



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION  
(CEE)**

**MBA- Gestion des Ressources  
Humaines  
(MBA/ GRH)**

**Promotion 13  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**Mise en place d'une Gestion Prévisionnelle  
des Emplois et Compétences à la Société  
des Eaux de Guinée (SEG)**

**Présenté par :**

**Ousmane SQUARE**

**Dirigé par :**

**M. Touba FALL**

Enseignant associé au CESAG

Consultant en Management et GRH

**Octobre 2015**

## Dédicace

Par la grâce de DIEU le Tout Puissant et de son illustre Prophète Mouhamed (PSL), je dédie ce Mémoire

Je dédie le présent mémoire A:

- ✓ Mes parents, mon cher père Feu Zakariaou SOUARE, ex Ingénieur Sanitaire Principal, Conseiller principal de la Direction Générale de la SEEG, qui n'a ménagé aucun effort pour ma réussite tout au long de ma vie scolaire et professionnelle.
- ✓ Et Ma chère mère, Feue Madame SOUARE Fatoumata Binta SOUARE, Sage-femme modèle et modeste au CHU de Donka, tu nous as donné amour, affection, éducation et assistance.
- ✓ Mes Sœurs, mon Epouse et mes Enfants pour m'avoir soutenu et encouragée durant toute ma vie scolaire et professionnelle à l'étranger, notamment :
- ✓ Ma Grande Sœur Madame CONDE Aissatou SOUARE, Responsable Commerciale à la SEG, Ma petite Sœur Madame SOUARE Oumou SOUARE, Assistante au DAF au BNED,
- ✓ Ma Femme Madame SOUARE Sylvie Adèle HYJAZI, Directrice Administrative et Financière de METAL-GUINEE SA, pour son affection, sa patience, le sens de sa compréhension et ses soutiens sans faille,
- ✓ Mes enfants Joseph Saidou SOUARE, Zackariaou SOUARE, Fatoumata Binta Marguélite SOUARE et Kadidjatou SOUARE, qui ont malgré eux supporté la longue absence d'un père affectueux.

Voici un des fruits de vos multiples sacrifices. Votre sens de l'honneur, de la dignité et de l'intégrité seront ma ligne de conduite dans la vie.

## Remerciements

- ✓ J'adresse mes remerciements en tout premier lieu à la Direction Générale de la Société des Eaux de Guinée qui a cru à la nécessité d'avoir une expertise de plus au sein de l'entreprise dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, et a accepté d'assurer le financement de ma formation au CESAG.
- ✓ Je remercie singulièrement Monsieur Mamadou Diouldé DIALLO, Directeur Général de la SEG, qui a œuvré inlassablement pour la formation des jeunes cadres de la SEG depuis qu'il est à la tête de cette société.
- ✓ J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble du corps professoral du CESAG, particulièrement à ceux du département de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et Organisations (ISMEO) qui m'ont prodiguée leur savoir et leur expérience pour assurer ma formation durant toute ma présence au CESAG.
- ✓ Je remercie singulièrement mon directeur de mémoire Monsieur Touba FALL, Professeur associé au CESAG, Consultant en Management et Gestion Ressources Humaines pour la qualité de l'encadrement et le sens de l'ouverture malgré vos multiples occupations.

Je me souviendrai toujours de votre rigueur d'esprit et de votre simplicité. Je garde de vous le souvenir d'un directeur de mémoire dynamique et exemplaire.

- ✓ A mes camarades de classe (MBA-GRH 2014-2015) j'exprime mes sentiments d'amitié et de satisfaction pour les 10 mois d'épreuves tous azimuts que nous avons traversé ensemble.
- ✓ Je remercie l'homologue Mamadou Tahir SECK, DESAG MBA, en Service à la SDE pour ses conseils et la documentation mise à ma disposition.
- ✓ Je remercie l'ensemble du personnel de la SDE en particulier le Directeur Général, M. DIA Mamadou et les homologues de la DRH qui m'ont encadré durant les deux mois de stage passé dans leur magnifique entreprise. Ils ont été disponibles et ouverts aux échanges.
- ✓ Je remercie l'ensemble du personnel de la SEG sans qui ce mémoire n'aurait pas vu le jour, pour leur constante disponibilité, et l'accès aux documents.

- ✓ Je remercie Monsieur Amadou DIALLO, Entrepreneur à DAKAR, Monsieur et Madame CISSE, Résidents à DAKAR, pour leur appui sans faille pour mon séjour à Dakar.

Enfin, je remercie tous ceux qui de près ou de loin, directement ou indirectement ont participé à la réalisation de mes études au CESAG et du mémoire, qu'ils trouvent ici l'expression de mes sincères reconnaissances et gratitude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des sigles et abréviations

A.R.T.T :	Aménagement, Révision du temps de travail
AE :	Agent d'exécution
AM :	Agent de Maîtrise
AT-Agent :	Technique
ATP :	Agent Technique Principal
BAC :	Baccalauréat
BEP :	Brevet d'Etudes Professionnelles
BfM :	Brevet de Formation en Mécanique
CA :	Chef d'Agence
CAP :	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CDI :	Contrat à durée indéterminée
CDQ :	Chef.de Quart
CEPE :	Certificat d'Etudes Primaires Élémentaire
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CNSS :	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CU :	Chef d'unité
DCC :	Directeur Clientèle Conakry
DG :	Directeur Général/ Direction Générale
DPR :	Directeur de la Production et Réseau/ Direction Production et Reseau
DR :	Directeur Regional
DRH :	Direction/Directeur des Ressource Humaines
DUI :	Diplôme Universitaire Technique
GPE :	Gestion Prévisionnelle des Emplois
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois des Compétences
GPP :	Gestion Prévisionnelle du Personnel
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
RA :	Responsable Administratif
RC :	Responsable Commercial
RGS :	Responsable Gestion de Stocks
RH :	Ressources Humaines
RT :	Responsable Technique
SEG :	Société des Eaux de Guinée

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition de l'effectif de la SEG entre les catégories professionnelles .....	44
Tableau 2 : Répartition de l'effectif inscrit par catégorie professionnelle et par sexe.....	44
Tableau 3 : Statistiques des recrutements effectués de 2010 à 2014 .....	51
Tableau 4 : Liste récapitulative des postes de la Direction Clientèle de Conakry .....	57
Tableau 5 : Dénombrement des postes de la DCC par catégorie professionnelle.....	58
Tableau 6 : cartographie des métiers de la direction clientèle Conakry.....	59
Tableau 7 : Répartition de l'effectif de la DCC selon l'âge et le sexe.....	62
Tableau 8 : Pyramide des âges à la DCC .....	63
Tableau 9 : Répartition de l'effectif Cadre par tranche d'âge.....	64
Tableau 10 : Répartition de l'effectifs Maitrise + Exécution par tranche d'âge : .....	65
Tableau 11 : Répartition des effectifs de la DCC par classe d'ancienneté et par catégorie professionnelle : .....	66
Tableau 12 : Projection des métiers de la direction clientèle Conakry .....	69
Tableau 13 : Prévisions des besoins et ressources de la Direction Clientèle de Conakry à l'horizon 2019 .....	73

## Liste des figures

Figure 1 : Démarche GPEC.....	16
Figure 2 : Evolution du secteur urbain de l'eau en Guinée .....	37
Figure 3 : effectif par catégorie professionnelle et par sexe .....	45
Figure 4 : Histogramme de l'effectif Cadre (hommes et femmes) par tranche d'âges .....	46
Figure 5 : Histogramme des âges (Maîtrise et Exécution) selon le sexe.....	47
Figure 6 : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté.....	47
Figure 7 : Histogramme de l'effectif Cadre de la DCC par tranches d'âges et selon le sexe ..	64
Figure 8 : Histogramme des âges Maitrise + Exécution de la DCC .....	65
Figure 9 : Histogramme de l'effectif de la DCC par classe d'ancienneté et par catégorie professionnelle .....	66

## Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la SEG .....	82
Annexe 2 : Organigramme type d'un département de la direction clientèle Conakry .....	83
Annexe 3 : Organisation des Direction Clientèle de Conakry .....	84
Annexe 4 : Fiche de fonction .....	85
Annexe 5 : Questionnaire d'entretien avec le directeur de la clientèle de Conakry .....	105
Annexe 6 : Canevas de l'entretien effectuée avec la DRH .....	106
Annexe 7 : Questionnaire à l'intention du personnel de la SEG .....	107
Annexe 8 : Fiche d'évaluation de la SEG .....	110
Annexe 9 : Réponses obtenues au questionnaire d'enquête faite à l'intention du personnel de la SEG .....	113
Annexe 10 : Canevas d'un référentiel de compétences .....	116
Annexe 11 : Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG .....	118

## Sommaire

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux .....	v
Liste des figures .....	vi
Liste des annexes.....	vii
Sommaire .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	11
Chapitre 1: HISTORIQUE, ACTEURS ET OUTILS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.....	12
Chapitre 2 : DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.....	27
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	36
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SEG .....	37
Chapitre 5 : DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA GPEC .....	41
Chapitre 6: PROPOSITION DE DEMARCHE GPEC .....	75
CONCLUSION GENERALE .....	78
ANNEXES .....	81
BIBLIOGRAPHIE .....	124
TABLE DES MATIÈRES .....	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les organisations doivent livrer des résultats alignés sur les priorités gouvernementales. En République de Guinée, les pouvoirs publics ont tenu à mettre l'accent sur le développement de l'agriculture, l'autosuffisance alimentaire et la lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la fourniture d'eau et d'électricité, la sécurité et la justice afin d'améliorer sensiblement les conditions de vie des populations<sup>1</sup>. **Source : Afriqinfos.**

Ces priorités doivent aussi évoluer dans leurs façons de faire avec les technologies, les connaissances scientifiques, les effets de la mondialisation et les aspirations des citoyens.

L'actif le plus important et le plus précieux des organisations est leur capital humain : ces gens qui y arrivent au début de leur vie professionnelle et qui y demeureront plus de vingt-cinq ans. Ce sont ces personnes qui font la performance de l'organisation et des gouvernements: par la qualité des politiques et programmes qu'ils recommandent, des services qu'ils rendent directement à la population et par la pertinence des décisions de gestion qui sont prises.

Les employés font leur travail grâce à des compétences qu'ils possèdent ou maîtrisent plus ou moins selon leur niveau, volonté et capacité d'apprentissage.

Les compétences sont faites de savoirs (connaissances), savoir-faire (habiletés) et savoir-être (comportements). Les compétences se décrivent en fonction du travail à faire. Les standards de production ne sont pas que quantitatifs; il y a aussi la manière de les exécuter et la capacité de pratiquer ces « manières de faire ». Elles dépendent des résultats attendus du poste de travail<sup>1</sup>

Les résultats attendus d'un poste de travail dépendent de l'emploi qui le caractérise, mais aussi de l'importance stratégique qu'on lui accorde et de la situation du poste (localisation, niveau hiérarchique, contact avec le citoyen, etc.). Les compétences nécessaires à la livraison des résultats attendus pourront évoluer dans le temps selon l'évolution des besoins et des procédés de production.

Il importe d'observer en continu les besoins des postes de travail et les besoins de développement et de mise à jour des compétences des employés, cela, afin de prendre les

---

<sup>1</sup> **Références:** KATZ R.L., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974, voir dans le guide méthodologique de support à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, rapport préparé par Jacques Bourgault, consultant, sous la direction de Catherine Laurent, chargée du projet. Préface IX.

moyens qu'offre la GRH pour que d'une part, le poste se trouve pourvu par une personne qui est au niveau désiré, mais aussi d'autre part, pour que les employés puissent se développer au fil de leur vie professionnelle et réalisent une carrière riche et stimulante.

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) correspond à la responsabilité qu'ont les dirigeants d'optimiser l'utilisation des ressources publiques que sont les budgets de ressources humaines ainsi que les autres ressources administrées par les agents. Ces managers ont aussi la responsabilité de veiller au développement des individus qui veulent contribuer au mieux et qui constituent la relève.

Enfin ils ont le devoir de prévoir le développement de leurs organisations sur le moyen et le long terme, en permettant à celles-ci de disposer des ressources humaines nécessaires du point de vue quantitatif, que de profils d'expertises.

Le cadre logique de GPEC se fonde sur une approche systémique de la gestion des ressources humaines (GRH). La GRH, dans l'ensemble de ses approches et instruments, est un système au service de l'organisation et cherche à lui faire réaliser les résultats attendus d'elle. Cette approche systémique justifie la dimension « prévisionnelle » de la démarche.

En effet, les instruments de GRH servent à réaliser les plans d'action pour réaliser les objectifs autant que pour éviter l'occurrence des difficultés anticipées.

### **Le capital humain des organisations publiques**

Les êtres humains qui habitent toute organisation, constituent un actif de premier plan. Ils en forment souvent la principale (sinon la quasi unique) ressource. Les personnes représentent des sommes d'investissement méconnues : il n'y a qu'à penser au total des rémunérations versées à un agent au fil d'une carrière de 30 ans. Cette somme dépasse de beaucoup l'investissement consenti pour une pièce de machinerie que l'on s'évertue à entretenir à coûts d'investissements...et qui durera au mieux de 15 à 20 ans. Le capital humain représente un investissement primordial pour les organisations publiques dans la mesure où les biens et services produits sont d'intérêt public, voire même essentiels. Les agents qui les conçoivent, produisent et livrent doivent posséder des compétences de pointe. Dans son ouvrage « Manager la formation », Alain Meignant (2001) illustre bien cette considération nouvelle pour les ressources humaines dans le fonctionnement et l'atteinte des finalités des organisations. Il écrit que « l'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction

de leurs clients ou de leurs usagers sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leur capacité d'innovation ». Dès lors, la compétence humaine occupe une place prépondérante acquise au fil des décennies en fonction de la perception de la place de l'individu dans l'entreprise et de l'évolution sur le fond et la forme de son rôle.

La gestion prévisionnelle permet de prévoir les besoins en capital humain, de décider à leur sujet, d'investir, de suivre l'action et d'en évaluer les effets. La GPEC oriente l'ensemble des instruments de la GRH qui deviennent ainsi finalisés par une perspective de gestion axée sur les résultats.

Il ne s'agit plus seulement de recenser le nombre de personnes payées, mais d'en tirer le maximum dans une perspective gagnant-gagnant où l'organisation atteint mieux ses résultats tandis que l'employé développe mieux son potentiel à l'occasion de son travail. L'approche relève du nouveau contrat moral bidirectionnel qui lie l'employeur et l'employé : le premier développe le second dont il a besoin tandis que l'employé contribue à l'organisation dont il tire plusieurs types de gratifications.

Les résultats à réaliser finalisent le cadre de gestion publique moderne. Cet impératif exige plus que jamais des employés qu'ils disposent des compétences nécessaires et qu'ils les mettent continuellement à jour. La littérature autant que la pratique professionnelle recensent trois composantes aux compétences des employés : les savoirs (connaissances), les savoir-faire (habiletés) et les savoir-être (attitudes et comportements). Ces compétences varient largement en fonction des emplois détenus et situations vécues de travail, des orientations du gouvernement, etc. Elles varieront dans le temps en fonction de l'évolution des connaissances, des technologies, du cadre juridique, des attentes de résultats, etc.

La GPEC présente l'intérêt de valoriser tous les emplois d'une organisation en les insérant dans une démarche commune. Cette intégration permet de déployer au mieux les instruments de GRH comme la mobilité ou la promotion.

La GPEC n'est pas qu'une affaire de « Top Managers » ou des seuls directeurs de ressources humaines : c'est l'affaire de tous les responsables (gestionnaires) d'unités de travail (c'est à dire directions, divisions, services, services déconcentrés et au besoin, cellules de travail) à qui on a confié des employés. Ceux-ci portent des espoirs et des ambitions des employés. Surtout, ce sont ces employés qui font la performance de l'administration, des entreprises publiques et ultimement du Gouvernement.

## **PRESENTATION GENERALE**

Le présent mémoire porte sur la mise en œuvre d'une démarche GPEC au sein de la SEG (Société des Eaux de Guinée).

L'objet de cette étude est de proposer un modèle de GPEC à la SEG qui permet d'anticiper à moyen et long terme les mutations lourdes attendues dans le secteur urbain de l'eau potable en Guinée. Pour gérer en amont les conséquences en matière de ressources humaines, en volume, en compétences et en coûts. Et mettre en œuvre des plans d'actions (formation, mobilité, recrutement, etc.) collectifs et individuels, prenant en compte le scénario du futur, les orientations stratégiques définies par la direction générale.

## **PROBLEMATIQUE**

La Guinée est qualifiée de château d'eau de l'Afrique de l'ouest car les fleuves Niger, Sénégal et Gambie prennent toute leur source dans ce pays. Il est aussi le plus arrosé de la sous-région, avec plusieurs fleuves et affluents. Ces cours d'eau sont des atouts pour la pratique d'une agriculture extensive et pour la construction de grands projets hydroélectriques. Malgré ces nombreuses ressources naturelles, la Guinée est confrontée à des problèmes d'électricité et d'accès à l'eau potable. Cette situation affecte les conditions de vie des Guinéens et freine le développement économique du pays.

Pour faire du rêve "Eau et électricité pour tous" une réalité, les différents régimes qui se sont succédé au pouvoir, ont fait des promesses, mais le problème persiste toujours.

Aujourd'hui, un rapport (source : [www.mediaterre.org](http://www.mediaterre.org)) du ministère de l'Energie montre que le parc énergétique guinéen reste toujours caractérisé par des équipements vétustes, des coûts de production élevés, un endettement excessif, le manque de capacité managériale des gestionnaires.

Cependant, les nouvelles autorités, au pouvoir depuis décembre 2010, ont entrepris des efforts pour doter le pays d'équipements, d'adduction d'eau et d'électricité afin de mettre fin aux longues pénuries d'eau et aux délestages fréquents.

C'est suite au retrait du Partenaire privé (SAUR et CGE) du secteur pour non renouvellement du Contrat d'exploitation expiré et dans le souci de rendre le secteur urbain de l'eau potable

plus efficace et plus fonctionnel, tenant compte du nouveau contexte environnemental, que le Gouvernement Guinéen a créé par Décret D/2001/096/PRG/SGG du 18 décembre 2001, une nouvelle structure dénommée la SEG (Société des Eaux de Guinée) en lieu et place des Sociétés qui avaient en charge la gestion du secteur. Elle sera chargée de toutes les activités anciennement dévolues à l'ex-SONEG et l'ex-SEEG.

La SEG (Société des Eaux de Guinée) est une société anonyme à participation publique, régie par les lois et règlements en vigueur en République de Guinée.

Elle a pour missions :

- la gestion du patrimoine et de tous les droits et obligations qui en découlent
- l'exploitation, l'entretien, la réhabilitation, le renouvellement et le développement des installations de l'hydraulique urbaine en vue d'assurer la fourniture de l'eau potable,

L'effectif du personnel est de 800 dont 120 cadres, 300 agents de maîtrises et 380 employés.

En 2010, la population de la ville de Conakry était estimée à 3 603 914 habitants et son besoin en production d'eau potable était de l'ordre de 263 000 m<sup>3</sup>/jour.

La capacité de production existante étant de 164 500 m<sup>3</sup>/j. Il se dégage un déficit de 98 500 000 m<sup>3</sup>/j, d'où un besoin de renforcement des capacités de production, de transport, de stockage et de distribution ainsi qu'un important programme de branchements particuliers de type social pour assurer un service continu d'alimentation en eau potable.

En l'an 2026, la population atteindra **5 783 224 habitants**, calculée sur la base d'un taux d'accroissement annuel moyen de 3%. A cet horizon, les besoins de production d'eau potable seront de **524 000 m<sup>3</sup>/j**. (Source : [www.segguinee.org](http://www.segguinee.org))

Pour couvrir ces besoins, il ya lieu de procéder au renforcement des capacités de production, de transport, de traitement, de stockage et de distribution à hauteur de 340 000 m<sup>3</sup>/j , tenant compte de la capacité de production existante et des productions attendues après l'achèvement des projets en cours (12 forages à Kakoulima et renforcement de la desserte en eau de Conakry sur financement acquis auprès de la Banque Islamique de Développement BID) ;

Le 4ème Projet eau de Conakry une fois réalisé, permettra d'une part de résorber définitivement le déficit d'eau persistant depuis 2001 et d'autre part de garantir la desserte

continue en eau potable des populations de Conakry sur une période de 15 ans. C'est ce qui augure de belles perspectives pour les besoins de production d'eau potable.

A ce stade des études et projections effectuées en vue de régler le problème du manque eau à Conakry, nous avons remarqué que toutes les propositions de sortie de crise se sont focalisées beaucoup plus sur les problèmes techniques et commerciaux. Interpellant ainsi la Direction des Ressources Humaines à se lever pour susciter la mise en place d'un dispositif de veille tel que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences à la SEG.

La mise en œuvre d'un dispositif de la GPEC permettrait à la SEG d'ici la fin de la réalisation des projets cités plus haut, d'avoir la situation de ses ressources humaines tant du point de vue quantitatif que qualitatif pour déterminer les faiblesses et forces du système. Cela lui permettra également d'être à l'abri des surprises désagréables éventuelles liées aux déséquilibres entre la demande et l'offre de nouvelles compétences. Des nouvelles compétences engendrées par l'acquisition de nouveaux équipements certainement modernisés.

De nos jours la SEG se trouve confrontée à de sérieux problèmes en ressources humaines notamment l'actualisation des procédures de gestion des ressources humaines (Administration du personnel, Rémunération, Recrutement, Hygiène et Sécurité au travail...) l'adaptation des compétences à de nouvelles technologies, le vieillissement du personnel, les difficultés de redéploiement du personnel, les difficultés liées à la « résistance à la mobilité », la non application d'un plan de formation, l'absence d'un système d'évaluation des performances individuelles et collectives,...

Ce dispositif vient à point nommé pour résoudre ces problèmes, voir apporter des solutions.

Mais, il est important de savoir que la conception et la mise en œuvre de cet outil implique la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise notamment :

- la direction générale : la GPEC permet de mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise ;
- la direction des ressources humaines : la GPEC permet de coordonner l'action des différents pôles RH (recrutement, formation, etc.) ;

- les lignes hiérarchiques, les salariés et les syndicats : ces différents acteurs interviennent plus ou moins directement dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH.

### **QUESTION DE RECHERCHE :**

La question générale à laquelle nous allons essayer de répondre est la suivante : « Face aux enjeux évoqués ci-dessus, quel sera probablement l'état des ressources humaines dans un, trois, voire cinq ans tant du point de vue quantitatif que qualitatif et sur quels leviers il faut agir maintenant pour y faire face demain ? »

### **OBJET DE L'ETUDE :**

L'objectif de l'étude vise à mettre à la disposition des décideurs du secteur de l'eau potable en Guinée un outil efficace de pilotage des Ressources Humaines pour rentabiliser et pérenniser les investissements qui doivent se faire dans le secteur.

### **Objectif général**

L'objectif général de l'étude est de mettre en place une démarche GPEC à la SEG.

#### ➤ **Objectifs spécifiques**

Présenter une démarche en quatre phases (étapes de la conduite d'une démarche GPEC) qui sont :

- **Phase 1** : Le recensement de l'existant par les référentiels d'effectifs, d'emplois et de compétences.
- **Phase 2** : L'identification des difficultés actuelles, la projection dans l'avenir des effets des situations actuelles, le repérage des évolutions des emplois et la prise en compte des attentes des projets en cours permettent de déterminer les besoins en effectifs et en compétences.
- **Phase 3** : Troisièmement, il s'agit d'arrêter les plans de GRH qui visent à résorber ces écarts.

- **Phase 4** : Enfin, arrive l'exécution des plans de GRH. Le suivi des actions de GRH à tous les niveaux de l'organisation assurer la mise en œuvre du plan et lui imposer les correctifs nécessaires au fil du temps.

### **INTERET DE L'ETUDE :**

Le secteur Eau-Energie constitue l'une des principales priorités du gouvernement pour l'atteinte des OMD à l'horizon 2015, avec pour objectifs, l'amélioration des conditions de vie des populations et le renforcement de la compétitivité de l'économie.

#### **➤ Pour la SEG**

Elle permettra à la SEG d'améliorer sa performance, disposer de ressources humaines en quantité et qualité suffisante pour exécuter les projets en cours mais aussi faciliter le transfert de nouvelles technologies.

#### **➤ Pour la Guinée**

La population va bénéficier d'une amélioration de la qualité du service de l'eau potable, en termes de disponibilité et de potabilité et à un coût raisonnable.

#### **➤ Pour le Stagiaire**

La réalisation de ce mémoire permettra à nous stagiaires de « lier le bois au bois » comme l'a si bien dit la grande royale dans l'aventure ambiguë de Cheikh Amidou Kane. En d'autres termes, elle nous permettra de lier la théorie à la pratique. Elle constituera aussi un moyen d'approfondir nos connaissances dans le domaine des pratiques de GRH ;

### **DELIMITATION DE L'ETUDE :**

L'étude ne couvre pas toute l'étendue de la SEG. Nos investigations sont limitées à quelques Directions qui sont basées à Conakry :

- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction Planification et Investissements ;
- Direction Clientèle de Conakry.

Ce choix se justifie par le fait que ces directions représentent en elles seules 54,47 % des effectifs basés à Conakry et s'occupent essentiellement des ventes, des abonnés et des investissements de la SEG. Et surtout elles illustrent mieux la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La Recherche d'informations pertinentes a été un parcours long et plein d'obstacles (mouvements sociaux, épidémie Ebola, changement de fonction...) et souvent nous avons été confrontés à un manque d'informations.

A la lumière de tout ce qui précède nous constatons que le maintien en permanence d'une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi devient du coup une nécessité. La recherche de réponse à cet objectif nous a amené à axer le travail autour de deux parties :

- 1) Dans la première partie qui constitue le cadre théorique, nous présenterons une approche de l'historique, les acteurs et outils de la GPEC au 1<sup>er</sup> chapitre. Et un aperçu sur la définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est déroulé au 2<sup>ème</sup> chapitre. Tandis que la Méthodologie est consacrée au 3<sup>ème</sup> chapitre.
- 2) La deuxième partie porte sur l'application de la GPEC à la SEG. Dans cette partie nous consacrons le quatrième chapitre à la Présentation de la SEG (Société des Eaux de Guinée) ; puis le Cinquième chapitre dévoilera les résultats de l'étude suite à un diagnostic préalable de la mise en œuvre de la GPEC. Dans ce même chapitre nous essayerons, sur la base d'un échantillon d'emplois, de montrer une des finalités de la GPEC en tant qu'outil stratégique. Et le cinquième chapitre débouchera sur les recommandations à l'intention de la Direction Générale de la SEG, suivies d'une conclusion.

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1: HISTORIQUE, ACTEURS ET OUTILS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

### **1.1. Approche historique**

Le souci constant du responsable RH de doter l'entreprise des ressources humaines nécessaires (en quantité et en qualité) au moment voulu a conduit les entreprises à s'interroger très tôt sur la façon de rendre compatibles les ressources (actuelles et futures) et les emplois (actuels et futurs). Ces interrogations se sont traduites par la nécessité d'anticiper leurs besoins à plus ou moins long terme et de mettre en œuvre une procédure» permettant d'organiser cette gestion prévisionnelle de façon rigoureuse. Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 1980, dans des entreprises à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail. C'est à cette époque que le concept de compétence est né en tant qu'objet de gestion. Mais le danger, aujourd'hui, serait de réduire la démarche compétence à une négociation GPEC obligatoire imposée par la loi en France. L'aperçu historique de cette approche vise à montrer que, justement, la gestion des compétences doit prendre naissance, non sous la forme d'une contrainte légale, mais sous la forme d'un processus RH visant à supporter la stratégie de l'entreprise dans une logique prospective de dialogue social. La GPEC s'appuie sur des principes édictés par le législateur, mais elle doit se déployer librement en fonction des choix RH, managériaux et stratégiques de l'entreprise.

En nous appuyant sur les travaux de Gilbert (2003).; Aubret, Gilbert et Pigeys (2005) ; Zarifian (2004); Dejoux (2008)<sup>2</sup>, portant sur l'analyse de l'histoire de la gestion des compétences, nous constatons que ladite gestion a connu trois générations:

- la génération des précurseurs dans les années 1980 ;
- la génération des bâtisseurs dans les années 1985 ;
- la génération des intégrateurs dans les années 2004.

---

<sup>2</sup> Cécile DEJOUX, Gestion des compétences et GPEC, P.45

➤ **La génération des précurseurs (1980-1990)**

La gestion des compétences des salariés a émergé comme un ensemble d'expérimentation dispersée dans les années 1980.

A cette époque, deux types d'entreprises se sont succédé:

- celles qui pratiquaient une « gestion des compétences innovantes » en s'appuyant sur des méthodologies et pratiques RH pour flexibiliser leur main d'œuvre;
- celles qui pratiquaient une gestion des compétences de type basé surtout sur l'initiative de grandes entreprises qui mettent en place une GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences) et tiennent compte de l'ensemble des compétences des collaborateurs.

La génération des précurseurs est scindée en deux époques :

**1980-1985: démarches innovantes**

Cette époque comporte de nombreuses expérimentations, plus particulièrement dans les ateliers industriels ouvriers de quelques grandes entreprises. Ces expérimentations sont initiées par les contremaîtres ou les chefs d'ateliers et répondent à des besoins localisés de flexibilité.

**1985-1999: démarches préventives**

Ils se focalisent uniquement sur le repérage exhaustif des compétences et ne s'inscrivent pas dans un changement de système de référence ou de substitution du modèle de la qualification. Zarifian (1998) l'un, des premiers chercheurs avec Thierry (1980), à s'intéresser à ce phénomène naissant, analyse dans une perspective sociologique ces pratiques. C'est pourquoi explique-t-il dans leurs écrits que: *«l'émergence de la gestion des compétences, à cette période, est une réponse à des exigences de flexibilité et qu'elle s'explique par l'évolution des modèles d'organisation du travail, de gestion de la main d'œuvre et de la transformation du lien salarial»*

➤ **La génération des bâtisseurs (1990-2004)**

C'est l'époque de l'instrumentation largement influencée par les cabinets de consultants qui proposent de multiples outils d'évaluation, de classification, de repérage et de développement de compétences. Et une seconde vague verra le glissement de la gestion des compétences vers le management des compétences

**1990-1995: l'instrumentation**

C'est à la fois un large marché pour les consultants, les organismes de formation, les maisons d'éditions et les logiciels informatiques qui proposent des modules de gestion des compétences et une période riche en créativité. A partir de 1995, les entreprises abandonnent les démarches prévisionnelles structurées pour s'investir dans des gestions des compétences.

On assiste à l'abandon des démarches prévisionnelles et à la profusion de l'instrumentation des pratiques de gestion des compétences focalisées dans le domaine RH et le management.

**- 1995-2004: le management des compétences**

Très vite les entreprises s'aperçoivent que le succès repose sur l'appropriation de la démarche par les managers de proximité. Plusieurs dizaines d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences furent conclus, mais n'ont pas réussi à éviter les licenciements. Ils ont été, au contraire, source de tension et la gestion des compétences a connu une désaffection.

**- La génération des intégrateurs (depuis 2004 en France)**

A partir de 2004 en France, la GPEC s'impose comme un objet de droit social. C'est l'époque de la structuration.

Les entreprises intègrent la loi et les pratiques existantes pour élaborer un système hybride qui repose à la fois sur un cadre légal structurant et sur des motivations propres à chaque firme. Ainsi le législateur s'empare du concept de compétence et élabore un cadre juridique pour imposer la GPEC comme tentative d'alternative aux restructurations. Deux lois se focalisent sur le concept de compétence :

- la loi de modernisation sociale (2004), loi sur la formation qui catégorise les formations en fonction de leur objectif: adaptation, maintien dans l'emploi et développement des compétences.
- la loi de cohésion sociale (2005) qui instaure le cadre juridique de la GPEC: La génération des intégrateurs est porteuse à la fois d'opportunités et de menaces pour l'avenir de la gestion des compétences.

Il est à souligner que la variété des dispositifs de gestion des compétences qui existaient avant les lois de 2004-2005 tend aujourd'hui à disparaître. Dorénavant, la gestion des compétences se confond en GPEC structurée par un contexte légal mais possédant des variantes dans sa mise en œuvre et dans la forme des mesures d'accompagnement.

## 1.2. Approche analytique

L'objectif d'une démarche GPEC peut être analysé à deux niveaux:

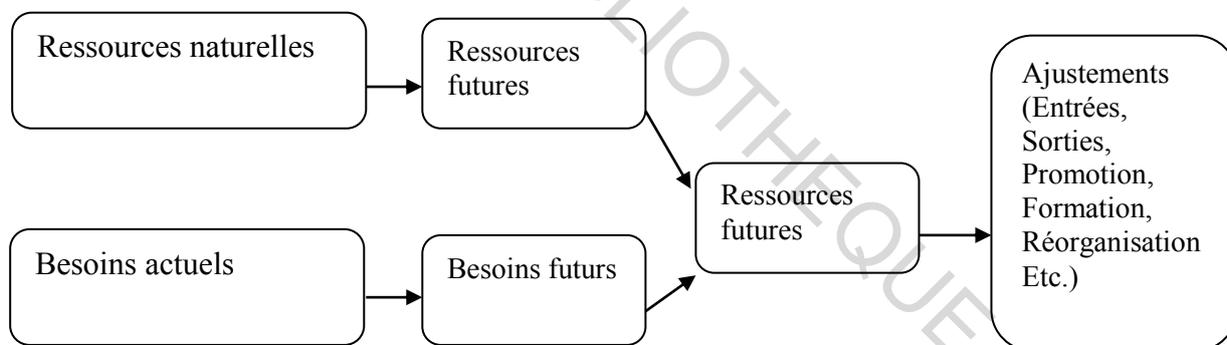
- **Pour l'entreprise**, elle devrait constituer une démarche permanente en vue, d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part, d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).
- **Pour les salariés**, elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

Dans cette perspective, une démarche « classique » de GPEC peut être analysée en six étapes principales :

- **Définition d'un horizon temporel**: (le plus souvent six mois ou encore un an, voire deux ou trois ans, plus rarement au-delà).
- **Détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs** en emplois: cela suppose l'appui sur une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé à l'emploi, ou encore les relations entretenues par l'emploi en question avec d'autres emplois dans l'entreprise, ainsi que le niveau de valeur ajoutée apportée par l'emploi (notion d'emploi type)

- **Analyse de l'état actuel des ressources (en nombre et en type)** à partir des données démographiques disponibles dans l'entreprise, ainsi que du niveau des qualifications et compétences des salariés. Cette analyse peut donc s'appuyer sur des informations préexistantes ou de bien solliciter la création des données expressément destinées à la GPEC (renseignées par la DRH, la ligne hiérarchique, ou encore les salariés eux-mêmes.)
- **Prévision de l'évolution des ressources** d'ici au terme fixé.
- **Evaluation des écarts entre besoin et ressources** (d'abord au Niveau collectif, puis déclinée au niveau individuel).
- **Politique d'ajustement** (au niveau collectif) accompagnée des plans individuels correspondants. Ces politiques d'ajustement peuvent intervenir dans plusieurs domaines de GRH: politique de recrutement, de formation, de mobilité, de réorganisation du travail et/ ou de l'organigramme, d'aménagement du temps de travail, ou encore de préretraites, voire licenciement.

Figure 1 : Démarche GPEC



Source : 2011 Pearson Education France – Gestion des ressources humaines, 2e éd. page 7

La démarche de GPEC mise en œuvre présente plusieurs atouts pour l'entreprise. L'analyse préalable à la mise en œuvre de la démarche fournit nombre d'informations utiles à la réflexion en GRH. Pour ce faire, cela suppose de tenir à jour des données sociales précises, de centraliser les données et de diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation.

La démarche GPEC favorise une meilleure cohérence dans le système de GRH en articulant les différents politiques RH autour d'objectifs à moyen terme.

La mise en œuvre de la GPEC favorise la capacité d'adaptation et de réactivité des salariés grâce à une évaluation du niveau de leurs compétences et au développement de leur autonomie.

L'effort d'anticipation qui oriente le déroulement de la GPEC peut permettre d'éviter des solutions douloureuses (licenciements)

Malgré ses vertus, la démarche GPEC repose sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables:

- l'environnement de l'entreprise est censé être relativement prévisible ;
- les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels en ce sens que la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir ;
- les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité.

Enfin, on suppose qu'il existe une vision consensuelle des mobilités et des formations proposées dans l'entreprise. Or il peut y avoir une divergence d'intérêts entre l'entreprise et chaque salarié envisagé individuellement.

### **1.3. La GPEC en Afrique**

En dépit de leur accession à l'indépendance à partir des années 60, et de l'existence d'une variété de richesses naturelles dans bon nombre d'entre elles, les nations africaines sont restées dans le fief de la pauvreté, des épidémies, de la misère, faute de gestion et d'administration cohérentes. Or le monde évolue, entraînant dans cette évolution des mutations tant au niveau du mode de vie, des modèles de sociétés, des technologies, que de l'environnement ; les populations devenant de plus en plus exigeantes, jusque dans les contrées les plus éloignées.

Face à cela, l'Afrique ne saurait rester sans s'adapter au rythme actuel d'évolution, au risque de demeurer continuellement pauvre, appelée à subir la misère de ce monde, et continuer d'être un dépotoir pour les nations développées. Cette adaptation doit s'illustrer dans notre manière de nous organiser, d'administrer et de gérer les ressources dont nous disposons,

notamment les ressources humaines. Dans cette optique, un effort tout particulier doit être fait pour l'accès des populations aux services publics de base (eau, électricité, santé, transport, communication). Il en résulte la nécessité de faire adopter un modèle de gestion efficace aux organisations évoluant dans ces différents secteurs.

Au stade actuel de la concurrence accentuée par l'effet de la mondialisation et de l'internalisation, les populations ainsi que les entreprises africaines ne sont guère à l'abri des bouleversements socio-économiques, contrairement à ce que beaucoup de personnes pensent.

En réalité les sociétés africaines subissent les effets sous toutes les formes. Il va de soi que les entreprises africaines s'adaptent au nouveau contexte de performance qui considère le potentiel humain comme atout principal. De nos jours le succès des entreprises repose essentiellement sur la qualité et le professionnalisme des ressources dont elles disposent. Le maintien en permanence d'une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi devient du coup une nécessité. Cela implique une politique dynamique, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel. Pour être rentable, la qualification du personnel doit répondre aux objectifs d'un schéma directeur de l'emploi et des compétences.

La compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des hommes qui constituent leurs forces vives, donc sur le niveau et la spécificité de leurs compétences. Dans cette perspective, gérer les compétences représente une priorité qui implique de :

- Savoir décrire les compétences-clés permettant de mettre en œuvre les stratégies propres à chaque entreprise ;
- Être capable de faire un inventaire précis du potentiel de compétences disponibles et d'anticiper les besoins futurs ;
- Maîtriser les principes et les méthodes utiles pour développer et enrichir les compétences du personnel présent.

Ces objectifs supposent une approche originale de la conduite des carrières qui met l'accent sur le rôle formateur des expériences de la vie active, et sur l'importance de l'image que chacun construit de ses capacités.

L'objectif est de montrer l'importance de la GPEC dans l'amélioration des performances à la SEG.

#### **1.4. La GPEC entre deux contraintes**

Le caractère prévisionnel de la GPEC implique qu'elle se situe entre une contrainte liée au temps et une autre liée au risque et à l'incertitude.

##### **1.4.1. Une contrainte liée au temps**

Il s'agira pour l'entreprise de prendre des décisions en fonction des besoins, qui auront à terme des conséquences sur les actions en matière de recrutement, de gestion de sureffectifs, d'évaluation du personnel, d'acquisition de compétences, de formation.

Par conséquent, ces besoins doivent correspondre aux délais nécessaires au financement et à la mise en œuvre des décisions. La tâche est rendue plus ardue en raison de la nécessité (pour les entreprises de travailler) à court terme sur des phénomènes qui se déroulent dans le moyen terme (licenciements massifs, fermeture de site). Il en résulte que les prévisions se télescopent puisqu'il faut ajouter les compétences du personnel tout en maîtrisant les situations de changement.

##### **1.4.2. Une contrainte liée au risque et à l'incertitude**

La GPEC comporte toujours une part de risque, dans la mesure où la situation et les objectifs de l'entreprise évoluent, alors que les décisions arrêtées précédemment n'ont pas nécessairement lieu d'être suivies en raison des aléas des rachats et des restructurations futures.

La GPEC, cependant, évite nombre de tensions liées à ces risques tant pour l'adaptation du personnel et la perception qu'ont les acteurs sociaux de la gestion de l'emploi de leur entreprise, que pour son image sociale externe auprès des pouvoirs publics, des médias, des actionnaires actuels ou potentiels.

#### **1.5. Les acteurs de la démarche GPEC et leurs rôles**

La GPEC, qui est une démarche globale se veut une implication de tous les acteurs de l'entreprise :

La Direction Générale, au premier chef, qui initialise la démarche de GPEC. Celle-ci est au service de la stratégie qu'elle a arrêté.

La fonction RH dans son ensemble (DRH, Responsable de Formation, Responsables de recrutement et/ou mobilité, Administration du personnel ...)

Le management opérationnel qui est le plus à même de fournir les bonnes informations utiles à la GPEC, d'évaluer les personnels et donc de faire vivre le système.

Le collaborateur lui-même qui est sollicité pour être acteur de la démarche GPEC et y inscrire son projet personnel.

Les représentants du personnel qui jouent à plein, dans une démarche de GPEC, leur rôle de régulateur social.

#### 1.6. Les outils de la GPEC

- **L'organigramme**: il présente visuellement la façon dont l'office organise ses différents services et ses ressources humaines pour optimiser ses activités ;
- **La fiche de fonction** : elle présente le contexte et le contenu d'une fonction et détaille chacune des missions et leurs activités associées ;
- **Le référentiel de compétences** : il liste l'ensemble des compétences associées à une fonction, réparties en 3 catégories : savoir-faire, savoir, savoir comportemental. On parle de « référentiel » car pour chacune de ces compétences, un niveau « requis » dans la fonction est défini ;
- **La pyramide des âges** : De la démographie à la gestion Deux types d'usages peuvent être faits de la pyramide des âges par les gestionnaires de la direction générale ou des ressources humaines. D'un côté, elle constitue un outil de prévision des départs à la retraite, mais aussi d'anticipation des évolutions en termes d'emplois et de compétences, s'inscrivant ainsi dans la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. De l'autre, elle est un outil de politique des rémunérations.

Types de pyramides des âges : « Champignon » « Toupie » « Cylindre » « Poire écrasée » « Pelote de laine »

Selon la situation démographique de l'entreprise, les possibilités ou les risques stratégiques sont différentes.

- Dans la pyramide de type « **champignon** », l'entreprise peut proposer aux salariés des perspectives d'évolution rapide dans des cas de restructurations ou de changements technologiques importants. Elle aura plus de difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie si l'évolution de la population se fait de façon régulière.
- Dans le second cas, « **toupie** », l'entreprise a de toute évidence massivement embauché pour des raisons conjoncturelles (croissance du marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie, effets d'aubaine de mesures fiscales des pouvoirs publics sur certaines populations). Si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate. Celle des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant. À plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de savoir-faire et de compétences. Cette forme permet toutefois de disposer de salariés en surnombre, pour pouvoir construire une politique de carrière.
- La forme en « **poire écrasée** » correspond classiquement à une entreprise ayant cessé de recruter volontairement ou non durant de longues années. Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important. Dans des industries de main-d'œuvre ou de hautes technologies, peuvent en résulter des difficultés de production ou de renouvellement des connaissances en matière technologique.
- La forme en « **pelote de laine** » correspond à une des évolutions possibles du type précédent. Elle traduit une stratégie de lutte contre le déséquilibre démographique à l'aide d'embauches massives. Si elle ouvre effectivement des perspectives de promotion rapide pour les nouveaux arrivants, l'entreprise risque néanmoins d'être confrontée à des pénuries dans l'encadrement intermédiaire ou aux premiers échelons des catégories « ingénieurs et cadres ». Cette situation n'est pas automatiquement préjudiciable si elle touche des secteurs où la main-d'œuvre est autonome ou très qualifiée (luxe, ingénierie, artisanat).

- Reste la forme en « **cylindre** », qui marque la plupart du temps une stratégie d'embauche régulière et permet de définir une progression dans la carrière de chacun. Dans tous les cas, cet outil de management stratégique doit évidemment s'accompagner d'une étude de la pyramide des anciennetés du personnel ou des dirigeants. Outre les perspectives en termes de départs à la retraite, d'emplois ou de compétences, les questions démographiques résumées dans la pyramide des âges ont clairement des impacts financiers, notamment dans la politique de gestion des rémunérations. Il y a d'abord des évolutions automatiques de la masse salariale de l'entreprise, indépendantes de toute décision. Certaines conventions collectives prévoient que le vieillissement du personnel s'accompagne d'une augmentation des niveaux de rémunérations ou de promotions hiérarchiques, elles-mêmes accompagnées de hausses de salaires. Par ailleurs, le départ en retraite constitue un mouvement naturel qui modifie la répartition du personnel par catégorie et l'équilibre des rémunérations.
- **L'entretien annuel** : L'entretien annuel d'évaluation est le temps fort de l'année pour les managers et leurs équipes. « C'est un moment d'échange privilégié durant lequel le manager peut faire un feedback à son collaborateur ». Généralement organisé en fin d'année civile, ce rendez-vous a plusieurs objectifs. C'est l'occasion, pour le manager, d'évaluer les compétences de ses collaborateurs, de mieux connaître leurs attentes en termes d'évolution professionnelle, d'identifier leurs points forts et leurs points faibles et de fixer les objectifs pour l'année à venir. ce rendez-vous annuel entre la Direction et les salariés permet de rentrer dans une véritable démarche de GPEC.
- **Le plan de formation** : c'est l'outil du développement des compétences de l'entreprise et de ses salariés. Dans le cadre de la GPEC, le plan de formation est établi de façon pluriannuelle, permettant de mettre en place des parcours individuels ou collectifs de formation, dans la durée, en fonction des objectifs identifiés lors des entretiens annuels.

De nombreux outils dont la domination varie suivant les entreprises et cabinets de consultants se sont développés à partir des notions de compétence et d'emploi type.

## **1.6.1. Définition de familles professionnelles et les métiers**

### **1.6.1.1. Les familles professionnelles**

Selon Dominique Thierry: «Une famille professionnelle est un ensemble d'emploi-type regroupés selon la notion de «technicité », c'est-à-dire présentant des caractéristiques d'activités dans des domaines de technicité identiques ou proches<sup>3</sup>».

Les familles professionnelles regroupent ainsi les emplois types de façon transversale et non structurelle. Situées à une échelle plus vaste que l'emploi type, les familles professionnelles constituent un ensemble d'aide en matière de recrutement, de mobilité, d'orientation et d'évolution, de formation professionnelle, d'information de conseil au salarié.

### **1.6.1.2. Les métiers**

Selon G. Le Boterf (en 2000) le métier se définit traditionnellement par quatre grandes caractéristiques :

1. un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement techniques ;
2. un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance (exemple des comptables qui obéissent aux principes comptables) ;
3. une identité permettant de se définir socialement (« je suis secrétaire », « je suis ingénieur »... ) ;
4. une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faires par l'expérience accumulée (apprentissage via la pratique et l'expérience ou *learning by doing*).

La notion de métier est souvent synonyme de la notion de profession ou d'activité professionnelle.

### **1.6.1.3. Les référentiels**

Les référentiels sont des catalogues organisés selon les normes, des objectifs ou des obligations et qui servent de guides pour l'action d'un décideur d'entreprise.

---

<sup>3</sup> Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth ANDREAS SIAN, Gestion des ressources humaines, édition de Boeck, 2008, P.27.

La GPEC utilise plusieurs types de référentiels:

#### ❖ **Les référentiels des emplois**

Le référentiel des emplois est « une description organisée des activités et des tâches d'un emploi permettant d'élaborer le référentiel des compétences requises <sup>4</sup>»

Les référentiels des emplois permettent le regroupement des postes de l'entreprise en emplois-types, qui sont eux-mêmes regroupés en métiers, puis en famille professionnelles.

La principale méthode pour bâtir un référentiel des emplois consiste en une analyse directe par l'observation des activités, l'utilisation des questionnaires individuels remis aux salariés concernés, et par la mise en place des groupe de travail associant les titulaires des postes correspondant aux emplois-types, les responsables des ressources humaines, des consultants, et les représentants du personnel.

#### ❖ **Les référentiels des compétences**

Le référentiel des compétences est un «inventaire de compétences techniques et comportementales nécessaires pour exercer une fonction, un niveau requis<sup>5</sup>»

Pour Pascal SAUNIER, chaque emploi correspond à des activités qui, elles-mêmes, comprennent différentes tâches (unité élémentaires de travail). Chaque activité sous-tend une compétence qui est déclinée en savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Il existe deux approches différentes de compétences pour construire un référentiel de compétences suivant l'objectif poursuivi.

La première approche s'attache aux compétences requises pour permettre à l'entreprise d'exercer son activité et de s'adapter à son environnement.

La seconde approche est destinée à optimiser l'adéquation des salariés aux emplois de l'entreprise, à gérer leur évaluation et leur orientation.

---

<sup>4</sup> Jean-Marie PERRETI, Dictionnaire des ressources humaines, op.cit., P.200.

<sup>5</sup> Jean-Marie PERRETI, Dictionnaire des ressources humaines, op.cit., P.200.

### ❖ **Les référentiels des formations:**

Les référentiels de formation ou matrice de formation recensent les modules de formation nécessaires pour acquérir une compétence associée à un emploi type en indiquant la durée de cette formation.

#### **1.6.2. La carte des emplois et des compétences**

La carte des emplois ou métiers, « est une représentation visuelle des familles professionnelles qui sont suffisamment proches pour permettre des passages de l'une à l'autre». <sup>6</sup>

Pour bâtir une GPEC, il est nécessaire de connaître tous les emplois de l'entreprise et d'en avoir une représentation claire. La carte des métiers est un outil pédagogique qui permet à chaque acteur de connaître les emplois et les possibilités d'évolution.

Cet outil servira à la fois à la fonction RH dans ses décisions et actes RH, mais également aux managers et salariés lors des entretiens professionnels. La carte des métiers n'est pas une fin en soi mais un outil indispensable à toute GPEC.

#### **1.6.3. Les emplois sensibles**

Ce sont les emplois susceptibles d'évoluer dans l'entreprise, que cette évolution ait un sens positif ou négatif.

On distingue quatre types d'emplois sensibles:

1. Les emplois à contenu stratégique du fait d'un nombre insuffisant pour les besoins de l'entreprise, d'une compétence rare et recherchée, d'un apprentissage difficile;
2. Les emplois susceptibles de disparaître, du fait des mutations technologiques ou de la pression concurrentielle <sup>7</sup>
3. Les emplois susceptibles de se transformer du fait de l'évolution des métiers et des technologies ;

Les emplois à faible niveau de compétence requise, sans perspective d'évolution.

---

<sup>6</sup> Jean-Marie PERRETI, Dictionnaire des ressources humaines, op.cit., P.41

Après avoir pris connaissance des grandes étapes de l'évolution de la GPEC, des principaux outils et courants de pensée développés autour de la notion, nous allons aborder la définition des concepts clés de la GPEC dans le deuxième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

### **2.1. Définition de la GPEC**

Il existe plusieurs définitions de la GPEC ; parmi lesquelles nous proposons cinq:

- Pour Thierry. D (1989) Rouilleault D. (2007): « La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise <sup>7</sup>».
- La GPEC peut aussi se définir comme « la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, en relation avec son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet professionnel<sup>8</sup>.
- La GPEC se définit de façon actualisée comme «gestion anticipative et préventive des ressources humaines: Une gestion tenant compte des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise, avec :
  - un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant, de façon anticipée, l'ajustement besoins / ressources,
  - un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel» <sup>9</sup>
- La GPEC est une gestion des ressources humaines adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources.

---

<sup>7</sup> [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

<sup>8</sup> [www.performance.fr/outils/GRH-GPEC](http://www.performance.fr/outils/GRH-GPEC)

<sup>9</sup> Source 2007 Henri Rouilleault, ancien DG Anact, Rapporteur sur « L'obligation triennale de négocier ».

- La GPEC est une gestion des ressources humaines qui implique les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité. C'est un outil de dialogue social avec les représentants du personnel.<sup>10</sup>

Parmi ces définitions, nous retenons celle qui dit que ‘’ La GPEC se définit de façon actualisée comme «gestion anticipative et préventive des ressources humaines: Une gestion tenant compte des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise, avec :

- un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant, de façon anticipée, l'ajustement besoins / ressources,
- un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel»<sup>11</sup>

Cette définition me paraît mieux adapter au contexte de la SEG, en sachant que le problème majeur du secteur de l'eau se situe au niveau du manque d'investissements importants. Ces investissements se réalisent à travers des projets. Parler de projets de nos jours c'est prendre en compte les contraintes de l'environnement et faire des choix stratégiques de l'entreprise.

Cela interpelle les Ressources humaines à rapidement détecter en amont les métiers, emplois, compétences susceptibles d'évoluer à relations avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Ce sont des activités ciblées qui nous permettront de surveiller l'équilibre entre les besoins et ressources. Et sur le plan individuel ces évaluations permettront de connaître le profil et potentiel de chaque collaborateur pour tracer avec son accord un parcours professionnel.

---

<sup>10</sup> Op.cit

<sup>11</sup> Source 2007 Henri Rouilleaut, ancien DG Anact, Rapporteur sur « L'obligation triennale de négocier ».

## **2.2. Les concepts clés de la GPEC**

### **2.2.1. Les Types d'Emplois**

L'emploi est un ensemble théorique des postes de travail similaire par leur contenu

C'est une construction méthodologique forgée par le Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications (CEREQ) désignant un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes, en terme de contenus d'activités et de compétences, pour être étudiés et traités de façons globales.

**L'emploi type** suppose donc des situations de travail suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu. La notion d'emploi type élargit à la notion de poste désigne une situation de travail spécifique défini dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

Elle permet de fournir une approche collective et prospective de la gestion des emplois, de leur évolution et des exigences liées à leur exercice. Disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de la politique de recrutement, de mobilité et de formation de l'entreprise. L'ensemble des Emplois Types pourra être répertorié dans une base de référence nommée, selon les entreprises, "La nomenclature des métiers" ou "Le répertoire d'emplois types".

L'emploi type peut s'étudier, par exemple, sous quatre angles :

#### **2.2.1.1. La Technicité**

Il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tout ordre (exemple: utilisation d'appareil de mesures, dactylographie, ...) pour faciliter l'adaptation de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et de permettre de se faire une idée sur le besoin de l'entreprise en ressources humaines.

#### **2.2.1.2. L'Information**

On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les titulaires de l'emploi et les types de traitement opérés sur celle-ci (ex: réception et transmission du courrier interne, organisation des fichiers clients, rédaction de rapport d'intervention, ...). L'information est un outil d'aide à la prise des décisions.

### **2.2.1.3. La Communication :**

Sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) des titulaires de l'emploi type. La communication est le moyen d'échange entre les dirigeants et les responsables du poste pouvant faciliter le déroulement de l'information, la prise des décisions et la réalisation des objectifs.

### **2.2.1.4. La Contribution Economique**

L'emploi peut être employé comme un instrument de politique fiscale dans le but de maintenir l'emploi et de conserver la stabilité économique. Enfin, l'Etat dispose d'instruments monétaires pouvant influencer la conjoncture économique.

Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure. D'autres méthodes permettent également d'étudier les emplois tels que la Méthode Hay, ou encore de multiples démarches propres aux entreprises.

**Méthode Hay :** Recherche d'une efficacité optimale individuelle et collective. Produire la qualité au moindre coût : soins en réponse aux besoins du soigné, logique de rationalisation. La direction financière précise le contenu du travail, les rapports entre les hommes dans la perspective d'une efficacité plus grande. Elle est plus utilisée dans la pesée des postes.

### **2.2.2. L'employabilité**

Le sens du mot employabilité a beaucoup évolué il y a quelques années .L'employabilité est la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau C'est le potentiel d'embauche, la capacité professionnelle d'insertion de l'individu. (Source : Vincent ETIENNE, IEPSA Graduat en gestion des ressources humaines 2011).

L'employabilité dépend aussi des expériences passées de l'histoire personnelle, mais aussi de la qualification et de la formation initiale. On tend à différencier l'employabilité interne de l'employabilité externe.

L'employabilité interne est au sein du groupe et l'employabilité externe est la capacité à trouver ou à retrouver un travail. Le DRH devrait être le garant de l'employabilité de ses

propres employés. Le développement de l'employabilité est un facteur de motivation chez les salariés.

Après avoir étudié les concepts clés de la GPEC aux chapitres précédents qui nous ont permis de nous imprégner sur les grandes pensées qui ont entouré cet outil de la GRH, nous allons le chapitre suivant qui va nous permettre de présenter la méthodologie de l'étude adoptée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

### 3.1. Choix du thème

Dans le souci d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion de la Société des Eaux de Guinée (SEG), notamment dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, nous avons proposé la mise en place d'un dispositif de la GPEC au sein de la SEG. Ce choix va en droite ligne avec la volonté de la Direction d'engager la SEG dans une stratégie de performance axée sur la logique compétence. Il vient conforter le 4eme Projet Eau de Conakry qui une fois réalisé, permettra d'une part de résorber définitivement le déficit d'eau persistant depuis 2001 et d'autre part de garantir la desserte continue en eau potable des populations de Conakry sur une période de 15ans. Par conséquent :

- d'apporter au client et à l'économie du pays un service de qualité à moindre cout, et de devenir le service public modèle des Guinéens ;
- de faire de la SEG une société rentable au service du développement économique et social.

Pour réaliser cette noble mission la SEG compte en premier lieu sur les ressources humaines dont elle dispose. Un effort préalable d'organisation des ressources humaines est à ce titre indispensable. Henri FAYOL qui accorde une importance considérable à la gestion du personnel dit à cet effet : « Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement : matières, outillage, capitaux, personnel » (H.FAYOL, 1999-édition Dunod d'Administration industrielle et Générale).

Une des solutions consiste à mettre en place une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) :

Ce travail aborde la mise en place d'une démarche GPEC sous l'angle de la description d'un processus. Elle présente 4 fiches synthétiques correspondant aux 4 phases de la conduite d'une action GPEC :

**Phase 1 :** Le recensement de l'existant par les référentiels d'effectifs, d'emplois et de compétences. Cela revient à faire un diagnostic des ressources humaines disponibles ;

**Phase 2 :** L'identification des difficultés actuelles, la projection dans l'avenir des effets des situations actuelles, le repérage des évolutions des emplois et la prise en compte des attentes des projets en cours permettent de déterminer les besoins en effectifs et en compétences. Cela revient à analyser les perceptions des acteurs sur la politique des ressources humaines de la SEG ; de décrire les pratiques RH en vigueur à la SEG.

**Phase 3 :** Troisièmement, il s'agit d'arrêter les plans de GRH qui visent à résorber ces écarts. Cela revient à identifier les besoins en personnel et faire des prévisions sur un horizon de cinq ans ;

**Phase 4 :** Enfin, arrive l'exécution des plans de GRH. Le suivi des actions de GRH à tous les niveaux de l'organisation assure la mise en œuvre du plan et lui impose les correctifs nécessaires au fil du temps. Cela revient à proposer quelques solutions d'ajustement pour optimiser la GRH de l'organisation de la SEG.

Ces éléments doivent permettre à toute structure souhaitant s'engager dans ce type de démarche de disposer de points de repère pour guider leur réflexion et leur action.

Cette fiche technique est complétée par plusieurs outils pratiques :

- un questionnaire d'auto-évaluation
- une lettre de mission « Référent GPEC »
- le diagnostic RH
- le plan d'action GPEC

### **3.2. La Population d'étude**

L'objet de notre étude portant sur la mise en place de la GPEC à la SEG a eu comme population d'étude :

- la Directrice des Ressources Humaines
- le Directeur de la Formation
- le Chef Service Planification des RH
- la Secrétaire Général du Collège Syndical
- quelques Agents de la Direction Clientèle de Conakry

Cet échantillon a été choisi en fonction de leur expérience au sein de la structure, de leur disponibilité, de leur formation de leur lien avec le sujet en question et enfin de leur responsabilité.

Les familles d'emplois ci-après : "Commercial", "Technique" et Management qui abritent respectivement les emplois de Directeur Clientèle Conakry, Directeur Régional, Responsable Commercial, Agent de litiges; Responsable Administratif, Facturier, Agent de Zone, et Responsable Technique, Chef d'équipe, Plombier... seront analysées.

Dans son ouvrage « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions l'harmattan, avril 1990, Dominique THIERRY propose cinq modes d'entrée dans une GPEC.

Notre étude se situe dans un contexte qui corresponde plus ou moins à la plupart de ces modes d'entrée ; Pour sa mise en œuvre nous utiliserons une combinaison des 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> modes.

### **3.3. Délimitation du champ d'étude**

Afin de nous assurer de présenter un travail complet, nous avons préféré limiter notre étude à une des Directions de la SEG, compte tenu de l'étendue des activités mais aussi nous savons qu'à la SEG une description des postes n'est pas faite pour tous les emplois. Nous avons donc choisi la Direction de la Clientèle de Conakry (DCC) dont les fiches de poste existent. Néanmoins, nous ferons une recommandation à la Direction de la SEG, allant dans le sens de l'élargissement aux autres structures dans un futur proche.

### **3.4. Collecte de données**

Afin de mettre en place un dispositif de la GPEC au sein de la SEG nous avons utilisé plusieurs méthodes : recherche documentaire, entretien préparé avec certains managers, entretien non préparé avec des Agents SEG toutes catégories confondues. Le questionnaire d'enquête a été distribué à un échantillon du personnel choisi au hasard. Mais nous avons veillé à remettre une bonne partie du lot de questionnaire aux agents de la Direction Clientèle de Conakry. Nous avons recueilli des données du personnel avec les différents départements relevant de la DRH et le diagnostic des outils existants pour avoir une idée claire et précise de la situation de la SEG. Notamment :

- de la fiche de poste ;
- du Répertoire des métiers ;
- de la cartographie des métiers ;
- du manuel de procédures RH ;
- du bilan social 2013.

### **3.5. Intérêt de l'étude**

Notre étude se fait à un moment où la Direction Générale de la SEG se fixe comme impératif le redressement interne de l'entreprise qui passe par l'optimisation des coûts de fonctionnement et l'amélioration de la qualité du service.

### **3.6. Plan de l'étude**

Cette étude comporte deux grandes parties :

- la première partie est consacrée au cadre théorique de l'étude ;
- la deuxième partie porte sur la présentation des résultats de l'étude et les recommandations.

Et bien entendu l'étude comporte une introduction et une conclusion.

### **3.7. Le Mode de traitement des données**

Les informations reçues ont été récapitulées par nature. Les pourcentages de réponses comparés aux statistiques disponibles, nous permettront de ressortir des informations fiables sur les pratiques RH, et de procéder à l'analyse de ces informations.

Comme pour lier l'utile à l'agréable nous allons aborder le cadre pratique sur les pages qui vont suivre. Elles constituent la deuxième partie de notre mémoire.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SEG

### 4.1. Historique

La SEG est une Société Anonyme à participation Publique. Elle est créée en 2001 suite aux réformes intervenues dans le secteur urbain de l'eau potable en Décembre 2001. elle a connu plusieurs évolutions comme en témoigne le graphique ci-après :

Figure 2 : Evolution du secteur urbain de l'eau en Guinée



[www.segguinee.com](http://www.segguinee.com)

Pour en savoir plus sur l'évolution institutionnelle du secteur de l'eau en Guinée.

### Cadre juridique et réglementaire

Le cadre législatif et réglementaire actuel du secteur de l'eau potable est défini par les textes suivants:

- la loi L/92/043 du 08 Février 1992 portant code des activités économiques
- l'ordonnance n° 91/025/PRG/SGG du 11 mars 1991 portant cadre institutionnel des entreprises publiques
- le décret n° D92/133/PRG/SGG du 26 mai 1992 portant application de l'Ordonnance n° 91/025/PRG/SGG du 11 mars 1991, particulièrement en matière fiscale
- la loi L/94/005/CTRN du 14 février 1994 portant Code de l'Eau

- la loi L/2001/18 du 23 Octobre 2001, relative à l'adoption et à la promulgation de la loi sur la réforme et le désengagement de l'Etat des Entreprises publiques. On note depuis Octobre 2005 la création de l'Agence de Régulation de l'Hydraulique sous la tutelle du Ministère en charge de l'Hydraulique
- le décret D/2001/096/PRG/SGG portant réorganisation du secteur de l'hydraulique urbaine en date du 18/12/2001
- les statuts de la SEG, signés le 16 juin 2003
- le contrat-plan qui lie l'Etat guinéen à la SEG
- l'acte uniforme sur les droits des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique (GIE) du Traité de l'OHADA

#### **4.2. Fondements de la SEG**

La SEG est une société anonyme à participation publique, régie par les lois et règlement en vigueur en république de guinée. Elle a été créée en décembre 2001 suite aux réformes institutionnelles faites dans le secteur urbain de l'eau potable. Son siège social est à Almamy, commune de Kaloum, Conakry. Elle est administrée par un conseil d'administration de 9 membres dont les ministères de l'énergie, des finances, de l'Habitat, du plan, les banques et les représentants du patronat et celui des travailleurs de la SEG.

La SEG est dotée d'une direction générale placée sous l'autorité d'un coordonnateur principal et des deux coordonnateurs adjoints. (Voir l'organigramme en annexe 1)

##### **4.2.1. Missions**

La SEG a pour mission principale :

- la production et la distribution de l'eau potable dans tous les centres urbains du pays ;
- l'exploitation, l'entretien, la réhabilitation, le renouvellement et le développement des installations d'Eau potable ;
- la gestion du patrimoine et de tous droits et obligations qui en découlent.

#### 4.2.2. Valeurs

Les valeurs partagées à la SEG sont :

- la Rigueur ;
- l'Honnêteté ;
- le Respect de la hiérarchie ;
- l'adhésion totale aux orientations de la politique managériale basée sur la Décentralisation et ses corollaires (la délégation du pouvoir, la responsabilisation, la communication, la formation, le budget et le contrôle) ;
- l'esprit d'équipe.

**La SEG** tire l'essentiel de ses ressources de la vente de l'eau, et l'importance de ceux-ci est fonction de la maîtrise des indicateurs de gestion notamment :

- la Production ;
- le Rendement technique ;
- le Ratio de facturation ;
- le Taux de recouvrement.

Les objectifs visés par la SEG à court, moyen et long terme sont d'améliorer les performances et les revenus par :

- la réduction du taux de fraude à 0% ;
- le relèvement du rendement du réseau à 80% ;
- le relèvement du taux de facturation à 100% ;
- le relèvement du taux de recouvrement à 98% ;
- l'amélioration du rendement des installations de production, de transport, de stockage et de distribution ;
- la couverture de l'ensemble des 33 Centres urbains du Pays ;

- l'augmentation de la consommation individuelle de 40 à 70 litres par jour et par personne à l'horizon 2015 à Conakry et de 33 à 63 litres par jour et par personne dans les centres urbains de l'intérieur du Pays ;
- l'obtention de la certification globale de la Société selon le référentiel ISO 9001/2000.

Après avoir découvert superficiellement la SEG dans le chapitre 4, nous allons procéder au diagnostic de la SEG qui est une condition préalable à la mise en place de la GPEC, au chapitre à venir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA GPEC**

L'adaptation permanente des besoins et des ressources constitue l'une des principales préoccupations des entreprises, compte tenu de l'évolution des métiers, de la transformation des structures de production et des modes d'organisation. Quel que soit la mesure ou la stratégie à adopter, il convient tout d'abord de faire un état des lieux, afin de connaître les réalités que vit l'entreprise/Organisation, aussi bien en termes de structure, de ressources, que d'environnement économique et social.

### **5.1. Problématique**

#### **5.1.1. position et nature du problème**

Les sociétés de distribution d'eau potable des pays d'Afrique subsaharienne éprouvent d'une année à l'autre de plus en plus de difficultés pour faire face à la demande des consommateurs. L'une des causes principales de cette défaillance est imputable au manque d'anticipation des gouvernants qui n'ont pas su développer les infrastructures au rythme imposé par l'expansion de l'économie. Toutefois, des insuffisances et mauvaises pratiques avérées dans l'organisation et dans la gestion de ces sociétés constituent elles aussi un handicap à leur bon fonctionnement. En particulier, les ressources humaines qui sont au début et la fin de tout le processus de fonctionnement, ne sont pas utilisées de façon optimale.

En effet, la plupart des entreprises africaines de service public (eau, électricité, télécommunications, hôpitaux publics, etc.), sont d'anciennes sociétés nationales créées après les années d'indépendances. Ces sociétés employaient un personnel avec le statut de fonctionnaire (le fonctionnaire, selon le petit Larousse, est « un agent public nommé » à un emploi permanent et titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative »). Le fonctionnaire assume une fonction ce qu'il doit accomplir dans son travail, et s'attend à un salaire à la fin du mois. En un moment donné, l'Etat s'est désengagé de la gestion de ces sociétés en les privatisant. Le désengagement de l'Etat avait pour but de rendre efficace la gestion de ces sociétés par l'instauration d'une culture d'entreprise axée sur le résultat. Malgré cela la quasi-totalité de ces sociétés ne parviennent pas à accomplir leur mission de façon efficace. Leur fonctionnement est caractérisé par la mauvaise gestion des ressources, la mauvaise planification, le défaut d'anticipation. Ces différentes défaillances ont pour conséquences un faible rendement au travail, la réduction de la productivité, la démotivation du personnel, la dégradation de la qualité du service.

Tout ceci constitue la résultante d'une mauvaise politique de développement des ressources humaines. Les salariés se trouvent dans l'incertitude par rapport à leur évolution de carrière. En réaction à cette situation, ils adoptent des stratégies privilégiant la satisfaction de leurs besoins individuels d'épanouissement qui ne correspondent pas forcément aux intérêts de l'entreprise. Du fait que la GPEC n'est pas effective, on rencontre souvent des agents possédant des compétences sous exploitées ou inexplorées, pendant que d'autres sont à des emplois qui dépassent leur compétences. Avec le rythme actuel de développement technologique accéléré par l'évolution rapide des NTIC, les compétences existantes sont vite dépassées si elles ne sont pas remises en cause par le biais d'une gestion prévisionnelle.

Ainsi, l'absence de véritable politique de développement des ressources humaines, qui tienne compte des compétences individuelles et collectives du personnel, s'avère désastreuse pour l'entreprise. Ce désastre se ressent au fil du temps à travers un décalage non négligeable entre le niveau de compétence souhaité et le niveau constaté chez les salariés.

La SEG n'échappe pas à cette situation, avec ses problèmes récurrents de desserte et de trésorerie, accentués par une pression sociale très forte qui constitue une entrave à toute démarche de gestion efficace.

C'est dans ce contexte marqué par la fragilité du plan de carrière et l'absence de plan de développement des compétences que ce travail de recherche s'effectue, en vue de faire ressortir l'importance de la GPEC. Un contexte socio-économique difficile pour la SEG et caractérisé par :

- la croissance de la demande face à une offre quasi statique voire régressive ;
- la montée vertigineuse des coûts d'exploitation imposée par la flambée du prix des intrants (pièces de rechange, combustibles et lubrifiants) ;
- le niveau de professionnalisme relativement faible de certains employés ;
- l'attitude réfractaire des clients face à la qualité de la desserte ;
- la forte pression sociale (interne et externe) subie par les dirigeants.

Pour bien cerner les différents aspects de la problématique ainsi posée, la présente étude se fixe les objectifs énumérés ci-après.

## **5.2. Objectifs de l'étude :**

La prise en compte de la problématique et l'importance pour la SEG de s'engager dans un processus de mise en place de sa GPEC conduit à orienter notre étude sur deux objectifs généraux et cinq objectifs spécifiques.

### **5.2.1. Objectifs généraux :**

L'étude se propose de :

- Contribuer à l'amélioration des performances de la SEG par le moyen d'une GPEC cohérente.
- Favoriser une meilleure adéquation entre les compétences détenues par le personnel et celles requises pour les différents emplois de la Direction Clientèle de Conakry de la SEG. Tant au plan qualitatif que quantitatif.

### **5.2.2. Objectifs spécifiques :**

Plus spécifiquement, la recherche devra permettre :

- de faire un diagnostic des ressources humaines disponibles ;
- d'analyser les perceptions des acteurs sur la politique des ressources humaines de la SEG ;
- de décrire les pratiques RH en vigueur à la SEG ;
- d'identifier les besoins en personnel et faire des prévisions sur un horizon de cinq ans ;
- de proposer quelques solutions d'ajustement pour optimiser la GRH de l'organisation.

## **5.3. Diagnostic du personnel de la SEG**

Quel que soit le statut des travailleurs, leur présence dans l'entreprise est régie par certains critères (profession, qualification, âge, ancienneté, etc.) et limitée dans le temps. Le diagnostic du personnel nous permet de connaître à tout moment la structure des effectifs en tenant compte de la répartition des âges et des anciennetés afin de les rendre conformes aux métiers et aux stratégies de l'entreprise.

### 5.3.1. Diagnostic des effectifs :

La SEG emploi à plein temps un effectif total de 804 personnes. Cet effectif est réparti entre trois catégories professionnelles (Cadres-Agents de maîtrise-Agents d'exécution) présentées dans le tableau n°1 ci-après :

**Tableau 1 : Répartition de l'effectif de la SEG entre les catégories professionnelles**

Catégorie Professionnelle	Effectif
Cadres	197
Agent de maîtrise	225
Agent d'exécution	382
<b>TOTAL</b>	<b>804</b>

Source : Section Statistiques du Service Administration du Personnel et Paie –DRH2014

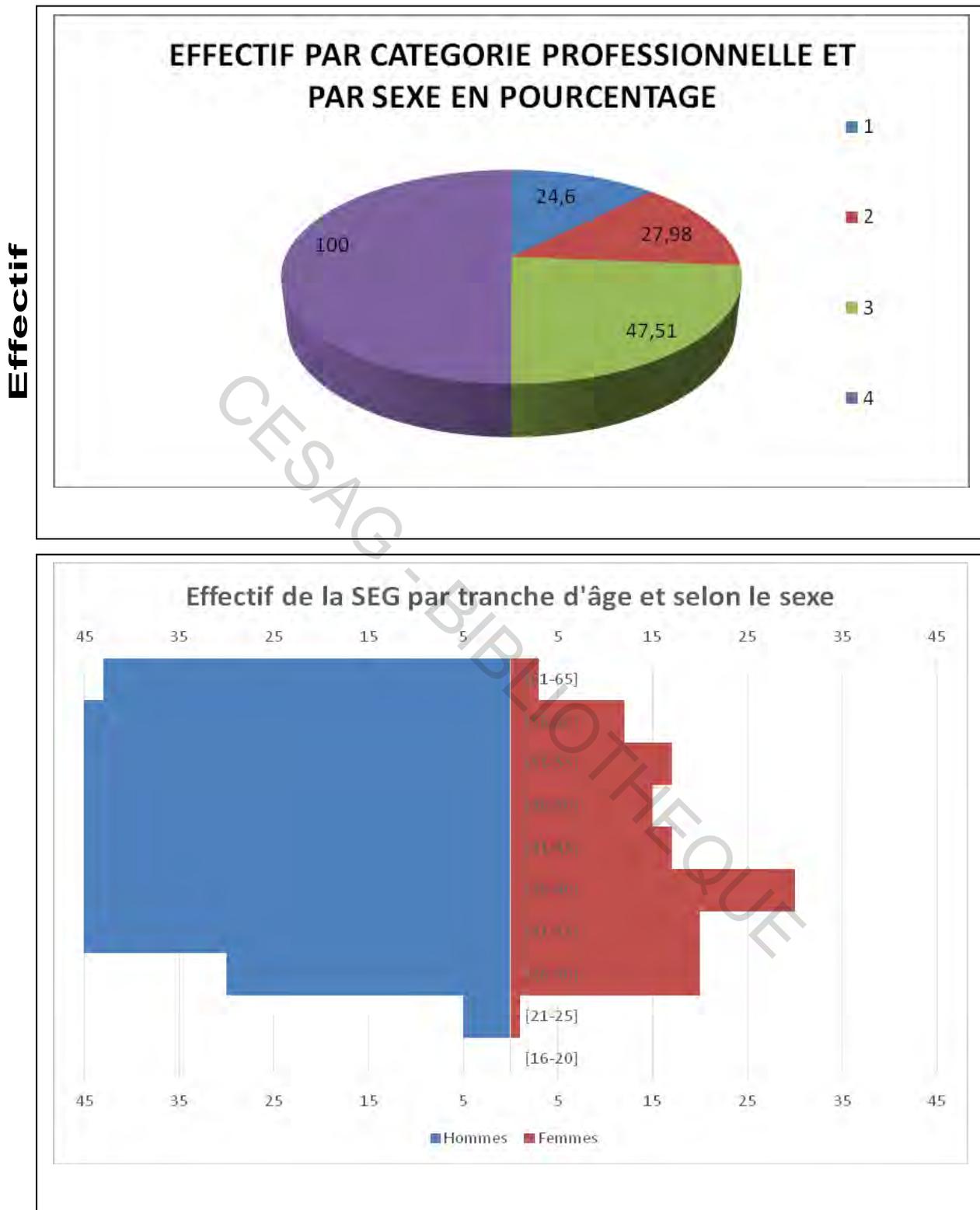
La SEG a un effectif total de 804 employés (toutes catégories confondues) récapitulés dans le tableau 1 en annexe.

**Tableau 2 : Répartition de l'effectif inscrit par catégorie professionnelle et par sexe**

SEXE	CADRE	% Ef. Cadre	Maîtrise	% Ef. Maîtrise	Exécut.	% Ef. Exécut.	Total
<b>Hom.</b>	<b>175</b>	88,38%	<b>178</b>	79,11%	<b>316</b>	82,72%	<b>669</b>
<b>Femmes.</b>	<b>22</b>	11,61%	<b>47</b>	20,88%	<b>66</b>	17,27%	<b>135</b>
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	100%	<b>225</b>	100%	<b>382</b>	100%	<b>804</b>

SEXE	CADRE	% Effectif	Maîtrise	% Effectif	Exécut.	% Effectif	% Eff. Totaux
<b>Hom.</b>	<b>175</b>	21,76%	<b>178</b>	22,13%	<b>316</b>	39,30%	83,20%
<b>Femmes.</b>	<b>22</b>	2,86%	<b>47</b>	5,84%	<b>66</b>	8,20%	16,79%
<b>TOTAL</b>	<b>197</b>	24,62%	<b>225</b>	27,98%	<b>382</b>	47,51%	100%

Figure 3 : effectif par catégorie professionnelle et par sexe



Source : Section Statistiques du Service Administration du Personnel et Paie 2014

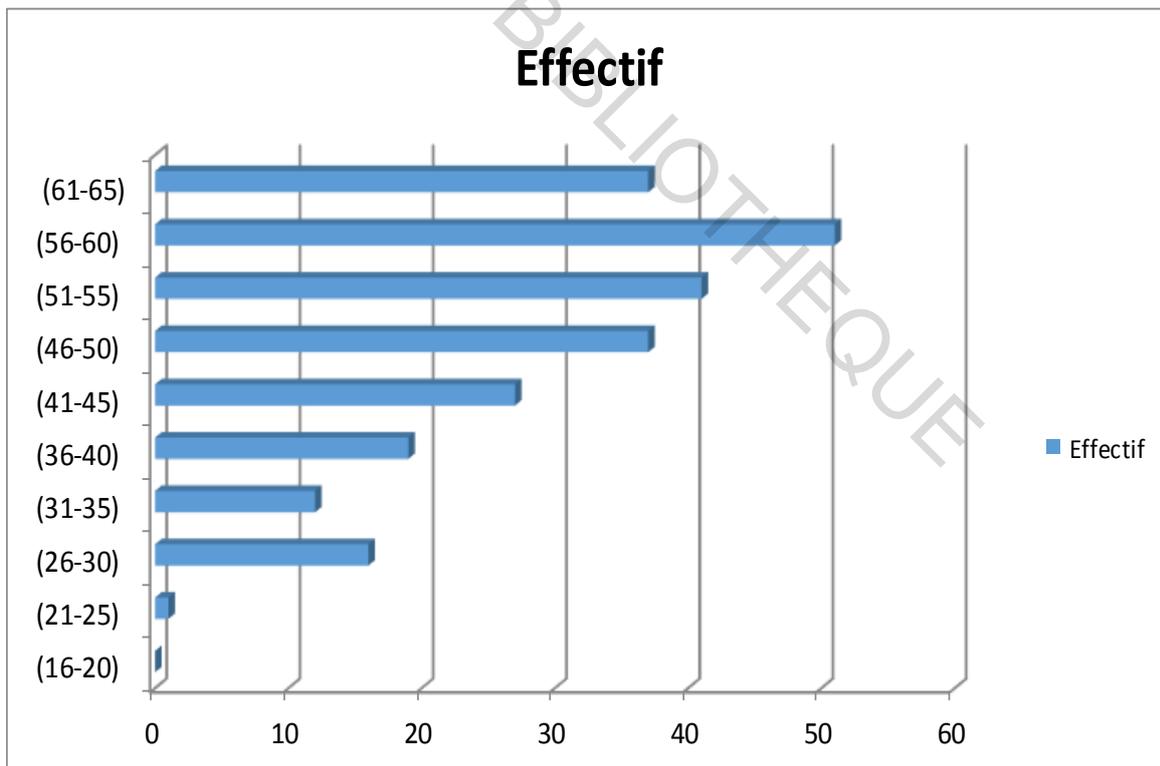
En gestion des ressources humaines: la pyramide des âges permet de caractériser la population au travail selon l'âge et le sexe. Une telle représentation permet notamment

d'anticiper les évolutions futures et de prévoir des dysfonctionnements à venir. Elle s'avère très utile dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La lecture du modèle de pyramide présenté dans l'encadré nous montre une configuration utile pour l'analyse :

La pyramide "en champignon" présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Si cela peut laisser envisager des perspectives de carrières aux plus jeunes, le départ futur des salariés les plus âgés et sans doute les plus expérimentés, peut conduire à une perte de compétences. C'est peut être une partie non négligeable des valeurs de l'entreprise, de son histoire, qui peut disparaître progressivement.

La moyenne d'âge est de 48 ans : le personnel Cadre est caractérisé par un vieillissement ; notamment chez les hommes.

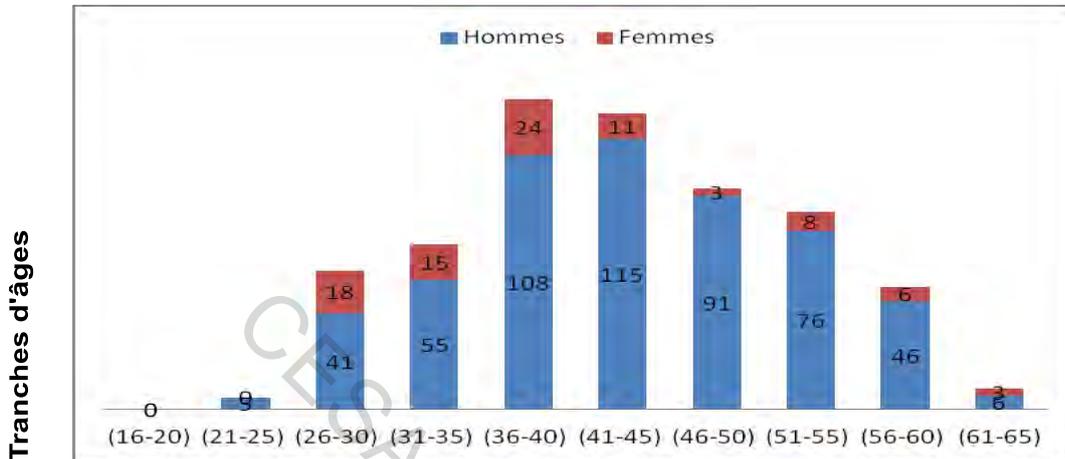
**Figure 4 : Histogramme de l'effectif Cadre (hommes et femmes) par tranche d'âges**



Source : Section Statistiques du Service Administration du Personnel et Paie 2014

**NB** : l'effet vieillissement est encore plus perceptible au niveau de l'effectif cadre cumulé ; les 45 % se trouvent dans la tranche d'âge (56 à 65), tandis que 65 % sont dans la tranche (46 à 60). Il se trouve aussi que 18% sont des personnes appelées à quitter la SEG d'ici cinq ans.

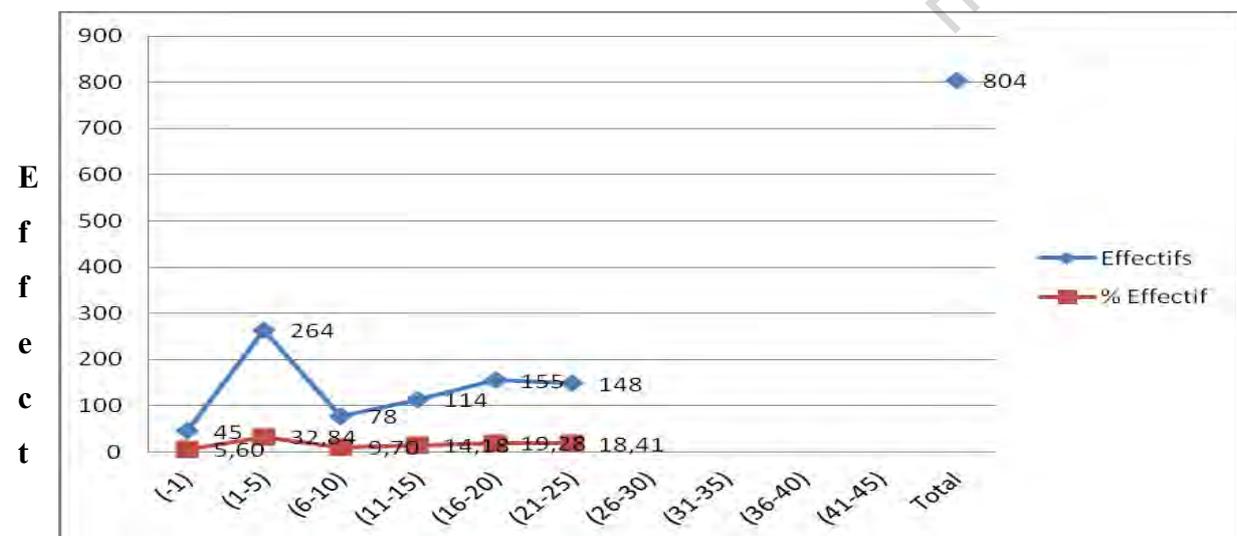
**Figure 5 : Histogramme des âges (Maîtrise et Exécution) selon le sexe**



Source : Section Statistiques du Service Administration du Personnel et Paie DRH- 2014

Au niveau de ces deux catégories la moyenne d'âge est de 45 ans ; le personnel présente un taux de vieillissement moins poussé que le personnel de la catégorie cadre cela est un avantage. Avec une telle proportion de jeunes collaborateurs, l'entreprise peut adopter une politique agressive de formation.

**Figure 6 : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté**



La moyenne de temps d'ancienneté est de 14 ans ; l'ancienneté est élevée, ce qui témoigne de beaucoup d'expériences professionnelles capitalisées. Plus de 18% de l'effectif ont passé vingt ans et plus dans l'entreprise.

**NB** : Il faut signaler que la plupart des travailleurs qui ont plus de 20ans d'ancienneté ont déjà travaillé à la DEG (Distribution Eau de Guinée) l'Entreprise Nationale qui existait avant l'année 1989.

### **Commentaire des tableaux de répartition et des histogrammes de l'effectif :**

Ces tableaux et histogrammes sont élaborés à partir des données enregistrées par la Section statistiques du Service Administration du personnel et Paie de la DRH. Ils nous indiquent les différentes caractéristiques de l'effectif permanent de la SEG : effectif par catégorie professionnelle, par sexe, par tranches d'âges et par ancienneté. Il en découle les réalités suivantes :

- le Personnel cadre atteint 24,50% de l'effectif total, nettement supérieur à 15% seuil relativement acceptable dans le secteur.
- les agents de maîtrise font 27,79% de l'effectif total (voir tableau n°2) ; cela dénote la forte présence dans l'entreprise de personnel d'encadrement intermédiaire : Soit un taux cumulés de 52,29%
- l'effectif des femmes est relativement faible : 16,66% de l'effectif total (voir tableau n°2) ; cela fait ressortir le caractère essentiellement industriel et technique de la mission d'une société de production et distribution d'eau potable ;
- du point de vue âge, le personnel est vieillissant et l'effectif croît au fur et à mesure que les tranches d'âges sont élevées ; plus de 50% de l'effectif ont 45 ans et en plus 20% devraient donc être admis à la retraite d'ici 05 à 10 ans seulement. En Guinée l'âge de la retraite est fixé à 60ans pour les ATM et 65 ans pour les Cadres. A notre avis cela pourrait entraîner des charges sociales élevées pour l'entreprise et des difficultés dans la mise en œuvre des outils RH; Au niveau des catégories AM et AE confondues 71 personnes seront admissibles à la retraite dans les 5 ans à venir (soit 12% de l'effectif des deux catégories). Et presque le double, 160 agents (soit 26% de l'effectif des deux catégories) le seront sur les 10 ans à venir une progression constante;

- la courbe des anciennetés montre quant à elle, que 20,89% de l'effectif inscrit est passé plus 20 ans à la SEG ; tout comme 30% ont déjà dépassé les 15 ans dans l'entreprise.

Cette situation expose la SEG à des charges salariales de plus en plus élevées en liaison avec l'ancienneté. Ainsi, la reconversion de salariés devient difficile. Ce qui entraîne des résistances face au changement organisationnel. En outre l'entreprise risque de se retrouver face à un déficit d'expérience.

### **5.3.2. Diagnostic des emplois**

Il ressort des chiffres affichés dans le tableau n°1 que l'essentiel des emplois de l'entreprise (52,48%) se trouve dans la catégorie Agents de Maitrise et Cadres. Cela signifie que l'encadrement intermédiaire joue un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise.

Aussi, on constate qu'un certain nombre d'emplois se retrouvent à la fois dans deux catégories professionnelles différentes sous la même appellation (voir tableau en annexe n°2).

Exemples :

1. les emplois de Chef Section, Secrétaires de Direction, Chef de Centre, etc. figurent aussi bien dans la catégorie Cadres que dans la catégorie Agents de Maitrise ;
2. les emplois de Chef de Station, Chef d'équipe, Agent de litiges, Agents de Zone, Plombier, Caissier, Secrétaire, etc. se retrouvent à la fois parmi les Agents de Maitrise et les Agents d'exécution.

Si le nombre élevé d'emplois au niveau de la catégorie Agents de Maitrise se justifie par une nécessité d'encadrement dans les domaines d'activités, la présence dans deux catégories professionnelles d'un même emploi sous le même titre, peut à notre avis être source de confusion dans l'application de certains outils/programmes de gestion des RH.

### **5.3.3. Diagnostic des compétences**

En l'absence de référentiel métier, de référentielles compétences, il s'avère difficile de faire un diagnostic des compétences à la SEG, bien qu'il en existe de toute évidence (seule une validation des acquis de l'expérience pourrait permettre d'étayer cet aspect). Toutefois, nous retenons qu'il existe des critères de qualification et d'ancienneté plus ou moins respectés lors de recrutement ou d'octroi de promotion. De façon générale, les niveaux de qualification requis pour les différentes catégories professionnelles sont :

➤ Pour la catégorie Agents d'exécution le niveau requis est :

- Le CEPE, CAP ou le BEP pour la filière technique :
- Le BEPC pour la filière administrative
- Le CEPE pour l'emploi de chauffeur.

➤ Pour la catégorie Agents de Maitrise :

- Le BAC, BT, BSEC ou DUT pour la filière technique ;
- Le BAC +4 ou le BTS (BAC + 2) pour la filière administrative.

➤ Pour la catégorie Cadre, le BAC + 4 et BAC + 5 (maîtrise, master, ingénieur) pour toutes les filières.

### **5.3.4. Diagnostic des pratiques RH à la SEG :**

La Direction de la SEG a une politique des Ressources Humaines qui vise à développer les différents aspects de la GRH tout en mettant un accent particulier sur le volet social. Dans sa mise en œuvre cette politique s'articule sur les différents domaines suivants :

### **5.3.5. Acquisition des Ressources Humaines :**

L'acquisition du personnel se fait par voie de recrutement interne ou externe à la demande de la hiérarchie. Toutefois, la décision de procéder au recrutement à l'externe relève du pouvoir discrétionnaire du Directeur Général sur approbation du conseil d'Administration de la société. Aussi, il importe de noter qu'à certains moments, pour répondre aux exigences liées à l'accroissement du parc clientèle et le vieillissement du personnel de la filière technique surtout la SEG a dû procéder à des recrutements en masse, recrutements effectués sur des

bases souvent peu objectives (Régularisation de la situation des MOJ). Cela a naturellement engendré un déficit de compétences dont l'incidence continue d'être ressentie à maints endroits. Les recrutements effectués durant les cinq années passées d'après les statistiques sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Statistiques des recrutements effectués de 2010 à 2014**

Catégorie professionnelle	Effectif embauché par année					Total
	2010	2011	2012	2013	2014	
Agent d'Exécut.	45	36	25	52	1	159
Agent de Maîtrise.	27	24	6	14	11	82
Cadre	5	5	3	0	33	46
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>34</b>	<b>66</b>	<b>45</b>	<b>287</b>

**Classification :**

Le personnel est classé parmi les 20 positions hiérarchiques représentées par des lettres alpha numériques (O2, E2, HC, M1, B1,...) répartis entre les trois catégories professionnelles :

- Cadres : A1 à B3 ou HC
- Agents de Maîtrise : M1 à M3,
- Agents de d'exécution: O2 à O5 ou HC,

A l'intérieur de chaque catégorie professionnelle se trouvent différents niveaux d'échelons qui permettent de différencier les niveaux de responsabilité.

**5.4. La rémunération :**

Elle est fonction du poste occupé et l'ancienneté qui correspondent ainsi à différentes classes salariales. La SEG pratique une politique de rémunération attractive. En plus du salaire de base, elle octroie au personnel une gamme d'avantage riche et variée, comprenant : les différentes primes (fonction-transport-hébergement-panier-responsabilité-informatique-ancienneté-astreinte-sujétion-mariage-naissance etc.) différentes indemnités, ainsi que des subventions pour formation.

### **5.5. Appréciation des performances du personnel :**

L'évaluation n'est pas une pratique courante à la SEG : environ 95% des agents ne sont pas évalués chaque année. Seuls les Agents de Zones sont évalués régulièrement ; Toutefois un projet de mise en place d'un système d'évaluation du personnel est en phase de conception à la DRH. La fiche d'évaluation du personnel dont copie est jointe en annexe existe. Lorsqu'on parcourt une fiche de poste, l'on se rend compte qu'elle n'indique pas les niveaux de connaissance et de maîtrise reliés au poste et pouvant permettre d'évaluer sur une période donnée l'évolution de compétences enregistrée.

Ce qui signifie que l'évaluation du personnel à la SEG n'est pas suffisamment axée sur la logique compétence et, de ce fait, ne permet pas d'identifier les besoins réels de formation du personnel, ni d'avoir un système de rémunération cohérent. Il peut s'en suivre des mécontentements et une démotivation d'une partie du personnel qui estime avoir des compétences qui ne sont pas prises en compte. Cela peut troubler le climat social, et contribuer à la dégradation des performances de l'entreprise.

### **5.6. Les conditions de travail :**

Depuis quelques années, la Direction a entrepris un programme d'amélioration des conditions socio-économiques dans lesquelles évoluent ses agents. Parmi les actions réalisées dans ce cadre on note :

- la mise en place d'une structure spécialisée santé et sécurité au travail
- les achats réguliers des Equipements de protection Individuel (EPI)
- le recrutement d'une seconde clinique pour le traitement médical des travailleurs et leurs enfants et parents.

### **5.7. Volet relations et promotion sociales :**

La satisfaction des besoins des travailleurs est une préoccupation constante de la Direction Générale qui a mis en place des fonds dits sociaux permettant aux travailleurs de résoudre certains de leurs problèmes d'ordre matériel.

Les Fonds sociaux sont :

- **La Caisse de Solidarité (CS) :**

Elle permet à la Direction Générale de venir en aide au travailleur lorsque survient un événement heureux ou malheureux au sein de sa famille. La somme versée au travailleur est constituée de l'apport du personnel et de celui de la Direction Générale.

- **Le Fonds Epargne Emprunt (FEE)**

Il permet à la Direction Générale de prêter sans intérêt au travailleur, lorsque celui-ci a un projet à réaliser. Ce n'est ni plus ni moins que la fameuse « Tontine » connue partout en Afrique.

- **Le Fonds d'Aide à la Construction (FAC)**

Il permet à la Direction Générale de venir en aide (sous forme de prêt) au travailleur qui entreprend la construction de son habitation sur une parcelle lui appartenant. Un intérêt, au bénéfice du Fonds est perçu sur les sommes prêtées.

- la prise en charge chaque année des frais de pèlerinage pour quatre (04) agents musulmans et deux (02) chrétiens ;
- le paiement de Six mois de salaires aux agents qui doivent faire valoir leur droit à la retraite chaque année ;
- l'Avance exceptionnelle de six mois de salaire à des agents ayant subi un sinistre;
- les évacuations sanitaires des travailleurs et leurs familles y compris les parents de l'agent;
- la prise en charge à 100% des frais d'examens et de laboratoire, à 50% les frais de pharmacie ;

**5.7.1. Volet Santé et Sécurité au travail :**

La santé et la sécurité des travailleurs font partie des premières préoccupations de la Direction Générale, d'où la création d'une Direction Santé, Sécurité et Environnement. **L'état des lieux succincts élaborés par cette nouvelle direction montre qu'il y a un effort à fournir dans ce domaine.**

### 5.7.2. Le Développement des Ressources Humaines (Formation) :

Au titre de la formation, annuellement c'est 5 à 10 collaborateurs en moyenne qui partent à l'étranger pour suivre des séminaires de formation, Stages (Benchmark) ou des formations de longue durée. Les Sources de financement sont nombreuses en plus de la SEG, les autres partenaires (AFD, AAE, SDE, ONEA, ONEP...) participent au renforcement des capacités du personnel. Un plan annuel est élaboré selon les objectifs déclinés par la Direction Générale, il est plus ou moins respecté à cause du problème de financement. On le constate dans la réalisation des formations que ce plan n'est généralement pas respecté. En effet, chaque Direction est responsable du décaissement de son budget de formation, et peut donc cibler et réaliser des programmes de formation autres que ceux inscrits dans le plan de formation. Certains programmes sont ciblés à partir des catalogues proposés par des cabinets locaux et étrangers. Cette pratique est du genre intermédiaire à la "Formation Pactole" (moyen de gestion du climat social) et à la "Formation recensement et Catalogue". En réalité elle ne peut nullement résoudre les problèmes résultant des écarts de compétences. Cela est encouragé aussi par le manque de Centre de formation digne de ce nom. La Direction Générale est bien consciente de la nécessité de construire un grand centre de formation. C'est pourquoi dans le projet "4ème projet Eau" il est prévu de construire un centre de formation.

### 5.7.3. Gestion des carrières et des promotions :

La SEG ne dispose pas d'un plan de carrière formel applicable à tout le personnel permanent de l'entreprise. Ce plan doit normalement prévoir les conditions d'évolution du personnel permanent dans la grille des salaires. Mais, il faut noter aussi le manque d'appréciation des performances ne facilite pas les choses. Le personnel attend des retombées sur la gestion des carrières, ce qui n'est pas toujours le cas.

- **La promotion** à la SEG signifie le passage d'une catégorie à une autre de niveau supérieur, avec ou sans changement de poste. Elle se traduit, au moins, par le gain de niveau de rémunération supérieur.

En règle générale, l'ancienneté minimale requise pour le passage d'une catégorie à une autre est fixée à trois (03) ans ; tandis que le passage à la catégorie Cadre requiert une ancienneté de dix (10) ans normalement.

- **La promotion avec changement de poste**, les Directeurs opérationnels peuvent proposer, au choix, des agents à promouvoir sous réserve de l'avis favorable du Directeur Général.

La SEG n'a pas pour habitude d'afficher les vacances de poste afin de susciter la compétition interne ; On remarque des réclamations également à ce niveau pour la prise en compte des formations suivies dans l'évolution de carrière.

L'absence d'un référentiel des métiers constitue un handicap aussi bien pour la gestion des carrières que pour l'évaluation du personnel.

#### **5.7.4. Communication interne :**

La Direction de la SEG a mis en place différents moyens de communication parmi lesquels on peut citer : le téléphone, le tableau d'affichage, l'intranet, l'internet, le journal d'entreprise, le courrier interne. Il faut ajouter à ceux-là les réunions et retrouvailles d'amicales et d'associations d'employés, le bimestriel "SEG info", journal interne de la SEG.

Malgré toutes les difficultés évoquées plus haut le personnel affiche une confiance sans faille à l'avenir de l'entreprise. Cette confiance serait basée sur le fait que 75% du personnel ont une connaissance claire des projets stratégiques de l'entreprise qu'ils partagent absolument.

A la lueur des différentes informations reçues sur les pratiques RH, il convient de noter la détermination de la Direction Générale à pratiquer une GRH efficace. La structure de la DRH ainsi que les réformes menées depuis l'an 2010 pour l'amélioration de la rémunération, de la formation et l'amélioration des conditions de travail témoignent des progrès réalisés dans ce sens.

Néanmoins, des efforts doivent être déployés pour l'amélioration des outils et pratiques de GRH. En matière de relation et de promotion sociale, la SEG a réalisé de grands pas dans la consolidation et dans l'amélioration des acquis sociaux du personnel. A notre avis, elle pourrait être citée parmi les entreprises Guinéennes les plus avancées en matière de politique sociale. Ce qui laisse entendre qu'elle s'attend en retour à plus d'implication, à plus de rendement de la part des travailleurs. Mais la grande question est de savoir comment ? Et par quel moyen peut-elle les assurer ? Mesurer le niveau de rendement de chaque salarié ?

La mise en place de la GPEC appuyée par un système formel d'appréciation des performances du personnel est notre avis la réponse à cette question.

#### **5.7.5. Liste des fiches de fonction de la Direction Clientèle de Conakry :**

Parmi les différentes fonctions exercées à la DCC (voir l'organigramme type d'un département de la DCC à la page de l'annexe I.), celles pour lesquelles la fiche de poste est établie sont :

1. Directeur Clientèle Conakry ;
2. Directeur Régional ;
3. Chef d'Agence ;
4. Responsable Commercial ;
5. Responsable Administratif ;
6. Responsable Gestion de Stocks ;
7. Responsable Technique,
8. Facturier ;
9. Agent de litiges ;
10. Métreur
11. Chef d'équipe
12. Agents de Zone ;
13. Plombier ;
14. Chauffeur/Plombier.
15. Responsable Gestion du Personnel

**NB :** Pour la suite de nos travaux de recherche, nous nous intéresserons aux familles d'emplois ci-après : 'Commercial', 'Technique' et Management qui abritent respectivement les emplois de Directeur Clientèle Conakry, Directeur Régional, Responsable Commercial, Agent de litiges; Responsable Administratif, Facturier, Agent de Zone, et Responsable Technique, Chef d'équipe, Plombier... . Nous présenterons les fiches de poste des emplois ci-après

- Chef d'Agence
- Responsable Administratif ;
- Responsable Commercial

- Responsable Gestion de Stocks
- Responsable Technique.
- Facturier
- Agent de litiges
- Plombier
- Agent de Zone

(Voir les fiches de poste en Annexe II)

L'intérêt porté sur ces emplois tient au fait qu'ils constituent des activités très sensibles dans le processus de commercialisation.

### 5.8. Cartographie des métiers de la Direction Clientèle de Conakry

**Tableau 4 : Liste récapitulative des postes de la Direction Clientèle de Conakry**

1- Agent Administratif : 2	17- Chef Section Bornes Fontaines:1
2- Agent Commercial : 8	18- Chef Section Enquête : 8
3- Agent d'Accueil : 13	19- Chef Section Grands Comptes:4
4- Agent de Litiges:8	20- Directeur Régional : 2
5- Agent de Zone : 53	21- Directeur Régional Itinérant:1
6- Assistant Administratif : 2	22- Facturier : 8
7- Assistante Commerciale : 1	23- Mètreur : 8
8- Aide Plombier : 1	24- Plombier : 24
9- C.A Itinérante : 1	25- Responsable Gestion du Personnel : 2
10- Caissière : 17	26- Responsable Gestion Stocks : 8
11- Chauffeur : 13	27- Responsable Commercial: 8
12- Chauffeur /Plombier : 6	28- Responsable Administratif : 8
13- Chef Agence : 8	29- Responsable Technique : 8
14- Chef Agence Itinérant : 1	30- Assistant Technique : 1
15- Chef d'équipe : 24	31- Secrétaire : 2
16- Chef Section Gestion Clients : 5	32- Directeur Clientèle Conakry : 1

Au total la Direction Clientèle de Conakry a en son sein : 15 postes de cadres: 103 postes d'agents de maîtrise et 161 postes d'agents d'exécution. Ces nombres correspondent aux postes occupés.

(Voir fiche de poste à l'annexe II)

*NB : le poste représente ici l'unité élémentaire de la division du travail et correspond à une situation individuelle de travail limitée dans le temps et dans l'espace. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, des activités et des missions effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée (Elisabeth Lecoœur dans "Gestion des compétences-guide pratique"- Edition de Boeck 2008)*

*Selon Jean-Marie PRETTI dans son livre "Ressources Humaines 10<sup>ème</sup> édition", le poste se définit comme le couple « un emploi + une localisation »*

**Tableau 5 : Dénombrement des postes de la DCC par catégorie professionnelle**

Sexe	Nombre de postes par catégorie professionnelle		
	Cadres	Agents de Maitrise	Agents d'exécution
Hommes	19	48	128
Femmes	7	33	34
Total	26	81	162

Ces postes sont repartis dans vingt (20) emplois.

L'emploi, selon Elisabeth Lecoœur (2008), désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires : l'emploi regroupe un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires »

Dans l'ouvrage intitulé "Tous DRH" (2006) Georges EGG écrit : « l'emploi est constitué de l'ensemble des postes de travail qui peuvent être considérés comme identiques ou semblables du point de vue de leur finalité, de leurs méthodes et des moyens généraux mis en œuvre, ainsi que des compétences requises des titulaires ».

La liste des postes précédemment présentée permet de déterminer les familles professionnelles de la Direction Clientèle de Conakry qui sont au nombre de Quatre : Famille Commercial, Famille Technique, Famille Gestion de Stocks et Famille Management.

**Tableau 6 : cartographie des métiers de la direction clientèle Conakry**

Poste	Emploi-type	Sous famille professionnelle	Famille professionnelle
Directeur Clientèle de Conakry	Directeur	Management Stratégique	Management
Directeur Régional	Sous-directeur	Management opérationnel	
Directeur Régional Itinérant	Sous-directeur		
Assistant Administratif	Sous-directeur		
Assistant Commercial	Sous- directeur		
Assistant DCC	Sous-directeur		
Assistant Technique	Sous-directeur		
Chef Agence	Chef de Service		
Chef Agence Itinérant	Chef de Service		
Chef Section clients regroupés	Chef de Section	Clientèle	Commercial
Chef section Grands comptes	Chef de Section		
Responsable Commercial	Chef de Section		
Agent de litiges	Maitrise Commercial		
Agent d'accueil	Agent Commercial		
Caissière	Clientèle		
Responsable Administratif	Chef de Section		Gestion et logistique
Assistant Administratif	Maitrise Administratif		
Facturier			
Agent de Zone	Releveur	Méthodes	Support Technique
Responsable Technique	Chef de Section		
Chef d'équipe	Maitrise Technique		
Assistant Technique			
Métreur			
Plombier	Agent Technique		
Chauffeur/Plombier	Manœuvre		
Aide Plombier			
Responsable Gestion Stocks	Chef de section	Gestion de Stocks	
Secrétaire	Agent Administratif	Administration	Support
Chauffeur	Conducteur véhicule de fonction		

### **5.8.1. Conditions de mise en œuvre de la GPEC à la SEG :**

#### **5.8.1.1. Les orientations stratégiques de la SEG**

Dans le cadre de la recherche permanente de l'efficacité du secteur eau potable urbaine en Guinée, les études ont été effectuées par plusieurs cabinets de renommée internationale. Ils ont mis en exergue plusieurs scénarii de sortie de crise. Mais le gouvernement semble privilégier la solution qui consiste à observer une période transitoire afin de lui permettre de retrouver un certain équilibre financier, avant de porter son choix sur un quelconque scénario.

Cela, pour permettre aux populations Guinéennes de subir les réformes de façon souple et maîtriser, éviter des plans sociaux à n'importe quel prix dont les conséquences seront durement ressenties par la population guinéenne sachant bien qu'en Guinée le taux de chômage est très élevé.

A cet effet, la Direction Générale de la SEG entend se lancer dans une démarche de performance globale afin d'insuffler à l'entreprise un certain élan et une dynamique qui permettront d'accompagner la décision de l'Etat sur la mise à niveau du service.

Par rapport à cela, il se pose bien évidemment le problème épineux de changement, notamment au niveau individuel. Ce qui amène la Direction à se poser les questions suivantes : Quelle stratégie adopter ? Où aller ? Pourquoi y aller ? Comment y aller ? Avec qui aller ?

Pour répondre à ces questions combien capitales et, consciente du fait que les RH constituent la pierre angulaire de toute démarche stratégique. La Direction cherche un moment propice pour lancer un brainstorming sur les RH de la SEG. A cette occasion, il sera porté un « regard introspectif sans complaisance sur les méthodes, les performances et les pratiques de l'entreprise ». Ce sera l'occasion pour réunir le personnel RH, le Collège Syndical, les Directeurs et les Cadres de l'entreprise.

En général, il y a trois principales raisons qui poussent une entreprise à se lancer dans une démarche GPEC :

- Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification ;

- Soit pour mettre en place une stratégie, exemple une décision de repositionnement ou d'introduction sur un nouveau marché ;
- Soit pour conduire un système global de management par compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

Dans son ouvrage « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », éditions l'harmattan, avril 1990, Dominique THIERRY propose cinq modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes peuvent être pris séparément ou être associés :

- l'entrée par le moyen terme : il s'agit de prévoir l'adéquation ressources/emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant ;
- l'entrée par les unités : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie et permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité ;
- l'entrée par les familles professionnelles : il s'agit d'identifier les emploi-types de l'entreprise. On raisonne par famille ; par exemple, les commerciaux, les exploitations,... On a un découpage de l'entreprise ;
- l'entrée par les investissements : pour chaque projet d'investissement on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation du travail, les effectifs, les métiers, les formations ;
- l'entrée par les emplois sensibles : il s'agit d'identifier les emplois cibles qui représentent des enjeux et des contraintes majeures. On par « 20/80 » c'est-à-dire 20% des emplois représentent 80% des enjeux. Ce sont les clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer.

Notre étude se situe dans un contexte qui corresponde plus ou moins à la plupart de ces modes d'entrée ; Pour sa mise en œuvre nous utiliserons une combinaison des 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> modes.

Pour sa part, la Direction de la SEG se rend compte que l'amélioration des performances de l'entreprise dépend absolument de son efficacité organisationnelle. Cette dernière ne se réalise

que grâce à une gestion efficace, efficiente et équitable de ses ressources humaines. C'est ce qui justifie les multiples restructurations intervenues ces dernières années.

Or l'expérience vécue nous montre que pour avoir un impact positif durable, une restructuration dans un secteur aussi stratégique que celui de l'eau potable doit être accompagnée et soutenue par un programme de développement des compétences. Cela suppose l'existence d'outils de GRH appropriés tels que : le référentiel des compétences, la fiche de poste pour chaque emploi de l'entreprise, le système cohérent d'appréciation des performances du personnel, la GPEC, le plan de carrière, le plan de formation ... etc. consciente de cette nécessité, la Direction générale de la SEG a choisi de s'engager dans une démarche de performance globale en mettant l'accent sur la GRH.

#### 5.8.1.2. Analyse des ressources disponibles et leur évolution :

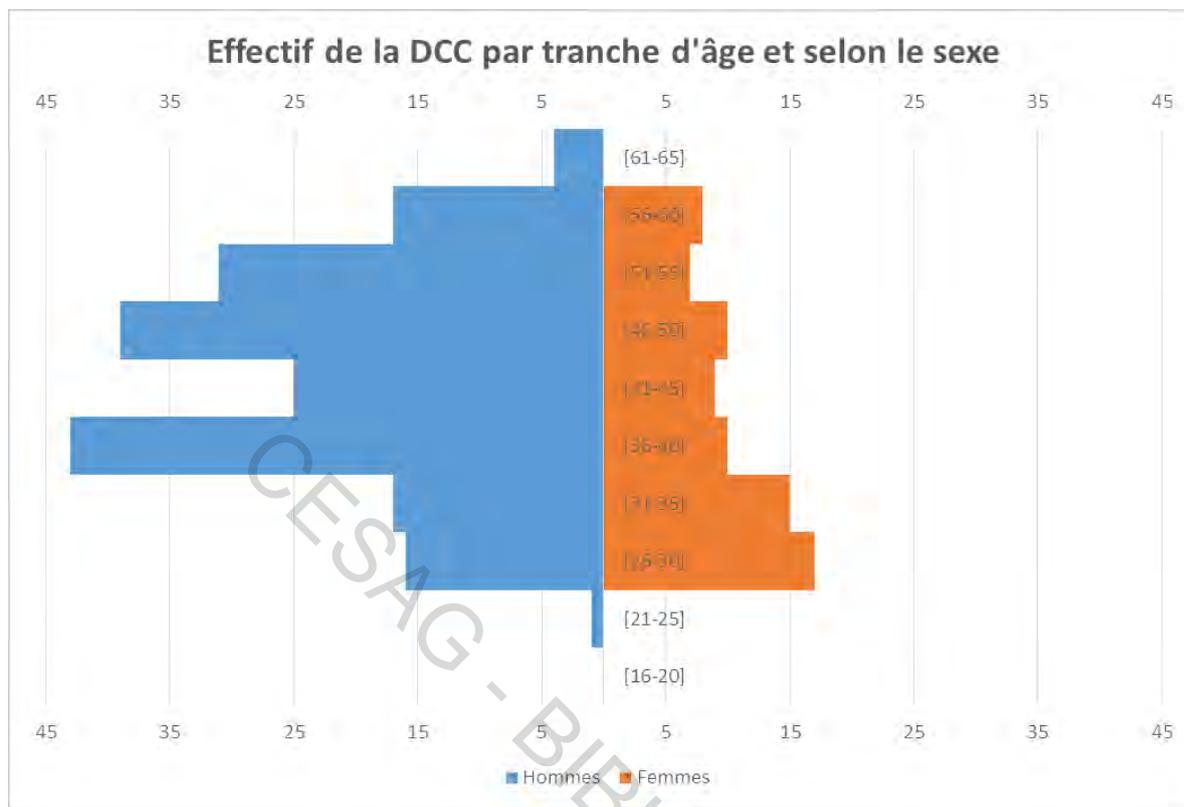
La recherche de l'équilibre passe par l'ajustement entre les compétences nécessaires au bon fonctionnement des postes de travail et les compétences disponibles, possédées par les collaborateurs en fonction ou à recruter. C'est à ce titre que l'analyse des ressources disponibles est nécessaire, car elle permet de connaître les compétences existantes. Elle permet également de tenir compte des évolutions prévisibles des métiers, de l'organisation du travail, des formations, et des postes de travail, en fonction des évolutions technologiques.

#### 5.8.2. Inventaire des ressources disponibles à la Direction Clientèle Conakry :

**Tableau 7 : Répartition de l'effectif de la DCC selon l'âge et le sexe**

Sexe	Tranches d'âges									
	[16-20]	[21-25]	[26-30]	[31-35]	[36-40]	[41-45]	[46-50]	[51-55]	[56-60]	[61-65]
<b>Hommes</b>	00	01	16	17	43	25	39	31	17	04
<b>Femmes</b>	00	00	17	15	10	09	10	07	08	00
<b>Total</b>	00	01	33	32	53	34	49	38	25	04

**Tableau 8 : Pyramide des âges à la DCC**

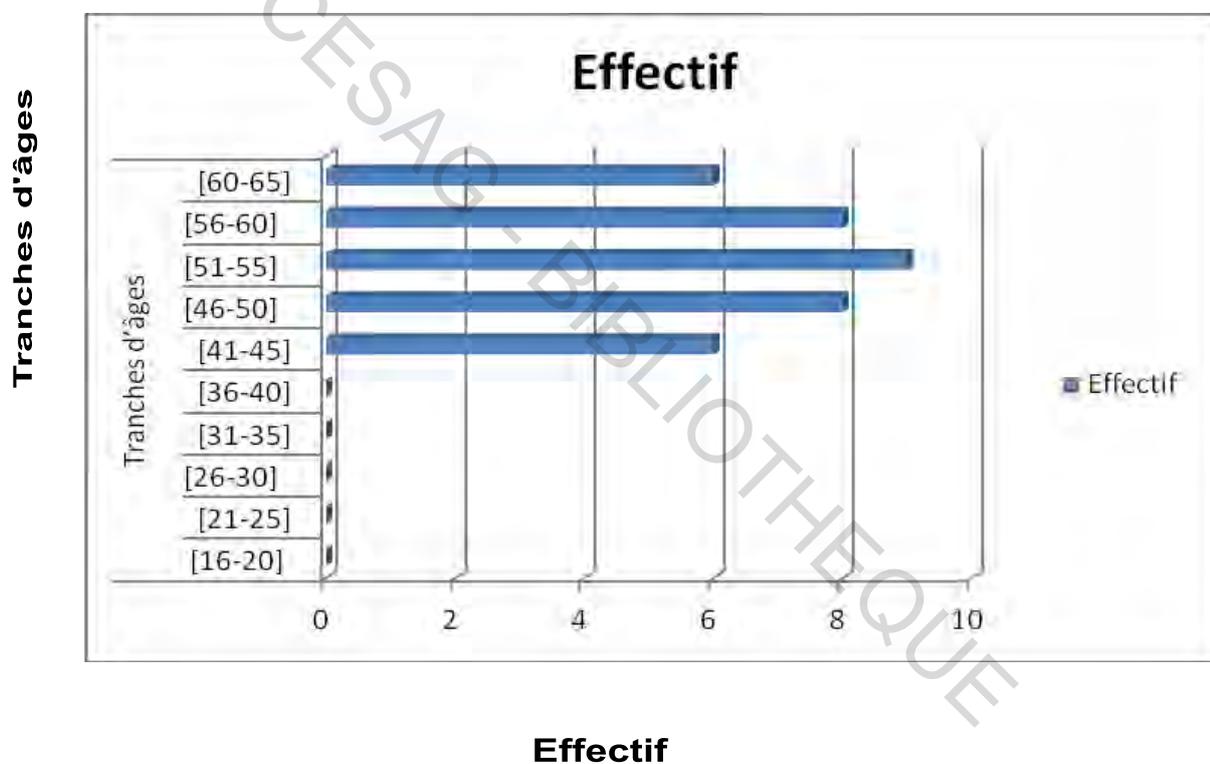


- Du côté des hommes la pyramide a la forme d'une, « toupie », l'entreprise a de toute évidence massivement embauché pour des raisons conjoncturelles (Pressions externes, bas salaires, effets d'aubaine de mesures fiscales des pouvoirs publics). Comme l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate. Celle des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si la structure souhaite maintenir un effectif constant. À plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de savoir-faire et de compétences. Cette forme permet toutefois de disposer de salariés en surnombre, pour pouvoir construire une politique de carrière.
- Du côté des femmes, cette pyramide montre que les femmes sont en nombre très réduit eu égard au caractère commercial des activités de la Direction. La forme en « poire écrasée » correspond classiquement à une entreprise ayant cessé de recruter – volontairement ou non – durant de longues années. Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important.

**Tableau 9 : Répartition de l'effectif Cadre par tranche d'âge**

Sexe	Tranches d'âges									
	[16-20]	[21-25]	[26-30]	[31-35]	[36-40]	[41-45]	[46-50]	[51-55]	[56-60]	[60-65]
<b>Effectif</b>	00	00	00	00	00	06	08	09	08	06

**Figure 7 : Histogramme de l'effectif Cadre de la DCC par tranches d'âges et selon le sexe**

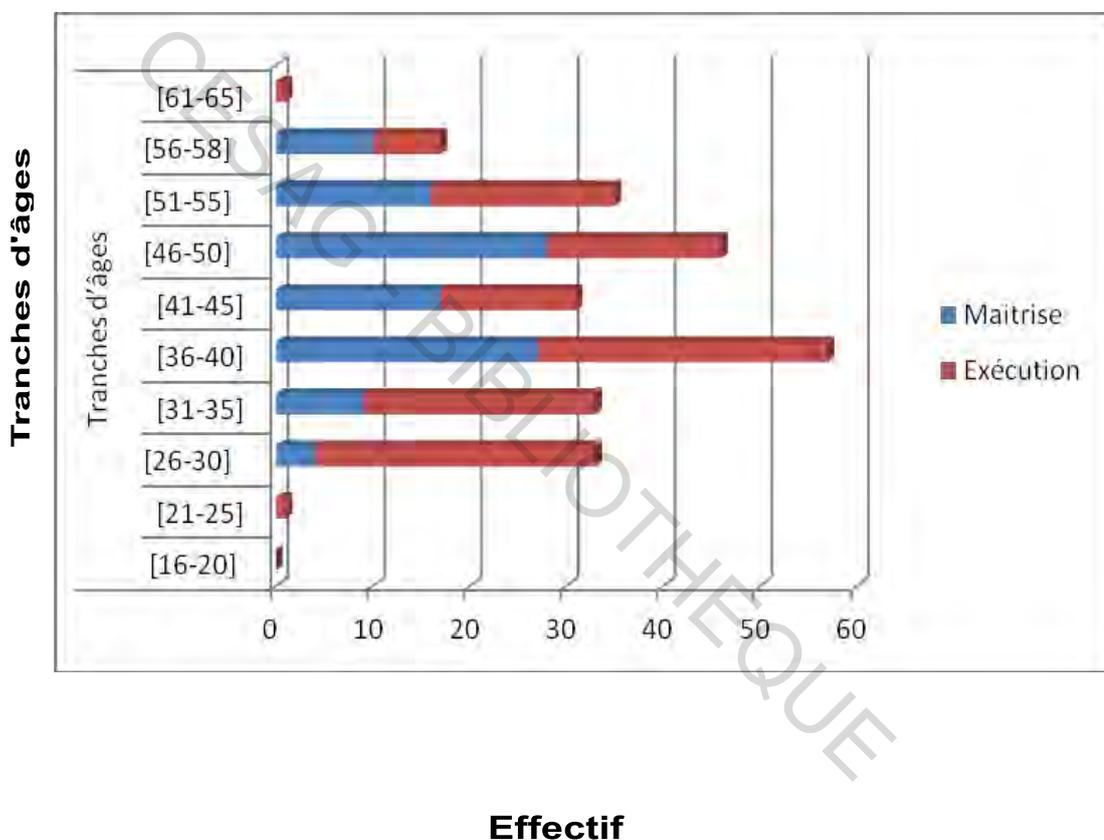


Tout comme nous l'avons remarqué au niveau de l'effectif total de la SEG l'effectif Cadre de la DCC est vieillissant. Quatorze (14) cadres sur trente-sept (37) sont appelés à partir de l'entreprise dans les 10 ans qui suivent ; soit plus de 37% de l'effectif de la catégorie.

**Tableau 10 : Répartition de l'effectifs Maitrise + Exécution par tranche d'âge :**

Catégorie Profess.	Tranches d'âges									
	[16-20]	[21-25]	[26-30]	[31-35]	[36-40]	[41-45]	[46-50]	[51-55]	[56-58]	[61-65]
<b>Maitrise</b>	00	00	04	09	27	17	28	16	10	00
<b>Exécution</b>	00	01	29	24	30	14	18	19	07	01

**Figure 8 : Histogramme des âges Maitrise + Exécution de la DCC**



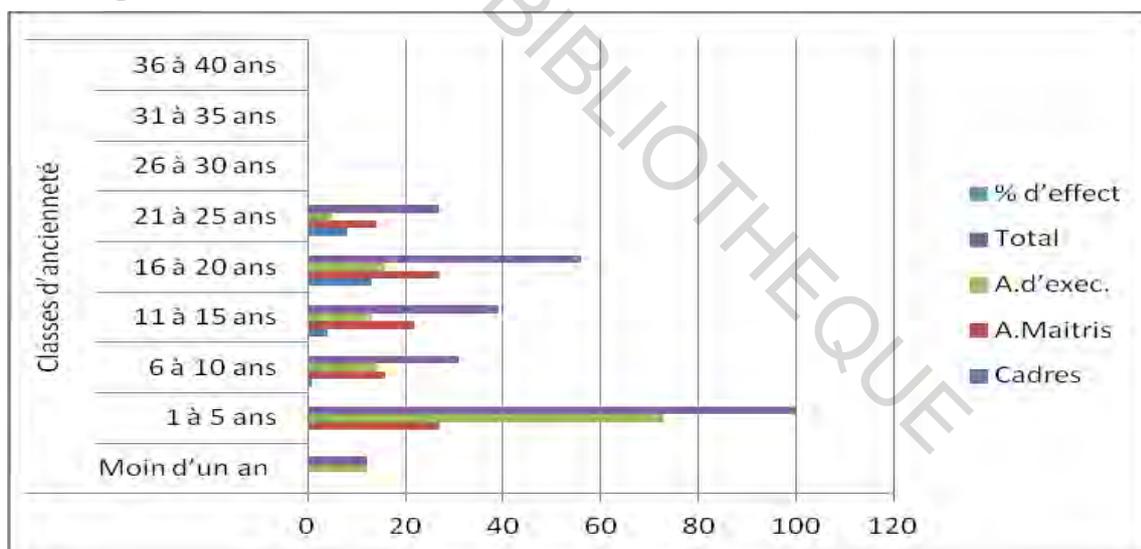
*Source : Section Statistiques du Service Administration du Personne et Paie DRH- 2014*

Au regard de cet histogramme la grande partie de l'effectif Maitrise et Exécution confondues est âgé de 40 ans et plus. La moyenne d'âge est de 43 ans.

**Tableau 11 : Répartition des effectifs de la DCC par classe d'ancienneté et par catégorie professionnelle :**

Catégorie Profess.	Classes d'ancienneté								
	Moins d'un an	1 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 15 ans	16 à 20 ans	21 à 25 ans	26 à 30 ans	31 à 35 ans	36 à 40 ans
<b>Cadres</b>	00	00	01	04	13	08	00	00	00
<b>A. Maitris</b>	00	27	16	22	27	14	00	00	00
<b>A.d'exec.</b>	12	73	14	13	16	05	00	00	00
<b>Total</b>	12	100	31	39	56	27	00	00	00
<b>% d'effect</b>	<b>4,52 %</b>	<b>37,73 %</b>	<b>11,69 %</b>	<b>14,71%</b>	<b>21,13 %</b>	<b>10,18 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

**Figure 9 : Histogramme de l'effectif de la DCC par classe d'ancienneté et par catégorie professionnelle**



*Statistiques du Service Administration du Personnel et Paie – DRH – 2014*

Les anciennetés à la Direction Clientèle de Conakry sont assez remarquables. Les plus importantes anciennetés sont comprises entre 11 à 25 ans et ce, malgré une entrée non négligeable enregistrée ces cinq dernières années. La projection sur cinq ans montre que les classes d'ancienneté varieront entre les 6 à 10 ans et 16 à 20 ans ; entre les 21 à 30 et les 31 à 40 ans.

### **5.8.3. Analyse de l'évolution de ces ressources :**

L'évolution des ressources humaines de la DCC montre qu'environ plus de 20% de l'effectif à une ancienneté de 20 ans et plus à la SEG ; ce qui dénote une longue expérience acquise, principalement au niveau des Agents de maîtrise qui font 50% de ces 20% ; l'histogramme des âges fait ressortir que 15 Agents de Maîtrise sur 107 (soit 14,01% de l'effectif de la catégorie) partiront de l'entreprise d'ici à 5 ans. Mieux que ça, 29 AM (soit 53% de la catégorie AM qui correspond à 27,10% de l'effectif total de la DCC) seront admis à faire valoir leur droit à la retraite d'ici dix ans.

L'analyse des 15 emplois dotés de fiche de poste fait ressortir, tel que dans le tableau n°11, un déficit d'effectif, notamment dans les emplois de Responsable Gestion du Personnel, d'Agents de Zone, Plombier et de Chauffeur/Plombier.

Cette situation est préoccupante dans la mesure où la fonction Clientèle qui consiste essentiellement à l'abonnement, la facturation, le recouvrement, et la gestion des impayés requiert de plus en plus, au rythme des progrès technologiques, un niveau élevé de formation et une bonne expérience professionnelle. Il est donc nécessaire de penser à la mise en place d'un plan de succession bien pensé.

NB : nos estimations de départ du personnel tiennent compte des dispositions administratives en vigueur en Guinée et à la SEG, qui fixent l'âge de départ pour la retraite à :

- 65 ans pour la catégorie Cadres
- 60 ans pour les catégories AM et AE

#### **Perspectives :**

La lecture des fiches de poste permet de dégager, en termes d'évolution de carrière, diverses perspectives.

#### **Evolution verticales :**

Les Régions de Conakry étant coiffées par des Directeurs régionaux, les chefs d'Agence pourraient directement évoluer vers cet emploi étant donné que le Directeur de la Clientèle de Conakry atteindra l'âge de la retraite en 2015. Cette probabilité devient faible en raison du

manque de système de plan de succession bien pensé et de leur niveau de préparation relativement bas par rapport aux exigences de l'emploi d'un Directeur Clientèle de Conakry.

Les chefs d'Agence, peuvent normalement évoluer vers les postes de Directeur Régionaux, les exigences étant quasiment les mêmes que pour leur emploi actuel (formation d'Ingénieur, DUT ou équivalent, compétences avérées en gestion commercial)

Par contre l'évolution des Chef d'équipe vers l'emploi d'un Responsable Technique sera absolument conditionnée par une formation. De même, l'évolution des Chefs d'équipe vers le niveau d'un Responsable Gestion de Stocks nécessitera une formation qualifiante complétée par une expérience avérée.

Les Plombiers, quant à eux, pour pouvoir évoluer, devrait avoir aussi une certaine expérience. L'évolution des autres emplois (chauffeur/Plombiers, Agent de Zone) nécessitera toujours des formations qualifiantes.

#### **Evolutions horizontales :**

Au plan horizontal, les différents Responsable (Commercial, Technique, Stocks,) peuvent à quelque expérience près, se relayer à leurs différents postes. Les contraintes d'exploitation des Agences exigent à tout moment une complémentarité entre ces fonctions. Il en est de même pour les Chefs d'Agence ont des compétences qui sont à maints endroits similaires.

#### **5.9. Détermination des besoins futurs :**

Les besoins futurs exprimés ici, sont exclusivement établis pour les 15 emplois dotés de fiche de poste et présentés dans le tableau n°11. Ces besoins ont été estimés sur la base des effectifs requis pour chaque emploi et des départs pour la retraite jusqu'à l'année 2019 (voit tableau n°11)

**Tableau 12 : Projection des métiers de la direction clientèle Conakry**

Emploi	Emploi-type	Emploi futur	Observations
Directeur Clientèle de Conakry	Directeur Adjoint	Emploi susceptible d'évoluer (Directeur Régional Conakry)	Emplois Sensible (Requalification de l'emploi Directeur)
Directeur Régional	Délégué Régional	Emploi susceptible d'être enrichi	Emplois sensible (Réduction des niveaux hiérarchiques, faible niveau de compétence)
Directeur Régional Itinérant	Sous-directeur	Emploi susceptible de disparaître	Emplois sensibles (mutations technologiques)
Assistant Administratif	Sous-directeur	Emploi susceptible de disparaître	Emplois sensibles (mutations technologiques)
Assistant Commercial	Sous-directeur	Emploi susceptible de disparaître	Emplois sensibles (mutations technologiques)
Assistant DCC	Sous-directeur	Emploi susceptible de disparaître	Emplois sensibles (mutations technologiques)
Assistant Technique	Sous-directeur	Emploi susceptible de disparaître	Emplois sensibles (mutations technologiques)
Chef Agence	Chef de Service	Emploi susceptible d'évoluer vers : - Chef service facturation Conakry - Chef service recouvrement Conakry	Emplois sensibles (mutations technologiques)
Chef Service Facturation Conakry	Chef de Service	Emploi à créer	Emploi sensible (nouveaux besoins, mutations technologiques)
Chef Service Recouvrement Conakry	Chef Service	Emploi à créer	Emploi sensible (nouveaux besoins, mutations technologiques)
Chef Agence Itinérant	Chef de Service	Emploi susceptible de disparaître	Faible niveau de compétence requise et faible niveau de rendement
Chef Section clients regroupés	Chef de Section	Emploi susceptible de disparaître	Faible niveau de compétence requise et faible niveau de rendement et individualisation des abonnements)
Chef section Grands comptes	Chef de Section	Emploi susceptible de disparaître	faible niveau de rendement et mise en place de la télérelève)
Responsable Commercial	Chef de Section	Emploi à renforcer	Plan de formation proportionné aux besoins de formation
Agent de litiges	Maitrise Commercial	Emploi susceptible de transformation	Evolution des métiers d'Agent d'accueil
Agent d'accueil	Agent Commercial	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent
Caissière	Clientèle	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent (e-paiement, logiciels améliorés...)
Responsable Administratif	Chef de Section	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent (Télérelève, e-paiement, logistique plus renforcé...)
Assistant Administratif	Maitrise Administratif	Emploi susceptible de disparaître	Evolutions technologiques, maitrise des effectifs
Facturier	Maitrise Administratif	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent (Télérelève, clients plus exigeants)
Agent de Zone	Releveur	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent (Télé relève, clients plus exigeants)
Responsable Technique	Chef de Section	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent (Télérelève, Technique de recherche de fuites plus sophistiquée, clients plus exigeants)
Chef d'équipe	Maitrise Technique	Emploi à renforcer	Plan de formation conséquent (Télérelève, Technique de recherche de fuites plus sophistiquée, clients plus exigeants)

Assistant Technique	Maitrise Technique	Emploi susceptible de disparaître	Emploi sans perspective
Mètreur	Maitrise Technique	Emploi à renforcer	Plan de formation adapté (explosion des demandes d'abonnements individuels)
Plombier	Agent technique	Emploi à renforcer	Plan de formation adapté (explosion du nombre de branchements à exécuter, évolution technologique (réparation fuites, remplacement organes défectueux, coupure commercial...))
Chauffeur/Plombier	Agent Technique	Emploi à renforcer	Plan de formation adapté (Evolution du métier de chauffeur, enrichissement de l'emploi.
Aide Plombier	Manœuvre	Emploi susceptible de disparaître	Sous traitance de certains travaux (travaux de terrassement, enquêtes...)
Responsable Gestion Stocks	Chef de section	Emploi à renforcer	Plan de formation adapté (logiciels de gestion de stocks plus sophistiqué, Plus de demandes de branchements, Modernisation des organes de plomberie...)
Secrétaire	Agent Administratif	Emploi susceptible de se transformer en Assistante de direction	Plan de formation adapté (Bilinguisme, Organisation des réunions, gestion budgétaire...)
Chauffeur	Conducteur de véhicule de fonction	Emploi susceptible de se transformer	Plan de formation adapté (uniformisation du type de véhicule pour les Directeurs, Réduction du nombre de directeurs...)

### 5.10. Analyse des écarts entre ressources et besoins futurs :

L'analyse des écarts entre ressources et besoins futurs permet de constater que la Direction Clientèle de Conakry est en réalité confrontée à de sérieuses difficultés par rapport à la qualité et la quantité des ressources humaines dont elle dispose actuellement.

Déjà, la plupart des agents en fonction à la DCC n'ont pas le niveau de formation et de qualification requis eu égard aux référentiels de compétences utilisés dans les Sociétés d'eau phares telles que l'ONEA, la SDE .... L'entretien avec le Directeur de la Clientèle de Conakry révèle un important déficit de plombiers qualifiés, Cadres aguerris dans l'appréciation et l'analyses des statistiques (indicateurs de performance) afin d'orienter leur gestion au quotidien.

De nos jours, la DCC (Direction Clientèle de Conakry) compte au plus 37 cadres dont la moitié a dépassé les 55ans. Or, les projets prévus pour résorber le déficit en eau actuel de la SEG tels que le 4ème projet eau, le projet BID et autres projets des partenaires (Japonais, Marocains et l'AFD) financés en termes d'assistance, une fois que les résultats escomptés seront atteints à l'horizon 2019, la SEG sera amenée à se fixer de nouveaux sous objectifs (SO). Tels que :

**SO 1 : Gagner la confiance des clients par une facturation qui soit plus juste et une célérité dans le traitement de leurs réclamations ou autres demandes.**

- La finalité c'est de parvenir à fidéliser la clientèle ; bien que la SEG ne soit pas dans un environnement concurrentiel, mais cela permettra d'assurer la satisfaction des clients actuels et les inciter à souscrire à de nouveaux produits/services.
- A travers ce sous-objectif, nous comptons être plus proches de nos clients, à travers plusieurs canaux de contacts afin de leur rendre le meilleur service possible.

Le **SO 1** se décline en 5 actions et projection en termes de compétences (voir le tableau: numéro 11 et 12)

- Créer des Agences commerciales supplémentaires (une agence pour 30.000 abonnés)
- Constituer des équipes de dépannage et de Réparation des fuites efficaces et disponibles 24h/24 et 7j/7
- Mettre en place un centre d'appel
- Mettre en place un système de gestion de réclamations
- Mettre à jour la base de données de la clientèle

**SO 2 : Assurer une offre de service innovante fondée sur les attentes et les nouveaux usages des clients**

Il s'agit d'anticiper sur l'insatisfaction du client, de devancer les réclamations et faire des gestes envers les clients ayant vécu une mauvaise expérience-ou pour lesquels le risque est élevé sans attendre qu'ils manifestent.

La tactique consistera à faire des médias sociaux (réseaux sociaux, blogs, forums) un véritable prolongement du service clients, avec des collaborateurs capables de participer aux discussions et de répondre directement aux demandes des clients sur ces médias.

Le **SO 2** se décline en 5 Actions

- Réaliser une enquête de satisfaction clientèle
- Créer de nouveaux produits et services (une marque d'eau de robinet de la SEG, alerte SMS, E-facture...)

- Créer de nouveaux modes de paiements
- Aller au-devant du client sur internet : Abonnement aux réseaux sociaux: Facebook, Tweeter, YouTube...
- Formation spécifique sur la Gestion clientèle

Cette automatisation va provoquer des bouleversements aux niveaux de plusieurs emplois sensibles, 12 emplois seront appelés à disparaître, 4 emplois vont évoluer être enrichis voir le tableau n° 11.

Donc, en plus des prévisions indiquées dans le tableau n°12, un besoin en personnel qualifié (niveau Ingénieur DUT, CAP) ; certains agents actuellement en fonction ne peuvent s'adapter au nouveau contexte compte tenu de leur âge et état de santé. Il sera nécessaire de reconvertir certains collaborateurs et recruter de nouveaux potentiels pour faire évoluer les pratiques.

**Tableau 13 : Prévisions des besoins et ressources de la Direction Clientèle de Conakry à l'horizon 2019**

Catégorie d'emplois	Effectif requis	Prévision des départs en retraite et Projection des emplois						Rappel effectif actuel	Prévisions des besoins en personnel				
		2014	2015	2016	2017	2018	2019		Année 2019	RH	Besoin	Ecart	Ajustement
Directeur Clientèle et Conakry	01	0	1	0	0	0	0	01					
Directeur Clientèle de Marketing	01	0	0	0	0	0	0	00	00	00	0		
Directeur Régional Facturation et Statistiques	01	0	0	0	0	0	0	00	01	00	01	-1	F+M
Directeur Régional Commercial et Marketing	01	0	0	0	0	0	0	00	01	00	01	-1	F+M
Chef d'Agence	08	0	0	0	1	0	0	08	01	00	01	-1	F+M
Chef service facturation Pair	01	0	0	0	0	0	0	00	07	07	00	0	D
Chef service facturation impair	01	0	0	0	0	0	0	00	01	07	01	-1	F+M
Chef service recouvrement Nord/Sud	02	0	0	0	0	0	0	02	01	00	01	-1	F+R
Agent de recouvrement	02	0	0	0	0	0	0	02	02	00	02	-2	F+R
								02	02	00	02	-02	F+R

Mise en place d'une GPEC à la SEG

Responsable Gestion de Stocks	08	0	0	1	1	1	0	08	05	05	08	-3	F+M
Responsable Technique	08	0	0	0	0	1	0	08	07	07	08	-1	F+M
Responsable Gestion du Personnel	02	0	1	0	1	0	0	02	00	00	02	-2	R+F
Chef d'équipe	20	0	02	0	1	1	0	20	16	16	20	-4	F+M
Plombier	80	1	0	0	0	5	0	20	18	18	80	-62	R
Chauffeur/Plombiers	18	0	2	0	1	2	1	24	9	9	18	-9	R+F
<b>TOTAL</b>	<b>153</b>	<b>01</b>	<b>06</b>	<b>01</b>	<b>05</b>	<b>10</b>	<b>01</b>	15		69	153	90	
								<b>90</b>					

NB : Ces prévisions ont été faites pour les emplois de la DCC pour les quels le guide des métiers est connu, et ne tiennent compte que des départs à la retraite.

Proposition d'ajustement : R = Recrutement ; M = Mobilité ; D = Décrutement ; F = Formation ;

## Chapitre 6: PROPOSITION DE DEMARCHE GPEC

Au regard des résultats de notre recherche, l'on peut affirmer que s'engager dans la démarche compétence par la mise en place de la GPEC s'avère nécessaire à la SEG. (Voir en annexe le référentiel de compétence de la DCC)

En effet, les pourcentages de réponses au questionnaire comparés aux statistiques disponibles, nous ont permis de vérifier la crédibilité des informations recueillies lors des entretiens, et d'asseoir notre conviction sur les pratiques RH.

*Par exemple : sur 100 travailleurs ayant répondu au questionnaire, 90 déclarent qu'ils n'ont pas un plan d'action partagé, pas d'objectif négocié avec la hiérarchie. Moi-même j'occupe un poste de responsabilité à la DRH, je peux confirmer que la tendance prise par ces Chiffres se rapproche des informations disponibles au niveau de la Section statistique du Service Administration et Personnel de la DRH ; Sur 18 emplois que nous avons répertorié à la Direction Clientèle, il n'y a que 15 qui sont dotés d'une fiche de poste. Ces réalités prouvent la nécessité d'améliorer la politique de développement des ressources humaines de la SEG par une GPEC cohérente.*

Mais, pour atteindre de façon efficace les résultats escomptés, la GPEC doit partir d'une stratégie claire et précise. Elle doit être comprise et partagée par tous les acteurs de l'entreprise. Afin de susciter l'adhésion du personnel qui s'avère indispensable au déroulement et à la réussite de la démarche, c'est elle qui doit faire l'objet d'une forte sensibilisation. Cette sensibilisation se fera par le biais de campagne d'information, de communication et d'animation qui sera menée durant tout le processus.

Une fois la stratégie de la Direction Générale adoptée, la mise en marche du processus se fera par une équipe de projet dont les membres sont nommés par décision du Directeur Général. Cette équipe sera pilotée par un cadre de la DRH, en l'occurrence le DRH ou un de ses collaborateurs directs.

En attendant cette mise en marche, la situation actuelle des pratique RH de la SEG conduit à quelques suggestions à l'endroit de la Direction Générale, à savoir :

1. La mise en place d'une communication efficace sur le 4<sup>ème</sup> projet Eau
2. Assurer la formation du personnel ;

3. Procéder à la validation des expériences acquises afin d'entrevoir les meilleurs scénarios de mobilité interne ;
4. Mettre en place une nouvelle politique d'octroi des stages visant à détecter des potentiels pouvant constituer un vivier pour le renouvellement des effectifs ;
5. Veiller à l'élaboration de référentiels de travail (métiers, emplois, compétences), outils indispensables à la mise en place d'une véritable GPEC ;
6. Procéder au recrutement d'Ingénieurs et de Techniciens Supérieurs, Plombiers niveaux CAP âgés de 20 à 30 en vue de combler le déficit en RH à la DCC, domaine sensible de la SEG.
7. Améliorer le système d'évaluation du personnel en le focalisant sur l'atteinte d'objectifs individuels mensuels, trimestriels, semestriels.

Bien que le taux de turn-over soit très faible (les statistiques de la DRH indiquent un taux moyen annuel de turn-over de 0,37% pour les Techniciens Supérieurs et de plombiers. La Direction devra veiller à améliorer sa politique de gestion des carrières et de motivation du personnel en rendant systématique l'appréciation des performances du personnel.

Afin d'éviter que les progrès déjà réalisés par la DRH restent vains, la Direction doit veiller à une harmonisation des pratiques RH de manière que :

- tous les recrutements de l'entreprises soient faits en fonction du manuel de procédure qui prend en compte la fiche de poste et le référentiel de compétences ;
- l'appréciation des performances et compétences du personnel soit faite au moins deux fois dans l'année, et qu'elle permette de mesurer l'atteinte d'objectifs de productivité ;
- les résultats de l'appréciation soient pris en compte dans la gestion des carrières pour identifier des besoins réels de formation ;
- le plan de formation et les programmes de formation réalisés contribuent effectivement et efficacement à résorber le déficit de compétences.

Aussi, l'on ne doit pas perdre de vue la pression sociale qui constitue de nos jours l'une des plus grosses entraves à la bonne marche des administrations africaines, au développement des entreprises africaines. Cela doit faire l'objet d'une préoccupation permanente de la Direction Générale de la SEG. Eradiquer ce fléau demande certes un travail titanesque de longue haleine. Toutefois, la Direction Générale doit chercher à maîtriser autant que possible ce

paramètre. Pour y parvenir, elle doit mettre en place une gestion rigoureuse soutenue par une culture d'entreprise axée sur le résultat. L'instauration d'un système de communication organisationnelle efficace est également nécessaire au maintien d'un climat social, excluant ainsi toutes velléités de fausses rumeurs et d'informations out-look.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La mise en œuvre de stratégies exige que les salariés aient les guides, le support, l'autorité nécessaires pour accomplir les plans d'actions et les objectifs de performance.

Or, il existe actuellement un fossé important entre la réalité et la vision d'une organisation qui ambitionne un haut niveau de consensus et de performances.

Comme le dit Peter Drucker, le dessein d'une organisation est de permettre à des individus communs de faire des choses hors du commun.

C'est le rôle du management que d'organiser, de motiver, d'équiper, de diriger des gens, somme toute ordinaires, pour leur permettre d'atteindre leur meilleur niveau possible.

La GPEC est un outil, une pratique de gestion utile à cet effet. Ses finalités partiront des choix stratégiques de l'organisation pour définir les objectifs de la démarche qui peuvent être :

- la maîtrise des effectifs ;
- la réduction des écarts de compétences ;
- la maîtrise de la masse salariale dans une proportion donnée ;
- l'amélioration de la performance globale de l'organisation ;
- l'instauration d'une nouvelle culture d'entreprise.

Quel que soit l'objectif visé par la démarche, elle devra permettre à l'organisation de réaliser un progrès substantiel en résolvant les problèmes qui peuvent constituer une entrave à sa bonne marche.

L'étude que nous venons de réaliser pour la mise en place de la GPEC à la SEG nous a permis de nous rendre compte de l'impérieuse nécessité pour cette société de se doter d'un tel outil. Rien qu'au niveau de quinze emplois sur une vingtaine que compte la Direction de la Clientèle, nous sommes parvenus à détecter un déficit en ressources humaines qui est à combler. Au total on dénombre un besoin immédiat en ressources humaines de 85 personnes. Projeté sur l'année 2019 et en tenant compte des projets en phase de réalisation ce besoin sera de 145 personnes. Au plan qualitatif, les compétences existantes ne suffisent pas pour suivre le rythme d'automatisation des équipements et installations de la SEG. Ce déficit est lié à l'absence d'outils cohérents de planification et de gestion anticipée des RH.

A la lumière de ce constat, on peut dire à priori que c'est à juste titre que la Direction de la SEG a choisi une nouvelle orientation qui porte sur une stratégie de performance globale axée sur la mobilisation et la valorisation des ressources humaines.

Au moment où la SEG est confrontée à des difficultés de production, de desserte, de facturation, et de recouvrement des créances l'une des premières voies de solutions à emprunter est de s'assurer un personnel compétent, suffisant, et mobilisé autour d'objectifs précis. Pour cela, il n'est pas tard, d'entreprendre des démarches avérées, efficaces et utiles à l'amélioration des performances de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Organigramme de la SEG



# SOCIÉTÉ DES EAUX DE GUINÉE

## Organigramme 2014



### Coordonateur Général

### Mamadou Diouldé DIALLO

Responsable Financier Comptable

Gaoussou FOFANA

Responsable des Ressources Humaines et Formation

Aboubacar DIANE

Responsable de la Communication et du Marketing

Fatoumata KEITA

Responsable des Moyens Généraux

Marie Mamia KOUROUMA

Responsable du Système d'Information

Samba BOIRO

Inspecteur Général

Ousmane KOUROUMA

### Coordonnateur Général Adjoint Exploitation, Audit et

### Patrice Pépé LOUA

Responsable de la Clientèle de Conakry

Demba BARRY

Responsable de l'Audit et Qualité

Arafan Mahmoud CAMARA

Responsable de la Clientèle de l'Intérieur

Mamadou DIOP

Responsable de la Normalisation et de la Performance

Ouo ouo KOULEMOU

Responsable Production et Réseau

Abdoulaye BALDE

### Coordonnateur Général Adjoint Infrastructures &

### Mamadi Laye CHERIF

Responsable Production et Réseau

Mamadi KOMARA

Responsable des Travaux et de la Maintenance

Souleymane Dokoré BAH

Responsable Planification et Investissements

Abdoul Madjid CAMARA

Chef du Projet BID

Conseiller Principal

Moise N'Pounah NAPPENY

Conseiller Technique

Tanoudy KEITA

Conseiller AAE

Réné BAVOGUI

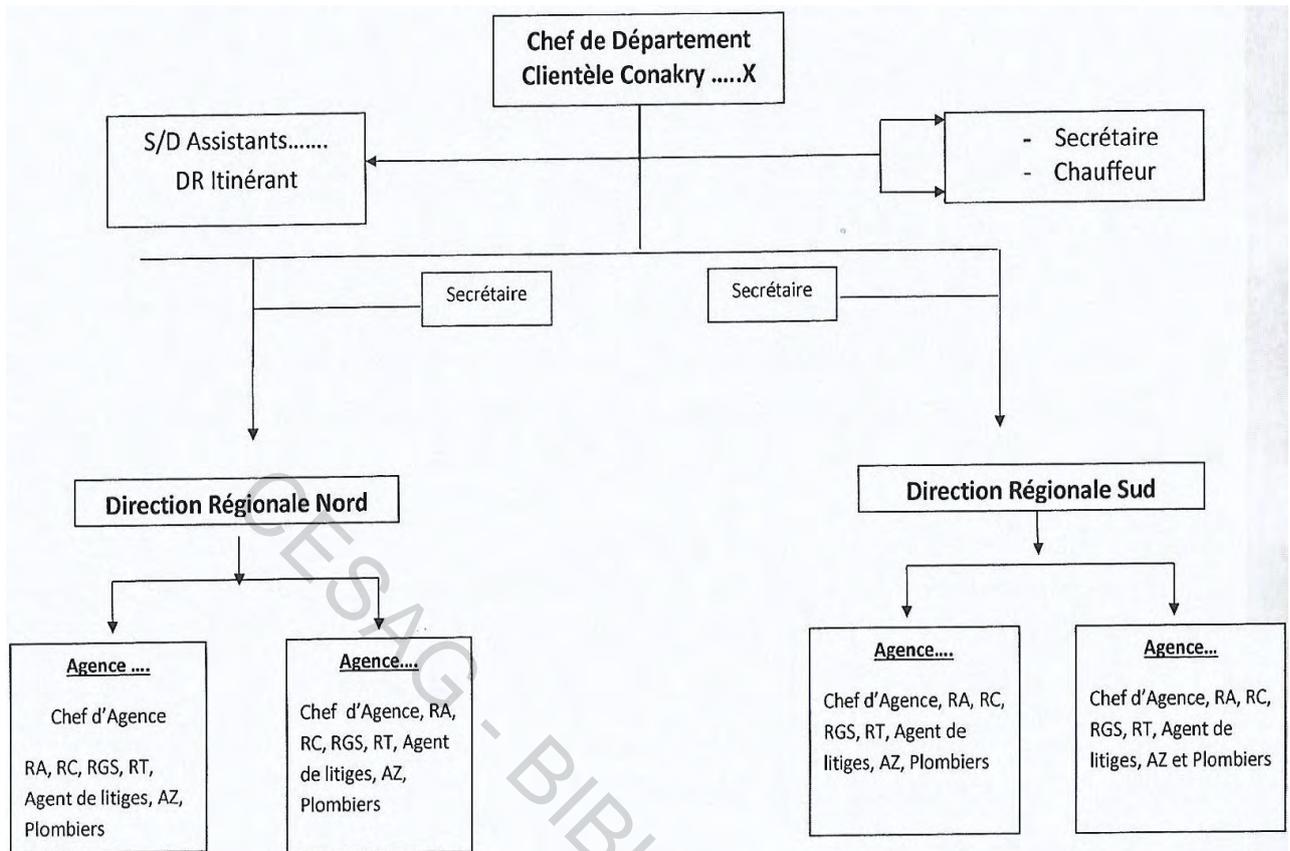
Conseiller Commercial

Mariama Dalanda BARRY

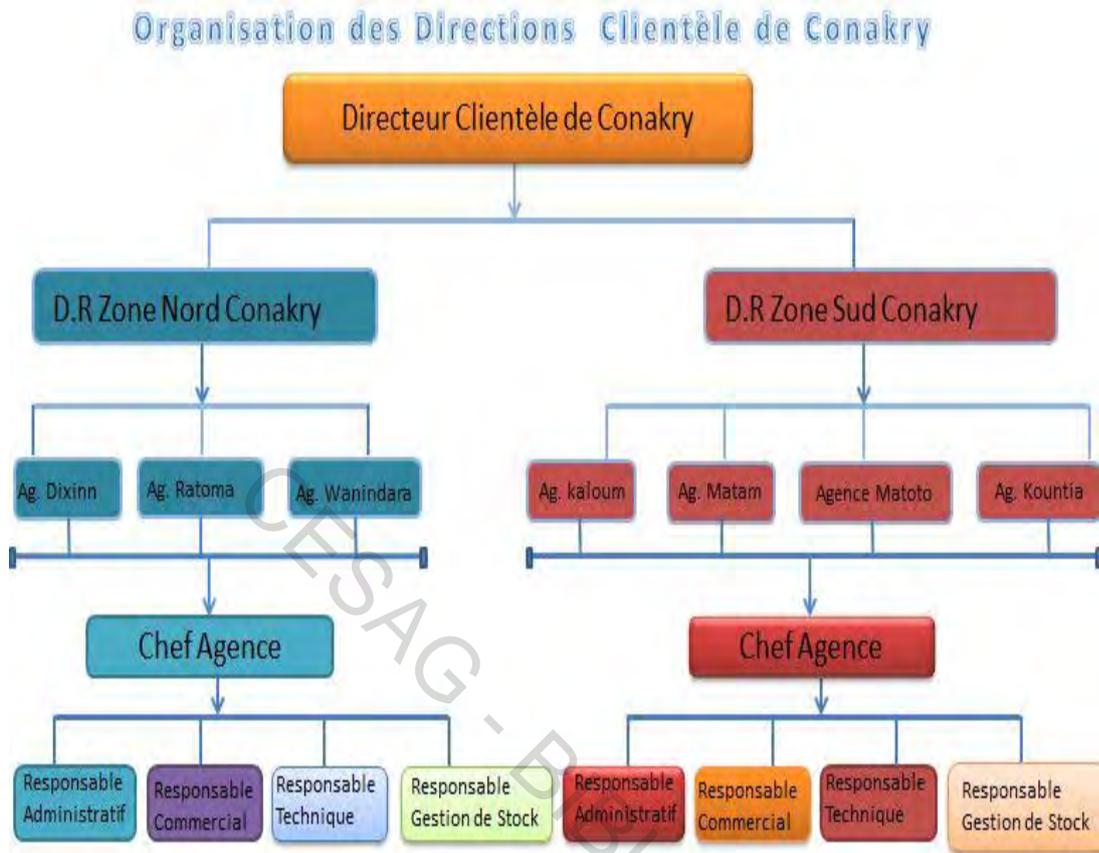
Conseiller Relations Extérieures

Amara FOFANA

**Annexe 2 : Organigramme type d'un département de la direction clientèle Conakry**



**Annexe 3 : Organisation des Direction Clientèle de Conakry**



**Annexe 4 : Fiche de fonction**

	<b>FICHE DE FONCTION</b>		
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>		
	<b>FONCTION</b>	Directeur	
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>CG-CGA/EAQ</b>	<b>CATEGORIE</b>	
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff de la Direction</b>	<b>CADRE</b>	
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Directions</b>		
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>			

<b>Approbation</b>	<b>J</b>	<b>M</b>	<b>A</b>

1.	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer la facturation et le recouvrement du chiffre d'affaire émis.</li> <li>• Développer la vente eau et optimiser le taux de recouvrement au niveau de la clientèle de Conakry.</li> <li>• Assurer et maintenir les relations contractuelles et services au client consommateur.</li> <li>• Accomplir toute autre mission confiée par le Coordonnateur Général</li> </ul>
2.	<p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer la clientèle de Conakry</li> <li>• Facturer celle-ci et recouvrer les créances.</li> <li>• Améliorer la qualité de service à la satisfaction des clients.</li> <li>• Rechercher et réparer les fuites sur branchements et réseau (<math>\varnothing \leq 160 \text{ mm}</math>)</li> <li>• Veiller à la formation du personnel de sa direction.</li> <li>• Suivre la réalisation des objectifs de la Coordination Générale déclinés à sa direction.</li> <li>• Coordonner l'ensemble des activités de la direction</li> <li>• Appliquer et faire appliquer au sein de la Direction, la politique managériale de la Coordination Générale.</li> <li>• Elaborer les budgets annuels de fonctionnement et d'investissement de la Direction en rapport avec ses structures.</li> <li>• Etablir les rapports d'activités et le tableau de bord de la Direction.</li> <li>• Rédiger les nouvelles fiches de poste du personnel nouvellement embauché en rapport avec la direction des ressources humaines (DRH).</li> <li>• Proposer à la Coordination Générale des actions qui affectent le personnel de la Direction : engagements, classifications, promotions.</li> </ul>
3.	<p><b><u>Responsabilité du titulaire :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser le ratio de facturation et le taux de recouvrement</li> <li>• Gérer les ressources humaines, matérielles et financières mises à disposition pour que la structure atteigne les résultats escomptés.</li> <li>• Participer au conseil de direction de la société.</li> </ul>

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	FONCTION	Chef d'Agence
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>DR-DCC</b>	<b>CATEGORIE</b>
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff de l'Agence</b>	<b>CADRE</b>
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Sections</b>	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

<p>1.</p>	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordonner toutes les activités d'exploitation de l'Agence ;</li><li>• vérifier in situ l'efficacité des indicateurs et tableau de bord ;</li><li>• mettre en œuvre le plan de collecte des informations liées aux activités de l'agence ;</li><li>• renseigner et diffuser le tableau de bord ;</li><li>• communiquer les résultats ;</li><li>• accomplir toute autre mission confiée par le Directeur Régional</li></ul>
<p>2.</p>	<p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller sur tous les actifs de l'agence ;</li><li>• contrôler et suivre les consommations de carburant des véhicules de l'Agence ;</li><li>• au besoin contrôler l'état des véhicules et les envoyer aux fréquences recommandées pour l'entretien au garage de la SEG ;</li><li>• gérer les dossiers de congé du personnel de l'Agence ;</li><li>• veiller à l'entretien courant des locaux et matériels de l'Agence</li></ul>
<p>3.</p>	<p><b><u>Responsabilité du titulaire :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gérer les ressources humaines, matérielles et financières mises à disposition pour que l'Agence atteigne les résultats escomptés.</li><li>• participer aux réunions préparatoires pour les relevés des index et les encaissements des montants des factures émises et des créances antérieures.</li></ul>

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	<b>FONCTION</b>	Responsable ADMINISTRATIF
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>CA-DR</b>	<b>CATEGORIE</b>
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff Section Administrative</b>	<b>Maitrise</b>
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Sections</b>	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

1.	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrer le facturier et les agents de zone ;</li> <li>• contrôler la chaîne de facturation en volume;</li> <li>• tenir une réunion préparatoire ou technique avec les agents de zone à la veille de chaque période de facturation ;</li> <li>• mener les enquêtes sur le terrain</li> <li>• assister le facturier pendant la période de facturation ;</li> <li>• contrôler et suivre le facturier dans l'exploitation des états d'enquête;</li> <li>• contrôler les justificatifs des avoirs :</li> <li>• établir et transmettre les à la RC pour traitement les avoirs commerciaux ;</li> <li>• accomplir toute autre mission confiée par le Chef d'Agence ; ou par le DR</li> </ul>
2.	<p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suivre l'exécution du budget de fonctionnement et le budget d'investissement ;</li> <li>• suivre le ratio de facturation de l'agence ;</li> <li>• coordonner et suivre les interventions de la Section Technique dans le cadre de changement compteur et les cas divers signalés ;</li> <li>• approvisionner l'Agence en fourniture de bureau et consommable et suivre la gestion ;</li> <li>• apprécier les fiches de pointage (cas de retards et absences) et les transmettre au Chef d'Agence pour prise de décision ;</li> <li>• établir mensuellement le tableau de bord de la Section Administrative</li> <li>• faire le bilan annuel de la Section Administrative ;</li> <li>• apporter une aide à la Section Commerciale pendant la période de recouvrement ;</li> <li>• assurer en cas de besoin, l'intérim du Facturier, de la RC et de la RGS.</li> </ul>

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	<b>FONCTION</b>	Responsable Commerciale
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>CA-DR</b>	<b>CATEGORIE</b>
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff Section Commerciale</b>	<b>Maitrise</b>
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Sections</b>	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

<p>1</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encadrer le personnel de la Section Commerciale ;</li><li>• diligenter toutes demandes de souscription aux abonnements de branchements neufs, aux abonnements seuls etc.... ;</li><li>• recouvrer le chiffre d'affaire en émission générale et les créances ;</li><li>• effectuer les versements aux convoyeurs des banques les recettes (espèces et chèques) du jour au jour ;</li><li>• communiquer les résultats des activités au Chef d'Agence ;</li><li>• assurer le remplacement en cas de nécessité l'Agent d'Accueil, l'Agent de Litiges et la Caissière ;</li><li>• assurer l'intérim des Responsables ADM et Gestion des Stocks en cas d'absence.</li><li>• accomplir toute autre mission confiée par le Chef d'Agence ; ou par le DR.</li></ul> <p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veiller sur tous les actifs de la Section Commerciale;</li><li>• tenir les réunions préparatoires pour le recouvrement avec PV ;</li><li>• contrôler inopinément la Caissière ;</li><li>• collecter auprès de la caissière les éléments nécessaires à l'établissement du tableau de bord;</li><li>• rédiger le courrier abonné dans le cadre du recouvrement des créances;</li><li>• rédiger les rapports d'activités et le bilan de la Section Commerciale</li><li>• constituer les tableaux statistiques et les soumettre au Chef d'Agence.</li></ul> <p><b><u>Responsabilité du titulaire :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gérer les biens de la société mis à disposition</li></ul>
------------------------------	--

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	<b>FONCTION</b>	Responsable Technique
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>CA-DR</b>	<b>CATEGORIE</b>
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff Section Technique</b>	<b>Maitrise</b>
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Sections</b>	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

<p>1.</p>	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser et suivre les équipes de dépannage et de branchement ;</li> <li>• recevoir les travaux techniques exécutés par le Service Travaux ;</li> <li>• recevoir et analyser les rapports journaliers des différentes équipes ;</li> <li>• contrôler et vérifier les chiffrages de devis et schémas des branchements neufs avant approbation.</li> </ul> <p><b><u>Attributions :</u></b></p>
<p>2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement du programme des interventions du jour;</li> <li>• veiller sur la qualité de l'eau sur le périmètre des abonnés de l'agence ;</li> <li>• contrôler les outils de travail mis à disposition des plombiers ;</li> <li>• contrôler l'usage des véhicules de l'agence ;</li> <li>• établir et transmettre au service travaux, les BI de réparation des fuites sur les conduites de <math>\varnothing &gt; 160</math> mm; les suivre jusqu'à la fin des opérations ;</li> <li>• tenir les réunions hebdomadaires avec le Responsable de devis (Mètreur) et les Plombiers ;</li> <li>• prendre en charge les déplacements de la RGS vers le magasin central pour approvisionner en matériels le magasin de l'agence ;</li> <li>• établir les rapports mensuels-trimestriels-annuels avec copie au chef d'agence ;</li> <li>• assister aux réunions de chantier pour les travaux effectués sur le périmètre de l'agence</li> <li>• apporter une assistance à la section commerciale pendant toute la période de recouvrement;</li> <li>• veiller au bon fonctionnement des équipements techniques des locaux de l'agence ;</li> <li>• constituer les tableaux statistiques de l'activité de l'agence et les soumettre au chef d'agence ;</li> <li>• assurer en cas de besoin, l'intérim des autres responsables techniques en cas d'absence.</li> </ul>

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	<b>FONCTION</b>	Responsable Gestionnaire des Stocks
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>CA-DR</b>	<b>CATEGORIE</b>
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff Section Agence</b>	<b>Maitrise</b>
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Sections</b>	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

3.	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la gestion physique de différentes natures d'article ou de matériels faisant le stock du magasin de l'Agence ;</li><li>• diligenter toutes les demandes de sortie matériel pour la réalisation des travaux du jour par l'équipe technique de l'Agence;</li><li>• surveiller le stock et établir un bon d'approvisionnement dès que le stock d'alerte est atteint.</li></ul>
4.	<p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• faire le pointage du stock physique de matériel;</li><li>• réceptionner à partir du magasin central le matériel commandé ;</li><li>• établir les bons d'entrée et sortie de matériel</li><li>• faire la rentrée physique du matériel non utilisé au chantier ;</li><li>• établir les bons de transfert de matériel de branchement et compteur;</li><li>• transmettre mensuellement les bons de mouvement au magasin central ;</li><li>• exploiter les documents de mouvement de stock arrivant du magasin central ;</li><li>• justifier les écarts par écrit et adresser une copie de la note au Chef d'Agence et une copie au Responsable du magasin central ;</li><li>• procéder aux inventaires périodique et général du magasin de l'Agence;</li><li>• constituer les tableaux statistiques et les rapports mensuels - trimestriel - annuel de la gestion des stocks et les soumettre au Chef d'Agence ;</li><li>• assurer l'intérim des responsables ADM et Commercial en cas d'absence ;</li><li>• être disponible pendant la période de recouvrement.</li></ul>

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	FONCTION	FACTURIER
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	RA-CA	CATEGORIE
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	Staff Section Administrative	Maitrise
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	Toutes les Sections	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

<p>1.</p>	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la gestion de la chaîne de facturation à savoir :             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> contrôle des index ;</li> <li><b>b.</b> enquête par sondage sur le terrain quelques codes cas pouvant affecter négativement la facturation ;</li> <li><b>c.</b> saisie des index ;</li> <li><b>d.</b> édition des factures ;</li> <li><b>e.</b> contrôle des factures ;</li> <li><b>f.</b> édition de l'état statistique de la facturation ;</li> <li><b>g.</b> transmission de l'état statistique et les factures à la hiérarchie ;</li> <li><b>h.</b> édition du bordereau d'émission ;</li> </ul> </li> <li>• encadrer les Agents de zones pendant toute la période de facturation;</li> <li>• veiller au respect des différentes échéances définies dans le programme de facturation ;</li> <li>• assister le RA au cours de la réunion préparatoire ou réunion technique avec les Agents de zone;</li> <li>• éditer et remettre les pages de relèves aux Agents de zone à la date définie du programme de facturation ;</li> <li>• contrôler, analyser les codes cas mentionnés sur les pages de relève par Agent de zone ;</li> <li>• assister le RA dans les enquêtes sur le terrain.</li> </ul>
<p>2</p>	<p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relever les différents cas d'anomalies et les instruire auprès du RA ;</li> <li>• classer l'ensemble des supports relatifs à la facturation ;</li> <li>• suivre l'état du matériel informatique ;</li> <li>• noter dans le registre de suivi du GE et outils informatiques tous les événements anormaux ou les opérations de maintenance ;</li> <li>• assurer le démarrage et l'arrêt du système informatique ;</li> <li>• assurer les sauvegardes quotidiennes et l'exploitation informatique du système.</li> </ul>

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	FONCTION	PLOMBIER
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	RT-CA	CATEGORIE
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	Staff Section Technique	Ouvrier
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	Toutes les Sections	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

**4. Attributions:**

- réaliser les travaux de branchement neufs ;
- les travaux de pose compteur – de changement compteur et le déplacement compteur;
- de déplacement branchement ;
- réaliser les travaux de réparation des casses et les fuites sur les conduites  $\varnothing \leq 160$  mm et sur les branchements.
- récupérer les chez le RT les BI pour les travaux du jour ;
- récupérer cher la RGS le matériel nécessaire à la réalisation des travaux du jour ;
- assurer l'entretien des différents outils de travail (caisse à outils, véhicules etc. ;
- faire les rapports journaliers de chantier avec copie au RT ;  
remettre les BI des travaux exécutés au RT pour contrôle et retour à la Section émettrice ;
- être disponible pendant la période de recouvrement.

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	<b>FONCTION</b>	Agent de Litiges
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	<b>RC-CA</b>	<b>CATEGORIE</b>
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	<b>Staff Section Commerciale</b>	<b>Maitrise</b>
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	<b>Toutes les Sections</b>	
<b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b>		
<b><u>NOTA BENE :</u></b>		
Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

<p>1.</p> <p>2.</p>	<p><b><u>Mission :</u></b> Recevoir les clients et analyser leurs problèmes et les aider à trouver la solution.</p> <p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• assister la RC pendant toute la période de la campagne de recouvrement ;</li><li>• suivre et exploiter les supports ayant été utilisés pendant la campagne de coupures ;</li><li>• convaincre les clients coupés à payer leurs factures d'eau avec tous les justificatifs à l'appui ;</li><li>• vérifier à posteriori en compagnie avec les Agents de Zone, les branchements déclarés coupés dont les abonnés sont restés sans réaction ;</li><li>• suivre et faire respecter les moratoires ;</li><li>• rendre compte à la RC l'évolution des échéances établies dans le cadre de moratoire ;</li><li>• à la fin de la campagne de recouvrement, transmettre à la RC tous les éléments nécessaires à l'établissement des rapports ;</li><li>• procéder à l'exploitation et au classement des supports ayant été utilisés</li><li>• être disposée à assurer l'intérim à la caisse et à la réception en cas de nécessité ;</li><li>• accomplir toute autre mission confiée par la RC ou par le CA.</li></ul>
---------------------	---

	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>DIRECTION CLIENTELE DE CONAKRY</b>	
	FONCTION	AGENT DE ZONE
<b>Liaisons Hiérarchiques en Amont</b>	RA-CA	CATEGORIE
<b>Liaisons Hiérarchiques en Aval</b>	Staff Section Administrative	Employé
<b>Liaisons Fonctionnelles</b>	Toutes les Sections	
<p><b><u>TACHES ENTRANT DANS VOS ATTRIBUTIONS :</u></b></p> <p><b><u>NOTA BENE :</u></b></p> <p>Les tâches énumérées ci-dessous ne sont pas limitatives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elles n'excluent donc pas vos propres initiatives tout en vous référant préalablement à la hiérarchie.</li> </ul>		

Approbation	J	M	A

5.	<p><b><u>Mission :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Faire les relevés d'index de consommation eau sur les pages de relèves ;</li><li>● respecter le programme de facturation ;</li><li>● distribuer les factures de consommation eau aux abonnés ;</li><li>● faire les relevés contradictoires suite aux plaintes de la clientèle ;</li><li>● instruire les enquêtes sur les branchements.</li></ul>
6.	<p><b><u>Attributions :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Exécuter le nombre de quota de fermetures branchements par jour des clients ayant des impayés ;</li><li>● déposer les compteurs en impayés ;</li><li>● ouvrir les branchements des clients ayant payé leurs créances ;</li><li>● reposer les compteurs des clients ayant réglé leurs créances ;</li><li>● informer le RT des problèmes bloquant des fermetures et les déposes des compteurs.</li></ul> <p><input type="checkbox"/> Suivre les branchements existants dans les différentes tournées ;</p> <p><input type="checkbox"/> suivre la facturation des branchements actifs ;</p> <p><input type="checkbox"/> contrôler les branchements inactifs ;</p> <p><input type="checkbox"/> signaler les branchements illégaux et les BY-PASS.</p> <p><b><u>Autres :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● participer aux actions de réactivation et de sensibilisation de la clientèle initiées par la Responsable Commerciale ;</li><li>● assister les équipes des travaux et de la normalisation dans l'exécution de leurs tâches dans sa zone.</li></ul>

## **Annexe 5 : Questionnaire d'entretien avec le directeur de la clientèle de Conakry**

- 1- Depuis combien de temps assumez-vous la fonction de Directeur de la Clientèle de Conakry ?
- 2- Quelles sont les niveaux de satisfaction des clients (abonnés) de la SEG ?
- 3- Quel est le niveau des indicateurs de gestion (Facturation, Recouvrement) ?
- 4- En tant que Directeur de la Clientèle de Conakry que vous inspire la réalisation du 4<sup>ème</sup> Projet Eau qui est annoncé ?
- 5- Quel pourrait être son incidence sur :
  - Les ressources humaines dont vous disposez ?
  - Les activités de Clientèle ?
- 6- Quelles sont les perspectives de la SEG en matière de Clientèle ?
- 7- A quel type d'innovation ou de perfectionnement peut-on s'attendre dans le domaine de la clientèle au plan technologique, d'ici deux, trois à cinq ans?
- 8- Quels pourraient être les métiers nouveaux liés à ces innovations? Les métiers qui devront obligatoirement évoluer ?
- 9- Disposez-vous de ressources humaines préparées à cela, ou celles qui en ont des pré-requis? Si oui par quoi pouvez-vous vous en assurer?
- 10- Pour rendre un meilleur service à sa clientèle la SEG doit obligatoirement améliorer la facturation. Quelles dispositions envisagez-vous dans cette optique, en termes de mobilisation et de pilotage de vos équipes pour une réduction tangible des impayés ?

## **Annexe 6 : Canevas de l'entretien effectuée avec la DRH**

- 1- Veuillez nous indiquer les orientations stratégiques de la Direction de la SEG de manière générale, et en particulier dans le domaine des Ressources Humaines.
- 2- Avec le 4<sup>ème</sup> Projet eau qui s'annonce comment entendez-vous gérer les effectifs de la SEG?
- 3- Quelle pourrait être la nouvelle structure de gestion des Ressources Humaines après avoir pris connaissance des conclusions du rapport
- 4- Que pensez-vous de la mise en place à la SEG d'une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ?
- 5- Comment qualifiez-vous le climat social qui prévaut actuellement à la SEG ?
- 6- Au regard de la structure de la DRH, des avantages sociaux accordés au personnel, ainsi que des actions sociales entreprises depuis quelques temps, on peut dire que la SEG est l'une des sociétés de la place les plus avancées en matière de gestion sociale. Peut-on dire en revanche que la SEG reçoit de ses employés la meilleure productivité qu'elle attend d'eux?
- 7- Qu'est-ce que la Direction Générale de la SEG peut attendre de la DRH comme contribution à l'amélioration des performances de l'entreprise, à l'amélioration de la desserte?

**Annexe 7 : Questionnaire à l'intention du personnel de la SEG**

Motif : Diagnostic de la GRH pour la mise en place d'une GEPC

*(Veuillez remplir ce questionnaire dans l'anonymat, et cocher devant les rubriques et réponses qui vous paraissent pertinentes)*

Catégorie professionnelle : Cadre  Agent de Maîtrise  Agent d'exécution

Sexe : Masculin  Féminin

Qualification professionnelle : .....

Service : .....

Département : .....

Direction / Projet : .....

**1-Poste occupé :** .....

**2-Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ?** .....

**3-Votre date d'embauche à la SEG :** .....

**4-votre premier poste la SEG :** .....

**5-Etes-vous satisfait de vos rapports avec vos supérieurs ?**

Très satisfait  Satisfait  Peu satisfait  Pas satisfait du tout

Pourquoi ? .....

**6-Comment trouvez-vous la façon dont vos chefs vous évaluent ?**

Objective  Peu objective  Pas du tout objective

Expliquez pourquoi ?.....  
.....

**7-A quelle fréquence vous évalue-t-on ?**

Tous les trois mois  tous les six mois  une fois par an

**8-Qu'attendez-vous à l'issue d'une évaluation finale annuelle ?**

Avoir conscience de mon niveau réel de compétence  Bénéficier d'une formation

Crainte d'être sanctionné / rétrogradé  Bénéficier d'une promotion

**9-Avez-vous un plan d'action ou des objectifs que vous avez négociés avec votre hiérarchie ?**

Oui  Non

Si oui, à quelle fréquence ces objectifs sont-ils évalués ?.....

**10-Avez-vous une description claire et écrite du travail que vous effectuez ?**

Oui  Non

Comment trouvez-vous le travail que vous avez à faire ?

Très facile  facile  délicat  compliqué

**11-Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre fonction dans l'accomplissement de vos activités ?**

Manque d'outillage ou de matériel

Retard dans l'acquisition du matériel

Les informations sur le travail à faire ne m'arrivent pas à temps

Mon chef ne m'explique pas clairement le travail à faire

Mon chef ne me soutient pas, ne m'encourage pas, ne m'assiste pas pour progresser

J'ai des problèmes pour comprendre les aspects physiques et techniques de mon travail

Je ne m'entends pas avec mes co-équipiers, avec mes collègues

Honnêtement, j'ai besoin de suivre une formation pour bien accomplir mes tâches

**12-Comment appréciez-vous la politique sociale de la SEG ?**

Motivante

Peu motivante

inéquitable

**13-Comment appréciez-vous la politique de promotion de la SEG ?**

Cohérente (*basée sur la compétence, sur le mérite*)

Peu cohérente

Relationnelle (*basée sur les affinités*)

14-Qu'est-ce qu'il vous faut pour mieux faire votre travail ?.....  
.....

**Annexe 8 : Fiche d'évaluation de la SEG**

**SEG**

**FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL**

**Direction :** \_\_\_\_\_ **Collège :** Cadre **Maîtrise** **Exécution**

**Dénomination du Poste :** .....Tube de GF.....à GF.....

**Prénoms et nom du titulaire :** .....

**Ancienneté dans le Poste** .....**Période de référence :**...../..... /20...../...../20....

CRITERES	SOUS-CRITERES	EVALUATION				Coefficient	Evaluation pondérée
		1	2	3	4		
COMPETENCES	Connaissances (générales, spécifiques)						
	Expérience professionnelle						
	Aptitudes particulières  (physiques, morales, intellectuelles, médicales)						
Evaluation partielle							
	<b>Disponibilité</b>  Ponctualité, assiduité, respect du règlement intérieur et des dispositions internes						
	<b>Relations humaines</b>  (ouverture d'esprit, esprit d'équipe, convivialité, communication, persuasion)						
	<b>Esprit d'organisation</b>						

<b>COMPORTEMENTS</b>	(gestion efficace du temps, du matériel et des moyens du travail) et Réactivité (promptitude à réagir)						
	<b>Initiative (créativité)</b>						
	<b>Prévention – Sécurité</b> (esprit et attitude sécurisante)						
<b>Evaluation partielle</b>							
<b>RESULTATS</b>	<b>Quantitatifs</b> (ratio de productivité, indicateurs de performance quantité)						
	<b>Qualitatifs</b> (degré de satisfaction, qualité de service, indicateurs de performance qualité)						
<b>Evaluation partielle</b>							
<b>TOTAL</b>		<b>Evaluation définitive</b>					
		/4				20	

Légende : 1 = insuffisant ; 2 = moyen ; 3 = satisfaisant ; 4 = très satisfaisant

Commentaires du collaborateur (à remplir par l'évalué)

Date :

Signature :

**Synthèse et décisions de la hiérarchie 1**

A la date du : .....

Nous constatons que M.....

(Cochez la case correspondante)

1 A obtenu des résultats insuffisants

2 A obtenu des résultats moyens

3 A obtenu des résultats satisfaisants

4 A obtenu des résultats très satisfaisants

-Besoins de formation et de perfectionnement :

-Proposition de mouvement (mutation, reconversion, etc) :

-Proposable à l'avancement NR

OUI

NON

-Proposable à la promotion (préciser le (s) poste GF

OUI

NON

Décision Hiérarchie

Prénom, Nom, Date, Signature et Cachet de la Hiérarchie2

## **Annexe 9 : Réponses obtenues au questionnaire d'enquête faite à l'intention du personnel de la SEG**

Nombre de répondants : 100

Dont : Cadre 20

Agent de Maîtrise : 40

Agent d'exécution : 40

### **1<sup>ère</sup> question : êtes-vous satisfait de vos rapports avec vos supérieurs ?**

Très satisfait : 10

Satisfait : 30

Peu satisfait : 40

Pas satisfait du tout : 20

### **2<sup>ème</sup> question : comment trouvez-vous la façon dont vos chefs s vous évaluent ?**

Objective : pour 05 Agents de Maîtrise et 10 Agents d'exécution

Peu objective : pour 30 cadres et 20 Agents de Maîtrise

Pas du tout objective : pour 35 Agents de Maîtrise

### **3<sup>ème</sup> question : à quelle fréquence vous évalue-t-on ?**

Tous les trois mois : néant

Tous les six mois : néant

1fois par an : selon 100 Agents. (Pendant la session budgétaire et seule la DCC est évaluée régulièrement)

### **4<sup>ème</sup> question : qu'attendez-vous à l'issue d'une évaluation finale annuelle ?**

Avoir conscience de mon niveau réel de compétence : 20

Bénéficiaire d'une formation : 20

Bénéficiaire d'une promotion : 20

Bénéficiaire à la fois de formation et de promotion : 30

Crainte d'être sanctionné : 10

**5<sup>ème</sup> question : avez-vous un plan d'action ou des objectifs que vous avez négocié avec votre hiérarchie ?**

Oui : 40

non : 60

**6<sup>ème</sup> question : avez-vous une description claire et écrite du travail que vous effectuez ?**

Oui : 60

non : 40

**Comment trouvez-vous le travail que vous avez à faire ?**

Très facile : pour les 10 cadres

Facile : pour 10 AM et 20 AE

Délicat : pour les 50 autres AM et AE

Complicé : 10

**11-Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre fonction / dans l'accomplissement de vos activités ?**

Manque d'outillage ou de matériel : selon 40 Agents

Retard dans l'acquisition du matériel : selon 30 Agents

Les informations sur le travail à faire ne m'arrivent pas à temps : selon 20 Agents

Mon chef ne m'explique pas clairement le travail à faire : selon 10 Agents

Mon chef ne me soutient pas, ne m'encourage pas, ne m'assiste pas pour progresser :

J'ai des problèmes pour comprendre les aspects physiques et techniques de mon travail :

Je ne m'entends pas avec mes co-équipiers, avec mes collègues :

Honnêtement, j'ai besoin de suivre une formation pour bien accomplir mes tâches : selon 60 Agents

**12-Comment appréciez-vous la politique sociale de la SEG ?**

Motivante : 60

Peu motivante: 20

Inéquitable : selon 20 Agents

**13-Comment appréciez-vous la politique de promotion de la SEG ?**

Cohérente (*basée sur la compétence, sur le mérite*) : selon 10 Agents

Peu cohérente : selon 50 Agents

Relationnelle (*basée sur les affinités*) : selon 20 Agents

Semi cohérente et semi relationnelle : selon 20 Agents

**Annexe 10 : Canevas d'un référentiel de compétences**

Intitulé de l'emploi : .....

Mission : .....

Formation / qualification requise.....

Niveau de professionnalisme	Compétences requises		
	Pratiques professionnelles (activités, tâches, expérience pratique)	Savoirs associés (techniques et méthodes de travail)	Aptitudes professionnelles (sens d'organisation, communication, relation de travail, etc.)
<b>Expert</b>			
<b>Confirmé</b>			
<b>Maîtrise</b>			
<b>Base</b>			



**GRILLE DE CLASSIFICATION**

Dir

aines

NIVEAUX HIERARCHIQUES	DIPLOMES ET QUALIFICATION	NIVEAUX DE CLASSEMENT
Ouvriers	Manœuvres sans aucune formation, Aide Ouvriers titulaires du CEPE	O2 - O4
	Manœuvres spécialisés, Ouvriers titulaires du CAP, BEPC, BEP, effectuant des travaux qualifiés	O5 HC -
Employés	Aide-Employés titulaires du CEPE	E1 - E4
	Employés professionnels titulaires du CAP, BEPC, BEP, effectuant des travaux qualifiés	E4 - HC
Agents de Maîtrise d'exécution	Agents exécutant des travaux qualifiés nécessitant une formation théorique ou pratique ( BAC, BT, BSEC )	M1 M2 -
Chefs de section	Agents qualifiés, de compétence confirmée ayant ou non des responsabilités d'encadrement ( BTS, DUT ou diplôme équivalent ) . Agents Diplômés de l'Enseignement Supérieur ( BAC + 4 et Plus ) Agents ayant acquis une expérience professionnelle leur permettant d'assumer des responsabilités de cadre .	M3 A3 -
Chefs de service et assimilés	Cadres Confirmés ou Responsables fonctionnels ou Opérationnels assumant des responsabilités d'encadrement.	A3 - B1
Sous-directeurs, DR, DA et assimilés		B1 - B2
Directeurs et assimilés		B2 - B3
Directeurs Généraux et assimilés		B3 HC -

**Annexe 11 : Tableau récapitulatif des principaux emplois a la SEG**

Cadres	Agents de maitrise	Agents d'exécution
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Assistant</i></li> <li>2. <i>Auditeur interne</i></li> <li>3. <i>Auditeur junior</i></li> <li>4. <i>Agent Technico-commercial</i></li> <li>5. <i>Chargé de mission</i></li> <li>6. <i>Chef de section</i></li> <li>7. <i>Chef de Projet</i></li> <li>8. <i>Chef de quart</i></li> <li>9. <i>Chef de service</i></li> <li>10. <i>Chef d'unité</i></li> <li>11. <i>Conseiller</i></li> <li>12. <i>Contrôleur</i></li> <li>13. <i>Directeur Régional</i></li> <li>14. <i>Directeur</i></li> <li>15. <i>Directeur Général</i></li> <li>16. <i>Directeur Général Adjoint</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Acheteur :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Matériel</i></li> <li>- <i>Travaux/prestations</i></li> </ul> </li> <li>2. <i>Agent administratif</i></li> <li>3. <i>Agent avantages sociaux</i></li> <li>4. <i>Agent Carto-Topo</i></li> <li>5. <i>Agent Commercial</i></li> <li>6. <i>Agent Comptable</i></li> <li>7. <i>Agent d'accueil</i></li> <li>8. <i>Agent de conduite</i></li> <li>9. <i>Agent de gestion</i></li> <li>• <i>Assurances, baux et taxes</i></li> <li>• <i>Audiovisuel infographiste</i></li> <li>10. <i>Agent de pré-comptabilisation</i></li> <li>11. <i>Agent de sécurité</i></li> <li>12. <i>Agent de suivi :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Stock</i></li> <li>- <i>Chargement</i></li> <li>- <i>Règlement</i></li> <li>- <i>Prix et engagement</i></li> <li>- <i>technique</i></li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Agent Carto-Topo</i></li> <li>2. <i>Agent Commercial</i></li> <li>3. <i>Agent de Zone</i></li> <li>4. <i>Agent courriers</i></li> <li>5. <i>Agent d'accueil</i></li> <li>6. <i>Agent d'entretien</i></li> <li>7. <i>Agent de facturation</i></li> <li>8. <i>Agent de Production</i></li> <li>9. <i>Agent de Recouvrement</i></li> <li>10. <i>Agent de Recouvrement Administration</i></li> <li>11. <i>Agent de Station</i></li> <li>12. <i>Agent de Traitement</i></li> <li>13. <i>Agent immo</i></li> <li>14. <i>Agent logistique</i></li> <li>15. <i>Agent de Recouvrement</i></li> <li>16. <i>Agent polyvalent</i></li> <li>17. <i>Agent pool auto</i></li> <li>18. <i>Agent suivi réapprov. Et livraisons</i></li> <li>19. <i>Agent Technique :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>études</i></li> </ul> </li> </ol>

**Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG (suite)**

<i>Cadres</i>	<i>Agents de maîtrise</i>	<i>Agents d'exécution</i>
<p>17. Expert :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acheteur matériel</li> <li>- Action sociale</li> <li>- Administrateur des bases de données</li> <li>- Budget</li> <li>- Contrôle de gestion</li> <li>- Chargé de méthodes, de la qualité et des procédures métiers (SI)</li> <li>- Commercial</li> <li>- Communication</li> <li>- Finance et comptabilité</li> <li>- Juridique</li> <li>- Logistique</li> <li>- Médecin du travail</li> <li>- Prévisions recrutement</li> <li>- Réseaux</li> <li>- RH/Paie</li> <li>- Santé, Sécurité &amp; Environnement</li> <li>- Systèmes</li> <li>- Webmaster</li> </ul>	<p>13. Agent d'ordonnancement</p> <p>14. Agent immo</p> <p>15. Agent logistique</p> <p>16. Agent patrimoine</p> <p>17. Agent polyvalent</p> <p>18. Agent pool auto</p> <p>19. Agent statistiques</p> <p>20. Agent polyvalent conduite</p> <p>21. Agent Technico-commercial</p> <p>22. Agent technique</p> <p>23. Agent technique de gestion</p> <p>-//- -//- -//- études</p> <p>24. Agent statistiques et consignes</p> <p>25. Aide Agent</p> <p>26. Aide Archiviste</p>	<p>20. Aide Agent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gestion</li> <li>- De saisie</li> <li>- D'ordonnancement</li> <li>- Eau et électricité</li> <li>- Mobiliers, machines, matériel de bureau</li> </ul> <p>21. Aide Archiviste</p> <p>22. Aide comptable</p> <p>23. Aide de quart</p> <p>24. Aide documentaliste</p> <p>25. Aide magasinier</p> <p>26. Aide mécanicien</p> <p>27. Aide-soignante</p> <p>28. Aide soudeur</p> <p>29. Archiviste</p> <p>30. ATI</p> <p>31. Caissier</p> <p>32. Cartographe</p>

**Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG (suite)**

Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution
<p>18. Ingénieurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laborantin</li> <li>• Chimiste</li> <li>• Hydrotechnicien</li> <li>• Génie civil</li> <li>• Métrologue</li> <li>• Electromécanicien</li> <li>• Environnement</li> <li>• Santé au travail</li>   <li>• Sécurité</li> <li>• Système</li> <li>• D'application</li> </ul> <p>19. Inspecteur Général</p> <p>20. Inspecteurs</p> <p>21. Opérateur</p> <p>22. Médecin d'entreprise</p> <p>23. Médecin du travail</p> <p>24. Préparateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De chantier</li> <li>- Maintenance</li> <li>- Matériel bobiné</li> </ul>	<p>27. Agent Documentaliste</p> <p>28. Aide gestionnaire</p> <p>29. Analyste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matériel</li> <li>- programmeur</li> </ul> <p>30. Archiviste</p> <p>31. Assistant</p> <p>32. Assistant technique chim</p> <p>33. AT :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Essai</li> <li>- Statistiques</li> </ul> <p>34. Agent Technique Principal aut</p> <p>35. Auditeur junior</p> <p>36. Automaticien</p> <p>37. Caissier</p> <p>38. Chef de cellule cartographie informatisée</p> <p>39. Chef de cellule formation technique</p> <p>40. Chef de cellule fournisseurs stocks immobilisés</p> <p>41. Chef de cellule maîtrise et recherche de fuites</p> <p>42. Chef de cellule Mécanique</p> <p>43. Chef de cellule réclamation clients</p>	<p>33. Electricien auto</p> <p>34. Employé</p> <p>35. Infirmier auxiliaire</p> <p>36. Machiniste</p> <p>37. Maçon</p> <p>38. Magasinier</p> <p>39. Mécanicien</p> <p>40. Mécanicien Tourneur</p> <p>41. Menuisier</p> <p>42. Plombier</p> <p>43. Réparateur</p>

**Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG (suite)**

<i>Cadres</i>	<i>Agents de maitrise</i>	<i>Agents d'exécution</i>
	<p>44. Chef de cellule statistique exploitation</p> <p>45. Chef de cellule Trésorerie</p> <p>46. <i>Chargé de mission</i></p> <p>47. <i>Chargé d'études</i></p> <p>48. <i>Chauffeur de liaison</i></p> <p>49. <i>Chauffeur grutier</i></p> <p>50. <i>Chauffeur livreur</i></p> <p>51. <i>Chef Section enquêtes</i></p> <p>52. <i>Chef Section entretien conduite de transport</i></p> <p>53. <i>Chef de section entretien Locaux et suivi des chantiers</i></p> <p>54. <i>Chef de section facturation</i></p> <p>55. <i>Chef de section fournisseur</i></p> <p>56. <i>Chef de section Hygiène et Sécurité</i></p> <p>57. <i>Chef de section surveillance Qualité Physico-chimique</i></p> <p>58. <i>Chef de section Traitement des Eaux</i></p> <p>59. <i>Chef de groupe</i></p> <p>60. <i>Chef de quart</i></p> <p>61. <i>Chef d'équipe :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Appareillage</i></li> <li>- <i>Dépannage</i></li> <li>- <i>Gestion stocks</i></li> <li>- <i>Maintenance</i></li> <li>- <i>Mesures et essais</i></li> <li>- <i>Ouvrages électromécaniques</i></li> <li>- <i>Postes</i></li> <li>- <i>Protection</i></li> </ul> <p>62. <i>Chef d'unité</i></p>	<p>44. <i>Secrétaire</i></p> <p>45. <i>Soudeur</i></p> <p>46. <i>Technicien Informatique Régional</i></p> <p>47. <i>Tourneur</i></p>

**Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG (suite)**

<i>Cadres</i>	<i>Agents de maîtrise</i>	<i>Agents d'exécution</i>
	63. Chimiste 64. Comptable 65. Conducteur d'engin 66. Conducteur de projet 67. Conducteur de réseau 68. Contremaître 69. Contrôleur : 70. Déclarant en douanes 71. Dessinateur projeteur 72. Dispatcher 73. Documentaliste 74. Electricien 75. Employé 76. Gestionnaire du personnel	

**Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG (suite)**

<i>Cadres</i>	<i>Agents de maîtrise</i>	<i>Agents d'exécution</i>
	77. Infirmier d'Etat 78. Infirmier Major 79. Ingénieur Assistant 80. Ingénieur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement</li> <li>- Réseau</li> <li>- Système</li> </ul> 81. Inventoriste 82. Machiniste 83. Magasinier 84. Mécanicien 85. Mécanicien tourneur 86. Menuisier 87. Monteur 88. Monteur chaudronnier 89. Opérateur 90. Opérateur salle de contrôle 91. Ouvrier qualifié	

**Tableau récapitulatif des principaux emplois à la SEG (suite)**

<i>Cadres</i>	<i>Agents de maîtrise</i>	<i>Agents d'exécution</i>
	<p>92. Préparateur (SI)                      93. Préparateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De chantier</li> <li>• Maintenance</li> <li>• Matériel</li> </ul> <p>94. Responsable commercial                      95. Responsable Technique                      96. Responsable Gestion de stocks                      97. Responsable Administratif                      98. Sage-femme d'Etat                      99. Secrétaire                      100. Soudeur                      101. Statisticien                      102. Superviseur                      103. Technicien d'exploitation                      104. Technicien Informatique Régional</p>	

Au total, la SEG compte, selon les informations disponibles, 175 emplois répartis entre les trois catégories professionnelles comme suit :

- Cadres : 24 emplois
- Agents de maîtrise : 104
- Agents d'exécution : 47

## BIBLIOGRAPHIE

### ❖ Ouvrages

- BESSEYRE DES HORTS Charles Henri (2011), « RH au Quotidien, Pratiques en or »
- BRUNET-LECOMTE Jean et Dominique FAUCONNIER (1997), « Oser la qualité en ressources humaines ».
- IGALENS Jacques, (1996), « Tous DRH », Editions d'organisation, Paris.
- JORAS Michel / RAVIER Jean Noel (1993), « Comprendre le bilan des compétences » éditions liaisons, pages 91 ; 92
- JOLIS Nadine (2000), « La compétence au cœur du succès de votre entreprise », éditions d'organisation, pages 112 à 143 ; 211 à 219
- LEBOYER Claude Levy (1997), « La Gestion des compétences » pages 9-12-1643 à 50.
- LECOEUR Elisabeth (2008), « Gestion des compétences : le guide pratique » éditions De Boeck-pages 5 à 40 ; 60 à 88
- LE BOTERF Guy (2001), « Construire les compétences individuelles et collectives », éditions d'organisation, pages 14-33
- MEIGNANT Alain (2009), « Manager la Formation », 8<sup>ème</sup> édition, 115 à 117-123.
- MEIGNANT Alain (2006), « Tous DRH », 3<sup>ème</sup> édition, pages 215 à 225
- MEIGNANT Alain, (2001) « Manager la formation », Paris, Editions Liaisons.
- MARTORY Bernard (2004), « Tableaux de bord sociaux » - éditions Liaisons pages 20 ; 55 ; 67
- MINTZBERG Henry (1982), « Structure et dynamique des organisations », éditions Agence d'Arc inc. Et d'Organisation, Paris
- Petit/ Bélanger/ Benabou/Foucher Bergeron (Opérationnelle des RH »
- PERETTI Jean Marie (2006-2007), « **Gestion des Ressources Humaines** ». 10<sup>ème</sup> édition, pages 5 à 17-95.
- WEISS Dimitri (2005), « Ressources Humaines », 3<sup>ème</sup> édition, pages 498 à 505

### ❖ Notes de cours :

- AKANNI Alain, (mars 2009), cours de « Stratégie d'entreprise », CESAG-Dakar
- FALL Touba, (décembre 2013), cours de « Gestion des Compétences », CESAG.

- MBIDA Réal Romuald, (février 2014), cours de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) » - CESAG.
- MBIDA Réal Romuald, (Avril 2014), cours de « Management de la Formation »- CESAG, cours de « Gestion du changement et diagnostic organisationnel », CESAG, Année Académique 2014-2015.
- SOW Abdoul, (décembre 2008-janvier 2009), cours de « communication organisationnelle », CESAG-Dakar

❖ **Mémoires consultés :**

- COULIBALY Dadjé, « la mise en place d'un dispositif de la GPEC à la direction de la télévision de la RTS », 2008- CESAG-Dakar ;
- NDAO Marie Alassane, « Proposition de mise en place d'une GPEC à la SICAP : cas de la Direction Administrative et Juridique », 2007 CESAG-Dakar.
- SECK Mamadou Tahir (2010), « Contribution à l'amélioration du Système de Gestion Technique du Réseau d'eau potable dans la région de Dakar », DESAG-CESAG.
- TRAORE Ibrahima Sory, « Contribution à l'amélioration de la GPEC à la Sénélec-Cas de la Direction Production », 2009

❖ **Autres documents sur la GRH :**

- BENOZOFF Stéphane, (juillet-août-septembre 2001), « Revue de gestion des ressources humaines »
- BERTRAND Yves / GUILLEMET Patrick, (1989), « Les organisations, une approche systématique », Montréal, Editions agences d'ARC inc.
- Encyclopédie des ressources humaines (2006), 2<sup>ème</sup> édition.
- MULLER J. Luc (1998), « Gestion Stratégique des Ressources Humaines et cycles d'évolution des entreprises ».
- MBIDA Réal Romuald, (2014) « Lexique analyse des emplois et des compétences », CESAG.

## TABLE DES MATIÈRES

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux .....	v
Liste des figures .....	vi
Liste des annexes.....	vii
Sommaire .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	11
Chapitre 1: HISTORIQUE, ACTEURS ET OUTILS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES .....	12
1.1.    Approche historique.....	12
1.2.    Approche analytique .....	15
1.3.    La GPEC en Afrique.....	17
1.4.    La GPEC entre deux contraintes.....	19
1.4.1.    Une contrainte liée au temps .....	19
1.4.2.    Une contrainte liée au risque et à l'incertitude .....	19
1.5.    Les acteurs de la démarche GPEC et leurs rôles.....	19
1.6.    Les outils de la GPEC .....	20
1.6.1.    Définition de familles professionnelles et les métiers.....	23
1.6.1.1.    Les familles professionnelles .....	23
1.6.1.2.    Les métiers .....	23
1.6.1.3.    Les référentiels .....	23
1.6.2.    La carte des emplois et des compétences .....	25
1.6.3.    Les emplois sensibles .....	25
Chapitre 2 : DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES .....	27
2.1.    Définition de la GPEC .....	27
2.2.    Les concepts clés de la GPEC.....	29
2.2.1.    Les Types d'Emplois.....	29
2.2.1.1.    La Technicité.....	29
2.2.1.2.    L'Information .....	29

2.2.1.3.	La Communication : .....	30
2.2.1.4.	La Contribution Economique.....	30
2.2.2.	L'employabilité.....	30
Chapitre 3 :	METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	32
3.1.	Choix du thème .....	32
3.2.	La Population d'étude .....	33
3.3.	Délimitation du champ d'étude.....	34
3.4.	Collecte de données .....	34
3.5.	Intérêt de l'étude .....	35
3.6.	Plan de l'étude.....	35
3.7.	Le Mode de traitement des données.....	35
DEUXIEME PARTIE :	CADRE PRATIQUE.....	36
Chapitre 4 :	PRESENTATION DE LA SEG .....	37
4.1.	Historique.....	37
4.2.	Fondements de la SEG.....	38
4.2.1.	Missions .....	38
4.2.2.	Valeurs .....	39
Chapitre 5 :	DIAGNOSTIC PREALABLE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA GPEC .....	41
5.1.	Problématique .....	41
5.1.1.	position et nature du problème .....	41
5.2.	Objectifs de l'étude :.....	43
5.2.1.	Objectifs généraux : .....	43
5.2.2.	Objectifs spécifiques : .....	43
5.3.	Diagnostic du personnel de la SEG .....	43
5.3.1.	Diagnostic des effectifs : .....	44
5.3.2.	Diagnostic des emplois.....	49
5.3.3.	Diagnostic des compétences.....	50
5.3.4.	Diagnostic des pratiques RH à la SEG :.....	50
5.3.5.	Acquisition des Ressources Humaines :.....	50
5.4.	La rémunération : .....	51
5.5.	Appréciation des performances du personnel :.....	52
5.6.	Les conditions de travail : .....	52
5.7.	Volet relations et promotion sociales :.....	52
5.7.1.	Volet Santé et Sécurité au travail : .....	53

5.7.2.	Le Développement des Ressources Humaines (Formation) : .....	54
5.7.3.	Gestion des carrières et des promotions : .....	54
5.7.4.	Communication interne : .....	55
5.7.5.	Liste des fiches de fonction de la Direction Clientèle de Conakry : .....	56
5.8.	Cartographie des métiers de la Direction Clientèle de Conakry .....	57
5.8.1.	Conditions de mise en œuvre de la GPEC à la SEG : .....	60
5.8.1.1.	Les orientations stratégiques de la SEG .....	60
5.8.1.2.	Analyse des ressources disponibles et leur évolution : .....	62
5.8.2.	Inventaire des ressources disponibles à la Direction Clientèle Conakry : .....	62
5.8.3.	Analyse de l'évolution de ces ressources : .....	67
5.9.	Détermination des besoins futurs : .....	68
5.10.	Analyse des écarts entre ressources et besoins futurs : .....	70
Chapitre 6: PROPOSITION DE DEMARCHE GPEC .....		75
CONCLUSION GENERALE .....		78
ANNEXES .....		81
BIBLIOGRAPHIE .....		124
TABLE DES MATIÈRES .....		126