciale : .....</b>	<b>75</b>
VII.4.1. Le responsable commercial : .....	75
VII.4.2. Référentiel du représentant commercial : .....	84
<b>VIII. RESULTATS OBTENUS.....</b>	<b>92</b>
VIII.1. Vérification des hypothèses : .....	92
VIII.2. Constats et recommandations : .....	95
VIII. 3. Instruments et plan d'intervention :.....	101
Synthèse des résultats :.....	106
Apports de la recherche : .....	109
Limites et perspectives : .....	111
<b>BIBLIOGRAPHIE : .....</b>	<b>113</b>
<b>ANNEXES 1 : DOCUMENTS INTERNES DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>120</b>
<b>ANNEXES 2 : DONNEES FINANCIERES.....</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXES 3 : OUTILS METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>142</b>