



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

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION  
(CEE)**

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

**Promotion 2015-2016**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**MISE EN PLACE D'UN DEPARTEMENT FONCTIONNEL  
DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE ENTREPRISE :  
CAS DE LA SIAGRO SA**

**Présenté par :**

**Suzanne A. NGO KALDJOP**

**Dirigé par :**

**Docteur Lassana TIOTE**

**Chef du Département CESAG-**

**Exécutive Education**

**Avril 2017**

## Dédicace

**Je dédie ce mémoire à Jésus-Christ**

Que l'honneur et la magnificence lui soient rendus à jamais.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

A :

- ✓ le Docteur Lassana TIOTE, mon Directeur de Mémoire pour le suivi indéfectible,
- ✓ le personnel de la Bibliothèque du CESAG pour la documentation fournie,
- ✓ tous mes promotionnaires pour leur franche collaboration,
- ✓ tout le personnel de la SIAGRO et à sa direction générale en particulier pour m'avoir permis de mener à bien cette étude,
- ✓ ma fille Marthe Caline DIWANDJA DJEMBA dont la présence et l'affection ont été une grande source de réconfort et de motivation quotidienne,
- ✓ mes chers géniteurs Monsieur et Madame KALDJOP, dont l'amour et le sens de la responsabilité m'ont permis de parvenir à ce niveau de la vie,
- ✓ mes parents NONGOWE Frieda, BIBOUM Janvier, M. & Mme HIOF, M. & Mme BASSINGHA, MEMBI Hermine et NONGOWE Anne pour le soutien et l'affection constants,
- ✓ mes bien-aimés cadets Jean Baptiste, Marie Yvonne, Paul Alain, Luc Landry, Doretine Grâce, Jason Junior, Loïc Isaac, Emmerentienne Ferriale, Doretta Cassandra, Gaius, Maelyse et Abro junior dont l'affection continuelle m'a constamment exhortée au travail,
- ✓ les sieurs Victor Claude DIWANDJA DJEMBA et Joseph NLEND MI NLEND pour leur permanent parrainage, leur apport matériel, financier et moral,
- ✓ les membres du *Family Meeting* dont le soutien a été déterminant dans la réalisation de ce mémoire,
- ✓ la famille DJEMBA pour les encouragements,
- ✓ tous ceux qui, de près ou de loin et de façon multiforme, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, je dis grandement Merci !

## Liste des abréviations

DG :	Directeur Général
DRH :	Directeur des Ressources Humaines
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
HRM :	Human Resource Management
MRH :	Management des Ressources Humaines
RH :	Ressources Humaines
SA :	Société Anonyme
SIAGRO :	Société Industrielle Agroalimentaire

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Liste des tableaux

Tableau 1 : Instruments de mesure de la valeur ajoutée .....	19
Tableau 2 : Les trois missions essentielles de la fonction RH .....	29
Tableau 3 : L'évolution mensuelle de l'effectif de Janvier à Décembre 2016.....	43
Tableau 4 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle au 31 décembre 2016 .....	44
Tableau 5 : Ancienneté globale au 31 Mars 2017 .....	45
Tableau 6 : Répartition de l'effectif par genre au 31 décembre 2016.....	46

### ➤ Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de la DRH .....	21
Figure 2 : Evolution des effectifs mensuels de Janvier à Décembre 2016.....	43
Figure 3 : Catégories socioprofessionnelles au 31 décembre 2016 .....	44
Figure 4 : Ancienneté personnel SIAGRO.....	45
Figure 5 : Répartition de l'effectif par genre au 31 décembre 2016 .....	46
Figure 6 : Pyramide des âges au 31 décembre 2016 .....	46
Figure 7 : Pyramide des âges usine .....	47
Figure 8 : Proposition d'organigramme pour le Département RH de SIAGRO .....	55

## Liste des annexes

Annexe 1 : L'organigramme macro de la SIAGRO.....	73
Annexe 2 : L'organigramme de la direction administrative et financière de la SIAGRO .....	74
Annexe 3 : Le répertoire des métiers de la SIAGRO .....	75
Annexe 4 : Les solutions alternatives d'organisation de la fonction RH.....	79
Annexe 5 : Modelés de fiches de poste .....	80
Annexe 6 : Exemple de grille des niveaux de maîtrise de compétences .....	84
Annexe 7 : Modèle de fiche d'évaluation d'un agent de maîtrise.....	86
Annexe 8 : Guide d'entretien .....	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Sommaire

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE .....	8
Chapitre 1 : DE LA COMPREHENSION THEORIQUE DES QUESTIONS LIEES A UN DÉPARTEMENT RH.....	10
Section 1 : Revue de la littérature .....	10
Section 2 : Recension des écrits et hypothèses de recherche .....	29
Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	31
Section 1 : Méthodologie de collecte des données.....	31
Section 2 : Techniques de traitement des données.....	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE DE L'ÉTUDE .....	37
Chapitre 2 : PRESENTATION DE LA SIAGRO SA.....	39
Section 1 : Historique, activité et organisation .....	39
Section 2 : L'effectif et la répartition du personnel de la SIAGRO SA.....	43
Chapitre 4 : PRÉSENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....	48
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude.....	48
Section 2 : Problèmes identifiés et perspectives .....	60
CONCLUSION GENERALE .....	66
BIBLIOGRAPHIE .....	68
ANNEXES .....	72
TABLE DES MATIERES .....	90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**



Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du XXI<sup>e</sup> siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus (PERETTI ; 2013). Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. D'ailleurs, de nombreux entrepreneurs n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprise sont leurs meilleurs atouts<sup>1</sup>.

Cependant, gérer ce personnel n'est pas une chose facile. En effet, comment faire pour trouver de bons profils, le bon niveau de salaire ? Comment motiver ses salariés ?...

## 1. Contexte de l'étude

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.<sup>2</sup>

En effet, l'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (commerciaux, chauffeurs livreurs...) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.
- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines>. (Site consulté en Septembre 2016).

<sup>2</sup> *Idem*

<sup>3</sup> <http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines> (consulté le 16/09/2016)

Aujourd'hui, le service des ressources humaines agit comme un réel « **Business Partner** » au sein de son entreprise. En effet, peu importe la taille de l'entreprise, les RRH sont désormais perçus comme un partenaire « **indispensable aux décisions stratégiques** »<sup>4</sup>. D'où tout l'intérêt de disposer d'un service qui s'en occupe.

La gestion des ressources humaines (GRH) s'impose aujourd'hui comme une dimension incontournable du management des organisations en considérant les individus comme des ressources à valoriser et sources d'avantages compétitifs.

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble d'actions conduites par la fonction RH pour mener à bien les objectifs fixés. BELANGER (1999) la définit comme étant l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention des ressources visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite.

Gérer les ressources humaines consiste à disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social assez favorable possible (MEIGNANT ; 2001).

Pour ce faire, différentes pratiques sont mises en place dans les entreprises, concernant la gestion aussi bien individuelle que collective du travail (BENCHEMAM, GALINDO ; 2015). Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les organisations qui s'y emploient bénéficient d'un avantage compétitif décisif. (PERETTI ; *op cit*).

Cependant, certaines entreprises bien qu'assurant dans une certaine mesure la fonction Ressource Humaine, ne sont pas encore parvenues à la mise en place d'un Service en charge de gérer ces ressources que l'on s'accorde à qualifier de ressources les plus importantes de l'entreprise. La Société Industrielle Agroalimentaire du Sénégal en est une parfaite illustration.

---

<sup>4</sup> <http://www.talentsoft.fr/blog/parlons-rh/fonction-rh-business-partner> (consulté le 16/09/2016)

Créée en 2001, aujourd'hui en pleine expansion, elle emploie aujourd'hui 379 salariés dont 347 permanents et 32 contractuels<sup>5</sup>. Depuis sa création, la gestion du personnel a été assurée de manière disparate, par les différents services existants. A titre d'exemple, les recrutements se faisaient par les responsables de services concernés ; la paie par le service comptabilité et un cabinet extérieur ; la gestion des absences et congés au siège par une employée (comptable), supervisée par la direction générale ; etc.

Les outils de gestion des ressources humaines tels le manuel de procédures RH, les référentiels métiers, le système d'appréciation des performances, la politique de rémunération, le plan de formation étaient inexistantes. Les employés sont recrutés et travaillent mais ne disposent pas de dossiers individuels régulièrement constitués et mis à jour.

Or, une entreprise en croissance va inévitablement se trouver confrontée à l'évolution de la gestion de ses ressources humaines et de ses ressources techniques (Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise ; 2015). Comme le relevaient CADIN et al. (2013), la gestion des ressources humaines est aujourd'hui fortement mobilisée par les mutations de l'économie et de l'emploi. Une réévaluation permanente de ses concepts et méthodes est donc nécessaire.

Forte de cette réalité, la SIAGRO a entrepris d'accompagner l'extension de son marché économique avec une bonne gestion de son personnel en envisageant la mise sur pied d'un département des ressources humaines<sup>6</sup> au cours de l'année 2016.

## **2. Problématique de l'étude**

Longtemps envisagée comme une fonction administrative et comptable, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'est enrichie, au fil du temps, de missions de plus en plus diversifiées.

Compte tenu de l'évolution technologique qui entraîne la remise en cause permanente des modes de fonctionnement des entreprises, la recherche de meilleures performances est devenue un des objectifs majeurs de toute organisation. Le personnel n'est plus (seulement) regardé

---

<sup>5</sup> Effectifs au 31 décembre 2017.

<sup>6</sup> Notre thème porte l'adjectif « fonctionnel » parce que nous avons également la mission de gérer/faire fonctionner le département après sa mise en place.

comme un facteur-coûts mais comme une composante importante de la réussite de l'entreprise. Ce sont les ressources qui font tourner l'entreprise et apportent de la valeur ajoutée aux investissements réalisés (MEIGNANT, 1977).

Le management du personnel revêt donc une importance stratégique au même titre que la taille de l'entreprise, la part de marché, le niveau technologique des produits, la maîtrise des coûts, etc. L'entreprise qui gère un personnel qualifié possède un avantage sur la concurrence. Ainsi par exemple, sécurité de l'emploi, *commitment* (attachement, loyauté), niveau salarial suffisant, évolution de carrière ciblée et leadership peuvent se révéler être des avantages concurrentiels. Intégrer la stratégie de l'entreprise dans la stratégie HRM devient donc une nécessité<sup>7</sup>. Une bonne gestion des ressources humaines s'impose désormais à tous, non seulement comme facteur clé de succès, mais aussi comme une nécessité. Et cela passe par la structuration d'un service spécialisé. C'est fort de cette réalité que la SIAGRO a envisagé la mise en place d'un service fonctionnel RH.

La SIAGRO doit aujourd'hui affronter la concurrence non seulement des entreprises de son secteur d'activité implantées au Sénégal, mais aussi à l'extérieur. De ce fait, elle doit veiller à sa compétitivité en mettant le personnel au cœur de sa stratégie, en adoptant des politiques d'épanouissement pour l'ensemble des travailleurs et par ricochet, des politiques intéressantes pour l'entreprise. La mise en place d'un département fonctionnel des ressources humaines s'impose<sup>8</sup>.

Dès lors, la question qui se pose est de savoir de quoi a besoin la SIAGRO en termes de moyens et outils pour la mise en place de son département RH ? Quelle est la méthodologie à adopter pour la mise en place et le fonctionnement de ce nouveau département ?

---

<sup>7</sup><https://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/gestion-du-personnel/gestion-et-organisation/article/ressources-humaines-le-role-des-rh-dans-lentreprise/> (consulté en Septembre 2016).

<sup>8</sup> Comme le suggère le site <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-ressources-humaines-123.html> (consulté en Septembre 2016), le département RH est le Service de l'entreprise ayant pour responsabilités la gestion du personnel (paie, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et/ou externe, les systèmes d'information Ressources Humaines (SIRH).

Apporter des réponses à ces questions constitue l'objet de notre investigation qui, nous le rappelons, porte sur la mise en place d'un département fonctionnel des ressources humaines dans une entreprise : cas de la SIAGRO.

### **3. Objectifs de la recherche**

Les objectifs du présent travail se déclinent en un objectif général et quatre objectifs spécifiques.

#### **3.1. Objectif Général**

L'objectif général de la présente investigation est de contribuer à la mise en place d'un service fonctionnel des ressources humaines au sein de la SIAGRO.

#### **3.2. Objectifs Spécifiques**

Plus spécifiquement, il s'agira de :

- Cerner les missions confiées au Département RH,
- Identifier les actions à mener par le service pour son fonctionnement,
- Faire ressortir les moyens engagés pour la mise en place d'un Département RH, et
- Evaluer le niveau de réalisation du projet.

### **4. Intérêt du sujet**

La présente étude a un intérêt multiple aussi bien pour les Entreprises en général, la SIAGRO en particulier, les professionnels des RH, que pour l'étudiant stagiaire.

- Pour les Entreprises en général :

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les grandes entreprises ont placé la gestion des RH au cœur de leur stratégie. Car comme le disait ROMELAER (1993), *c'est là que se gagne ou se perd la bataille : une entreprise est en danger si elle ne parvient pas à recruter et à retenir..., si elle n'arrive pas à développer des cadres et des dirigeants de talents, si elle a des difficultés à faire évoluer les techniques et l'organisation parce que les compétences et les qualifications ne suivent pas, ou si elle est fragilisée par des tensions sociales.*

Le présent travail pourra dès lors inspirer et servir de support aux Entreprises qui ne sont pas encore dotées d'un Service fonctionnel des ressources humaines.

- Pour la SIAGRO :

Premièrement, l'objet de cette étude rentre en droite ligne de la politique globale de la SIAGRO depuis plusieurs mois.

Deuxièmement, son effectivité permettra à coup sûr de relever le niveau de performance de la SIAGRO.

- Pour les professionnels des Ressources Humaines :

La présente étude pourra servir de support méthodologique aux professionnels des RH dans leur mission non moins ardue.

- Pour l'étudiant :

Les résultats de ce travail constituent le Mémoire de fin de formation en MBA, option Gestion des Ressources Humaines. C'est un premier challenge professionnel après la formation suivie. Il s'agit donc de l'aboutissement d'un défi personnel, académique et professionnel à relever.

## **5. Annonce du plan**

Afin de répondre aux questions posées ci-dessus et d'atteindre nos objectifs, nous nous attèlerons dans une première partie, à présenter les contours du thème de notre étude, avant de développer dans une deuxième partie les moyens et processus de mise en place proprement dit d'un service fonctionnel des RH. En d'autres termes, la présente investigation portera sur les deux axes principaux ci-après :

- 1<sup>ère</sup> partie : Cadre conceptuel et théorique de l'étude ;
- 2<sup>e</sup> partie : Cadre opératoire de l'étude.

**PREMIÈRE PARTIE :**  
**CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE**  
**L'ÉTUDE**

Cette première partie a pour objectif de donner une assise fondamentale et sémantique à notre étude. Elle se subdivise en deux chapitres. Le chapitre premier porte sur l'insertion conceptuelle de notre sujet, à travers la revue de la littérature en rapport avec notre thématique. Le second, quant à lui, porte sur la description de la méthodologie adoptée dans le cadre de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 1 : DE LA COMPREHENSION THEORIQUE DES QUESTIONS LIEES A UN DÉPARTEMENT RH**

Le présent chapitre est réservé à la revue de la littérature et aux théories explicatives. Ainsi, il s'agit dans un premier temps de relever un certain nombre d'écrits réalisés tout autour du thème de notre étude pour avoir une idée sur ce qui a été dit à ce sujet (section 1), avant d'en faire une recension et ressortir des hypothèses de recherche dans un second temps (section 2).

### **Section 1 : Revue de la littérature**

Nous avons parcouru quelques articles et ouvrages pour non seulement faire le point, ou l'état des travaux déjà effectués sur la question qui nous intéresse ici, mais aussi, pour trouver notre démarche personnelle dans la résolution du problème qui a suscité cette recherche. Nous nous pencherons donc tour à tour sur la présentation générale de la fonction RH en entreprise, ensuite, la nécessité et les enjeux de la professionnalisation de la fonction.

#### **I. Présentation générale de la fonction RH en entreprise**

Nous présenterons dans ce cadre l'historique, les missions et l'organisation de la fonction Ressources Humaines.

##### **A. L'historique et l'évolution de la fonction RH**

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente (PERETTI ; 2013). La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

FOMBONNE, dans son remarquable historique de la fonction Personnel (2001), a proposé une chronologie détaillée qui reprend chaque étape de l'émergence de la fonction en France par exemple : la fonction Personnel sans chef du personnel (1850 à 1916), l'émergence d'une fonction autonome (1916 à 1935), une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936 à 1940), l'Assistance et œuvres sociales (1940 à 1946), une fonction en plein essor (1947 à 1960), l'âge adulte (1961 à 1970), Les managers (1970 à 1980), le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980).

Selon PERETTI (2013), pour retracer l'historique de la fonction, quatre grandes périodes sont à distinguer : des prémices à 1944 ; les Trente Glorieuses (1945 à 1974) ; la professionnalisation de la fonction RH (1975-2000) ; le DRH, partenaire d'affaires (2000-2012).

Après la crise de 2008 à 2012, vinrent les années où les entreprises et les salariés réapprennent à conjuguer l'économie et le social, le réalisme et l'optimisme, le bien-être individuel et collectif, le profit et le développement durable.

En effet, nous pouvons retenir que l'évolution de la fonction RH s'est faite en 3 étapes principales : les prémices, l'essor et la professionnalisation.

### **1. Les prémices de la fonction RH : 1850-1944**

La fonction Ressources humaines n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel (PERETTI ; 2013).

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Vers 1880, avec TAYLOR, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés.

L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés (ALIS et al ; 2011).

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel.

Trois étapes (avant 1914, de la guerre à 1936 et après 1936) peuvent être distinguées.

#### **a- Avant 1914**

La fonction n'existe guère et les témoignages sont rares. À travers quelques romans, il est possible de découvrir des exemples de pratiques de gestion des ressources humaines. Victor

Hugo (Les Misérables), la comtesse de Ségur (La Fortune de Gaspard), Hector Malot (En famille), Émile Zola (Au Bonheur des dames) parmi d'autres ont décrit des pratiques d'embauche, de licenciement, de formation, de promotion, d'œuvres sociales.

Les entreprises dont la taille pourrait justifier l'émergence de la fonction sont encore peu nombreuses. Le recensement de 1896 révèle 472 établissements de plus de 500 salariés.

Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection du travail (1874 et 1892), les accidents du travail (1898), la durée du travail (1900 et 1905), le conseil des prud'hommes (1905), le repos dominical (1906), la création du ministère du Travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913).

FOMBONNE (2001) observe : « Les politiques sociales de la seconde moitié du XIXe siècle, dans les entreprises ayant leurs usines en province, se ressemblent beaucoup ».

Plus intéressantes encore sont leurs initiatives en vue d'organiser la protection sociale, pour laquelle il n'existe alors aucun système public ou privé. Ils inventent la Sécurité sociale dans beaucoup de ses domaines d'application.

Enfin, « ces patrons de province se font un peu banquiers, soit en vendant à crédit dans leurs économats et en se remboursant sur la paie, soit en créant des comptes de dépôt pour inciter les ouvriers à épargner en vue des mauvais jours et de leurs vieux jours.» (FOMBONNE ; 2001)

Mais, au-delà de la politique d'œuvre sociale, FOMBONNE s'interroge : « La fonction Personnel existe-t-elle ? ». Il constate que la fonction Personnel est souvent exercée par les patrons eux-mêmes. La fonction est parfois exercée par un mandataire. Ce mandataire est soit le directeur de l'usine, assisté d'un comptable pour la paie, soit, si l'effectif de l'usine est nombreux ou si l'on se trouve au niveau du siège, un secrétaire général prenant en charge l'administration générale, comprenant le personnel. En 1862, par exemple, un règlement de Saint-Gobain réorganise l'administration centrale et crée un secrétariat général dont les attributions comprennent la gestion sociale.

La fonction n'émerge que tardivement. En 1898, il existe au Crédit foncier de France un bureau du personnel dépendant du secrétariat général. Chez Paribas, qui compte 40 personnes en 1912,

une personne a la charge exclusive des questions de personnel. À la Société Générale, on note en 1909 l'existence d'un service du personnel rattaché au secrétariat général. Un chef du personnel apparaît chez Renault avant la guerre.

Il faut noter que parmi les six fonctions distinguées par FAYOL (administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler), technique, commerciale, financière, comptable, et de sécurité), la fonction Personnel n'est pas mentionnée. Quelques aspects (sécurité du travail, hygiène) sont intégrés dans les fonctions sécurité et administrative (FAYOL ; 1916).

#### **b- De 1914 à 1936**

L'après-guerre connaît un développement de la réglementation sociale : la négociation collective (1919), la journée de 8 heures (1919), la loi Astier sur l'enseignement professionnel (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928, 1930), les allocations familiales (1932), les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux.

En 1917, est créée l'école des surintendantes d'usines qui, la guerre terminée, fournit à l'industrie des cadres pour les services sociaux (PATUREL ; 2010).

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service du personnel.

#### **c- De 1936 à 1944**

La victoire du Front populaire en 1936 entraîne une vague de grèves, un renforcement syndical, un développement de la législation et un renouvellement de la réflexion patronale.

Parmi les textes de la période, on peut noter la création des délégués ouvriers, des congés payés, de la semaine de 40 heures, la loi sur les conventions collectives.

La secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information.

Peugeot crée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales et, en 1938, un département social qui regroupe toutes les œuvres sociales et un laboratoire de psychotechnique.

Chez Kodak-Pathé, la direction générale définit, dès 1937, une direction du personnel réunissant la gestion administrative, les services sociaux et humains et, chose rare, l'organisation, c'est-à-dire à cette époque l'étude du travail, les méthodes, les standards de temps et les primes (PERETTI ; 2013).

CARTHY (1983) constate que, « lorsqu'on demandait en 1939 à un chef de personnel : “De quoi vous occupez-vous ?”, la réponse était du genre de celle-ci : “De l'embauche, de la paie, de l'administration et des délégués.” Tel est bien là le noyau autour duquel s'est constituée la fonction».

## **2. L'essor de la fonction RH : 1945-1974**

Le développement réel de la fonction RH s'observe à partir de 1945. Cette période de croissance a été baptisée par FOURASTIE *les Trente Glorieuses* (PERETTI ; 2013).

Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et le manque de personnel qualifié.

### **a- 1945 à 1965 : le contexte**

Ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction.

### **b. 1945-1965 : la fonction Personnel s'affirme**

En 1947, des directeurs de personnel décident de créer une Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel (ANDCP) pour échanger des informations et des expériences et organiser des moyens de perfectionnement sur les questions de personnel. À la même époque, dans d'autres pays européens, des associations analogues voient le jour.

Le besoin de professionnalisme est ressenti dans les domaines de la formation, des salaires, de la qualification au travail, de la négociation.

En 1953, la Cegos<sup>9</sup> et l'ANDCP organisent des journées d'étude pour explorer le contenu de la fonction Personnel dans les entreprises les plus avancées. Les travaux sont publiés par la revue Hommes et Techniques sous le titre : « La direction du Personnel, fonction d'état-major ». Ils insistent sur le rôle essentiellement fonctionnel et de conseil de la direction de la fonction.

L'enquête ANDCP de 1959 fait ressortir le contenu de la fonction (CARTHY ; 1983).

Le titre donné au responsable de la fonction est généralement : directeur du personnel, mais commencent à apparaître quatre autres appellations, éventuellement combinées avec la première : Directeur des relations humaines, Directeur des relations sociales, Directeur des relations du travail, Directeur des relations industrielles.

Une enquête publiée en 1962 par l'Institut de sociologie de Leyde établit que 73 % des services du Personnel recensés en Europe ont été créés après 1945 (PERETTI ; 2013).

Une enquête réalisée en France en 1961 constate que 82 % des entreprises ont une direction du personnel : toutes celles qui ont 5 000 personnes et plus ; 92 % de celles dont l'effectif est entre 1 000 et 4 999 ; 75 % de celles dont l'effectif est entre 500 et 999 ; 72 % de celles dont l'effectif est de moins de 500 (PERETTI, *opcit*).

FOMBONNE (2001) constate qu'en 1960 on peut donc noter cinq faits significatifs de la montée de la fonction : elle s'organise dans un nombre croissant d'entreprises ; son champ d'action s'est élargi à des problèmes de nature politique ; elle atteint le statut d'une direction, au moins dans les grandes entreprises et les entreprises les plus avancées ; ses titulaires ont un niveau de formation plus élevé ; la formation juridique n'est plus prédominante, mais elle reste un complément à toute autre formation d'origine.

### **c. De 1965 à 1974 : L'élan pour le professionnalisme**

L'époque est marquée par l'arrivée des « baby-boomers » sur le marché du travail, l'évolution rapide des courants socioculturels, le développement du cadre réglementaire et le cheminement des idées de réforme de l'entreprise, des travaux de BLOCH-LAINE (1963) au rapport SUDREAU (1975).

---

<sup>9</sup> Organisme international spécialisé dans le Conseil et la formation continue (cf <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cegos>)

Mieux informé et plus exigeant, le personnel modifie son attente face à la relation de travail.

### **3. La professionnalisation de la fonction RH (depuis 1975)**

Dès 1974, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures oubliée depuis quarante ans. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.

Dans les années 1980, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Besseyre des Horts (1987) note : « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique.» Invités à définir leur fonction en quelques lignes, les DRH insistent sur trois objectifs : Adéquation qualitative et quantitative de la Ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ; Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource humaine ; Optimisation des performances de la Ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction (MEIGNANT ; 2000).

Depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle, le responsable RH est un véritable « partenaire d'affaires » et un RH de proximité. Un partenaire d'affaires pour les salariés d'une entité dans la mesure où il anticipe et conseille les dirigeants et les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux du business. L'accent mis sur l'ajustement des ressources et des compétences aux besoins de l'entité le fait parfois apparaître comme l'homme des réductions d'effectifs décidées par les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement. Le souci de compression des coûts conduisant aussi à réduire le nombre des cadres RH et donc à accroître le nombre de salariés que chacun doit suivre, l'image de la fonction RH de terrain se dégrade.

Le RH de proximité qu'est le Responsable RH aujourd'hui doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes d'équité et de reconnaissance des salariés. Il met en œuvre une stratégie RH centrée sur les personnes et le développement de leurs talents.

## **B. Les grandes missions de la fonction RH**

La fonction RH est la structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie. La fonction ressources humaines renvoie également à l'ensemble des activités concernant la gestion des RH dans l'entreprise. (PERETTI ; 2008)

Toujours pour le même auteur, il y a 04 (quatre) grandes missions assignées à la fonction RH : Administrer efficacement ; Développer l'engagement des salariés ; Favoriser le changement ; Mettre en œuvre une stratégie RH qui supporte la stratégie d'entreprise (PERETTI ; 2013).

Pour l'accomplissement de ces missions, les Responsables RH mènent un certain nombre d'activités que nous soulignerons (1) avant d'en relever la valeur ajoutée (2).

### **1. Les activités du Département RH**

Selon PERETTI (2013), le Département RH a en charge de nombreuses activités que nous pouvons regrouper par nature :



- a) **L'administration du personnel et le SIRH** : enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel, tenue des documents et registres imposés par la réglementation... ;
- b) **La gestion des ressources humaines** : gestion de l'emploi, GPEC, programme de recrutement, gestion des carrières et promotions, analyse des postes, évaluation des personnes, gestion des rémunérations... ;
- c) **La formation et le management des compétences** : détection des besoins, élaboration du plan de formation, évaluation des résultats ;
- d) **Le développement humain et social** : méthodes participatives et développement de la créativité, reconstruction du lien social, définition des postes, accompagnement du changement... ;
- e) **L'information et la communication** : définition des publics et conception des messages, gestion des moyens ;
- f) **L'amélioration des conditions de travail et le bien-être** : hygiène et sécurité, conditions de travail et qualité de vie au travail, aménagement du temps de travail, gestion des activités sociales, santé et bien-être au travail ;
- g) **Les relations sociales et le dialogue social** : présider les réunions avec les délégués du personnel, avec les syndicats, mener la négociation sur les salaires et le temps de travail... ;
- h) **Le conseil à la hiérarchie dans la gestion des hommes** : solution de conflits individuels et collectifs, procédures et méthodes de GRH,... ;
- i) **Les relations externes et les parties prenantes** : gestion des relations avec l'inspection du travail, la Sécurité sociale, les avocats, les organismes spécialisés...

## 2. La Valeur Ajoutée de la fonction RH

Des instruments de mesure et indicateurs ont été proposés par des auteurs experts de la GRH.

### a. Critères de mesure

Des instruments de mesure de la valeur ajoutée existent. LELARGE (2014) propose le tableau suivant :

**Tableau 1 : Instruments de mesure de la valeur ajoutée**

Domaine	Critères
Recrutement	Satisfaction des besoins des opérationnels (temps, coût, réponse aux besoins). Amélioration du suivi des candidatures.
Relations sociales	Climat social mesuré par les enquêtes internes.
Gestion	Capacité à conserver les compétences clés. Adéquation ressources/besoins en termes de compétences. Taux de conversion des titulaires d'emplois menacés.

MARTORY (2004) a proposé quant à lui une batterie d'indicateurs pour qualifier et mesurer la performance.

#### **b. Quelques indicateurs**

« Il faut prouver que l'investissement dans le développement individuel et collectif de tous les collaborateurs est créateur de valeur pour l'entreprise. » (ALBEROLA et MASSON ; janvier 2007).

Parmi les indicateurs utilisés, on mesure : la valeur créée par la diminution des coûts de recrutement et des autres coûts induits par le turn-over ; la valeur créée par une mobilisation accrue des salariés ; la valeur créée par l'élévation du niveau de compétences des salariés ; le lien entre la fidélisation et la satisfaction des collaborateurs et la fidélisation et la satisfaction des clients.

#### **c. Les facteurs de création de valeur**

Les cinq facteurs sur lesquels, selon le baromètre Liaisons sociales 2007, les DG évaluent la création de valeur des DRH sont : Capacité à attirer et retenir les talents (52 %) ; Amélioration de la gestion des compétences clés (44 %) ; Amélioration du climat social (36 %) ; Adaptation quantitative des effectifs (31 %) ; Maîtrise des coûts salariaux (19 %).

### **C. L'organisation de la fonction ressources humaines**

La fonction RH a connu une grande évolution ces dernières années. Ce mouvement a bien sûr affecté l'ensemble des organisations. L'importance quantitative du personnel dans les entreprises donne à cette fonction une dimension nouvelle ; c'est-à-dire qu'à l'affirmation de la

place stratégique des ressources humaines a correspondu une conception rénovée de la fonction tant dans son contenu que dans son organisation (MOKEBE EBONDZIBATO ; 2012).

Réorganiser les métiers RH dans un objectif de création de valeur ajoutée conduit à centraliser les métiers RH à valeur ajoutée, à externaliser les fonctions moins stratégiques et à restructurer la fonction RH pour mieux répondre aux besoins des clients internes (LAWLER, D.ULRICH, et al ; 2004).

En effet, la fonction Ressources humaines doit répondre à deux enjeux de performance : Augmenter la productivité de ses activités de gestion (paie, gestion du temps...) et réaliser des actions à valeur ajoutée pour ses différents clients (direction, managers, salariés).

Ci-dessous présentées diverses solutions d'organisation proposées (1), ainsi que l'organigramme de la Direction des RH (2).

### **1. Les solutions d'organisation**

Plusieurs possibilités d'organisation de la fonction RH peuvent être étudiées. En annexe, un tableau proposé par PERETTI (2013) et présentant six solutions alternatives.

### **2. L'organigramme de la fonction RH**

Selon PERETTI (*opcit*), l'organigramme de la fonction RH devient plus complexe lorsque la taille de l'entreprise s'accroît et qu'elle se développe au niveau international.

À partir de 50 salariés, un poste de cadre « responsable ressources humaines » puis « directeur des ressources humaines » (généralement à partir de 200 salariés) existe et le Département RH compte de 5 à 12 personnes entre 200 et 500 personnes. À partir de 300 salariés, le DRH est assisté d'un à trois cadres (CROUZET ; 2007).

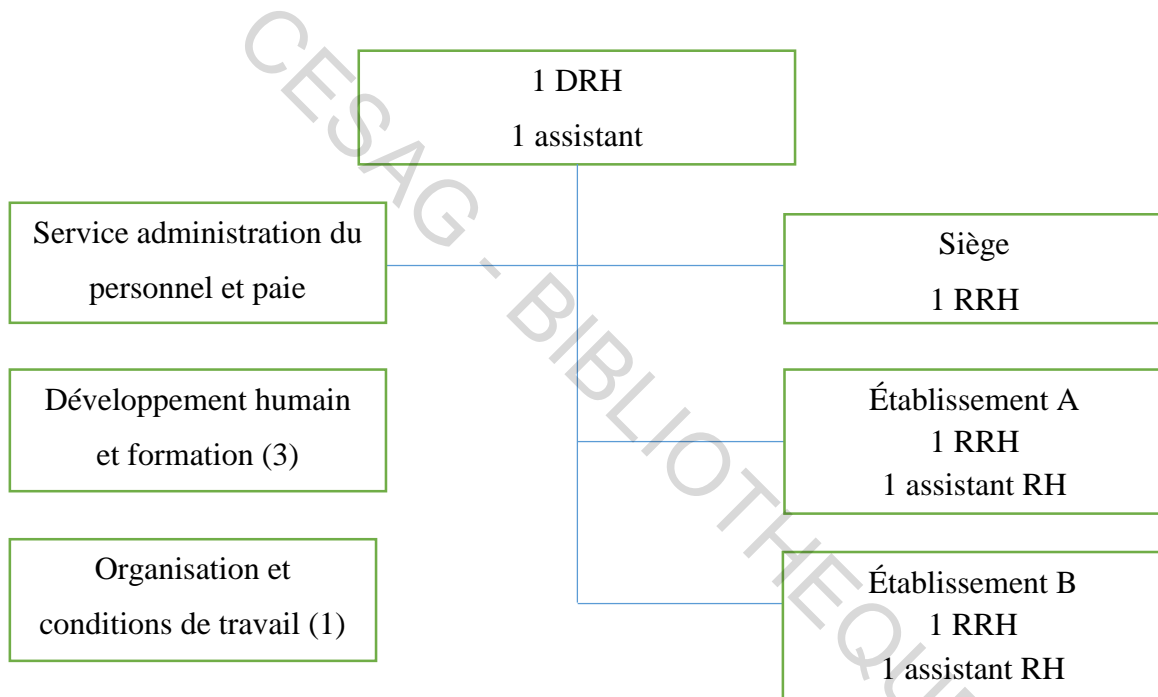
«Une fonction essentielle et tellement captivante » ; « J'aime résoudre les difficultés quotidiennes, participer au développement professionnel de nos équipes et garantir à l'entreprise que chacun est à sa place et prend plaisir à venir chaque matin apporter sa contribution » souligne la DRH d'une PME de 450 salariés, après une première carrière dans un grand groupe (CROUZET ; 2007).

À partir de 500 salariés le champ de la Fonction RH s'étend. Les effectifs de la fonction comptent plus de 50 % de cadres pour accompagner le saut organisationnel de la FRH.

La part de la Fonction RH dans les effectifs passe de 2 % (moins de 200 salariés) à 2,3 % (entre 200 et 500 salariés), 1,7 % (entre 500 et 1 000), 1,6 % (entre 1 000 et 2 000), 1,5 % (2 000 à 5 000) et 1,6 % (+ de 5 000).

Ainsi, l'organigramme de la DRH d'une entreprise de 750 personnes réparties entre deux établissements de 350 personnes et un siège social de 50 personnes se présente ainsi :

**Figure 1 : Organigramme de la DRH**



Source : JM PERETTI, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2013, p. 71.

Les effectifs RH de 1,7 % se répartissent entre les fonctions centrales et les établissements.

## **II. Nécessité, enjeux et défis de la professionnalisation**

Si l'on s'accorde à relever l'importance de la professionnalisation de la fonction RH (A), il n'en demeure pas moins que ce processus fait face à de nombreux défis (B).

## **A. L'importance de la professionnalisation**

La gestion des ressources humaines a connu de profonds changements depuis une trentaine d'années : informatisation des systèmes des ressources humaines (SIRH), individualisation des carrières, internationalisation des échanges, nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise, impératif de flexibilité et de mobilité professionnelle, etc. La gestion des personnes en milieu de travail devient ainsi plus délicate puisqu'elle requiert non seulement de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel, mais aussi d'adapter les effectifs à l'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, techniques et de la productivité. Pour cela, la fonction RH, facteur clé de l'efficacité globale de l'entreprise, nécessite plus que jamais de solides compétences. Professionnaliser la fonction RH est donc bien à l'ordre du jour (HASSEL et RAVELEAU ; 2012).

La professionnalisation de la fonction RH présente de nombreux avantages. Elle permet une meilleure analyse et compréhension des attentes de tous les acteurs (employés, direction générale, actionnaires...), plus de rapprochement des gestionnaires des RH avec la direction générale, l'expertise dans la gestion des ressources humaines donc, éradication ou diminution des risques, le renouvellement et la modernisation des pratiques RH, la mise en place d'un système de mesure de la performance des actions du Département RH, la mise en exergue des performances individuelles, plus de collaboration entre les nouveaux collègues RH, la consolidation de la nouvelle équipe et le développement d'un sentiment d'appartenance au Département RH, l'exploitation des forces de chacun des membres de l'équipe RH et le redéploiement du personnel en fonction des compétences et des intérêts de chacun, la révision de l'organisation du travail du Département RH, l'accroissement de l'efficacité et l'efficacité des processus RH et enfin, la mobilisation du personnel RH autour d'un projet bien défini et d'un plan d'action bien coordonné, pour ne citer que cela.

## **B. Les défis de la professionnalisation**

Les défis de la professionnalisation des services de ressources humaines peuvent se résumer dans les mots tels que : mobilisation, communication, leadership et stratégie. Les responsables RH doivent en tenir compte car ils permettront de mieux orienter les choix tant dans l'offre de services à leurs clients que dans la composition des équipes, les compétences recherchées et l'organisation du travail du personnel.

Il est important que les services de ressources humaines démontrent du leadership afin de mieux orienter et accompagner la haute direction et les gestionnaires dans la réussite des objectifs de l'organisation.

Ci-dessous les défis clés de la fonction ressource humaine relevés par l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec, en Janvier 2005<sup>10</sup> :

1. **Soutenir le développement du projet d'organisation clinique des services** : il est connu que pour atteindre le succès escompté, tous les projets de changement doivent assurer une gestion des personnes efficace et stratégique tout au long des phases du projet. Le service des RH est donc un partenaire essentiel au chargé de projet pour atteindre les objectifs désirés.
2. **Mobiliser l'ensemble du personnel au projet d'organisation** : la mobilisation du personnel est une des clés de succès essentielle à tout projet de transformation. Elle est l'affaire de tous les gestionnaires de l'organisation. Cependant, on s'attend à ce que le Département RH joue un rôle de leader et assure la vigie et la cohérence des discours et des actions.
3. **S'adapter à un nouvel environnement** : La professionnalisation de la fonction RH obligera l'Entreprise à prendre un virage important aussi bien dans l'organisation des services offerts aux clients que sur une grande partie du personnel de l'entreprise. Une gestion efficace du changement prend ici tout son sens et le Département RH sera interpellé pour soutenir, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, les gestionnaires de l'organisation dans ce grand bouleversement.
4. **Gérer l'organisation et la transformation du travail** : la mise en place d'un Département RH fonctionnel exigera une transformation majeure des modes de travail. Le Département RH aura un rôle important dans le soutien aux gestionnaires et à leurs équipes en encourageant l'innovation dans l'organisation du travail.
5. **Assurer la performance par la planification de la main-d'œuvre et le développement continu des compétences** : de nombreux défis attendent les services RH dans l'attraction et la rétention des compétences, sans oublier la préparation de la

---

<sup>10</sup> L'Association des CLSC et des CHSLD du Québec est le porte-parole du regroupement de plus de 200 établissements exploitant soit une mission de CLSC (Centre local de services communautaires) soit une mission de CHSLD (Centre d'hébergement et de soins de longue durée). Cf le site <http://www.cwhn.ca/fr/node/17562> pour plus d'informations sur cette Association.

relève du personnel d'encadrement. De plus, les orientations en matière d'acquisition des ressources humaines tels que les processus de dotation ainsi que la gestion des compétences devront être performants afin d'assurer à l'organisation une main-d'œuvre non seulement suffisante en nombre mais aussi en qualité.

6. **Créer et entretenir un climat harmonieux des relations sociales** : les services RH ont le devoir de créer un climat de bonne relation avec les différents partenaires sociaux par des moyens structurants d'information et d'échanges. Ce climat permettra d'accroître la collaboration et ainsi bâtir la confiance, la complicité et la connivence avec et entre les différents partenaires.
7. **Développer des indicateurs de gestion des ressources humaines** : Les services RH doivent se préoccuper de l'évaluation de son efficacité et de sa valeur ajoutée à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le développement des indicateurs de performance des activités de GRH est donc un défi à relever permettant la reddition des comptes et la mesure de la contribution de la fonction au projet social.

### **III. Les outils et l'organisation nécessaires pour la constitution d'un Département RH**

Nous examinerons les outils avant d'exposer les principes organisationnels.

#### **A. Les outils de la GRH**

Plusieurs auteurs ont travaillé sur les outils de gestion des ressources humaines, mais nous avons retenu ceux cités par FAINKE (2004). Cet auteur a qualifié ces outils ci-dessous comme étant indispensables à la mise en œuvre d'un Département RH fonctionnel.

##### **1- La fiche de poste**

La fiche de poste ou fiche de description de poste est un document sur lequel est porté l'ensemble des éléments décrivant un poste de travail.

La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. Pouvant être renouvelée annuellement en fonction des exigences du poste, elle permet une évaluation des compétences mobilisées par le salarié lors de son travail quotidien. Elle valorise le parcours professionnel du salarié, en délimitant son champ d'action.

La mise en place de fiches de poste est à inscrire dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines<sup>11</sup>.

La fiche de poste permet de recenser les compétences techniques et transversales nécessaires à l'exercice de l'emploi : elle est donc un outil nécessaire au recrutement, ainsi qu'à l'identification des besoins en formation (à partir de la fiche de poste, les entreprises peuvent mettre en place des plans de formation).

Plusieurs éléments sont fondamentaux dans l'édition de la fiche de poste :

- l'identification du poste : c'est la partie qui regroupe des informations telles que l'intitulé du poste et les informations qui le caractérisent (le temps de travail, les conditions statutaires, ou encore le service auquel est rattaché l'emploi) ;
- les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, qui positionnent le salarié dans l'entreprise, définissent son niveau de responsabilité et précisent ses relations hiérarchiques ;
- la description du poste : cette partie de la fiche de poste recense les activités principales et secondaires du poste, ses modalités d'exercice et les risques professionnels encourus ;
- les moyens du poste, où sont décrites les ressources matérielles attribuées au salarié.

De manière générale, la fiche de poste permet au salarié de mener une réflexion sur les savoirs théoriques (ses connaissances réelles, issues de sa formation), les savoir-faire (la mise en œuvre des méthodes et des outils qu'il a acquis par pratique) et les savoir-être (aspects comportementaux et relationnels induits par son poste) qu'il emploie au quotidien<sup>12</sup>.

## **2- Le répertoire des métiers**

Le répertoire des métiers est un véritable outil de gestion de la mobilité interne, de la formation et du recrutement (FAINKE ; 2004). C'est un document qui retrace l'ensemble des métiers existant dans une organisation.

---

<sup>11</sup> <http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/4646/la-fiche-de-poste.html>

<sup>12</sup> <http://www.journaldunet.com/management/pratique/contrats/4646/la-fiche-de-poste.html>



### **3- Le référentiel métier**

Encore appelé référentiel des activités et des compétences, le référentiel métier sert à définir et à décrire chaque métier<sup>13</sup>. Y sont contenus d'une part d'après PERETTI (2008), une description organisée des activités et tâches d'un emploi (référentiel d'emploi), et un inventaire des compétences techniques et comportementales nécessaires pour exercer une fonction, et niveau requis (référentiel de compétences).

Comme la fiche de poste, le référentiel métier est un outil utilisé dans plusieurs entreprises (FAINKE ; 2004). Il sert d'appui pour les recrutements, la formation, la gestion des carrières, la mobilité.

### **4- L'organigramme**

L'organigramme est une représentation graphique de la structure hiérarchique d'une organisation représentant les différents éléments (services, postes, titulaires) et leurs rapports effectifs (PERETTI ; 2008).

Selon MAHE et BOISLANDELLE (1998), l'organigramme caractérise la répartition générale des responsabilités par domaine, le nombre de niveaux hiérarchiques et les principaux rapports de dépendance d'une organisation.

PERETTI (2008) affirme que l'organigramme permet de définir les centres hiérarchiques de décision, les domaines de responsabilité et les structures d'appui.

### **B. L'organisation d'un Département RH**

Les perspectives théoriques d'interrogation sur l'organisation de la fonction RH sont diverses. On peut par exemple relever les travaux de GRANAUX<sup>14</sup> qui soutient que pour les Entreprises dont l'effectif est supérieur à 150 salariés<sup>15</sup>, la fonction RH est organisée en activités pour lesquelles interviennent des ressources internes et/ou externes.

---

<sup>13</sup> Cours SARR, *Gestion des compétences*, CESAG, 2017.

<sup>14</sup> Cabinet ASFOD, 2009.

<sup>15</sup> Comme c'est le cas de la SIAGRO.

Cet auteur classe ainsi les activités RH en trois catégories :

1. l'administration du personnel : gestion de la paie, gestion administrative du personnel, gestion du recrutement, gestion des litiges individuels ;
2. la gestion des ressources humaines : gestion des effectifs, gestion des augmentations des rémunérations, gestion des entretiens annuels et fixation des objectifs individuels, gestion des compétences, choix et gestion des actions de formation et du budget ;
3. la gestion du capital humain.

Pour chacune de ces catégories d'activités, GRANAUX relève le cas échéant la participation des ressources internes (direction, managers, personnels RH, les moyens informatiques) et/ou externes (les prestataires, les cabinets de recrutement, les avocats, les consultants RH, les cabinets conseils, les organismes de formation, les organismes collecteurs pour la gestion des actions et du budget).

L'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise<sup>16</sup> soutient quant à elle que la mise en place de la fonction RH nécessite les outils suivants : l'engagement de la direction générale ; l'existence des perspectives de développement de la Société ; la disponibilité des ressources (les infrastructures, l'environnement de travail, les informations utiles, les ressources financières) ; l'existence au sein de l'Entreprise d'un système de gestion des RH intégré au SI.

#### **IV. La démarche à adopter pour la mise en œuvre d'un Département RH fonctionnel**

Pour la mise en place d'un Département RH fonctionnel, Emploi-Québec<sup>17</sup> préconise la démarche suivante : poser un diagnostic sur la situation actuelle, puis identifier les améliorations à apporter, et enfin préciser le mandat que l'Entreprise veut confier au futur ou à la future responsable du service des ressources humaines, ainsi que ses rôles et responsabilités.

---

<sup>16</sup> [www.anpme.ma/FichiersAnpme/offresservices/TDR/TDRfonctionRH.doc](http://www.anpme.ma/FichiersAnpme/offresservices/TDR/TDRfonctionRH.doc)

<sup>17</sup> Emploi-Québec est une unité canadienne ayant conclu avec le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail une convention de performance et d'imputabilité. Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social. Elle gère de façon unifiée les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale.

Aussi, Emploi-Québec pose des conditions de réussite d'une mise sur pied d'un service de ressources humaines. Il serait à cet effet important de : penser à revoir la gestion de l'entreprise, à déléguer des responsabilités et à introduire des changements; Associer le spécialiste en ressources humaines aux projets de développement; Embaucher un spécialiste qui convient au style de gestion et à la culture de l'organisation; Encourager la participation des cadres à la gestion de leur personnel.<sup>18</sup>

Dans la même perspective, mention doit être faite des travaux du groupe d'Experts en accompagnement *WEKA*<sup>19</sup>. En effet, ceux-ci formulent l'hypothèse selon laquelle, connaître le rôle et les missions de la fonction RH, identifier les principales activités des RH, choisir un mode d'organisation pour le Département RH et mettre en place la nouvelle organisation RH<sup>20</sup> sont les étapes à suivre pour l'organisation d'un service des ressources humaines.

L'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise<sup>21</sup> propose quant à elle, 03 phases pour la mise en place ou la restructuration de la fonction ressource humaine :

1. Diagnostic de la fonction ressources humaines ;
2. Réorganisation de la fonction ressources humaines ;
3. Mise en place d'un référentiel des emplois et compétences & d'outils GRH.

Il importe également de relever les travaux de l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec (2005)<sup>22</sup> qui soulignent les étapes suivantes pour la réforme d'un Département RH. Il s'agit pour eux d'identifier les opportunités et les menaces du processus ; et poser le diagnostic en se posant des questions qui faciliteront le choix des orientations et la prise de décisions : Qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Qui voulons-nous devenir ? Comment y arriver ?

---

<sup>18</sup> <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/mise-sur-pied-dun-service-de-ressources-humaines/>.

<sup>19</sup> WEKA est un Groupe expert dans l'accompagnement des décideurs publics. Ils sont reconnus en Europe sur le marché de la documentation technique et juridique, la formation et les services.

<sup>20</sup> <http://www.weka.fr/rh-publiques/dossier-pratique/pratique-des-rh-territoriales-dt33/organiser-son-service-rh-2182/>.

<sup>21</sup> [www.anpme.ma/FichiersAnpme/offresservices/TDR/TDRfonctionRH.doc](http://www.anpme.ma/FichiersAnpme/offresservices/TDR/TDRfonctionRH.doc)

<sup>22</sup> Nous rappelons que l'Association des CLSC et des CHSLD du Québec est le porte-parole du regroupement de plus de 200 établissements exploitant soit une mission de CLSC (Centre local de services communautaires) soit une mission de CHSLD (Centre d'hébergement et de soins de longue durée).

## Section 2 : Recension des écrits et hypothèses de recherche

Il convient dans un premier temps, de faire une synthèse des écrits relevés supra. Synthèse dont découleront nos hypothèses de recherche que nous relèverons dans un second temps.

### I. Recension des écrits

Au terme de notre revue de la littérature, nous retenons que l'histoire de la fonction RH, comme le souligne FOMBONE (2001), est liée à celle du management, de ses paradigmes et de ses méthodes. Cette vision est également celle de PERETTI (2013) qui relève quatre grandes périodes pendant lesquelles la fonction a subi de profondes transformations quant à son activité dominante, ses missions, ses acteurs, ses compétences, ses responsabilités, ses moyens et sa structure.

Toutefois, il faut souligner que l'évolution de la fonction RH n'a pas été faite dans toutes les entreprises de manière identique. Celles-ci, en effet, selon leur organisation, leur activité ou leur taille, ont développé de manière très spécifique les services RH.

Aujourd'hui globalement, la fonction RH s'articule autour de trois missions essentielles : l'acquisition, la conservation et le développement. Missions déclinées dans le tableau ci-après :

**Tableau 2 : Les trois missions essentielles de la fonction RH**

Acquisition	Conservation	Développement
- Analyse des postes	- Rémunération	- Formation
- Classification des postes	- Appréciation des performances	- Promotion et gestion des carrières
- Recrutement et intégration	- Condition de vie au travail	- Information et communication

La réalisation de notre projet qu'est la mise en place d'un Département RH nécessite des outils de gestion et une procédure bien déterminés sans lesquels le processus serait biaisé.

### II. Hypothèses de recherche

A la suite de notre revue de la littérature, nous retenons que d'après les auteurs suscités, il existe un ensemble de facteurs qui concourent à la mise en œuvre du projet objet du présent travail de recherche.

Nos hypothèses de recherche se déclinent en 02 points :

Hypothèse 1 : La SIAGRO dispose des moyens nécessaires à la mise en place d'un Département RH fonctionnel.

Hypothèse 2 : La SIAGRO a une méthodologie qui lui permet de réaliser la mise en œuvre de son projet de Département RH.

## **Conclusion**

Dans le cadre de notre premier chapitre, il s'est agi dans un premier temps de faire état des écrits sur l'historique, l'organisation et les missions de la fonction RH. Dans un deuxième temps, nous avons relevé les enjeux et défis de la professionnalisation de la fonction RH d'une part, ainsi que les outils et démarches nécessaires pour la mise en place d'un Département RH fonctionnel d'autre part, d'après nos prédécesseurs. Enfin, nous avons au regard de la littérature en la matière, apporté des premières réponses aux questions qui constituent notre problématique ce, à travers des hypothèses de recherche que nous vérifierons à la suite de notre expérimentation à la SIAGRO.

## **Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans le cadre de ce chapitre, il sera question de présenter les méthodes utilisées pour la collecte des données d'une part et pour le traitement de ces données d'autre part.

### **Section 1 : Méthodologie de collecte des données**

La démarche méthodologique qui a présidé à l'élaboration de ce travail est essentiellement d'approche qualitative. Les données proviennent d'une observation de la situation, de la recherche documentaire et des entretiens avec une population cible. Ces techniques ont été sélectionnées sur la base des objectifs à atteindre.

Les informations que nous fournissons dans cette étude ont donc été recueillies par l'entremise de : l'observation, la recherche documentaire, et les entretiens.

#### **I. L'observation**

L'observation est l'action de regarder attentivement les phénomènes, les événements, les êtres pour les étudier, les surveiller, en tirer des conclusions<sup>23</sup>. C'est une méthode de collecte de données d'après laquelle le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimité<sup>24</sup>.

Notre démarche étant essentiellement qualitative, l'observation s'avère être une méthode convenable à notre étude.

Les cinq (05) mois passés à la SIAGRO nous ont permis d'observer et de comprendre certains mécanismes de fonctionnement. Nous les avons mis à profit pour déceler les imperfections, incohérences ou dysfonctionnements de la gestion des ressources humaines. C'est donc grâce à cette technique nous avons détecté le problème (constat de départ). L'observation nous a en effet permis de vivre la réalité de la situation à étudier, de l'analyser et de faire un bilan sur le problème et les comportements pour mieux cerner la situation.

---

<sup>23</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/observation/55426>

<sup>24</sup> Cours de Méthodologie de rédaction d'un mémoire, TIOTE 2017, CESAG.

Même si les éléments observés sont à appréhender avec le regard critique qui s'impose, il n'en demeure pas moins qu'ils nous ont permis de nous imprégner de la GRH à la SIAGRO.

## II. La recherche documentaire

L'on entend par recherche documentaire l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche<sup>25</sup>.

Dans la poursuite de notre recherche, nous avons prospecté des documents. Il s'est agi de consulter aussi bien des publications de nos prédécesseurs, les rapports d'audit des ressources humaines de la SIAGRO, les mémoires et rapports de stage sur la Société, que les archives de la SIAGRO SA.

Cette technique nous a permis d'une part d'avoir un aperçu sur l'historique, l'organisation et le fonctionnement de notre terrain d'étude, d'autre part, de relever les réponses apportées aux questions de ce travail dans des écrits antérieurs.

Ainsi, sur la base d'une grille de lecture, nous avons parcouru les documents tels que les statuts de la SIAGRO SA, des extraits de bilans et supports de *team building* de la société, l'organigramme, les monographies et mémoires à la bibliothèque du CESAG et dans d'autres centres de recherches tel que la bibliothèque numérique internationale accessible à l'adresse <http://international.scholarvox.com>, pour ne citer que ceux-là. Nos lectures étant orientées sur les écrits relatifs aussi bien à la gestion des ressources humaines, à la SIAGRO SA, qu'aux processus de mise en place d'un Département RH.

Nous pouvons dire que le choix de cette technique est fondé sur sa capacité à nous faire l'état de la question à étudier (connaître ce qui a été dit, ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire dans ce cadre).

---

<sup>25</sup> Université d'Avignon et des pays de VAUCLUSE, Service formation des Publics, Méthodologie de la recherche documentaire : principes clés

### III. Les entretiens

L'entretien est la situation de face à face entre le sujet et le chercheur<sup>26</sup>. Il revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. L'entretien engage deux ou plusieurs personnes en vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire où on est dans une relation anonyme.

L'entretien est une technique de collecte de données qui présente des avantages ci-après ayant motivé notre choix pour cette méthode. Il permet :

- L'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles etc.
- L'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relations etc.
- La reconstitution d'un processus d'action, d'expériences ou d'événements du passé.

Pour la conduite de nos entretiens, nous avons élaboré un guide en tenant compte des hypothèses et des objectifs de l'étude<sup>27</sup>. Les différents items qui y ressortent sont les suivants:

- **Item 1** : Profil professionnel du participant ;
- **Item 2** : Objectifs poursuivis par les dirigeants de la SIAGRO dans la mise sur pied du projet ;
- **Item 3** : Outils et procédure de conception et de mise en œuvre du projet ;
- **Item 4** : Acteurs du projet ;
- **Item 5**: Perspectives.

Il a été question pour nous, d'interroger d'une part toute personne-employée de la SIAGRO ayant participé à la création de l'Entreprise ou y assurant une mission capitale et susceptible de nous fournir des informations de qualité par rapport à notre investigation. Nous avons ainsi interrogé le Directeur Général, la Directrice Générale adjointe, le Directeur de l'usine, les chefs de départements marketing et commercial, et au moins un employé par métier de l'entreprise.

---

<sup>26</sup> Cours de Méthodologie de rédaction d'un mémoire, TIOTE 2017, CESAG.

<sup>27</sup> Voir les guides d'entretiens en annexe.



D'autre part, nous nous sommes entretenus avec des professionnels RH tels que Monsieur Cheikh Tidiane LAM, ancien DRH de la SONATEL et notre encadreur, Dr Lassana TIOTE, enseignant chercheur en GRH au CESAG et ex DRH.

Les questions, aussi diverses que variées étaient formulées différemment en fonction de l'administré, et tournaient autour des trois points : la gestion des ressources humaines dans son ensemble, la SIAGRO SA, et les outils et processus de mise en place d'un Département RH.

L'administration du questionnaire s'est faite par contact direct avec les interviewés. Il s'est agi pour nous de rencontrer personnellement les personnes cibles sur rendez-vous ou lors des rencontres inopinées.

Ainsi, nous rencontrions nos enquêtés dans leur bureau ou à tout endroit qui se présentait à nous.

Les entretiens nous ont concrètement permis de :

- Dresser un état des lieux ;
- Elaborer des outils indispensables à la gestion des ressources humaines tels que les fiches de poste, les fiches agents, un référentiel des activités et des compétences, un organigramme,...
- Décrire des processus RH (recrutement, accueil, congés, absence, licenciement...);
- Relever les besoins du personnel.

## **Section 2 : Techniques de traitement des données**

Située dans une optique compréhensive, notre choix s'est porté sur une analyse qualitative structurée<sup>28</sup>. De manière concrète, nous avons dans un premier temps procédé au tri à plat des variables nominales. Ensuite, à l'analyse et au traitement statistique des données. Enfin, à l'interprétation de ces variables par centre d'intérêt. cette approche permet une démarche déductive en tenant compte de l'aspect révélateur de l'analyse des données des entrevues, en analysant et en interprétant les propos tenus par nos interviewés, afin d'apprécier de manière

---

<sup>28</sup> BERELSON, 1952, fondateur de cette méthode, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ».

objective l'objet de cette étude. Par ailleurs, elle nous a permis d'étudier de manière systématique et rigoureuse le contenu manifeste ou latent de certains documents pour déterminer objectivement les éléments significatifs. De façon spécifique, nous optons pour l'analyse de contenu thématique du fait de son caractère simple. Nous avons par la suite fait appel à des données chiffrées.

## **I. Analyse de contenu**

A ce niveau, nous avons fait usage de deux sortes d'analyses à savoir l'analyse thématique et la sémiologie.

### **A. Analyse thématique**

Elle nous a permis d'étudier minutieusement, le contenu explicite de notre observation, de notre documentation, mais aussi des réponses lors des différents entretiens pour déterminer objectivement les éléments significatifs. Ce procédé nous a également permis d'avoir une vision claire et précise, de dégager les grandes tendances et de tirer les conclusions qui s'imposent.

### **B. Analyse sémiotique**

Cette catégorie d'analyse a été exploitée essentiellement lors des entretiens. En effet, elle avait pour but d'analyser les gestes, les attitudes des participants. Il s'est donc agi à ce niveau d'une étude du contenu implicite.

## **II. Analyse statistique**

L'analyse statistique a été utilisée pour transformer les données qualitatives en données quantitatives. En effet, les informations recueillies ont été codées informatiquement et traitées quantitatives. Le sens des interviews a été mis en évidence. Nous avons particulièrement procédé à l'analyse *univariée*, qui consiste en l'étude analytique et systématique de chacune des réponses données aux différents items, à l'aide d'indices statistiques. Nous avons procédé par dénombrement ; Il s'agissait concrètement de regrouper les réponses en modalités, en comptant le nombre de fois qu'une modalité apparaissait, et de définir automatiquement le pourcentage. Pour tester les présomptions, nous avons déterminé l'effectif ***ni*** (*nombre de répondants correspondant à une modalité donnée*), la fréquence ***fi*** (*rapport du nombre de répondants d'une modalité par l'effectif total des répondants N*), et l'effectif total (*N*) fois **100**.

Toutes les données ainsi analysées ont été restituées sous forme de tableaux commentés pour certains et graphiques pour d'autres.

Ainsi, nous avons la formule suivante:

$$\text{fréquence} = \frac{n_i}{N} \times 100$$

## Conclusion

Au terme de ce chapitre qui portait sur le cadre méthodologique ayant servi à notre étude, nous notons que pour la réalisation de ce travail, nous avons fait recours à l'observation, l'analyse documentaire et les entretiens pour la collecte des données. Lesquelles données ont par la suite été traitées qualitativement et quantitativement et qui nous ont permis d'obtenir des résultats concrets relativement aux moyens et processus de mise en place d'un service fonctionnel RH.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE OPERATOIRE DE L'ÉTUDE**

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de notre étude. Après avoir présenté la SIAGRO dans son ensemble, nous exposerons les résultats de notre projet, les problèmes rencontrés et les recommandations à l'issue de nos recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : PRESENTATION DE LA SIAGRO SA**

Dans le cadre de ce chapitre, il sera question de présenter l'Entreprise qui nous aura servi de terrain d'étude. Nous ferons une présentation autour de deux axes ; un premier qui est plus global, consistera à retracer l'historique et l'activité de la SIAGRO, avant de nous appesantir sur les effectifs et la répartition du personnel dans un second temps.

### **Section 1 : Historique, activité et organisation**

Nous présenterons l'historique et l'activité de la SIAGRO d'une part (I) et son organisation d'autre part (II).

#### **I. Historique et activité de la SIAGRO**

Créée en 2001, la Société Industrielle Agroalimentaire (SIAGRO), plus connue sous la marque de ses produits dénommée « GROUPE KIRENE », a connu un développement au fil des années.

Elle a d'abord commencé par se constituer un modèle économique très solide autour de son métier de base : la production et la commercialisation de l'eau minérale. Ensuite, elle s'est diversifiée dans la production, le conditionnement et la vente de lait et de jus de fruits. Enfin, elle s'est engagée dans une croissance originale avec l'alliance commerciale qu'elle a nouée avec Coca Cola.

La SIAGRO à sa création augurait déjà de fortes chances de se faire une place dans le marché national des eaux minérales. Ce, dans la mesure où le label Kirène a été lancé l'année même où la seule marque d'eau minérale produite au Sénégal venait de disparaître dans un marché totalement dominé par des marques étrangères. Grâce à un produit de qualité irréprochable et au goût réellement naturel, elle a pu s'imposer par une différenciation sur les prix dans les segments à forte consommation tels que l'hôtellerie et la restauration. Mais le succès marketing de l'eau minérale Kirène repose surtout sur le fait qu'au fil des années, elle est devenue un produit alimentaire de grande consommation qui figure au budget des ménages sénégalais et tend même à se substituer à l'eau courante dans les familles moyennement aisées.

Aujourd'hui, Kirène se trouve dans une situation de leader, dominant le marché national des eaux minérales avec 86% des parts de marché grâce à un maillage conséquent de son réseau de distribution sur le territoire national. Elle est également exportée dans la sous-région.

La marque doit en effet son nom au village de Kirène non loin duquel l'eau minérale est extraite d'une nappe phréatique située dans les profondeurs du sous-sol. La matière première réputée pour sa richesse en sels minéraux essentiels est ensuite filtrée, traitée, analysée plusieurs fois par jour et conditionnée par un procédé industriel automatisé dans des bouteilles en plastique de 3 calibres standard correspondant à ses principales cibles commerciales.

En 2008, un investissement massif a été effectué pour hisser la production de 2.400 bouteilles par heure basée sur une organisation du travail en 3 x 8 heures, à 10.800 bouteilles par heure avec des lignes de production plus fortement automatisées et une rotation des équipes en 2 x 8 heures, soit un triplement de la capacité de production.

Parallèlement à cela, Kirène qui a fait des émules avec l'apparition de concurrents nationaux dans la production de l'eau minérale ou filtrée destinée à des niches telles que les fontaines de bureau ou le petit conditionnement à usage populaire, a engagé une politique de diversification de ses produits. En s'alliant à de grandes marques internationales de l'industrie agroalimentaire (Présséa, Candia et Minute Maid de Coca Cola en 2014) et de l'emballage industriel (Tetra Pak). Elle a lancé de nouvelles lignes automatisées de conditionnement de jus de fruits et de lait, confortant ainsi son savoir-faire, sa base commerciale et sa notoriété.

Afin de sécuriser sa production et assurer un approvisionnement régulier d'une clientèle en constante augmentation, la SIAGRO s'est dotée de groupes électrogènes de dimension industrielle en 2010 lui permettant d'être à l'abri de l'instabilité que connaît de la fourniture d'électricité au Sénégal.

En 15 ans d'existence, le parcours du Groupe Kirène apparaît tout à fait exemplaire. Il doit assurément cette performance à la qualité de ses procédés de production et de ses produits. Mais, ce succès repose tout aussi certainement sur son esprit d'entreprise, la pertinence de ses orientations marketing et sa capacité d'innovation commerciale.

## **II. Organisation de la SIAGRO**

L'organisation de la SIAGRO s'articule autour de deux unités : le siège sis à Dakar sur l'avenue Malick Sy et l'usine située dans la localité de Diass à 50 km de Dakar.

En effet, en raison des nombreuses opérations de transformation, stockage, chargement des camions entre autres qui exigent énormément d'espace, l'usine et le siège ne sont pas regroupés

sur un même espace. Aussi, un dépôt a été aménagé à 5 km du siège, pour davantage répondre au besoin de stockage des produits finis avant livraison.

L'usine est dirigée par un directeur d'usine qui a sous sa responsabilité une direction technique, les services logistique, production, QHSE et le support administratif.

Le siège situé à Dakar abrite la direction générale, la direction administrative et financière, les directions marketing et commerciale.

### **A. La Direction Générale**

La SIAGRO est dirigée par un directeur général secondé par une adjointe. Ils ont tous les deux pour mission d'élaborer et piloter la stratégie de la Société et superviser les activités de toute l'Entreprise.

### **B. L'usine**

Tel que relevé ci-dessus, l'usine a à sa tête un directeur industriel. Cette unité regroupe pratiquement les  $\frac{3}{4}$  du personnel permanent de la SIAGRO<sup>29</sup>. Y sont installées de nombreuses lignes de production, chaque ligne étant dédiée à un produit du GROUPE KIRENE.

### **C. La Direction Administrative et Financière**

La direction administrative et financière a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources financières et humaines de l'entreprise. Elle se compose des départements d'audit et contrôle de gestion, comptabilité, achat et caisse, le service informatique et de la géolocalisation pour les besoins de contrôle. Elle assure le volet administratif de l'Entreprise et veille à l'établissement et au contrôle des procédures internes de chaque direction. Elle a également en charge le volet financier qui relève du suivi du contrôle des budgets, des activités comptables et du résultat de l'entreprise.

### **D. La direction commerciale**

---

<sup>29</sup> La SIAGRO compte au 31 décembre 2016, un effectif de 379 salariés permanents dont 275 pour l'usine et 104 pour le siège.



La direction commerciale a pour mission de déterminer la politique commerciale et de veiller à l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise. Elle est constituée de deux forces de vente : une force de vente directe (pour la vente aux détaillants, boutiques de proximité) et une force de vente régulière composée de commerciaux grands comptes (pour les clients grandes surfaces, et grossistes). Les commerciaux de terrain interagissent avec des administrateurs de ventes pour des besoins administratifs (valider des commandes, planifier les livraisons, suivre les comptes clients, analyser les ventes ...).

### **E. La direction marketing et communication**

La direction Marketing est chargée prioritairement de la définition et du suivi de la stratégie marketing et de communication de l'entreprise. Elle est composée d'un département communication, un département *Exécution de Marché* qui assure la visibilité de la marque au niveau des différents points de vente, et d'un département marque chargé du suivi marketing des différentes catégories de produits commercialisés par la SIAGRO.

## Section 2 : L'effectif et la répartition du personnel de la SIAGRO SA

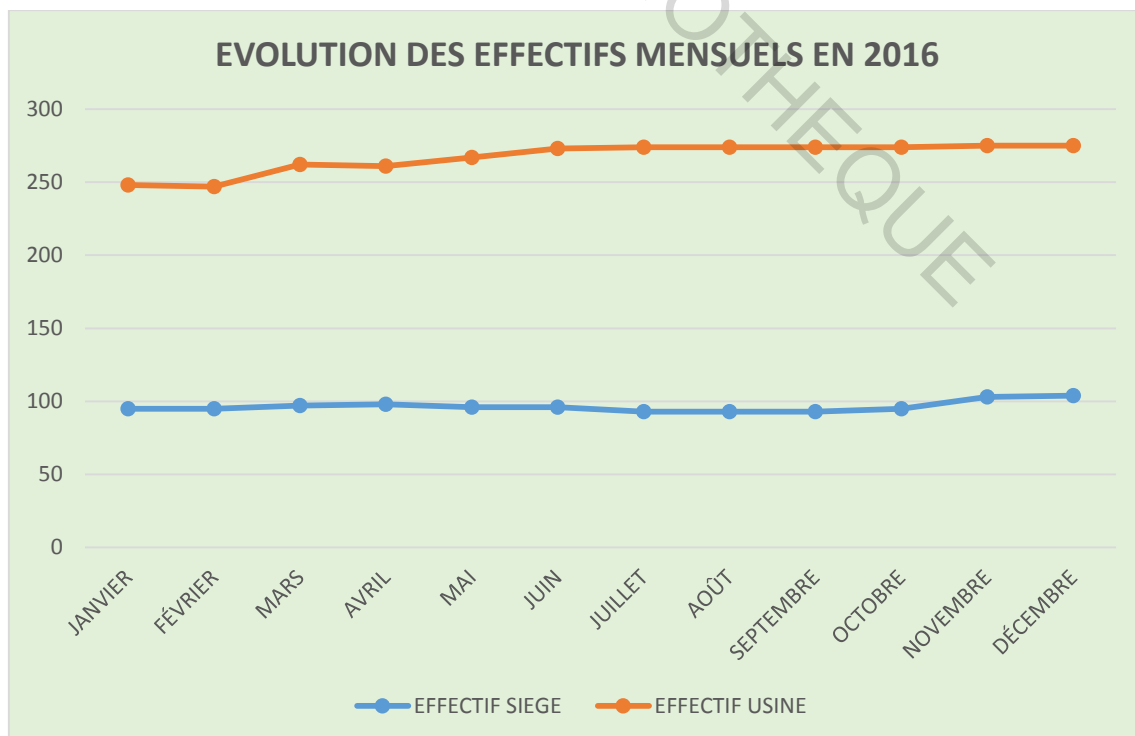
### I. L'effectif

Tableau 3 : L'évolution mensuelle de l'effectif de Janvier à Décembre 2016

Mois	Effectif siège	Effectif usine	Effectif total
Janvier	95	248	343
Février	95	247	342
Mars	97	262	359
Avril	98	261	359
Mai	96	267	363
Juin	96	273	369
Juillet	93	274	367
Août	93	274	367
Septembre	93	274	367
Octobre	95	274	369
Novembre	103	275	378
Décembre	104	275	379

Soit un effectif moyen mensuel de 363.5.

Figure 2 : Evolution des effectifs mensuels de Janvier à Décembre 2016



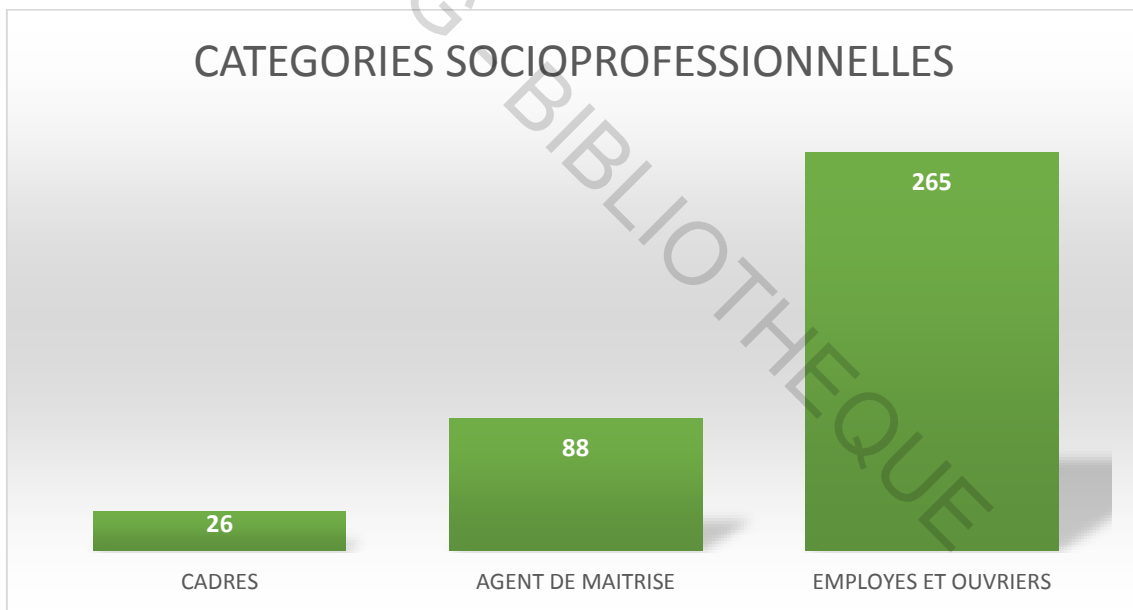
## II. La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle au 31 décembre 2016

**Tableau 4 : Répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle au 31 décembre 2016**

CATEGORIE	SIEGE	USINE	TOTAL	POURCENTAGE
CADRES	14	12	<b>26</b>	<b>7%</b>
AGENT DE MAITRISE	10	78	<b>88</b>	<b>23%</b>
EMPLOYES ET OUVRIERS	80	185	<b>265</b>	<b>70%</b>
TOTAL	104	275	<b>379</b>	<b>100%</b>

Soit un taux d'encadrement de 7%.

**Figure 3 : Catégories socioprofessionnelles au 31 décembre 2016**

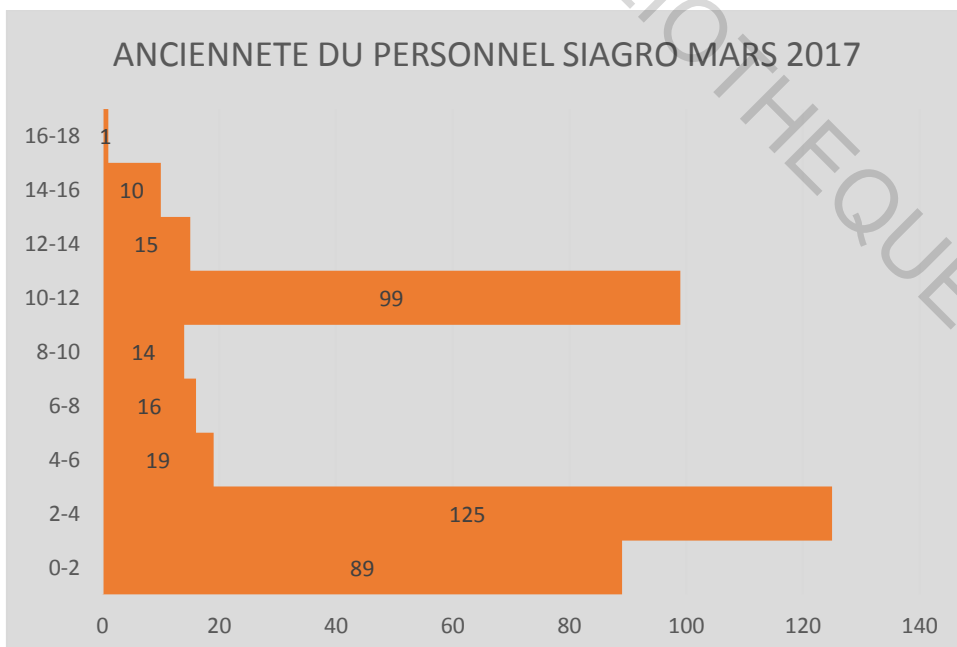


### III. L'ancienneté du personnel

**Tableau 5 : Ancienneté globale au 31 Mars 2017**

ANCIENNETE GLOBALE (SIEGE ET USINE)			
ANCIENNETE	Féminin	Masculin	Total général
0-2	9	80	89
2-4	21	104	125
4-6	2	17	19
6-8	4	12	16
8-10	1	13	14
10-12	14	85	99
12-14	3	12	15
14-16	0	10	10
16-18	0	1	1
Total général	54	334	388

**Figure 4 : Ancienneté personnel SIAGRO**



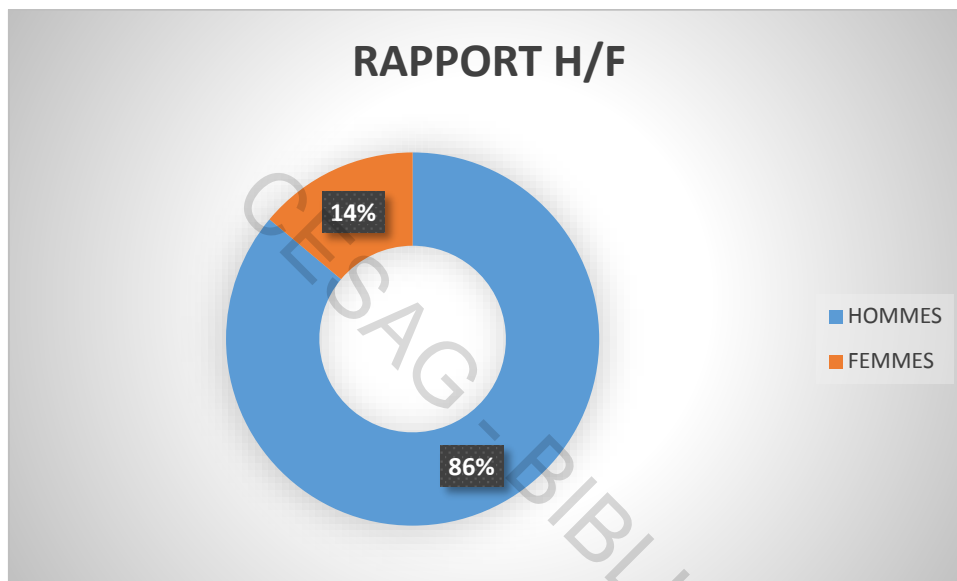
Soit un taux d'ancienneté de 81%, considérant le personnel employé dont l'ancienneté est supérieure à 4 ans.

#### IV. Répartition de l'effectif par genre au 31 décembre 2016

Tableau 6 : Répartition de l'effectif par genre au 31 décembre 2016

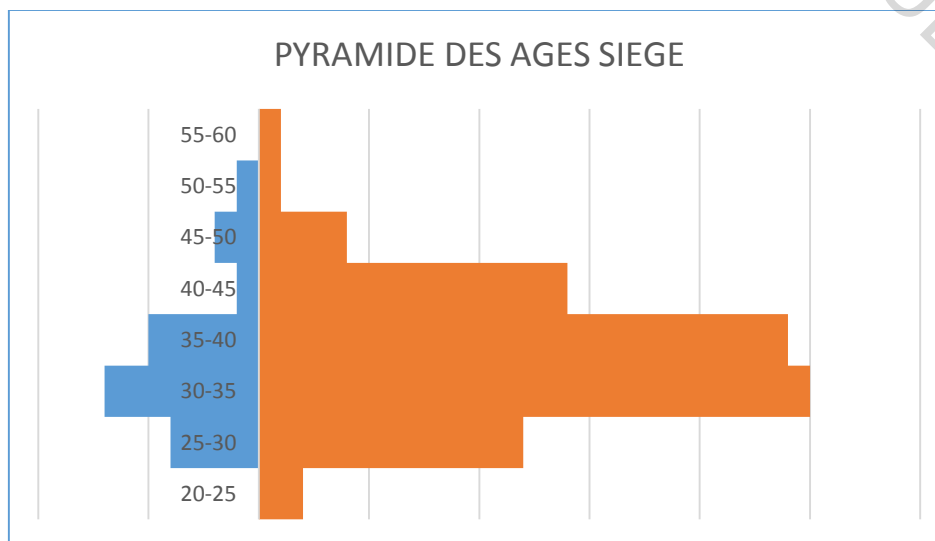
GENRE	EFFECTIF	POURCENTAGE
HOMMES	326	86%
FEMMES	53	14%

Figure 5 : Répartition de l'effectif par genre au 31 décembre 2016



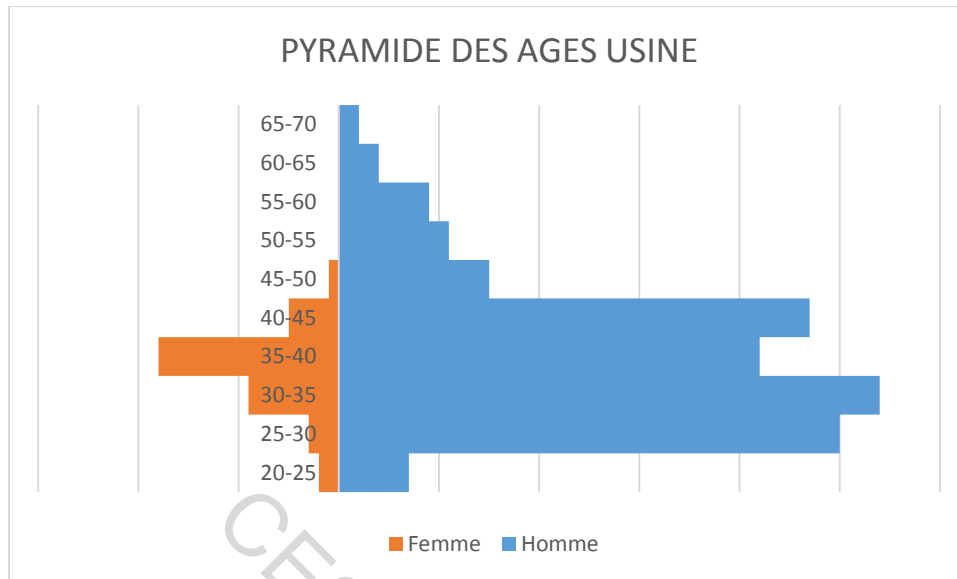
#### V. Pyramide des âges au 31 décembre 2016

Figure 6 : Pyramide des âges au 31 décembre 2016



79% des employés ont moins de 40 ans au siège

**Figure 7 : Pyramide des âges usine**



59.8% des employés ont moins de 40 ans à l'usine et 84.9% ont moins de 45 ans.

## Conclusion

Au terme de ce chapitre qui portait sur la présentation historique et administrative de la SIAGRO SA, il convient de relever qu'il s'agit d'une grande entreprise créée en 2001 employant aujourd'hui plus de 375 personnes réparties entre son siège situé à Dakar, son usine de production et un dépôt. Si l'activité de cette entreprise était essentiellement orientée à sa création dans la production et la vente de l'eau minérale, elle s'est diversifiée de nos jours à travers l'introduction du lait et des jus de fruits dans son portefeuille. La richesse de ses ressources aussi bien humaines que matérielles exigeait d'ores et déjà naturellement la mise en place d'un Département RH d'envergure.

## **Chapitre 4 : PRÉSENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS**

Dans ce quatrième chapitre qui est le second volet de notre partie pratique, nous présenterons les résultats de nos recherches, notamment les moyens disposés par la SIAGRO pour atteindre l'objectif fixé, la méthode utilisée pour la mise en place du Département, la vérification de nos hypothèses et les perspectives.

### **Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude**

Dans le cadre de cette section, nous présenterons les moyens, outils et méthodes utilisés pour la création de notre département RH.

#### **I. Moyens mis en œuvre pour la professionnalisation de la fonction RH à la SIAGRO**

Nous présenterons les moyens disposés par la SIAGRO pour la création du département d'une part, et les outils mis en place pour le fonctionnement de ce nouveau département d'autre part.

##### **A. Moyens disposés par la SIAGRO pour la création du département RH**

Nous distinguons les moyens politiques et stratégiques des moyens humains et matériels.

##### **1- Les moyens politiques et stratégiques**

Au rang de ces moyens figurent la décision du sommet stratégique et la définition des missions du nouveau département RH.

##### **a. L'engagement dans la professionnalisation**

Le premier moyen que s'est donné la SIAGRO est la décision de la direction générale et l'insertion de la professionnalisation de la fonction RH dans sa stratégie organisationnelle<sup>30</sup>.

La création d'un Département RH fonctionnel requiert en effet une réelle implication de la direction générale. Il faut donc pour la réussite d'un tel projet, l'accompagnement indéfectible

---

<sup>30</sup> Bien que nous n'ayons pas pu rentrer en possession du support physique matérialisant la stratégie de la SIAGRO.

du sommet stratégique. C'est une condition *sine qua non* du processus. Pour que la démarche entreprise soit menée jusqu'au bout, il faut que l'encadrement joue pleinement son rôle (FAINKE, 2004).

A priori, nous avons pu relever à la SIAGRO quelques facteurs de succès :

- La Direction Générale de la SIAGRO SA a affirmé sa détermination pour la mise en place d'un Département RH fonctionnel ;
- Nous avons pu relever pendant le temps passé au sein de la SIAGRO, qu'il y règne un climat social apaisé qu'il faut préserver puisque c'est une condition indispensable pour entreprendre un changement social d'une pareille envergure (la mise en place d'un Département RH). Il s'agit ici de passer presque du néant à ce carrefour des systèmes de gestion des ressources humaines ;
- Notre profil<sup>31</sup> nous sera également d'un atout dans la conduite de ce projet ;
- Le soutien ineffable de ceux qui, avant la mise en place du département, s'occupaient des ressources humaines. Il s'agit en effet, d'un cadre des relations sociales, faisant partie des plus anciens de la société pour l'usine d'une part, et d'une comptable dotée d'une grande compétence organisationnelle pour le siège d'autre part.

#### **b. Les missions confiées au nouveau département RH**

Quatre grandes missions sont généralement confiées à une direction des ressources humaines : la gestion stratégique des RH (vision, stratégie, force de proposition auprès de la direction générale), la gestion du changement organisationnel (Conseil, agent de changement, accompagnateur et facilitateur auprès des gestionnaires), la gestion des processus de GRH (opérationnel auprès des managers et du personnel), et la gestion mobilisatrice des RH (rôle de conseil, accompagnateur et facilitateur auprès des managers).

Dans sa nouvelle vision, la SIAGRO prévoit spécifiquement quant à elle un Département RH dont le mandat est d'assurer l'ensemble des activités opérationnelles dans les domaines connus tels que les relations de travail, la dotation, la santé et sécurité au travail, les avantages sociaux et la rémunération, la formation et le développement des compétences. Ce service a également

---

<sup>31</sup> Nous avons en effet été Avocat inscrit au Barreau du Cameroun avant de nous reconverter à la gestion des Ressources Humaines et avons avant la SIAGRO, eu à conduire des changements et des périodes de crise dans une Entreprise de téléphonie mobile.



la responsabilité d'assurer le soutien à la transformation de l'organisation, à la mobilisation et à la communication.

Il s'agit en résumé pour le nouveau département d'arrimer les pratiques RH de la SIAGRO aux exigences légales et réglementaires, et mener des actions visant à acquérir, développer, motiver et fidéliser le personnel.

## **2- La mise à disposition des moyens matériels et humains**

A l'analyse, la SIAGRO met le personnel au cœur de ses préoccupations, même s'il reste encore beaucoup à faire pour le Management des ressources humaines.

### **a- Les points de satisfaction en matière de GRH à la SIAGRO avant le début de la mission**

Compte tenu de notre connaissance du Groupe Kirène du fait de l'expérience qui y a été accumulée, nous pouvons affirmer qu'il y a de nombreux points de satisfaction en matière de gestion des ressources humaines :

#### **- Un système de rémunération déjà lié au rendement individuel :**

Il existe une part variable dans le système de rémunération qui incite à la performance.

D'abord il s'agit d'une prime annuelle sous forme de 13ème mois modulée par un abattement basé sur les sanctions et l'absentéisme.

Il s'agit également du *Kirène Awards* (organisée à la réserve de Bandia) et dont les bénéficiaires sont choisis, par une commission composée des responsables de services, parmi les employés nommés par leurs pairs membres du personnel.

C'est généralement une grande difficulté pour les entreprises à forte composante ouvrière d'instituer une part de salaire liée au rendement. D'ordinaire, l'égalitarisme a la faveur des travailleurs. Ici, la brèche est bien ouverte et le terrain est mûr pour mettre en place un système d'évaluation des performances.

- **Les avantages sociaux nombreux et variés**

Nous avons noté les avantages sociaux suivants : une caisse de solidarité alimentée par les cotisations du personnel qui permet aux employés de faire face aux dépenses liées aux événements familiaux ; une caisse d'avances et de prêts au personnel ; les bons de fournitures scolaires à l'occasion de la rentrée des classes ; les avances sur salaire à l'occasion des fêtes religieuses et contribution à l'habillement des enfants sous forme de bons de tissu (« Bazin première qualité ») ; l'organisation de l'arbre de Noël (remise des cadeaux aux enfants des employés, à raison de 3 enfants par famille ; l'entreprise offre également deux (2) billets d'avion chaque année pour le pèlerinage à la Mecque ou à Rome ; une infirmerie où se relayent des infirmières et des jours de visite d'un médecin ; une cantine fonctionnelle au siège et à l'usine, propre avec des menus au-dessus de l'ordinaire des ménages ; des lieux de prières au sein de l'entreprise ; l'existence d'un Comité des fêtes chargé d'organiser les événements culturels, sportifs ou récréatifs. C'est ainsi que ce Comité organise chaque année un tournoi de football entre les structures du Groupe, des weekends culturels, l'arbre de Noël, etc.

- **La communication interne qui irrigue toutes les structures de la société :**

La communication interne est traduite par une réunion hebdomadaire du Directeur général avec les directeurs de la société, une réunion hebdomadaire du Directeur industriel avec les responsables de services de l'usine de Kirène, une adresse mail de Communication Interne administrée par le service Communication du Marketing, la tenue régulière des réunions avec les Délégués du personnel (séances animées par le Directeur général), des réunions mensuelles du Comité d'Hygiène et de Sécurité du travail, des débriefings quotidiens ou hebdomadaires organisés par chaque responsable de service avec ses collaborateurs.

**b- Des insuffisances dans la gestion des ressources humaines en matière structurelle et d'outils de gestion avant le début du projet**

Au-delà des atouts relevés ci-dessus, ce qui a fait défaut à la gestion des ressources humaines à la SIAGRO jusqu'ici c'est principalement : l'absence d'une structure digne de l'envergure de la société, dédiée aux ressources humaines, et l'absence d'outils de gestion dans le domaine des ressources humaines.

Examinons plus amplement quelques aspects de la GRH :

### **De la politique de recrutement**

Il n'existe aucune procédure de recrutement à la SIAGRO. C'est une entreprise familiale. Les recrutements se font sans étude des postes à pourvoir donc, sans définition des qualifications requises pour le titulaire d'un poste. Tous les agents interrogés attestent qu'il n'y a jamais eu d'appel à candidature. Ils ne savent pas comment se font les recrutements. L'adéquation profil/poste n'est pas de mise.

### **De l'intégration**

La SIAGRO ne dispose pas de livret d'accueil ni de règlement intérieur pour faciliter l'intégration de son personnel nouvellement embauché. Il n'y a pas de dispositif d'intégration.

### **De la politique de formation**

Aucune politique de formation n'existe à la SIAGRO, encore moins un plan de formation. Les formations sont rares et interviennent « à la tête du client ». Les employés manifestent quant à eux des désirs de formation<sup>32</sup>. Il n'existe pas de ligne budgétaire correspondant à la formation.

### **Du système de gestion informatisé**

Il n'existe pas de système informatisé de gestion des ressources humaines. Tous les travaux se font manuellement (l'état des congés, le répertoire du personnel, les contrats de travail, les états de salaires,...). Ce qui a pour conséquence de réduire la performance de la GRH et majorer les risques d'erreur dans le traitement des données.

### **De l'analyse et la classification des postes**

Aucun poste n'est véritablement décrit sur un document. Pas de fiches de poste ni de fiche agent. L'absence de cet outil capital de gestion des Ressources Humaines se ressent dans les relations professionnelles entre les agents.

---

<sup>32</sup> A distinguer des besoins réels de formation.

## **De l'appréciation des performances**

Le système d'appréciation des performances n'existe pas pour le moment. Seul le département Marketing fait un point sur l'atteinte des objectifs annuels. Mais cette évaluation n'a d'effet ni sur la rémunération, ni sur la carrière, ni sur la formation.

## **De la promotion**

Il n'existe ni les critères, ni les opportunités d'évolution professionnelle. Bon nombre d'employés ont déjà dix (10) ans d'ancienneté, voire même plus, à un même poste. Le taux de mobilité fonctionnelle est de 0%.

Aujourd'hui il y a une volonté fortement affichée de corriger ces manquements avec la création d'un département des Ressources Humaines. L'objectif fixé est de mettre en place un service fonctionnel des Ressources Humaines et des outils de gestion adaptés aux réalités et à la croissance soutenue de la société.

### **B. Les outils mis en place pour le fonctionnement du département RH**

Pour la réalisation de notre projet, quelques outils indispensables ont été créés et mis en place :

#### **1- Le répertoire du personnel**

Il s'agit de la liste de tous les employés renseignant sur les matricules, noms et prénoms, fonction, catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, date d'embauche.

Ce répertoire permet de faire un recensement de tout le personnel existant dans l'entreprise, avec les informations sur les postes et statuts des uns et des autres.

#### **2- Les dossiers individuels du personnel**

Après avoir dressé la liste du personnel de la SIAGRO, nous avons adressé à chaque employé un courrier portant communication de certaines pièces pour la constitution des dossiers individuels. Il s'agit des pièces ci-après : la copie du contrat de travail liant l'employé à la SIAGRO, la photocopie de la Carte Nationale d'Identité ou du passeport de l'employé, le Curriculum Vitae à jour, les photocopies de diplômes, l'extrait de naissance, le Certificat de mariage accompagné du certificat de chômage du conjoint non travailleur, les extraits de naissance des enfants, une liste de 02 personnes à contacter en cas d'urgence, les certificats de

travail attestant de l'expérience professionnelle de l'employé, le Relevé d'Identité Bancaire, la copie du permis de conduire pour ceux à qui sont confiés des véhicules, l'adresse du domicile à jour, l'extrait de casier judiciaire pour les commerciaux et leurs assistants notamment.

La reconstitution de ces pièces nous a été d'un grand intérêt. Elle nous a par exemple permis de régulariser la situation exacte des Impôts sur le Revenu et la TRIMF dus par chaque employé, mettant ainsi la SIAGRO à l'abri des redressements fiscaux, mais aussi les employés en position de bénéficier des avantages dus à leur situation familiale.

### **3- Les fiches de poste**

A titre de rappel, la fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle.

La fiche de poste est un outil de base de la Gestion des RH.

Elle permet en effet de vérifier l'adéquation du poste avec le profil du titulaire ; Préciser les missions assignées à un poste et les limites du champ d'action de son tenant (en cela, la fiche de poste évitera les enchevêtrements entre les fonctions des employés) ; Catégoriser la rémunération de l'agent dans la mesure où il y ressort la catégorie, l'échelon ou le grade du salarié ; Connaître les mobilités internes possibles d'un poste à un autre sur la même ligne hiérarchique sans changement de salaire ou verticalement par une promotion vers la catégorie supérieure sur la base des compétences et activités mentionnées dans la fiche de poste ; Connaître le contenu des postes (elle récence les activités/tâches menées par l'occupant du poste) ; Avoir une visibilité sur le plan de carrière d'un employé compte tenu du profil et des compétences mentionnés dans la fiche de poste ; Sert de base pour le recrutement (la fiche de poste fait le point sur les compétences requises pour exercer un emploi. Elle s'avère un indicateur précieux concernant le recrutement. Par son biais, on peut déterminer les critères nécessaires à l'exercice d'un poste et les qualités requises pour un salarié au niveau des annonces ou offres d'emploi).

La configuration de la fiche de poste varie d'une entreprise à une autre. Mais elle comprend généralement les rubriques suivantes : l'identification du poste, la raison d'être du poste, les compétences requises, les moyens.

En annexe deux modèles de fiche de poste proposés à la SIAGRO.

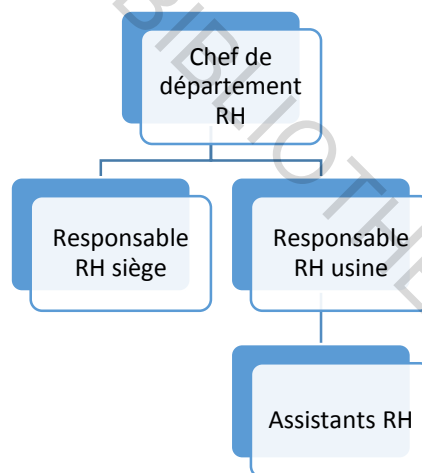
#### 4- L'organigramme

Après avoir recensé le personnel en fonction et décrit les activités des uns et des autres, il est indéniable de préciser la place occupée par chaque salarié dans un schéma. Ceci nous permet de voir à quel niveau de la chaîne décisionnelle, de production, commerciale ... se situe un employé. L'organigramme ainsi dessiné doit permanentement être mis à jour.

A côté de l'organigramme macro qui retrace les positions existantes<sup>33</sup>, nous avons proposé un organigramme par service, dont un pour notre nouveau service en charge des Ressources Humaines.

Tel que nous l'avons relevé plus haut, les services RH sont diversement structurés selon les entreprises. Cependant, il est important de tenir compte de l'effectif du personnel et des préoccupations spécifiques des entreprises. Nous proposons par exemple pour le Département RH de la SIAGRO l'organigramme ci-après<sup>34</sup> :

**Figure 8 : Proposition d'organigramme pour le Département RH de SIAGRO**



---

<sup>33</sup> Cf annexe 1 du présent document.

<sup>34</sup> Nous rappelons que la SIAGRO a un effectif de 379 salariés dont 104 au siège et 275 à l'usine au 31 décembre 2016.

## **5- Le répertoire des métiers**

La liste des fonctions retrouvée dans le répertoire du personnel et les fiches de poste nous ont permis de regrouper les fonctions en différentes catégories appelées *métiers*. Le répertoire métier est donc un document contenant tous les emplois de l'entreprise.

Cet outil nous servira dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il nous permettra d'identifier les emplois pour mener les analyses nécessaires à l'élaboration de plans d'action.

## **6- Le référentiel métier**

Le référentiel d'activités professionnelles et de compétences ou référentiel métier est un outil qui décrit les activités d'un métier et les compétences nécessaires pour l'exercer (DEEN ; 2004).

Indispensable dans l'approche par les compétences, le référentiel métier apparaît comme un outil stratégique de GRH. C'est un outil de médiation entre les partenaires, d'information du public et une base de conception pour les formateurs.

Il permet en outre de connaître le contenu des postes à travers la description des activités concernées par l'occupation de l'emploi, connaître l'envergure du poste sur la base des activités y rattachées, identifier et gérer les emplois-type, les métiers et familles professionnelles en exploitant le répertoire des compétences et des activités de plusieurs postes, identifier les emplois sensibles et préparer les compétences aux évolutions de contenus des emplois, mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : le référentiel métier apporte un cadre d'analyse et de réflexion pour les plans d'évolution des métiers, les reconversions et les plans de formations. Ce référentiel permet dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), d'être toujours en phase avec l'évolution ou la disparition de certains emplois ainsi que l'apparition de nouveaux.

## **7- La grille des niveaux de maîtrise des compétences**

La grille des niveaux de maîtrise des compétences sert à ressortir le profil requis pour occuper un poste, mais aussi le niveau de compétence d'un travailleur.

Elle permet par conséquent de : mettre en œuvre une GPEC<sup>35</sup>, détecter les potentiels des employés, dégager les besoins de formation dans la mesure où elle permet de relever les écarts entre les niveaux de compétence requis et les niveaux réels, manager les compétences (la grille pourra permettre de dégager les points sur lesquels une amélioration paraît souhaitable dans le poste actuel, les progrès à réaliser par l'intéressé, les changements à effectuer dans le cadre de l'accession à de fonctions nouvelles,...).

En annexe un modèle de grille de niveau de maîtrise des compétences :

### **8- Les tableaux de bord sociaux**

Le tableau de bord social est un outil qui permet de retracer les données liées à l'activité ou à la gestion des ressources humaines. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables (FONTAINE-GAVINO et ZAMBEAUX ; 2005).

Nous avons conçus des tableaux de bord sociaux qui nous permettent non seulement d'avoir une lisibilité permanente sur les ressources humaines, mais aussi d'élaborer le bilan social en fin d'année.

#### **Matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord**

##### **Délimiter l'objectif du tableau de bord**

- *Quel en est précisément l'objet ?*
- *Quelle est la population concernée ?*
- *Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?*

##### **Choisir des verbes d'action mesurable**

- *Augmenter*
- *Diminuer*
- *Maintenir*

##### **Quantifier la mesure de l'action envisagée**

- *De combien ?*

##### **Définir la durée de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont escomptés**

- *Sur quelle durée ?*

Matrice proposée par Karine Fontaine-Gavino et Adrien Zambeaux

---

<sup>35</sup> Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



## **9- La fiche d'évaluation**

Il s'agit d'un document structuré utilisé pour porter des annotations sur la performance ou les qualités personnelles d'un employé. Il est judicieux d'avoir des fiches pour chaque catégorie professionnelle (Ouvriers, Employés, Agents de Maitrise, Cadres).

Les évaluations sont généralement annuelles.

En annexe un modèle proposé à la SIAGRO pour l'évaluation des Agents de Maitrise.

## **10- La politique et le plan de formation**

Il est important que le droit des travailleurs à la formation soit concrétisé par la définition d'une politique et l'élaboration d'un plan de formation qui intègre les besoins en formation de l'ensemble du personnel.

Après avoir proposé et fait valider une politique de formation à la direction générale de la SIAGRO, nous avons élaboré en collaboration avec tous les chefs de service, un plan de formation triennal. Nous évaluerons l'exécution de ce plan à la fin de chaque année, et y apporterons les ajustements nécessaires.

## **11- Le règlement intérieur**

Le règlement intérieur est un document qui précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de discipline, que le salarié et l'employeur doivent respecter à l'intérieur de l'entreprise. Il est obligatoire à partir de 20 (vingt) travailleurs.

Il n'en existait pas au début de notre mission. Nous avons eu le privilège de mettre sur pied un règlement intérieur aujourd'hui affiché au sein de tous les établissements que compte la SIAGRO, après toutes les procédures d'approbation et de communication prescrites par la réglementation.

## **II. Méthodologie mise en œuvre pour l'accomplissement de la mission**

La mise en place d'une gestion des ressources humaines efficace nécessite une certaine démarche. Nous en proposerons une dans le cadre de cette section.

## **A. Les principes directeurs**

Pour l'accomplissement et surtout la réussite de notre mission, nous nous sommes fixés quelques principes directeurs consistant à mettre en place une structure qui répond aux besoins de nos clients, s'adapter à la culture de la SIAGRO, assurer l'accessibilité au Département RH, garantir une rapidité d'exécution dans les réponses aux clients, être juste et équitable envers tous les employés, être objectifs et contrer les préjugés, favoriser les compétences et tenir compte des intérêts de chacun, assurer une complémentarité dans les rôles, responsabilités et compétences de chaque service, soutenir le développement professionnel global, assurer une cohérence entre le discours et l'action, avoir une démarche structurée, bien gérer le changement et les transformations.

## **B. Exposé de la démarche**

Nous n'établirons pas ici un planning de mise en place du processus car il dépend de certains préalables tels que les moyens dont dispose l'organisation pour le projet, ou encore l'évolution du processus, compte tenu de ce qu'il s'agit d'actions humaines. Mais nous essayerons de faire quelques suggestions sur les principes ou directives à suivre, ce qu'il faut faire et ce qu'il faut s'abstenir de faire pour la réussite de la mise en place du processus.

L'une des erreurs à éviter serait de vouloir tout entreprendre à la fois. Il est judicieux d'identifier les priorités, les facteurs concourant le mieux à la réalisation du projet. Comme le disait FAINKE (2004), il faut commencer doucement mais important. Il n'est pas question d'avoir toutes les réponses ou toute l'expertise pour mettre en marche le processus. Le plus important est de bien s'entourer et de faire les choses au bon moment. Nous proposons après le recrutement et la mise en place d'une équipe spécialiste de la GRH et en charge d'installer le service, de :

- 1- Faire un état des lieux : analyse documentaire, visite des unités d'activité, entretien avec les responsables de services.
- 2- Faire le recensement du personnel exerçant dans l'entreprise : il est question ici d'avoir les matricules, noms, prénoms, fonction, date d'embauche, type de contrat de chaque employé consignés dans un fichier.
- 3- Constituer les dossiers du personnel : chaque salarié doit avoir un dossier physique soigneusement gardé dans le bureau des RH. Le dossier est composé des rubriques telles

que le contrat de travail, l'état civil, la carrière, la formation, les absences et congés, la paie, le dossier médical, les sanctions.

- 4- Identifier les aspects à corriger dans la gestion des ressources humaines : organigramme, règlement intérieur, procédures RH...
- 5- Proposer un plan d'action à la direction générale pour la mise en œuvre des points relevés ;
- 6- Mettre en œuvre le plan validé.

### **III. Vérification des hypothèses**

Nous rappelons qu'à la suite de notre revue de la littérature, nous avons émis deux hypothèses de recherche :

Hypothèse 1 : La SIAGRO dispose des moyens nécessaires à la mise en place d'un Département RH fonctionnel.

Hypothèse 2 : La SIAGRO a une méthodologie qui lui permet de réaliser la mise en œuvre de son projet de Département RH.

Au vu de l'engagement du sommet stratégique, de tous les points de satisfaction en matière de gestion des ressources humaines, mais aussi de tous les problèmes relevés, nous pouvons dire que l'hypothèse 1 n'est pas complètement vérifiée. La SIAGRO dispose peut-être des moyens pour la mise en place d'un département RH, mais pas d'outils suffisants pour le faire fonctionner.

S'agissant de l'hypothèse 2, nous constatons qu'elle n'est pas vérifiée au regard des difficultés rencontrées d'une part, et au vu de la non indication d'une démarche à suivre dans la mission confiée à l'équipe.

### **Section 2 : Problèmes identifiés et perspectives**

Tel qu'il ressort des développements ci-dessus, de nombreuses insuffisances ont été relevées dans la gestion des ressources humaines à la SIAGRO. Certains d'entre eux ont été résolus à travers la mise en place des outils énoncés supra, tandis que d'autres rentrent dans l'ordre de nos chantiers à venir. Avant de mentionner ces perspectives, exposons les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de notre projet.

## I- Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées dans le cadre de l'élaboration du présent travail de recherche sont aussi nombreuses que variées. Certaines sont structurelles tandis que d'autres sont fonctionnelles :

- **Le découragement du personnel** : Las d'attendre un service en charge de la gestion des ressources humaines, certains employés étaient pessimistes quant à la réalisation de notre projet<sup>36</sup> ;
- **La gestion du changement** : le Département RH au siège de la SIAGRO étant nouveau, nous avons pu noter une résistance de certains employés, résistance due à la peur du changement. Il n'a pas été évident de faire adhérer tout le monde aussi facilement à la nouvelle organisation, aussi bien les dirigeants que le reste du personnel.
- **Les mauvaises pratiques** : en effet, avant la mise en place du Département RH, certaines pratiques étaient une réalité à la SIAGRO. Bien qu'illégales, ces pratiques bénéficiaient généralement aux employés. C'est le cas des congés payés sans repos. Il était d'usage que les employés demandent à percevoir des allocations de congés tout en maintenant leur activité professionnelle. Résultat des courses, l'agent se retrouve à la fin du mois considéré avec son salaire intégral et les allocations de congé, soit pratiquement deux (02) mois de salaire. Pourtant, il s'agit d'une violation de l'Article L.151 du Code du Travail. La mise en place du Département RH fonctionnel emportant régularisation de tels usages, c'est tout naturellement que le mécontentement du personnel s'érige en obstacle à surmonter.
- **L'absence de système informatique de GRH** : ce manquement a eu pour effet de nous exposer à des risques d'erreurs, et surtout à la lenteur dans le traitement des données ;
- **La langue** : nos difficultés à nous exprimer et à comprendre la langue wolof sont apparues comme un frein au déroulement de notre mission dans la mesure où la plupart des ouvriers (chauffeurs, manutentionnaires, convoyeurs) qui constituent plus de la moitié du personnel de la SIAGRO ne s'expriment qu'en langue locale, le wolof.

---

<sup>36</sup> Pour rappel, la SIAGRO a été créée en 2001, soit depuis plus de 15 ans.

- **L'absence d'un système d'intégration** : ce n'est que progressivement que nous découvrons aussi bien l'historique, les activités, le personnel de la SIAGRO, que toutes les autres informations dont la maîtrise à l'entrée aurait rendu notre mission plus aisée.
- **L'indisponibilité des dirigeants** : pendant le déroulement de nos recherches, les directeurs Marketing et commercial ont été remplacés. Ce qui a eu pour effet la rétention de l'attention des dirigeants qui naturellement, devaient prioriser ce qu'ils considèrent comme le cœur du métier.
- **Le sous-effectif** : la mise en œuvre d'un tel projet nécessite en réalité une main d'œuvre plus importante pour le département RH. Il n'est pas aisé pour une seule personne d'assurer simultanément aussi bien la gestion quotidienne des ressources humaines que la gestion des projets RH (mise en place des outils). Mais la direction générale n'a pas validé le recrutement ne serait-ce que des stagiaires pour renforcer la main d'œuvre.

## II- Perspectives

Pour l'avenir, certains projets sont à envisager dans le sillage de la professionnalisation des ressources humaines à la SIAGRO, faisant suite à la mise en place d'outils évoqués *supra*.

### A. L'élaboration d'un manuel de procédures RH

Le manuel de procédures est un outil qui permet d'harmoniser les pratiques RH, en droite ligne avec les exigences légales. C'est un document décrivant les procédures de recrutement, d'intégration, d'absence, de congé, de paie, de formation, de sanctions disciplinaires...

Il n'existe pas encore de manuel de procédures RH à la SIAGRO. Or il est d'un intérêt capital d'en disposer. Nous envisageons donc l'élaboration ou plutôt la formalisation des procédures RH dans les prochains mois.

### B. L'acquisition d'un système informatique de gestion des ressources humaines

L'importance qu'occupent aujourd'hui les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la gestion n'est plus à démontrer. Le système informatique (logiciel) permet d'éviter les erreurs dans la GRH, tout en garantissant la célérité dans le traitement des données.

A l'ordre de nos propositions faites à la direction générale pour l'optimisation de la gestion des ressources humaines rentre en bonne place l'acquisition d'un Logiciel RH.

### **C. La conception d'un livret d'accueil**

L'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise est une mission au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, la phase d'intégration dans l'entreprise comporte des enjeux déterminants tels que l'attachement des jeunes salariés à la culture organisationnelle et l'acquisition créative des savoir-faire.

Le livret d'accueil est un document remis à chaque nouvel arrivant dans une entreprise, afin de lui présenter la structure qu'il vient d'intégrer. La remise de cette brochure symbolise la première étape d'intégration du salarié au sein de son entreprise. Il doit comporter différentes rubriques permettant à l'employé d'avoir à sa disposition immédiate les outils nécessaires pour s'intégrer plus facilement.

### **D. La planification des ressources humaines**

Les organisations de moyenne et grande taille doivent posséder un plan stratégique des RH qui les guide dans la réalisation de leur mission.

La planification stratégique des ressources humaines a un triple objectif :

- Faire en sorte que l'organisation dispose des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques et de mettre en œuvre ses plans opérationnels ; qu'elle puisse compter « au bon moment » sur les « bonnes personnes » ayant les « bonnes compétences ».
- Se tenir au courant des tendances sociales, économiques, législatives et technologiques qui ont un impact sur les ressources humaines de la région et du secteur.
- Demeurer souple afin que l'organisation puisse effectuer des changements si les événements ne se déroulent pas comme prévu.

La planification stratégique des RH prévoit les besoins futurs de l'organisation en gestion des ressources humaines. On peut faire cet exercice après avoir analysé les ressources humaines dont dispose l'organisation, le marché du travail externe, et l'impact qu'auront sur l'organisation les tendances qui se dessinent pour l'avenir en ce qui a trait aux ressources humaines. L'analyse concernant la gestion des ressources humaines externes, de même que

l'élaboration de scénarios pour l'avenir, caractérise la planification stratégique et la différencie de la planification opérationnelle. Les questions de base qu'il faut se poser pour la planification stratégique sont : Quel est notre objectif? Quelles stratégies RH devons-nous élaborer pour atteindre cet objectif, étant donné les circonstances? Quelles sont les compétences dont nous avons besoin?

Il est important que nous nous projetions dans cette planification une fois les outils RH de base implantés.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre où il était question d'examiner les résultats obtenus à l'issue de notre projet, fort est de constater qu'a priori, des efforts ont été faits par la SIAGRO pour accorder une place de choix à l'employé. Tout d'abord, bien que non organisées, nombreuses sont les actions RH que menait la SIAGRO. De plus, elle a exprimé son engagement à professionnaliser la GRH non seulement en inscrivant le projet dans sa stratégie de développement, mais aussi en mettant à contribution des ressources nécessaires pour la mise en place d'un Département RH fonctionnel.

Pour la réussite de la mission à nous confiée, nous avons mis en place de nombreux outils tels que le répertoire du personnel, les dossiers individuels, les fiches de postes, l'organigramme, le répertoire des métiers, le référentiel métiers, la grille des niveaux de maîtrise des compétences, la fiche d'évaluation, la politique et le plan de formation, le règlement intérieur. Pour l'avenir nous projetons la conception d'un livret d'accueil, la formalisation des procédures RH, l'acquisition d'un système informatique de gestion, outils indéniables pour une bonne administration des ressources humaines. Toutefois, comme le relevait si bien FAINKE (2004), la réussite d'une pratique de gestion ne dépend pas seulement de la qualité des outils utilisés. Il faut aussi et surtout que la mise en œuvre soit de qualité. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes fixés des principes directeurs pour la création d'un service des Ressources Humaines fonctionnel.

Notre démarche a consisté à y aller pas à pas, avec tact, tout en s'entourant des ressources nécessaires. Nous avons commencé par un état minutieux des lieux, avant la mise en œuvre d'un plan d'action clairement défini et préalablement validé par la direction générale. Il est également important de considérer que des facteurs d'ordre endogène et/ou exogène pourraient

s'ériger en difficultés pour l'exécution d'un projet comme celui-ci, tel que ça a été le cas pour nous lors de notre étude expérimentale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Au terme de notre étude, force est de relever que la professionnalisation de la fonction ressources humaines doit aujourd'hui être au cœur des stratégies organisationnelles.

En effet, dans un contexte de compétitivité, le management des ressources humaines est fortement interpellé à une contribution effective, le personnel étant l'un des maillons essentiels si ce n'est le plus important de la performance organisationnelle. A l'analyse, la SIAGRO a pris conscience de cette nécessité. La volonté de professionnaliser la gestion des Ressources Humaines a été expressément consacrée, et les moyens mis en œuvre.

A la question de savoir quels sont les moyens dont a besoin l'entreprise pour mise en place d'un Département RH fonctionnel et quelle démarche adopter, après une revue de la littérature, il s'avère que comme dans tout projet de transformation et de changement, certains ingrédients sont gages de succès et la mise en place d'un Département RH n'y échappe pas.

Tout d'abord, la Société Industrielle Agroalimentaire a engagé des moyens aussi bien stratégiques, humains, matériels que financiers. Lesquels moyens ont fortement concouru à la réalisation du projet. Nous avons d'ailleurs pu noter avant le début de notre étude, que de nombreuses pratiques au sein de la Société traduisaient d'ores et déjà la place de choix réservée à l'employé et le souci d'une bonne gestion de la ressource humaine. Cependant, à côté de ce constat né des dites pratiques, il ressort qu'il existait des difficultés à résoudre, des vides à combler, et sur lesquels il était nécessaire d'interpeller une expertise. D'où l'inscription de la mise en place d'un Département RH fonctionnel dans la stratégie et le plan d'action de la SIAGRO.

Forts de cet engagement manifesté de la structure, nous avons ensuite après un état des lieux, adopté une démarche qualitative dont l'aboutissement a été la mise en place d'outils de gestion des ressources humaines aussi divers que variés.

Au-delà des obstacles auxquels nous avons pu faire face, de nombreux outils RH sont aujourd'hui mis en place à la SIAGRO pour le fonctionnement, mieux, la professionnalisation de son Département RH ; et les perspectives encore bien importantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

## ❖ Cours, rapports, Articles et ouvrages

- Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, 2015.
- Alain MEIGNANT, *Manager la Formation*. Editions liaison (4ème édition) 1977.
- Alain MEIGNANT, *Manager la Formation*. Editions liaison (5ème édition) 2001.
- Alain MEIGNANT, *Ressources humaines : déployer la stratégie*, Éditions Liaisons, Paris, 2000.
- Association des CLSC et des CHSLD du Québec, *La réforme et la restructuration de la direction des ressources humaines dans Mise en place des Services de santé et de services sociaux*, section 11, Janvier 2005, Direction des services conseils en gestion.
- Association des CLSC et des CHSLD du Québec, *La réforme et la restructuration de la direction des ressources humaines dans Mise en place des Services de santé et de services sociaux*, section 11, Janvier 2005, Direction des services conseils en gestion.
- B. MARTORY, Tableaux de bord sociaux, Éd. Liaisons, 2004.
- Boubacar FAINKE, *Contribution à la mise en place d'une direction des ressources humaines à la BHS*, Mémoire rédigé en vue de l'obtention d'un DESS/GRH, CESAG 2004.
- C.-H. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des Ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, 1987.
- Cabinet ASFOD, *L'organisation de la fonction RH dans une PME*, 13 octobre 2009.
- Cabinet ASFOD, *L'organisation de la fonction RH dans une PME*, 13 octobre 2009.
- Cadin, Guérin, Pigeys, Pralong, *Pratique et Éléments de Théorie GRH*, Dunod 2013.
- Cheikh KANTE, *Les 500 mots de la Gestion à l'ère du numérique*, Economica 2015.
- Claude LEVY-LEBROYER, *La motivation au travail*, Août 2006.
- Cours magistral de Gestion des compétences, par El Hadj SARR, CESAG, année académique 2015-2016.
- D. ALIS et al. *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, 2011.
- D. MAC CARTHY, *La Fonction Personnel*, Les Éditions d'Organisation, 1983.

- D. PATUREL, *Le Service social du travail à l'épreuve de la GRH : la fonction de tiers social*, L'Harmattan, 2010.
- Dictionnaire universel de poche illustré (1992).
- E. LAWLER, D.ULRICH, J.FITZ-ENZ, J.MADDEN, *Human Resources Business Process Outsourcing*, Jossey Bass, 2004.
- F. BLOCH-LAINÉ, *Pour une réforme de l'entreprise*, Le Seuil, 1963.
- Farid Ben HASSEL et Benoît RAVELEAU, *Professionaliser la fonction Ressources Humaines, quels enjeux pour quelle utilité ?* PUL (Presse de l'Université Laval), 2012.
- Faycel BENCHEMAM et Géraldine GALINDO, *Gestion des Ressources Humaines*, 9<sup>e</sup> édition, Gualino 2015.
- Fofana Morlaye DEEN, *Contribution à la mise en place d'un service des Ressources Humaines à la commune de Mboro République du Sénégal*, Mémoire rédigé en vue de l'obtention d'un DESS/GRH, Décembre 2004.
- Gérard LELARGE, *Gérer les ressources humaines*, 2014.
- Guy GRANAUX, Cabinet ASFOD, *L'organisation de la fonction RH dans une PME*, 13 octobre 2009.
- H. FAYOL, *Administration générale et industrielle*, 1916.
- Henri MAHE et BOISLANDELLE, *Dictionnaire de gestion*, Economica, 1998.
- J. Belanger, *Human Resource Management journal*, juillet 1999.
- J. FOMBONNE, *Personnel et DRH (France 1830-1990)*, Vuibert, Paris, 2001.
- Jean-Marie PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 5<sup>e</sup> édition, 2008.
- Jean-Marie PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, 19<sup>e</sup> édition, Vuibert 2013.
- Jean-Pierre TAÏEB, *Dictionnaires des Ressources Humaines*, Dunod, 2007.
- JM PERETTI, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert 2011.
- J-M PERETTI, *Ressources Humaines*, Vuibert 2013.
- Karine Fontaine-Gavino et Adrien Zambeaux, *Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines*, Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors-série n°9, Décembre 2005.

- L. ALBEROLA et P. MASSON, « Construire des métriques du capital humain et de l'intelligence collective », in RH & M, n° 24, janvier 2007, p. 11.
- Lassana TIOTE, Cours magistral de Méthodologie pour la rédaction du Mémoire professionnel, MBA-GRH, CESAG, année académique 2015-2016.
- Lexique de gestion, Dalloz, 7<sup>e</sup> édition, 2005.
- Madeleine GRAWITZ, *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Ed Dalloz, 1991.
- MOKEBE EBONDZIBATO Davy Sylvère, Contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la direction générale de la Monnaie et du Crédit à Brazzaville-Congo, Mémoire de fin de formation pour l'obtention d'une Maitrise professionnalisée en Gestion des Entreprises et autres organisations option GRH, CESAG, Mars 2012.
- N. CROUZET, « Les ressources humaines dans une PME », in Personnel, n° 476, janvier 2007, p. 65.
- Rapport SUDREAU, La Documentation française, 1975.

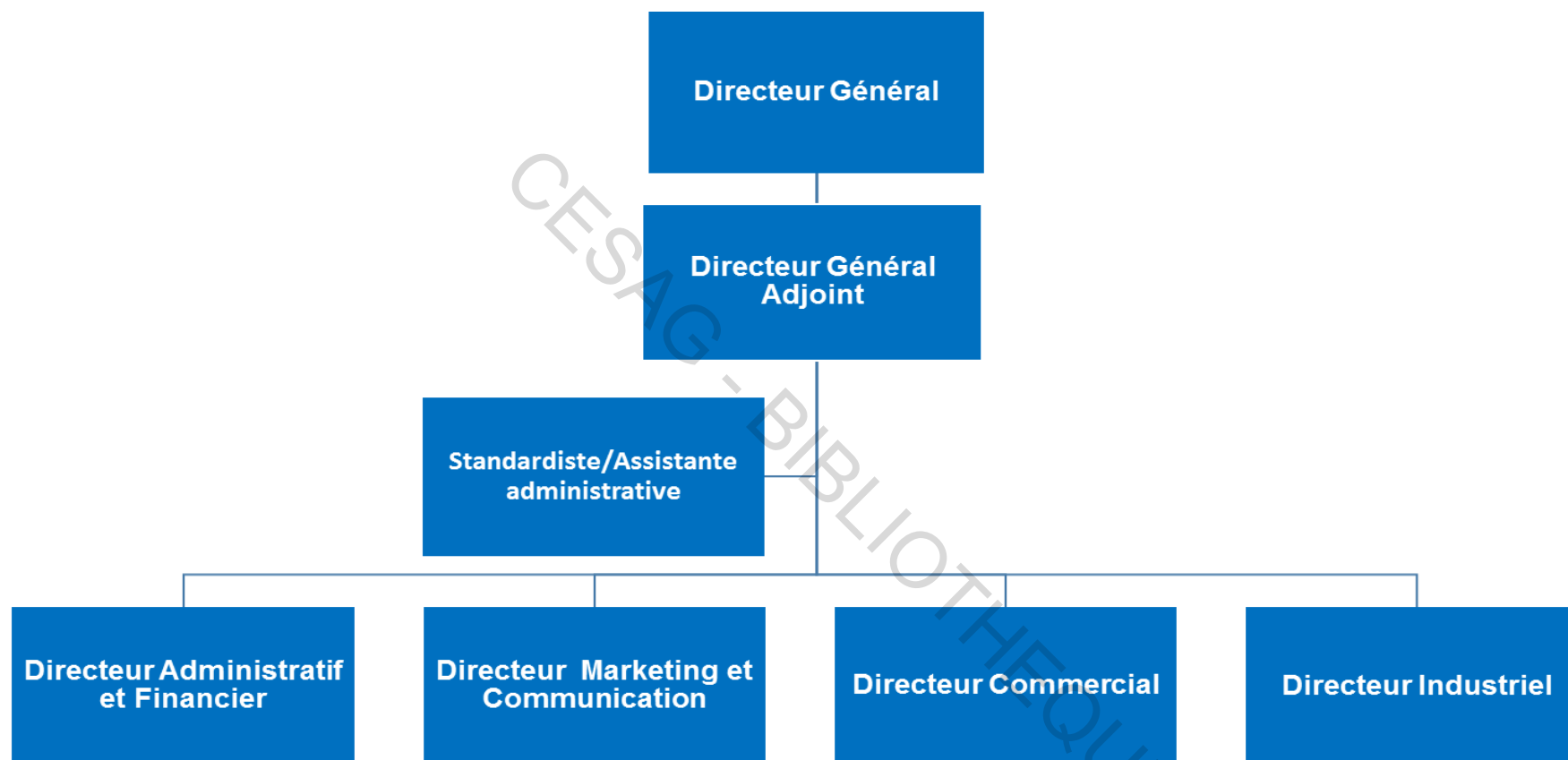
#### ❖ Webographie

- <http://antheia.org/article-operationnel-fonctionnel-logiques-d-organisation-55877393.html>
- <http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/mise-sur-pied-dun-service-de-ressources-humaines/>
- <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-ressources-humaines-123.html>.
- <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/17158/entreprise-definition-traduction.html>.
- <http://www.weka.fr/rh-publiques/dossier-pratique/pratique-des-rh-territoriales-dt33/organiser-son-service-rh-2182/>.
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>.
- [www.anpme.ma/FichiersAnpme/offresservices/TDR/TDRfonctionRH.doc](http://www.anpme.ma/FichiersAnpme/offresservices/TDR/TDRfonctionRH.doc)
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/observation/55426>

## **ANNEXES**

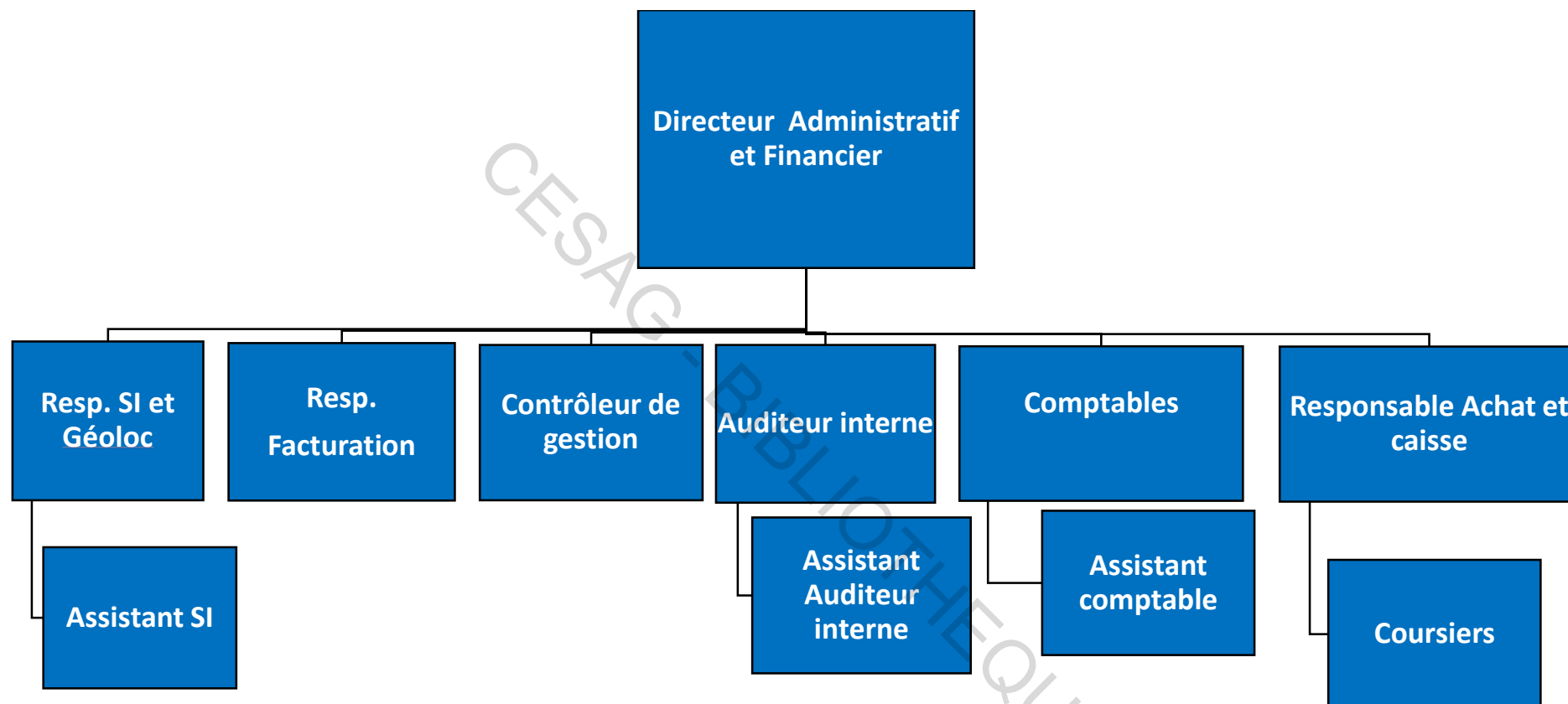
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : L'organigramme macro de la SIAGRO**





**Annexe 2 : L'organigramme de la direction administrative et financière de la SIAGRO**



**Annexe 3 : Le répertoire des métiers de la SIAGRO****SIEGE ET DEPOT**

<b>STRUCTURES</b>	<b>INTITULE DES METIERS</b>	<b>NOMBRE DE POSTES</b>	<b>EFFECTIF</b>
<b>MARKETING ET COM</b>	Directrice Marketing	0	<b>7</b>
	Merchandiseur	1	
	Chef de produit	2	
	Assistant communication	2	
	Responsable de la communication	1	
	Responsable Exécution de Marché	1	
<b>COMMERCIAL</b>	Directeur commercial	0	<b>41</b>
	Directrice commerciale adjointe	1	
	Chef de vente	1	
	Responsable secteur	5	
	Agent administratif des ventes	3	
	Superviseur des ventes	2	
	Agent commercial	9	
	Assistant Agent commercial	9	
	Responsable 19L	1	
	Responsable planification livraison	1	
	Responsable de vente directe	1	
	Assistante commerciale	1	
	Responsable développement outil et reporting	1	
	Responsable export et projets	1	
	Agent de déstockage	1	
	Responsable Trade Marketing	1	
	Agent de recouvrement	2	
	Standardiste/Assistante commerciale	1	
<b>DEPOT</b>	Convoyeur	8	<b>40</b>
	Convoyeur 19L	4	
	Chauffeur livreur	3	
	Chauffeur 19L	4	
	Chauffeur lait à l'école	6	

	Convoyeur lait à l'école	10	
	Responsable Dépôt	1	
	Adjoint Responsable dépôt	1	
	Pointeur	1	
	Cariste	1	
	Magasinier	1	
<b>COMPTABILITE</b>	Comptable	3	<b>4</b>
	Responsable Facturation	1	
<b>AUDIT ET CONTRÔLE</b>	Contrôleur de gestion	1	<b>3</b>
	Auditeur interne	1	
	assistant auditeur interne	1	
<b>INFORMATIQUE</b>	Responsable SI et géolocalisation	1	<b>2</b>
	Assistant service informatique	1	
<b>ACHATS ET CAISSE</b>	Responsable Achat et caisse	1	<b>3</b>
	Coursiers	2	
<b>RH</b>	Chef de département RH	1	<b>1</b>
<b>DIRECTION GENERALE</b>	Directeur Général	1	<b>2</b>
	Directrice Générale adjointe & DFC	1	
	Secrétaire/Standardiste	1	<b>2</b>
	Chauffeur	1	

USINE

<b>PRODUCTION</b>	<b>INTITULE DES METIERS</b>	<b>NOMBRE DE POSTES</b>	<b>EFFECTIF</b>
<b>PRODUCTION</b>	Responsable de production	1	121
	Contremaitre unité Bouteilles	3	
	Contremaitre unité Briques	3	
	Operateur SBO6 Coordinateur de ligne	4	
	Operateur TBA8 Coordinateur de ligne	2	
	Operateur SIAPI Coordinateur de ligne	4	
	Operateur Conducteur de machine polyvalent	7	

	Opérateur process simple(NEP)	3	
	Opérateur CIP	1	
	Operateur conducteur de machine	39	
	Manutentionnaire	54	
TECHNIQUE	Directeur Technique	1	46
	Responsable Travaux neufs	1	
	Responsable des Unités TETRA	1	
	Responsable des utilités	1	
	Chef projet	1	
	Responsable de la Maintenance	1	
	Assistant Travaux neufs méthodes	1	
	Gestionnaire de Stock PD	1	
	Chef d'équipe de maintenance	5	
	Chef d'équipe utilité	1	
	Technicien de maintenance	21	
	Mécanicien Matériel de Manutention	2	
	Technicien de maintenance Froid et climatisation	1	
	Technicien Méthode	1	
	Agent des utilités	3	
	Electricien	1	
	Plombier	1	
Soudeur	2		
QUALITE HSE	Responsable Qualité HSE	1	31
	Responsable Qualité	0	
	Responsable HSE	1	
	responsable qualité produit	1	
	responsable laboratoire	1	
	Technicien de Laboratoire	11	
	Cuisinier responsable de cantine	1	
	Cuisinier	1	
	Aide cuisinier	1	
	Préposé à la cantine	4	
	Préposé aux espaces verts	1	
	Préposé aux espaces verts et à la STEP	1	
	Agent d'entretien	2	

	Agent d'entretien et de menuiserie	1	
	Manutentionnaire	2	
	Infirmière	2	
LOGISTIQUE	Responsable de la logistique	1	67
	Gestionnaires	8	
	Contrôleurs	4	
	Manœuvres	18	
	Caristes	9	
	Préparateurs	5	
	Coordinateurs	4	
	Chauffeur car personnel	2	
	Chauffeur livreur	9	
	Opérateur Agent stock/suivi perf	7	
CONTRÔLE	Contrôleur interne, assistant DGA	1	2
	assistant contrôleur interne	1	
R&D	Responsable R&D	1	2
	Technicien R&D	1	
COLLECTE LAIT	responsable collecte de lait	1	2
	Collecteur	1	
DIRECTION DE L'USINE	Directeur Industriel	1	2
	Assistante Directeur d'Usine	1	
RH	Responsable RH	1	2
	Assistant RH	1	

**Annexe 4 : Les solutions alternatives d'organisation de la fonction RH**

<b>Six solutions alternatives d'organisation de la fonction RH</b>						
	<b>Département central</b>	<b>Un Département RH par unité</b>	<b>Fournisseur de services</b>	<b>Centre de services</b>	<b>Centre d'expertise</b>	<b>Solutions intégrées</b>
<b>Image</b>	Département étoffé au niveau du siège	Un Département RH dédié par unité	Prestations contractuelles	Opérations administratives	Spécialistes de renommée mondiale au service des unités	Equipes fonctionnelles pluridisciplinaires: RH + Finances + Marketing
<b>Facteurs clés de succès</b>	Politiques standardisées Efficacité des opérations	Cohérence avec l'unité Appartenance à l'unité	Clarté des contrats à court et à long terme Relations dépassant les frontières des unités	Standardisation du travail Technologie Système d'information	Connaissances techniques en profondeur Relations contractuelles avec les unités Demandes des unités limitées à des questions techniques	Organisation d'équipes pluridisciplinaires autour d'un projet Relation contractuelle par projet avec les unités
<b>Objectif principal</b>	Politique RH de groupe Orientation à long terme de l'entreprise	Construire des systèmes RH adaptés aux besoins de l'unité	Passer des contrats pour des prestations RH	Fournir efficacement les prestations de service au personnel	Fournir une expertise technique dans chaque domaine de la fonction RH	Offrir un service de conseil complet et rapide aux unités
<b>Forces</b>	Cohérence Efficacité	Ressources dédiées Adaptabilité des programmes	Prix clair de chaque service rendu	Efficacité Scission des activités RH	Excellence technique dans chaque domaine	Réponse globale à la préoccupation d'une unité (acquisition par exemple)
<b>Faiblesses</b>	Manque de flexibilité Pas d'appartenance	Duplication Peu d'expertise Isolement	Informations contractuelles incomplètes Sortie d'informations internes	Temps de réponse	Scission des activités RH Fort degré de collaboration nécessaire	Collaboration entre différents services fonctionnels
<b>Clé de mesure de la performance</b>	Efficacité globale pour le groupe	Efficacité locale	Coût	Coût	Support technique	Support intégré

Source : J-M PERETTI, Ressources Humaines, Vuibert 2013, p. 72

**Annexe 5 : Modelés de fiches de poste**

Modèle 1 :

<b>SIAGRO SA</b>	<b>FICHE DE POSTE</b>	Version : 0
		Date du

*Cette définition de fonction ne présente aucun caractère définitif, elle doit évoluer avec la vie de l'entreprise.*

IDENTIFICATION DU POSTE			
OCCUPANT DU POSTE	INTITULE DU POSTE	LOCALISATION DU POSTE	CLASSIFICATION
NOM :			
PRENOM :			
N° Matricule :			
<b>Rattachement Hiérarchique</b>			
<b>Rattachement fonctionnel</b>			
<b>Relations fonctionnelles</b>			
RAISON D'ETRE DU POSTE			
MISSION			
ACTIVITES / TACHES			
- - - - - - -			

<b>COMPETENCES REQUISES</b>	
<b>Domaine et niveau de formation :</b>	<b>Nombre d'années d'expériences :</b>
<b>COMPETENCES SPECIFIQUES</b>	
➤ <b>SAVOIR</b>	
➤ <b>SAVOIR FAIRE</b>	
➤ <b>SAVOIR ETRE</b>	
<b>MOYENS</b>	
<b>GENERAUX</b>	<b>SPECIFIQUES</b>
<b>VALIDATION</b>	
<b>TITULAIRE</b>	<b>SUPERIEUR HIERARCHIQUE</b>
Le.....	Le.....



Modèle 2 :

SIAGRO SA

**FICHE DE POSTE**

*Cette définition de fonction ne présente aucun caractère définitif, elle doit évoluer avec la vie de l'entreprise.*

<b>IDENTIFICATION DU POSTE</b>	<b>Intitulé du poste</b>	
	<b>Occupant du poste</b>	<u>Nom et prénoms :</u>  <u>Matricule :</u>
	<b>Classification</b>	
	<b>Rattachement hiérarchique</b>	<i>Placé sous l'autorité de...</i>
	<b>Rattachement fonctionnel</b>	<i>Son travail peut être organisé par / rend compte à.....</i>
	<b>Relations fonctionnelles</b>	<i>Travaille en collaboration avec...</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Interne :</u></li> <li>• <u>Externe :</u></li> </ul>
	<b>Localisation du poste</b>	<i>Département / Unité...</i>
<b>RAISONS D'ETRE DU POSTE</b>	<b>Missions</b>	- -
	<b>Activités / Tâches</b>	- - - - - -

<b>COMPETENCES REQUISES</b>	<b>Domaines et niveau de formation</b>	<i>Etre titulaire de.....en...</i>
	<b>Nombre d'années d'expérience</b>	
<b>COMPETENCES SPECIFIQUES</b>		- - - - -
<b>MOYENS</b>	<b>Généraux</b>	
	<b>Spécifiques</b>	

<b>VALIDATION</b>	
TITULAIRE	SUPERIEUR HIERARCHIQUE
Le.....	Le.....

**Date de la dernière mise à jour :.....**

**Annexe 6 : Exemple de grille des niveaux de maîtrise de compétences**

Liste des compétences	Grille de niveau de maîtrise des compétences d'une infirmière			
	N1	N2	N3	N4
<b>C1</b> : Connaitre les bases de l'anatomie, la nutrition et les soins quotidiens		X	X	
<b>C2</b> : Connaitre les techniques d'entretien des locaux et du matériel spécifique aux établissements sanitaires		X	X	
<b>C3</b> : Avoir des connaissances en soins infirmiers	X	X		
<b>C4</b> : Connaitre les règles de sécurité et moyens de confort des patients			XX	
<b>C5</b> : Etre capable d'apprécier l'état clinique d'un patient	X	X		
<b>C6</b> : Etre capable de réaliser les soins adaptés à l'état clinique d'un patient		X	X	
<b>C7</b> : Etre capable d'utiliser les techniques d'entretien des locaux et du matériel spécifique aux établissements sanitaires			XX	
<b>C8</b> : Etre capable de communiquer en langues du milieu (Français et Wolof)		X	X	
<b>C9</b> : Etre capable de participer à l'accueil et l'installation des patients		X	X	

<b>C10</b> : Etre capable de mettre en place les appareillages de surveillance en lien avec la pathologie		X	X	
<b>C11</b> : Etre capable d'établir une communication adaptée au patient et à son entourage		X	X	
<b>C12</b> : Savoir écouter les employés et recueillir les informations nécessaires pour leur prise en charge		X	X	
<b>C13</b> : Avoir une bonne capacité d'adaptation			X	X
<b>C14</b> : Etre disponible, tempérant, accueillant, discret		X		X
		profil réel		profil requis

LEGENDE

— Profil requis

— Profil réel

**N1** : Débutant

**N2** : Professionnel

**N3** : Professionnel confirmé

**N4** : Expert

**Annexe 7 : Modèle de fiche d'évaluation d'un agent de maitrise**

**SIAGRO SA**  
**FICHE D'ÉVALUATION**  
**DOSSIER D'ENTRETIEN INDIVIDUEL**  
**EVALUATION DES COMPETENCES ET DES PERFORMANCES**

*Date* : .....

**1. Identification de l'Employé**

**AGENTS DE MAÎTRISE**

Service : .....
Prénoms et NOM de l'Évalué(e) ..... : Date Entrée : .....
Emploi : ..... Statut : CDI – CDD
Evaluation faite par : .....
Fonction : .....

**2. Evaluation**

	Critères d'évaluation	Poids (%)	Commentaires explicatifs de la notation avec des exemples concrets pour illustrer les appréciations	Note
<b>Résultats professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité, Efficacité du travail</li> <li>• Atteinte des objectifs</li> <li>• Respect des délais</li> <li>• Economie des moyens</li> <li>• Rigueur dans le travail</li> <li>• Respect des procédures et des directives</li> </ul>	<b>50 %</b>		
<b>Comportements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la hiérarchie</li> <li>• Esprit d'équipe, Relation avec les collègues de travail</li> <li>• Engagement professionnel</li> <li>• Honnêteté et rigueur morale</li> <li>• Loyauté vis-à-vis de l'entreprise</li> <li>• Discipline</li> </ul>	<b>25%</b>		

<b>Aptitudes professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise technique et connaissance théorique et pratique de son domaine de métier</li> <li>• Expériences professionnelles</li> <li>• Capacités d'adaptation dans le poste et d'évolution profes.</li> <li>• Sens des responsabilités</li> <li>• Esprit d'Initiative</li> <li>• Capacité à gérer les RH placées sous sa responsabilité</li> </ul>	<b>25%</b>		
-----------------------------------	---	------------	--	--

Note Globale :

Grille des Notes :      **A : Excellent - B : Très Bien - C : Bien - D : Assez Bien - D : Insuffisant**

### 3. Appréciations globales de l'évaluateur N+1 (supérieur hiérarchique direct)

Quelles améliorations le collaborateur doit-il apporter pour atteindre ses objectifs et pour une meilleure adéquation de son profil aux compétences exigées par le poste occupé ? A-t-il un potentiel supérieur au poste qu'il faut exploiter ? Quelle évolution faut-il envisager pour son parcours professionnel ? A-t-il besoin de formation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Nom et qualité de l'évaluateur N+1:**

**Signature et date :**

### 4. Avis et commentaires du collaborateur (l'évalué)

Le collaborateur pourra ici faire sereinement état de son désaccord par rapport aux points de l'évaluation qu'il juge non conformes à ses performances. Il peut expliquer les facteurs ayant affecté ses résultats professionnels. Il peut demander, de manière explicite, une adéquation des moyens (humains, matériels, soutien de la hiérarchie, etc.) par rapport aux objectifs fixés. Il peut exposer son projet professionnel (progression de carrière, plus de responsabilités, mutation, etc.) et ses souhaits de formation

.....
.....
.....
.....

**Nom et qualité de l'évalué:**

**Signature**

**5. Appréciations globales de l'évaluateur N+2**

.....
.....
.....

**Nom et qualité de l'évaluateur N+2 :**

**Signature:**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 8 : Guide d'entretien**

### **Pour les entretiens avec le personnel de la SIAGRO**

- 1- Identification
  - Nom et prénoms :
  - Fonction :
  - Ancienneté dans l'entreprise :
- 2- Quelle position occupez-vous dans votre service ?
- 3- Connaissez-vous l'historique de la SIAGRO ?
- 4- Que pensez-vous de la mise en place aujourd'hui d'un département RH au sein de la SIAGRO ?
- 5- Comment se font jusqu'ici les recrutements à la SIAGRO ?
- 6- Existe-t-il une politique et un plan de formation ? un planning des congés ? un manuel de procédures RH ? une politique de rémunération ?...
- 7- Quelles sont vos attentes du département RH ?
- 8- Quels sont à votre avis, les chantiers prioritaires de ce nouveau département ?
- 9- Y aurait-il selon vous, des obstacles à la réalisation de ce projet (mise en place du département RH) ?
- 10- Quelles suggestions pour un meilleur épanouissement des employés de la SIAGRO ?
- 11- Quelles sont vos activités au quotidien ?
- 12- Quelles sont les compétences dont ont besoin vos équipes pour la réalisation de leur mission ?

### **Pour les entretiens avec les experts RH**

- 1- Identification
  - Nom et prénoms :
  - Ancienneté dans la profession :
- 2- Quels sont les outils dont a besoin l'équipe projet pour la mise en place d'un département RH à la SIAGRO ?
- 3- Quelle démarche adopter pour la mise en œuvre de ce projet ?
- 4- Auriez-vous des recommandations/conseils d'ordre général à nous donner ?



## TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE L'ÉTUDE .....	8
Chapitre 1 : DE LA COMPREHENSION THEORIQUE DES QUESTIONS LIEES A UN DÉPARTEMENT RH.....	10
Section 1 : Revue de la littérature .....	10
I. Présentation générale de la fonction RH en entreprise.....	10
A. L'historique et l'évolution de la fonction RH .....	10
1. Les prémices de la fonction RH : 1850-1944 .....	11
2. L'essor de la fonction RH : 1945-1974 .....	14
3. La professionnalisation de la fonction RH (depuis 1975) .....	16
B. Les grandes missions de la fonction RH .....	17
1. Les activités du Département RH.....	17
2. La Valeur Ajoutée de la fonction RH.....	18
C. L'organisation de la fonction ressources humaines .....	19
1. Les solutions d'organisation .....	20
2. L'organigramme de la fonction RH.....	20
II. Nécessité, enjeux et défis de la professionnalisation .....	21
A. L'importance de la professionnalisation .....	22
B. Les défis de la professionnalisation .....	22
III. Les outils et l'organisation nécessaires pour la constitution d'un Département RH .	24
A. Les outils de la GRH .....	24
B. L'organisation d'un Département RH.....	26
IV. La démarche à adopter pour la mise en œuvre d'un Département RH fonctionnel	27
Section 2 : Recension des écrits et hypothèses de recherche .....	29
I. Recension des écrits .....	29

II. Hypothèses de recherche .....	29
Chapitre 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	31
Section 1 : Méthodologie de collecte des données .....	31
I. L'observation .....	31
II. La recherche documentaire .....	32
III. Les entretiens .....	33
Section 2 : Techniques de traitement des données .....	34
I. Analyse de contenu .....	35
A. Analyse thématique .....	35
B. Analyse sémiotique .....	35
II. Analyse statistique.....	35
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE DE L'ÉTUDE .....	37
Chapitre 2 : PRESENTATION DE LA SIAGRO SA.....	39
Section 1 : Historique, activité et organisation .....	39
I. Historique et activité de la SIAGRO .....	39
II. Organisation de la SIAGRO.....	40
A. La Direction Générale .....	41
B. L'usine.....	41
C. La Direction Administrative et Financière.....	41
D. La direction commerciale.....	41
E. La direction marketing et communication .....	42
Section 2 : L'effectif et la répartition du personnel de la SIAGRO SA.....	43
I. L'effectif.....	43
II. La répartition du personnel par catégorie socioprofessionnelle au 31 décembre 2016 .....	44
III. L'ancienneté du personnel .....	45
IV. Répartition de l'effectif par genre au 31 décembre 2016.....	46
V. Pyramide des âges au 31 décembre 2016.....	46
Chapitre 4 : PRÉSENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS .....	48
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude.....	48
I. Moyens mis en œuvre pour la professionnalisation de la fonction RH à la SIAGRO . .....	48
A. Moyens disposés par la SIAGRO pour la création du département RH .....	48

1-	Les moyens politiques et stratégiques .....	48
2-	La mise à disposition des moyens matériels et humains .....	50
B.	Les outils mis en place pour le fonctionnement du département RH.....	53
1-	Le répertoire du personnel .....	53
2-	Les dossiers individuels du personnel .....	53
3-	Les fiches de poste.....	54
4-	L'organigramme .....	55
5-	Le répertoire des métiers .....	56
6-	Le référentiel métier .....	56
7-	La grille des niveaux de maîtrise des compétences .....	56
8-	Les tableaux de bord sociaux.....	57
9-	La fiche d'évaluation .....	58
10-	La politique et le plan de formation.....	58
11-	Le règlement intérieur .....	58
II.	Méthodologie mise en œuvre pour l'accomplissement de la mission.....	58
A.	Les principes directeurs.....	59
B.	Exposé de la démarche .....	59
III.	Vérification des hypothèses .....	60
Section 2 : Problèmes identifiés et perspectives .....		60
I-	Les difficultés rencontrées .....	61
II-	Perspectives.....	62
A.	L'élaboration d'un manuel de procédures RH .....	62
B.	L'acquisition d'un système informatique de gestion des ressources humaines .	62
C.	La conception d'un livret d'accueil.....	63
D.	La planification des ressources humaines .....	63
CONCLUSION GENERALE .....		66
BIBLIOGRAPHIE .....		68
ANNEXES .....		72
TABLE DES MATIERES .....		90