

**L'ANALYSE SYSTEMIQUE DES POSTES DE CADRES  
SUPPORT ET DIALOGUE POUR UNE MEILLEURE LECTURE DE  
L'ENTREPRISE**

**Dominique SARTORI**

Economiste, Docteur en sciences option industrielle  
Enseignant et chercheur à l'Unité de Formation et Recherche en Génie des  
Systèmes Industriels (Institut National Polytechnique de Lorraine)  
4, allée Pelletier Doisy  
54600 Villers lès Nancy

**Marielle BREAS**

Ingénieur des Mines de PARIS  
Enseignant et chercheur à l'Unité de Formation et Recherche en Génie des  
Systèmes Industriels

## I) POURQUOI ANALYSER LES POSTES ?

Comment définir un poste et plus précisément un poste de cadre ? Une étiquette dans un organigramme et un budget ? Une entité "morale" au sein de l'entreprise qui consomme des informations pour produire d'autres informations ? Un lieu d'autonomie et de responsabilités, une partie du pouvoir moteur qui meut l'entreprise ? Avant tout un besoin, l'exigence de certaines compétences ou aptitudes pour assurer la réussite ?

Toutes ces propositions sont valables et d'autres encore, notamment pour classifier les emplois en vue de la hiérarchisation des salaires. Cependant, nous avons cherché des réponses dans les besoins prioritaires de l'entreprise. De nouvelles aptitudes conditionnent de plus en plus sa réussite : s'adapter, réagir, anticiper... Ces qualités font appel au maniement de l'information, à la compréhension de l'environnement, à l'imagination ; pour les acquérir l'entreprise doit surtout compter sur ses hommes et notamment les meneurs de jeu : les cadres.

### I-1) L'ANALYSE DES POSTES DE CADRES : COMPRENDRE POUR CHANGER

Comment fonctionnent-ils ? Comment devraient-ils fonctionner ? Aller vers une organisation plus efficace c'est d'abord mieux la comprendre pour mieux la maîtriser. Longtemps, le contenu des postes, de cadres particulièrement, s'est fait au hasard des titulaires qui y passaient, des habitudes qui devenaient règles, des incidents qui faisaient jurisprudence; en sorte que chaque poste, et par suite chaque service ou chaque unité, était le résultat de sa propre histoire, et fonctionnait selon ses propres règles sans références à l'environnement extérieur. L'environnement devenant plus féroce, certains effets pervers de ce système du "chacun pour soi" ont été mis en lumière : sempiternels conflits entre des Directions - fabrication, commerciaux, financiers, chercheurs - poursuivant des objectifs divergents, lenteur d'action des organigrammes ayant des échelons hiérarchiques en excès, mauvaise communication et donc manque de cohérence entre les différents niveaux hiérarchiques. Ces phénomènes apparaissent au niveau global de l'entreprise, ils sont les plus visibles, les premiers dénoncés, les premiers combattus. Si cette incompréhension existe entre les grands sous-

systèmes de l'entreprise elle est aussi présente parmi ses plus petits composants. Les rapports entre les postes, les services demeurent mal connus et mal définis, l'entreprise s'en tire avec quelques flous de son efficacité, une inertie certaine face au changement.

Le premier intérêt de l'analyse des postes de cadres est organisationnel à condition de ne pas la cantonner à une fonction d'archivage. En effet si l'objectif le plus immédiat est de connaître l'existant ce n'est pas pour l'entériner en le couchant par écrit mais pour le comprendre et l'améliorer. Cette action curative suppose d'intégrer l'analyse des postes dans une démarche à la fois volontariste et dynamique. *Volontariste* car l'analyse de postes est l'occasion de *s'interroger sur le fonctionnement présent* et de *le remettre en question*, l'occasion de réfléchir sur la position de chaque poste par rapport au reste de l'entreprise, *d'évoluer en découvrant*. Finalement, cette mise à plat est opportune pour connaître ce qu'est effectivement le poste et surtout ce qu'il devrait être. *Dynamique* car des analyses de postes ne sauraient être définitives; elles ne doivent pas être des tables de la loi pour les titulaires, l'important n'est pas de suivre des règles. Pour être une référence valable, une analyse de poste doit être tenue à jour pour suivre, voire pour anticiper *l'évolution réelle* de l'entreprise.

Nous verrons plus loin qu'un certain nombre d'entreprises se lancent dans des opérations d'analyse des postes de cadres. Il est vrai que la nécessité de mieux comprendre et maîtriser son propre fonctionnement devient plus aiguë avec l'évolution des modes d'organisation, voire des modes de management. Les postes de cadres gagnent en autonomie et en responsabilités. De transmetteurs d'ordre ils deviennent preneurs de décisions, de chefs ils deviennent managers : il leur faut gérer leur liberté d'action et celle de leurs collaborateurs. On se trouve dans une situation, où chacun dans l'entreprise ayant plus de liberté, l'efficacité n'est plus garantie par la contrainte des directives mais par des rapports de coopération et de confiance. La réussite n'est plus le fait de la seule Direction Générale qui décrète et orchestre mais celui de tout un chacun dans l'entreprise. Cette responsabilité partagée fait gagner l'organisation en souplesse, en faculté d'adaptation, en rapidité de décision et de réaction : l'information n'a plus à monter et redescendre systématiquement tous les échelons hiérarchiques. Encore faut-il s'en donner les moyens et apporter avec l'autonomie les termes du "contrat" qui conditionne les décisions. En analysant les postes, l'entreprise apprend à

connaître et à définir le rôle de ses cadres, mesure son évolution et parvient à maîtriser en partie ses nouveaux modes de fonctionnement.

L'auto-analyse de poste, au-delà d'une certaine simplicité de mise en œuvre, est la démarche qui nous paraît la plus adaptée à l'idée de responsabilité partagée. Les organisations évoluent vers des systèmes reposant sur la coopération, la confiance, c'est à dire le bon vouloir et donc l'acquiescement de chacun. Il ne s'agit pas de laisser entière liberté au cadre pour définir son poste, mais de l'impliquer au mieux dans cette définition en sorte qu'il se sente personnellement concerné par le contrat qui le lie aux autres acteurs de l'entreprise. En outre, l'auto-analyse de poste peut avoir un rôle formateur important : obligé de repenser son poste, le cadre constatera de lui-même les défauts du fonctionnement existant, et évoluera plus volontiers.

## I-2) UN OUTPUT DE L'ANALYSE : LE PROFIL DE POSTE

Nous venons de voir l'intérêt pour l'entreprise d'analyser le rôle des postes de cadres, d'en définir précisément les responsabilités et les objectifs, de savoir où commence et où finit leur liberté d'action, de déterminer pour qui et avec qui ils travaillent. Arrivé à ce point, il est un sujet qu'il est difficile d'éviter : au revers du poste, le titulaire. Car, si l'on définit un poste par son rôle dans l'entreprise, ce rôle n'a pas de sens s'il n'est nul homme pour le tenir. Comment reconnaître le bon titulaire potentiel ? Quelles compétences doit-il posséder pour réussir ? L'art d'avoir *the right man at the right place* devient d'autant plus délicat que les fonctions des ingénieurs et cadres ont évolué du technique vers le managérial. Or, traditionnellement, la partie non technique des profil de postes est assez générale, usant d'un langage ambigu et sans référence précise avec la mission à accomplir. La part managériale étant croissante voire prépondérante, il est dommageable de ne pas tenir compte des nuances qu'elle peut revêtir. De même que l'on associe telles connaissances à telle tâche, de même il faudrait savoir associer chaque compétence managériale à des situations données. Alors qu'il est courant de dessiner le profil technique d'un poste (quoiqu'on fasse peut-être la part trop belle aux titres par rapport aux savoirs-faire) le profil managérial spécifique d'un poste est un besoin pour lequel on a encore peu de réponses.

Nous avons mené et menons une réflexion de concert sur le fonctionnement et le profil du poste. Réagir, s'adapter, anticiper...mais aussi communiquer et coordonner. En partageant la responsabilité l'entreprise démultiplie les

points stratégiques de compétences proprement managériales. Leur gestion est un facteur de compétitivité important qui ne doit pas laisser trop de place au hasard. Il en résulte un intérêt croissant des entreprises pour des outils de gestion des compétences, des potentiels qui négligent trop souvent l'adéquation *poste/compétences*.

## II) L'ANALYSE DE POSTE : UN PASSAGE OBLIGE, MAIS AVEC QUELLE METHODE ?

Le fait d'analyser, ou du moins de décrire, les postes n'a rien de nouveau. La gestion du personnel en a, depuis longtemps, amené l'usage principalement dans deux domaines : la qualification du travail et l'évaluation du personnel. En effet, la littérature aborde l'analyse de poste, mais avec des objectifs assez différents de ceux que l'on vient d'exposer.

### II-1) LA QUALIFICATION DU TRAVAIL

La qualification du travail recouvre des méthodes qui permettent de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un travail impose à un travailleur ordinaire. Elles aboutissent, d'une façon ou d'une autre, à un classement des postes. Les méthodes globales - rangement par niveaux ou par paires, préqualification, classement par un seul critère - s'appuient sur une connaissance partielle voire très superficielle des postes, elles sont donc ici sans intérêt. Par contre les méthodes par points, qui intègrent systématiquement l'analyse des postes dans leur procédure, méritent quelque attention.

Apparues aux U.S.A. vers 1920, arrivées en France dans les années 50, leur principe est de définir une liste de critères supposés couvrir toutes les qualités caractéristiques d'une quelconque des fonctions à coter. Une échelle d'exigence est associée à chaque critère afin d'en mesurer l'importance dans une activité donnée. Le poste est analysé puis "noté" sur tous les critères. Ceux-ci sont pondérés selon la valeur de ce qu'ils représentent (les qualités intellectuelles prenant bien évidemment le pas sur les qualités physiques) puis sommés. Finalement on obtient une valeur globale : la qualification du poste. Les postes sont classés selon leur cote. Les variations sur le thème sont légions, et se différencient par le nombre, la nature des critères et le mode de cotation.

Historiquement les premières méthodes caractérisaient les postes par les aptitudes nécessaires du titulaire. Les critères se réfèrent aux exigences physiques et intellectuelles, aux responsabilités, aux conditions de travail. Dans leur formulation ils pèchent par trop grande généralité et par ambiguïté, notamment dans le domaine des "qualités morales et intellectuelles". Des qualités telles que "jugement", "présentation", "sang froid"<sup>1</sup> prises hors de tout contexte ont peu de sens. De multiples situations peuvent exiger du "jugement" et le "jugement" s'y manifester d'autant de façons différentes. Pour pallier ce défaut, certaines méthodes décrivent en détail chaque critère et définissent précisément les degrés des échelles d'exigence. Cela donne des documents très lourds qui n'atteignent pas l'exhaustivité visée. Les circonstances données pour illustrer les critères et les degrés d'exigences sont normalisatrices et correspondent difficilement à l'exacte réalité. Les méthodes par points plus récentes cōtent le poste sur les connaissances à mettre en œuvre, la complexité de l'élaboration du plan de travail, la réalisation des missions à accomplir et les activités de relations. Plus objectives, plus réalistes, elles intègrent cependant le principe de la grille de critères qui leur garde un caractère très schématique.

En conclusion, les méthodes de qualification par points ont deux défauts qui vont à l'encontre de notre problématique. Les grilles de critères sont conçues à partir d'une connaissance générale des postes et avant leur analyse détaillée : ici le but est de *conformer la réalité à des normes préétablies* et non *conformer des "profils" à la réalité*. Par ailleurs, les ouvrages sur ce sujet restent très évasifs sur l'élaboration des analyses de postes et sur les méthodes qui permettent de passer de la description "littérale" à la cotation des critères. En vérité, ce passage tient surtout au savoir-faire et à l'expérience de l'évaluateur. Maîtrisant bien son outil, il utilisera, pour un travail efficace, un nombre limité d'informations. L'étape d'analyse perd alors son caractère d'investigation détaillée.

---

<sup>1</sup> Méthode de la Commission Technique Générale Belge conçue pour pouvoir évaluer n'importe quel emploi en Belgique.

## II-2) L'EVALUATION DU PERSONNEL

Une certaine stabilité du tandem homme-poste est indispensable pour la pérennité de la structure : on ne saurait constamment retailler l'organisation en fonction des départs et des nouveaux arrivants. Cet équilibre implique des questions sur l'individu (Comment l'évaluer ?) et sur le poste (Par rapport à quoi l'évaluer ?). De la notation du personnel à l'entretien d'évaluation, en passant par l'évaluation de la performance, les méthodes d'évaluation du personnel ont eu, avec le temps, de plus en plus le souci de prendre le poste comme référence. Les premiers systèmes de notation évaluaient l'individu selon des critères de personnalité et de comportement très généraux. Ces méthodes révélant leurs défauts (partialité et ignorance du fonctionnement effectif de l'entreprise) et les salariés aspirant à être jugés sur des conduites professionnelles utiles, les systèmes d'évaluation de la performance firent leur apparition au début des années 50 aux USA en parallèle avec la Direction Par Objectifs. En leur faveur, on constate que ces systèmes impliquent et motivent la personne évaluée et tentent de définir les comportements efficaces. En leur défaveur, on peut leur reprocher d'évaluer surtout la manière d'accomplir les activités. Cela conduit à figer les procédures et à perdre de vue la qualité du résultat. L'évolution vers une évaluation mieux justifiée aux yeux des salariés aboutit à l'entretien d'évaluation. La description du poste en est le noyau autour duquel sont précisément définis les objectifs du titulaire sur une période donnée, et sont analysées les réalisations et leur écart par rapport aux missions fixées.

Dans son principe théorique, l'entretien d'évaluation suppose un renouvellement assez radical de l'organisation et de la culture de l'entreprise. Or si les choix stratégiques de la Direction ont accéléré la mise en place de tels outils, ces changements profonds, difficiles à entreprendre, n'ont pas toujours suivi. En outre, les données recueillies sont largement sous-exploitées. Si elles sont toujours mémorisées, on y fait peu appel pour prendre des décisions de gestion du personnel et très rarement pour apprécier, voire modifier l'organisation. L'entretien d'évaluation n'étant pas vraiment utilisé comme un outil du management, l'analyse de poste, qui en est la base, perd alors de son intérêt. Faute d'en trouver l'utilité les ouvrages sur l'évaluation du personnel consacrent peu d'attention à la description de poste.

### II-3) EXPERIENCES D'ANALYSE DE POSTE EN ENTREPRISES

Dans la littérature l'analyse de poste a le statut d'une étape obligée dont la qualité est un gage de réussite mais, en définitive, on trouve peu d'informations sur sa conception et son utilisation. En revanche, nous avons trouvé plus de matière à réflexion dans les entreprises. Plusieurs entreprises importantes mènent ou projettent de mener des opérations d'analyse de poste dont nous avons consulté quelques exemplaires. Voici un inventaire des données que l'on peut trouver dans ces descriptifs :

- ↳ *la position du poste dans son environnement* : interlocuteurs du poste, hiérarchiques, fonctionnels ou externes à l'entreprise; nature des échanges avec ces interlocuteurs, flux physiques ou informationnels entrant et sortant du poste ;
- ↳ *les activités et les objectifs du poste et leur synthèse* : "finalité", "raison d'être", "but principal"...
- ↳ *les responsabilités du poste*, c'est à dire l'impact du poste sur le fonctionnement de l'entreprise (par exemple en termes de budget) ou l'autonomie du poste, les limites de sa liberté d'action.

Au regard de ces descriptifs de postes nous avons été amenés à formuler quelques critiques sur le fond et la forme. Le défaut le plus gênant est le syndrome de "l'utilité transcendante" : " je le fais parce que je le fais et puisque je le fais c'est utile". On voit là la persistance d'anciens réflexes qui poussent à considérer la mission du poste plus comme une somme d'activités que comme une invite à poursuivre des objectifs-résultats. Ce type de réponses est en partie induit par la forme des questions : insistance sur les verbes d'action plus que sur les objectifs poursuivis, prise en compte du temps dépensé. De plus, le premier réflexe est plutôt de décrire son poste en termes d'activités qu'en termes de résultats à atteindre.

Le deuxième reproche que l'on peut faire découle logiquement de l'absence d'objectifs clairs : flou dans les limites des responsabilités du poste, de ses collaborateurs, de son service, de son supérieur... Que décide-t-il ? Que délègue-t-il ? Sur quoi doit-il rendre compte ? Toutes questions qui mériteraient d'être éclaircies pour veiller au bon usage de l'autonomie.

### III) UNE ANALYSE SYSTEMIQUE DES POSTES DE CADRES

A ce stade de notre réflexion, deux problèmes se posent : la nécessité d'adopter une méthodologie qui aide à la compréhension organisationnelle de l'entreprise, et la volonté de définir des profils en se basant sur les processus de travail existants et non sur des normes préétablies. Nous avons choisi une approche systémique de l'organisation préférant *l'étude des flux* entre les postes à l'étude des activités des postes. Compte tenu de l'autonomie croissante des cadres et le besoin de souplesse de l'entreprise, la définition des postes par leurs activités est trop normalisante et trop statique. L'activité est centrée sur le fonctionnement du poste, elle a tendance à ignorer le reste de l'entreprise. L'efficacité des processus se base sur l'identification des échanges pertinents de produits (physiques et surtout informationnels dans le cas des cadres). Nous avons donc pris le parti de considérer le poste comme une boîte noire tenue de fournir des résultats à d'autres acteurs, internes ou externes, à la structure et réclamant pour ce faire un certain nombre de ressources. Le but de l'analyse devient de déterminer les besoins précis auxquels le poste doit répondre (résultats) et de définir ses propres besoins (ressources). La justesse de ces besoins dépend de leur bonne intégration dans le fonctionnement de l'entreprise. Ils doivent être cohérents avec les objectifs généraux du poste qui eux-mêmes doivent aller dans le sens des projets de l'entreprise.

Comme nous l'avons dit, cette approche par les flux vise à donner aux cadres plus de liberté dans le choix de leurs méthodes de travail et donc une possibilité d'adapter localement ses résultats aux modifications de l'environnement. La structure, en mesure de réagir en chacun de ses points, acquiert une grande souplesse mais risque d'"exploser" par manque de coordination. Ce danger nous amène à poser un second postulat : considérer la relation entre deux acteurs comme contractuelle. Que le cadre ait affaire à une personne externe à l'entreprise, à un collègue, à un supérieur ou à un collaborateur il lui faut l'identifier comme partenaire, préciser en coopération avec lui leurs besoins mutuels, et la raison de leurs besoins; de même que deux entrepreneurs signent un contrat en y trouvant chacun leur intérêt. Nous avons, pour faire ressortir cette coopération indispensable entre les acteurs, adopté un langage spécifique basé sur les termes "client" et "fournisseur". Nous qualifions de "client" toute personne, y compris et surtout interne à l'entreprise, à qui on doit produire un résultat, et de

"fournisseur" toute personne qui doit fournir une ressource. Ces mots sont à la fois parlants, car rappelant la notion de relation contractuelle, et stimulants car incitant à satisfaire le partenaire.

### III-1) STRUCTURE ET PROCEDURE DE L'ANALYSE DES POSTES

On nous a confié la mission d'analyser les postes des 250 ingénieurs et cadres d'une entreprise. Nous développerons ci-dessous la procédure pratique mais, avant tout, voici en résumé la description des questionnaires que nous leurs avons distribués. Les informations attendues se décomposent en trois thèmes.

- ⇒ La première étape consiste à identifier les échanges du poste avec son environnement. Le cadre doit lister ses "clients" et ses "fournisseurs" dont le supérieur direct et les collaborateurs. Pour toute relation client-fournisseur les interrogations sont les mêmes. Qui est exactement le client ou le fournisseur ? (identification du partenaire pour éclaircir éventuellement avec lui les termes du contrat) Quel est le résultat à produire ? Pour lequel de ses produits le client a-t-il besoin de ce résultat ? Cette dernière question portant sur l'enchaînement des résultats vise à vérifier la pertinence de la relation.
- ⇒ La seconde étape synthétise les informations sur les clients-fournisseurs sous forme "d'objectifs génériques" couplés à des indicateurs de mesure de performance. La multiplicité des échanges du poste avec son environnement se ramène à quelques grands domaines d'activités désignés par des objectifs plus généraux, plus politiques. Les "objectifs génériques" donnent au cadre des orientations et du recul par rapport au quotidien. Les indicateurs de ces objectifs sont difficiles à définir, ils se rattachent parfois plus aux objectifs de l'équipe qu'aux objectifs du cadre lui-même, mais ce sont des repères indispensables. Les "objectifs génériques" sont à leur tour synthétisés en une "finalité principale". Elle résume l'impact des résultats du poste sur son(ses) client(s) prioritaire(s) et les contraintes (matérielles, financières, etc..) auxquelles il est soumis.
- ⇒ La dernière étape est indépendante des deux premières et concerne les compétences techniques d'une part, managériales et personnelles d'autre part. Nous avons demandé au cadre de citer les compétences techniques

puis les compétences managériales qui lui semblaient les plus importantes dans son poste et d'en graduer la nécessité (1=assez important, 2=important, 3=très important). Ces données font faire l'objet de traitements statistiques. Le principe est en fait de considérer que les cadres interrogés sont en majorité adaptés à leur poste et que les statistiques lissant les spécificités des personnalités, on obtiendra des profils homogènes sur des familles de postes semblables. Ces profils ne sont pas forcément idéaux dans l'absolu mais il sont représentatifs d'une culture : celle de l'organisation existante.

En pratique nous avons élaboré une première mouture basée sur les principes exposés ci-dessus. Nous avons choisi de faire analyser les postes par les titulaires eux-mêmes. Nous avons conçu deux documents : le questionnaire et un guide d'autoanalyse donnant les informations et les conseils nécessaires pour rédiger leur descriptif de poste. Nous les avons soumis à deux groupes test de cadres :

-le premier groupe comprenait une vingtaine de cadres appartenant à des directions différentes; nous voulions ainsi vérifier que notre questionnaire s'adaptait à des fonctions très diverses;

-le second groupe, d'une vingtaine de personnes travaillant sur le même site, qui avaient donc entre elles des relations de clients-fournisseurs; cette expérience nous a amené à approfondir avec eux les bases théoriques de notre travail et à tester la clarté de notre discours.

Ces deux essais ont apporté des modifications intéressantes portant surtout sur la terminologie et la cohérence avec les autres outils de management implantés dans l'entreprise. Nous avons alors diffusé la version définitive des documents auprès de tous les cadres au printemps 1990.

### III-2) TRAITEMENT DES ANALYSES DE POSTES

Nous avons récupéré une bonne partie de ces analyses rédigées et une question cruciale s'est posée : comment traiter cette masse d'information (250 fois 12 pages), comment la canaliser, la classer ? Il paraissait d'autant plus difficile d'en tirer des données standardisées utilisables que sur des postes semblables on a affaire à des formulations très diverses même si on perçoit sur le fond des ressemblances nettes de fonctionnement. Pour pouvoir les manipuler, il est apparu indispensable de codifier ces données,

de les rendre moins hétéroclites afin de comparer les situations comparables. *La première étape* du traitement des analyses de postes consiste à grouper les postes *en familles homogènes* et à rédiger des analyses type à partir les descriptifs d'une même famille.

La rédaction de la partie organisationnelle d'une analyse type (clients, fournisseurs, finalité) se fait d'une manière empirique par la compréhension du rôle des postes de la famille concernée. Bien sûr, on retient les réponses les plus fréquentes, mais il se peut que l'on tienne compte d'informations peu citées et néanmoins importantes pour la logique du fonctionnement du poste. Il en est de même pour les compétences techniques. La partie sur les compétences managériales est traitée de façon plus quantitative car les cadres se sont référés dans leur très grande majorité à un répertoire d'aptitudes joint au guide d'autoanalyse (ce répertoire est également proche de la liste d'aptitudes utilisée pour l'entretien d'évaluation, on atteint ainsi une bonne cohérence entre les différentes actions). Nous avons commencé par des familles de postes d'homogénéité assez évidente (responsable fabrication, service technique et développement). Dans une seconde phase nous agrégerons des postes plus marginaux à des familles "noyaux". A partir de ces analyses types notre recherche s'organise selon deux axes : établissement de profils des postes types et réflexion organisationnelle.

### Les profils de postes

Dans un premier temps, nous avons synthétisé les aptitudes managériales en six blocs résumant les grandes lignes du management (cf fig.1 p14). Pour une analyse type nous déterminons le niveau d'exigence (entre 0 et 3) de chacun de ces blocs. Le but est de faire ressortir le fait que, dans un poste donné, certaines capacités managériales sont plus cruciales que d'autres et devront peser plus lourd dans l'évaluation ou l'affectation d'une personne à ce poste. Nous opérerons une synthèse du même ordre avec les compétences techniques après réception de toutes les autoanalyses et consultation de professionnels. Cette méthode nous fait aboutir à des profils en partie pré-supposés dans la mesure où les compétences, managériales ou techniques, sont rassemblées de façon arbitraire (mais non irréfléchie). Pour validation, nous ferons une analyse factorielle pour détecter les corrélations entre compétences et critères de description des postes (niveau hiérarchique, effectif, poste d'expertise ou non, d'opérationnel ou non...). Cette analyse de données nous permettra de dégager des "types idéaux" que nous

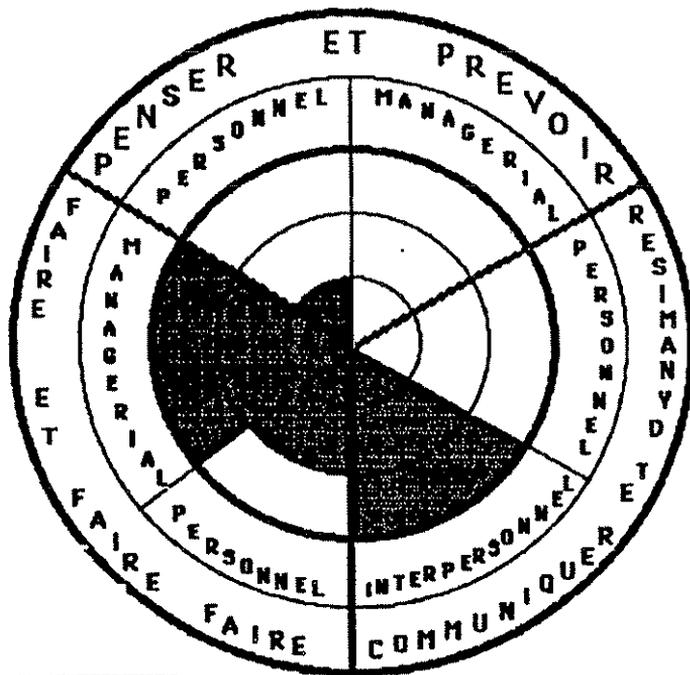
comparerons aux profils tirés des analyses types. Un premier essai tenté sur une partie des analyses reçues (un tiers de la population totale, travaillant dans la production) nous a donné des résultats prometteurs en distinguant nettement deux groupes : les managers opérationnels et les experts conseillers (style Méthodes). La confrontation des résultats obtenus par les deux méthodes nous mènera à la rédaction définitive de profils reposant sur des normes établies à partir de l'ensemble des ingénieurs et cadres. Ces profils pourront s'intégrer dans de multiples actions : gestion du personnel, mutations, recrutement, gestion des carrières, mobilité, outil de comparaison homme/profil de poste.

### **La réflexion organisationnelle**

Une première action peut consister à simplifier la vision de la structure de l'entreprise en agrégeant les postes types en grandes filières. Dans une entreprise déjà ancienne les dénominations des statuts, des grades, s'apparentent plus à la sédimentation qu'à la logique. Un reclassement a la qualité d'éclaircir les choses et de les mettre à jour.

De façon plus ambitieuse nous projetons de mettre au point une typologie des relations clients-fournisseurs afin de modéliser les échanges entre les sous-systèmes de l'entreprise à différents niveaux : postes, services, unités, Directions. Sur cette base, nous pensons faire l'analyse de la cohérence des objectifs et de l'organisation. Une telle modélisation de l'organisation apporterait une information indispensable pour une réflexion prospective sur l'entreprise.

Fig.1 - Exemple de profil tiré de l'analyse type du poste de responsable fabrication



1 = assez important  
 2 = important  
 3 = très important

**COMMENTAIRES**

Les points forts sont

- "faire et faire faire - mangérial", ce qui n'est guère étonnant pour les postes qui ont, à degré hiérarchique égal, les plus gros effectifs;
- "communiquer et dynamiser - interpersonnel", ils ont sous leurs ordres un personnel important, et parfois peu qualifié, à tracter. En outre, en fabrication, le temps est rare et l'imprévu crucial, il vaut mieux convaincre vite qu'argumenter.

Les deux autres secteurs sont révélateurs, ils montrent qu'en fabrication l'action ("faire et faire faire - personnel"=2) prime l'analyse ("penser et prévoir - personnel"=1). Le responsable fabrication doit réagir vite et bien aux problèmes, c'est plutôt au service technique et développement de les résoudre.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**MATHIS L. - Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines - Ed. d'organisation**

**MONIE R.- De l'évaluation du personnel au bilan annuel - Ed. d'organisation**

**DEGUY M.- Définition des fonctions : évaluation des emplois - Ed. d'organisation**

**JARDILLIER P. - LUPE M.C.- De la qualification du travail à l'évaluation des fonctions Coll. Cantor - Entreprise Moderne d' Edition**

**GAGNE R. et Al - A chacun sa Propre Entreprise Performante - Ed. Publi Union**

**MELESE J. - Approches systémiques des organisations - Hommes et Techniques**