



***ANALYSE STRATEGIQUE DU MANAGEMENT DES
RESSOURCES HUMAINES A L'OFFICE NATIONAL DE
L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT (ONEA)***

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Ouezzin Marc KANI

Travaux dirigés par : Adolphe KADEOUA

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2011/2012]

CITATIONS

OPTIONNEL

1 page maximum

Hors pagination.

Remerciement

Nous tenons à remercier ici tous ceux qui de près ou de loin nous ont assistés pour la réalisation de ce document. Puisse Dieu vous le rendre au centuple.

Résumé

Le management stratégique des ressources humaines est devenu incontournable dans toute stratégie organisationnelle comme à l'instar de l'ONEA. Cette stratégie s'opère à trois niveaux : l'impulsion, la formalisation et la mise en place de relais performants, au niveau de la décision comme la communication.

La réussite d'une telle stratégie doit s'appuyer, notamment, sur la prise en compte du développement des compétences des salariés, et de leurs attentes, du relais et de la responsabilisation des managers, ainsi que du développement de compétences transversales.

Mots Clés :

-
- 1 – ressources humaines**
 - 2 – stratégie**
 - 3 – management stratégique**
 - 4 - analyse stratégique**
 - 5 - Planification**

ABSTRACT

Strategic human resource management has become essential in any organizational strategy as like ONEA. This strategy operates at three levels: the pulse, the formalization and implementation of efficient relay at the decision as communication.

The success of such a strategy should be based, in particular, taking into account the development of employees' skills and their expectations of the relay and the accountability of managers, and the development of transferable skills.

Key words :

-
- 1 – human's resources**
 - 2 - strategy**
 - 3 – strategic management**
 - 4 – strategy analysis**
 - 5 – planification**

Liste des abréviations

DAQ :	Direction de l'Audit et de la Qualité
DASS :	Direction de l'Assainissement
DCL :	Direction Clientèle
DEX :	Direction de l'exploitation
DF :	Direction Financière
DPI :	Direction de la Planification et des Investissements
DRH :	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
MOZ :	Direction de projet : la Maîtrise d'Ouvrage de Ziga
ONEA:	Office National de l'Eau et de l'Assainissement
PN-AEPA :	Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement
RH:	Ressources Humaines
SWOT:	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

Sommaire

Introduction.....	10
I. Présentation de l'ONEA.....	13
II. Problématique de l'étude	15
III. Méthodologie de la recherche	23
IV. <i>Résultats de la recherche</i>	26
VI. recommandations.....	37
VII. <i>CONCLUSION</i>	37
VIII. <i>Annexes</i>	40

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : effectif du personnel au 31/12/2013
Tableau 2 : répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 : évolution du personnel de l'ONEA de 2008 à 2013
Figure 2 : effectif du personnel au 31/12/2013
Figure 3 : répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle
Figure 4 : la pyramide des âges de l'ONEA au 31/12 :2013

INTRODUCTION

Les réflexions sur le succès de l'introduction de nouveaux outils dans les organisations ou, de façon plus large, sur le succès de la mise en œuvre de stratégies nouvelles ou de politiques modernes n'ont pas toutes abouti aux mêmes conclusions. Certains auteurs estiment même que quelque soient les efforts consentis, on aboutit toujours à des résultats différents de ceux attendus. Est de ceux-là, DRUCKER¹ (1996, p. 250) qui soutient de façon radicale qu'« *aucun plan, quel que soit la qualité de la réflexion qui l'a inspiré, ne sera jamais exécuté tel qu'il figure sur le papier* ». Pour DRUCKER, il existe toujours un écart entre l'énoncé c'est à dire le libellé même des stratégies et leurs traductions dans la réalité.

ROBBINS et DE CENZO (2006, p. 108)², eux, pensent au contraire qu'il est possible de réaliser avec succès les stratégies. Ils proposent alors une recette avec des exigences à respecter. A savoir, tenir compte des réalités du contexte à transformer et accorder une attention particulière à leur mise en œuvre. Ils insistent, toutefois, sur le rôle du management en ces termes : « *une équipe de direction dotée d'un fort leadership est un ingrédient nécessaire dans la réussite d'une stratégie. Mais il lui faut aussi, dans les étages inférieurs, des managers intermédiaires motivés afin de mener à bien les décisions spécifiques liées à la mise en œuvre de la stratégie* ». Selon donc ces auteurs, la traduction du discours en réalité palpable sur le terrain repose, certes, sur l'environnement, mais dépend en grande partie du management des hommes à savoir la prise en compte du facteur humain.

Le management stratégique des ressources humaines a beaucoup évolué au cours des dernières années tant dans sa conception que dans sa pratique. Dans les années soixante, le management stratégique était essentiellement centré sur la planification des activités. Durant les décennies 1970 et 1980, une importance particulière est accordée à l'analyse de l'environnement. Depuis les années 1990, la réflexion stratégique s'est enrichie et le

¹ DRUCKER P. (1996), *structure et changement, balise pour un monde différent*, Paris, village mondial, 302 p.

² ROBBINS S. et DE CENZO D., (2006), *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*, 4^{ème} éd., Nouveaux horizons, Paris, 523p.

management stratégique a pris des formes variées. (Martinet, 1996)³.

C'est dire que le management des ressources humaines demeure une préoccupation constatée pour les organisations humaines, le véritable enjeu étant de conduire les travailleurs vers davantage de performances individuelles et de réussite collective.

L'ONEA qui s'est engagé depuis 2005 dans une démarche qualité est certifié en 2008 à la norme ISO 9001 version 2000. Il faut rappeler que la version 2000 des normes ISO s'est élaborée dans une période où des compétences viennent à manquer, où le management prend conscience que le facteur humain est décisif pour la bonne marche de l'entreprise et la qualité des produits et des services⁴. L'ONEA s'est vu dans l'obligation d'intégrer des outils de gestion stratégique de ressources humaines qui vont susciter l'adhésion de son personnel à son plan stratégique 2008-2010 et replacer les ressources humaines au centre des processus de qualité. Ce plan a permis à l'ONEA de mettre à jour sa vision, d'adapter ses orientations stratégiques aux grandes tendances de l'environnement mondial et national mais aussi son contexte interne.

Fort de cette expérience, l'ONEA a, au terme du plan stratégique 2008-2010, renouveler ce plan stratégique pour la période 2011-2015 « dont l'horizon est celui du Programme National d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement (PN-AEPA) et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), pour orienter son développement et mobiliser les énergies de son personnel en vue de relever les nouveaux défis qui s'imposent à lui. »⁵

Pour éclairer cette thématique, nous avons formulé notre thème d'étude comme suit : « l'analyse stratégique du management des ressources humaines à l'ONEA ».

Le choix du présent thème se justifie par le fait qu'aujourd'hui aucune stratégie d'entreprise ne peut être mise en œuvre sans une stratégie des ressources humaines adéquates. Aussi, les indices et les analyses montrent que les ressources humaines recèlent un potentiel stratégique et relèvent de choix à long terme engageant l'avenir de l'entreprise. Pourtant l'intégration des

³ MARTINET A.C. (1996), *planification stratégique et injonctions paradoxales comme vecteur de changement radical d'une grande organisation*, 3^e congrès européen de systémique, Rome, octobre

⁴ Jacqueline BARRAUD, Martine GUILLEMIN, Françoise KITTEL, (2008), *La fonction Ressources Humaines*, 3^e Ed., Dunod, Paris, p23

⁵ ONEA, *plan stratégique 2011-2015*

ressources humaines dans les choix globaux de stratégie est souvent inexistante ou réduite à sa plus simple expression.

Le présent mémoire sera agencé en six grands points. Le premier point va consister à une présentation de l'organisation dans laquelle les recherches se sont déroulées à savoir l'ONEA, le deuxième point va poser la problématique de l'étude, le troisième point va traiter de la démarche méthodologique de recherche adoptée, le quatrième point va présenter les résultats de l'étude, le cinquième va consister en une analyse et interprétation des résultats et enfin nous formulerons des recommandations résultant de notre étude.

I. PRESENTATION GENERALE DE L'ONEA

Créé par décret N°85-387/CNR/PRES/EAU du 22/07/85 puis transformé en société d'Etat par décret N°94-391/PRES/MICM/EAU du 02/11/94, l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA) a pour mission l'approvisionnement en eau potable des centres urbains et semi urbains ainsi que l'assainissement des eaux usées et des excréta.

L'ONEA qui jouit d'une autonomie financière, est placé sous la tutelle technique du ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement. La tutelle de gestion et la tutelle financière sont respectivement assurées par le ministère de l'industrie, du commerce, et de l'artisanat et le ministère des finances et du budget.

Il est régi par l'ensemble des textes de l'Etat (lois, décrets...) notamment ceux relatifs aux entreprises publiques, aux sociétés d'Etat, etc.

L'instance supérieure de décision est l'Assemblée Générale des sociétés d'Etat.

L'ONEA est administré par un conseil d'administration de douze (12) membres (9 administrateurs et 3 observateurs).

Il est soumis au contrôle des structures nationales habilitées à cet effet: Inspections d'Etat, des finances, du travail, etc.

L'organisation

L'organigramme de structure de l'ONEA (joint en annexe) est articulé autour de :

L'organisation générale de l'ONEA est administrée par une Direction Générale installée à Ouagadougou, siège social de l'Office qui regroupe les Directions Centrales suivantes :

- ❖ Direction Financière (DF),
- ❖ Direction des Ressources Humaines (DRH),
- ❖ Direction de l'exploitation(DEX),
- ❖ Direction de l'Assainissement (DASS),
- ❖ Direction Clientèle (DCL),
- ❖ Direction de la Planification et des Investissements (DPI),
- ❖ Direction de l'Audit et de la Qualité (DAQ),
- ❖ Direction de projet : la Maîtrise d'Ouvrage de Ziga (MOZ).

A la Direction de l'Exploitation sont rattachées :

- ❖ La Direction Régionale de Ouagadougou,
- ❖ La Direction Régionale de Bobo-Dioulasso,
- ❖ La Direction régionale du Nord-Ouest,
- ❖ La Direction Régionale du Nord-Est.

Les décisions stratégiques qui engagent l'avenir de la société sont prises par le Conseil d'Administration. Les décisions de gestion sont prises par le Directeur Général.

II. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Les auteurs d'ouvrages de gestion des ressources humaines insistent souvent sur la nécessaire prise en compte de leur discipline dans les stratégies d'entreprise. Mais dans le quotidien de l'entreprise, ressources humaines et stratégies restent déconnectées. L'analyse stratégique est bien souvent en amont du processus décisionnel. Les stratèges, les dirigeants, font avant tout des choix d'innovation, d'implantation de nouvelles unités de production et de rachat d'entreprise. C'est dans un deuxième temps qu'ils tiennent compte de la dimension des ressources humaines. La gestion des ressources humaines intervient alors en aval, pour réguler les dysfonctionnements, pour ajuster le niveau global de qualification par le recrutement et/ou la formation, et pour définir un système de rémunération qui incitera les salariés à atteindre les objectifs fixés par la stratégie.

Le management stratégique selon Stephen ROBBIN et alii, « est l'ensemble des activités qui permettent de développer la stratégie d'une organisation »⁶. Qu'est-ce que la stratégie d'une organisation ? Selon ces mêmes auteurs, la stratégie est l'ensemble des plans qui définissent comment l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs, les sources de ses avantages concurrentiels ainsi que sa façon d'attirer et de satisfaire ses clients.

Cette définition ne se confond pas avec la gestion des ressources humaines qui, à ce jour, représente un élément stratégique pour toute entreprise ou organisation. Elle constitue ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est pourquoi la littérature scientifique propose d'ailleurs plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation.

Autrement dit, aucune organisation ne peut exister sans les ressources humaines qui l'animent, « *la véritable richesse d'une organisation repose principalement sur les compétences et les comportements des hommes et des femmes qui la constituent, sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre les objectifs fixés et sur leur faculté*

⁶ Stephen Robbins, David DeCENZO et Mary COULTER, (2011), Management: l'essentiel des concepts et pratiques, 7^e édition nouveau horizon, Paris, p119

d'adaptation à des situations en évolution constante »⁷. Cette assertion est valable aussi bien pour les structures publiques, étatiques et/ou privées. Les dirigeants et les managers ont bien perçu l'atout que constitue le potentiel humain. C'est une problématique qui revient de façon récurrente dans les déclarations et discours sur les réformes des organisations.

Ces organisations qui ont une vision doivent s'appuyer sur la qualité des relations et la compétence des hommes à savoir son capital humain pour faire la différence. Elles doivent veiller à ce que les hommes qui font sa richesse demeurent permanents et, c'est là que se pose la difficulté de maintenir un personnel en quantité et en qualité pour une organisation.

La vision dégagée par l'ONEA dans son Plan Stratégique 2011-2015 à savoir : « *Etre en 2015 une entreprise de référence dans le secteur de l'approvisionnement en eau potable et assainissement en Afrique (AEPA), engagée dans l'innovation au service du Client* ». Cette vision oblige donc l'ONEA à renforcer ses capacités pour davantage développer le secteur de l'AEPA au Burkina Faso, à tirer profit des évolutions technologiques pour offrir des services adaptés et innovants au client. Mais aussi à développer le partenariat avec les collectivités et les sociétés sœurs, et à œuvrer à la satisfaction du personnel.

Mais force est de constater que les gestionnaires des ressources humaines rencontrent des difficultés à accompagner l'entreprise dans sa stratégie organisationnelle, tant sur la mise en œuvre de certains outils de gestion de ressources humaines et le management adopté.

Ainsi, si nous nous référons à Michel BEAUD, la problématique est « un ensemble construit autour de la question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettent de traiter le sujet choisi »⁸.

1. Question générale de recherche

De cette problématique, découlera notre question générale qui est la suivante : Quelle analyse stratégique peut-on faire du management des ressources humaines à l'ONEA ? Quelles sont les forces et les faiblesses que rencontre l'ONEA dans sa politique Ressources Humaines ?

⁷Bruneteaux J-B, (2003), *GRH et communication*, PUCAC, Yaoundé, P 13

⁸Michel BEAUD, *L'Art de la thèse, la Découverte*, Paris, 1980, p 39

Quels sont les facteurs qui limitent la mise en œuvre du management stratégique à l'ONEA ?

2. Revue de littérature

Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENHOUDT affirment que « tout travail de recherche s'inscrit dans un continuum et peut être situé par rapport à des courants de pensées qui le précèdent et l'influencent »⁹.

La revue de la littérature a permis de nous éclairer particulièrement sur les points suivants :

- l'analyse stratégique ;
- le management stratégique des ressources humaines ;
- les outils de gestion stratégique des ressources humaines ;
- la mobilisation des énergies et la conduite du changement.

L'analyse stratégique

L'analyse stratégique est un paradigme de la théorie des organisations proposé par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans leur ouvrage « *l'acteur et le système* »¹⁰. Cette théorie s'appuie sur trois concepts clés étroitement imbriqués et fortement interdépendants, le pouvoir, l'acteur stratégique et le système d'action concret.

Le pouvoir est la capacité qu'a un individu ou un groupe d'individus d'agir sur un autre individu ou un groupe. Mais il faut retenir que dans les organisations le pouvoir ne se réduit pas exclusivement à l'autorité.

Leur position est soutenue par Morin et Delavallée en ce sens que « *ma position hiérarchique peut me donner du pouvoir sur certains de mes collaborateurs soit. Mais mes collaborateurs ont également du pouvoir sur moi* ». ¹¹ Ce qui nous amène à dire avec ces auteurs que le pouvoir a un caractère relationnel et réciproque. Je dépends des autres parce qu'ils détiennent quelque chose dont j'ai besoin, ce qui leur permet d'agir sur mon comportement.

⁹ Raymond QUIVY et Luc Van Campenhoudt : *Manuel de recherche en sciences sociales*, 1995, p 43.

¹⁰ Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris,,

¹¹ Pierre MORIN et Eric DELAVALLEE, *le manager à l'écoute du sociologue*, les éditions d'organisation, Paris, 2000, p.152

Ainsi donc pour Crozier et Friedberg, l'analyse stratégique part de l'acteur vers le système et l'analyse systémique va du système pour retrouver l'acteur et dont les causes et les effets sont interdépendants, et les comportements sont toujours explicables et rationnels. Dans la première logique, on cherche quel calcul peut faire l'acteur, dans la deuxième on cherche quel ensemble de cohérences s'imposent à lui et expliquent les jeux qu'il joue.

Pour Michel Porter¹², la stratégie d'une organisation repose sur cinq forces en présence: ce sont : les concurrents, les clients, les nouveaux entrants, les fournisseurs, les produits de substitution

Le management stratégique des ressources humaines

La maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de stratégie.

Ce concept ne date pas d'hier. Déjà, plus de cinq cents ans avant J.-C., le philosophe chinois Souen-tseu, auteur de Ping-fa, décrivait l'art de la stratégie militaire comme une pratique visant, par l'analyse et le calcul, à élaborer des manœuvres avant le début des combats et à assurer l'acquisition des aptitudes nécessaires à l'action stratégique.

Cependant, les approches de la gestion des ressources humaines centrées sur la notion de stratégie ne sont apparues que récemment.

Pour Simon L. DOLAN et alii, les approches de la gestion des ressources humaines centrées sur la notion de stratégie sont apparues autour des années 1980. Deux courants principaux semblent émerger ; l'un accorde une grande importance aux choix stratégiques, tandis que l'autre met l'accent sur la planification et l'élaboration de modèles de gestion stratégique. En effet, pour certains théoriciens, les stratégies sont des actions ou des règles concrètes qui montrent la voie à suivre selon les situations qui se présentent. Pour d'autres, « la gestion stratégique repose sur une planification à long terme visant l'accomplissement de la mission de l'entreprise »¹³.

Ces deux conceptions en fait ne s'excluent pas l'une l'autre. Bien au contraire, elles concourent à définir le management des ressources humaines, comme « l'ensemble des moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure,

¹² Michel PORTER,

¹³ RP RUMLET, evaluation of strategy: theory and models, Boston, little, Brown, 1979,p196-215

des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'effet des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.»¹⁴

La gestion stratégique des ressources humaines est une nouvelle approche systémique d'analyse : « permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs ». Cette approche traduit le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à gérer ainsi que les objectifs à atteindre

Snell, Youndt, et Wright vont définir la gestion stratégique des RH comme « des systèmes organisationnels conçus pour réaliser l'avantage concurrentiel par les individus »¹⁵. En effet, l'avantage concurrentiel est perçu comme un ensemble de capacités ou de ressources donnant à une organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ces concurrents

Les outils de gestion des ressources humaines

Le management stratégique des ressources humaines ne peut être efficace s'il n'existe pas d'outils adéquats qui l'accompagnent.

Le Management des Ressources Humaines recouvre de nombreuses activités et fonctions, depuis le Recrutement, jusqu'à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières, en passant par les Entretiens Annuels d'Appréciation, la Gestion de la Diversité, la Gestion Administrative du Personnel, la Concertation et le Dialogue Social, les Conditions de Travail, et la Santé au Travail.

C'est un ensemble de méthodes et d'outils visant à mobiliser les ressources que constituent les hommes et les femmes qui la composent, avec leurs compétences personnelles et professionnelles, et les mettre au service de la stratégie d'entreprise définie par le Chef d'entreprise ou le Comité de Direction.

La réussite d'une telle stratégie doit s'appuyer, notamment, sur la prise en compte du

¹⁴L. BAIRD, I. MESHOULAM, the HRS matrix: Managing the Human Resource Function strategically, human resource planning, vol.7, n°1, 1984, p1-25

¹⁵ Snell, S. A., Youndt, M. A. et Wright, P. M. (1996): *Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 61-90.

développement des compétences des salariés, et de leurs attentes, du relais et de la responsabilisation des managers, ainsi que du développement de compétences transversales. Sans oublier que le Management des Ressources Humaines s'enrichit et prend, aujourd'hui, une nouvelle dimension, dans la mesure où il doit désormais intégrer les concepts émergents de Développement Durable et, surtout, de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) notamment dans sa nécessaire et étroite relation avec les parties prenantes.

La mobilisation des énergies et la conduite du changement

Selon Serge Alécian et Dominique Foucher, « *la mobilisation des énergies des hommes et des femmes d'une organisation constitue la condition sine qua non de réussite de cette organisation. Elle relève du management stratégique car elle consiste à définir les options fondamentales sur lesquelles on va remplir les missions qui sont imparties à l'organisation* »¹⁶.

Cette mobilisation des énergies comprend deux dimensions : la motivation et la focalisation. La première consiste à accroître chez l'individu l'intérêt qu'il a à exercer son activité professionnelle ; la seconde tente à faire converger les efforts de tous dans le même sens afin d'éviter qu'une partie des efforts de chacun annihile ceux des autres.

Quant à la conduite du changement Michel Crozier et Erhard Friedberg, « *l'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer* ». Nous sommes d'avis avec eux car avant même de mobiliser les acteurs ou le personnel autour des objectifs de l'organisation, il faut les amener à adhérer d'abord à la vision car ce sont eux les vecteurs du changement.

Ainsi, quelles seraient les difficultés liées à la mise en œuvre des outils de gestion de gestion stratégique des ressources humaines à l'ONEA ?

C'est donc, à travers notre thème d'étude intitulé « *analyse stratégique du management des ressources humaines à l'ONEA* » nous nous proposons de faire un diagnostic de l'état des

¹⁶ Serge Alecian et Dominique Foucher, *guide du management dans le service public, les éditions d'Organisation, Paris, p.91*

lieux du management des ressources humaines à l'ONEA, et d'en faire des propositions d'amélioration.

Ainsi, cela va nous conduire successivement à nous interroger sur un certain nombre de questions.

3. Objectifs de l'étude

Cette étude a pour but de contribuer à l'amélioration du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA. Dans cette optique, l'objectif général de notre étude va consister à faire une analyse du contexte interne des ressources humaines et les outils de gestion stratégique des ressources humaines utilisés par l'ONEA.

De cet objectif général va découler deux objectifs spécifiques :

- faire une analyse de l'environnement de ses ressources humaines;
- décrire les différentes composantes du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA ;

4. Hypothèses de l'étude

Raymond QUIVY et Luc Van CAMPENOUDT définissent l'hypothèse comme «*un outil de découverte qui caractérise tout travail scientifique...Elle se présente comme une présomption non gratuite portant sur le comportement des objets réels étudiés*»¹⁷.

Hypothèse principale

Pour notre recherche l'hypothèse principale retenue est la suivante :

L'analyse du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA révèle des insuffisances qui limitent sa mise en œuvre effective.

¹⁷ Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995, p 118.

Hypothèses secondaires

Hypothèse 1 : Les insuffisances de la mise en œuvre du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA découlent de sa démarche et des outils utilisés.

Hypothèse 2 : L'inapplication de certains outils de gestion des ressources humaines résulte d'un déficit de management.

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. délimitation du champ de l'étude

La méthodologie de recherche employée a consisté à une délimitation de notre champ d'étude qui est le siège de l'ONEA.

1.1. L'échantillonnage

Nous allons donc limiter notre population aux supérieurs hiérarchiques composés des dirigeants et l'encadrement. Les dirigeants sont le Directeur Général et le Secrétaire Général ; l'encadrement est composé des Directeurs de service, des Chefs de services et Chefs de section. Nous nous sommes aussi intéressés aux partenaires sociaux que sont les délégués du personnel et délégués syndicaux. Soit au total une trentaine de personnes enquêtées.

2. Techniques d'investigation

Pour collecter le maximum d'informations sur notre thème d'étude, nous avons eu à combiner deux techniques de recherches dont, la recherche documentaire, mais aussi d'autres méthodes d'approches comme l'observation direct et la consultation des personnes ressources.

2.1 Le recueil de données

Il s'agit de recueillir les données sur la mise en œuvre du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA, notamment la démarche, les outils et les aspects du management. Nos outils de recueil sont l'observation, la recherche documentaire, les guides d'entretien et le questionnaire.

2.2 L'observation

L'observation est une attitude à travers laquelle le chercheur ou tout autre personne porte un regard sur un phénomène afin d'en rechercher les caractères distinctifs. Elle constitue la première étape de la connaissance scientifique. Pour ce qui est de notre étude, nous avons

utilisé l'observation directe.

2.3 La recherche documentaire

Elle porte sur l'ensemble des documents internes dont dispose l'ONEA et qui ont été mis à notre disposition. Il s'agit plus précisément du statut du personnel de l'ONEA, le règlement intérieur, le répertoire des emplois, les rapports d'activités de l'ONEA et en particulier celui de la Direction des ressources humaines, le document sur la vision stratégique de l'ONEA, le plan stratégique 2011-2015, le manuel de procédure des ressources humaines, des mémoires, le code du travail, le logiciel de gestion du personnel (GRH et paie), l'organigramme, les décrets, les circulaires et les notes de service etc.

2.4 L'entretien

L'entretien est un outil qui permet de sonder les opinions des personnes ressources. Nous avons opté pour un entretien semi directif avec une série de questions guides. Il concerne le Directeur Général, et le Secrétaire Général, le Directeur des ressources humaines

Les questions portent sur les objectifs stratégiques de l'ONEA, l'articulation stratégie et outils stratégique des ressources humaines. La culture de l'entreprise, la raison d'implantation des outils de prévision des ressources humaines. (Voir les guides d'entretien en annexe).

2.5 L'enquête par le questionnaire

Elle consiste « à poser à un ensemble de répondants, une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale à leur opinions... ». Notre questionnaire qui est « d'administration directe »¹⁸ va concerner le personnel d'encadrement c'est-à-dire les directeurs, les chefs de services, et les chefs de section. Soit un effectif de trente (30) personnes.

¹⁸Quivy R Campenhoudt L V (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, Paris

2.6 Intérêt et pertinence du sujet

Le choix de ce thème se justifie par le fait que la gestion des ressources humaines représente à ce jour un élément stratégique pour toute entreprise ou organisation. Nous voulons à travers cette étude redynamiser la politique ressources humaines de l'ONEA à travers les recommandations que nous aurons à formuler.

3. Difficultés rencontrées

Cette étude, comme toute recherche ne s'est pas réalisée sans difficultés. Pour cela, trois écueils de nature différente peuvent être évoqués :

La première est liée à notre séjour à l'ONEA qui a été de courte durée, un mois de stage ne nous a pas assez suffi pour cerner tous les contours de l'organisation.

La deuxième est que nous nous sommes seulement limités à la Direction des ressources humaines qui était notre structure d'accueil.

Et enfin pour des considérations logistiques et opérationnelles, nous n'avons pas pu faire le tour des directions régionales qui sont au nombre de quatre.

IV. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de notre étude nous ont permis d'avoir l'état des lieux des ressources humaines de l'ONEA. Ainsi, l'effectif du personnel au 31/12/2013 est de neuf cent six (906)¹⁹ agents répartis comme suit :

Tableau 1 : effectif du personnel au 31/12 :2013

Effectif au 31/12/2013	Hommes	Femmes
Total	729	177

Ce personnel est réparti sur l'ensemble des directions que compte l'ONEA.

L'ensemble de l'effectif du personnel constitue le fichier du personnel qui est une base de données mais aussi un outil d'aide à la décision pour le gestionnaire des ressources humaines.

1. l'évolution du personnel

L'évolution du personnel de l'ONEA ces six dernières années se résume à travers le tableau ci-après :

Tableau 2 : évolution du personnel

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Femmes	92	110	124	137	152	177
Hommes	588	604	652	686	708	729
	680	714	776	823	860	906

Source : DRH 31/12/2013

L'évolution du personnel de l'ONEA de la période 2008 à 2013 montre une croissance annuelle de la population de l'ordre de 6% avec une forte représentativité des hommes soit 80,46% et 19,54% de femmes pour la période de 2013. Ce qui nous donne l'histogramme suivant :

¹⁹ Source : Direction des Ressources Humaines, Service gestion du personnel (31/12/2013)

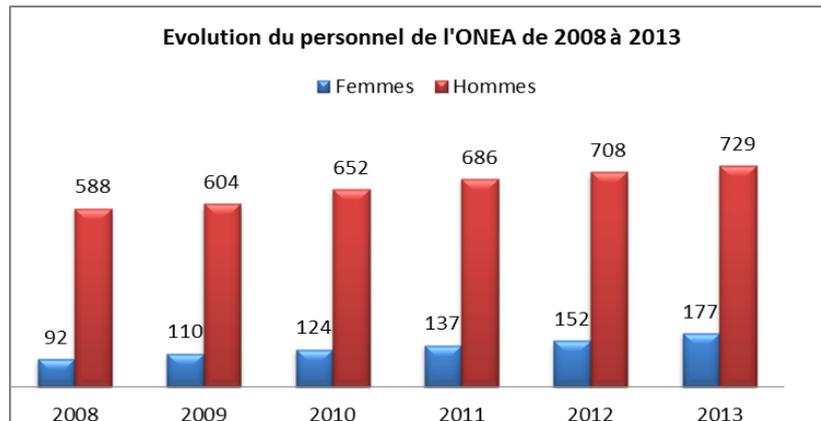


Figure 1 : évolution du personnel de l'ONEA de 2008 à 2013

2. la classification du personnel dans les emplois

Les emplois du personnel de l'ONEA sont répartis en neuf (9) catégories définies conformément aux dispositions du statut du personnel²⁰ (voir annexe II)

Chaque catégorie comprend vingt un (21) échelons. Les catégories sont réparties ainsi qu'il suit :

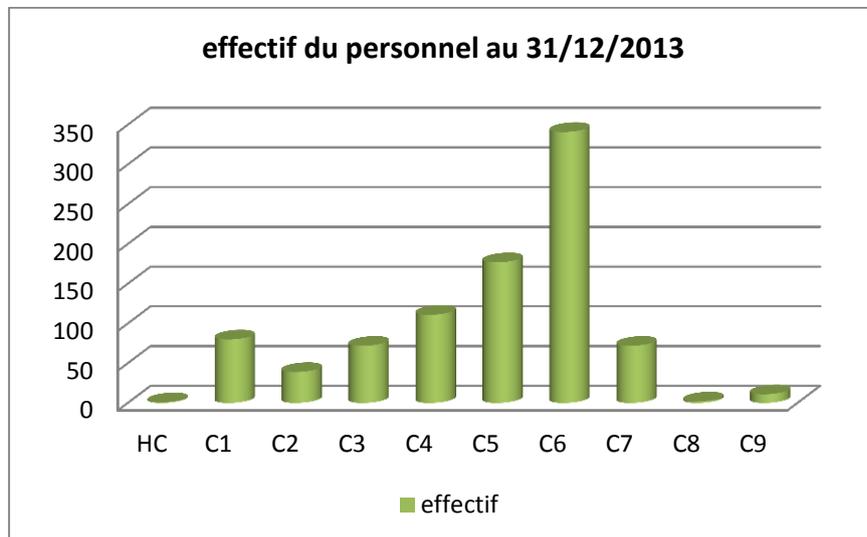
- Catégories I et II : Cadres supérieurs,
- Catégorie III : Cadres moyens,
- Catégorie IV : Agents de maîtrise,
- Catégories V et VI : Agents spécialisés
- Catégories VII, VIII et IX : Agents d'exécution.

Cette classification est fonction du niveau de qualification ou du diplôme requis pour chaque l'emploi donné. Ainsi, la répartition du personnel de l'ONEA par catégorie socio-professionnelle est comme suit :

²⁰ Statut du personnel, ONEA, 2010, p.8

catégorie	Effectif	En pourcentage %
HC	1	0,11%
C1	80	8,83%
C2	39	4,30%
C3	72	7,95%
C4	111	12,25%
C5	177	19,54%
C6	341	37,64%
C7	72	7,95%
C8	2	0,22%
C9	11	1,21%
Total	906	

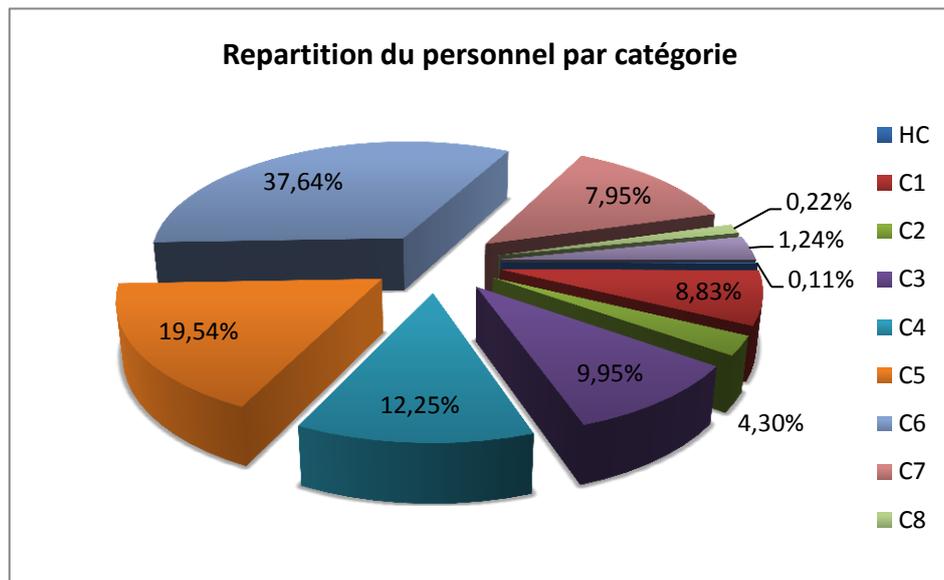
Cette répartition socio-professionnelle peut être représentée comme suit :



La situation de la répartition socio-professionnelle du personnel de l'ONEA présente une forte représentativité des catégories C4, C5, C6 qui sont les agents de maîtrise et des agents spécialisés et une faible représentation des agents d'exécution (C7, C8, C9) soit 9,38%. Les cadres supérieurs sont aussi faiblement.

La représentation graphique du personnel par catégorie est la suivante :

Figure 3 : Répartition du personnel par catégorie



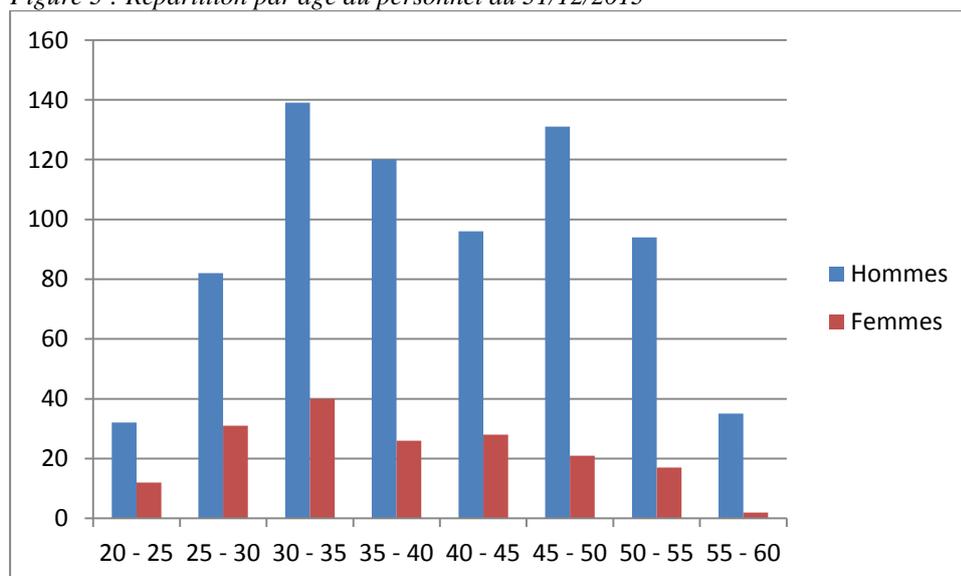
L'analyse de cette répartition montre une forte concentration du personnel dans les catégories C5 et C6. Ce personnel est constitué d'agents spécialisés qui représente en majorité la force productive de l'entreprise, soit 57,18% de l'effectif total des agents de l'ONEA.

3. La répartition du personnel par âge et par sexe

La représentation par âge et par sexe donne le tableau suivant :

La situation du personnel par tranche d'âge au 31/12/2013

Figure 3 : Répartition par âge du personnel au 31/12/2013



La pyramide est un outil démographique pour déduire des prévisions de nature économique ou organisationnelle. La pyramide des âges du personnel de l'ONEA au 31/12/2013 se présente comme suit :

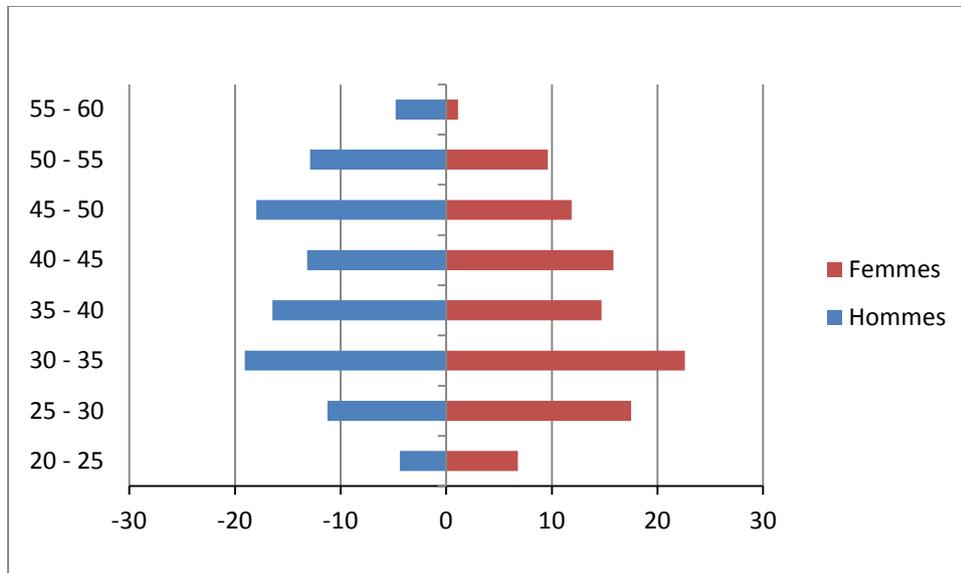


Figure 4 : la pyramide des âges au 31/12/2013

Cette pyramide a l'apparence d'une forme en toupie se caractérisant par une forte proportion de « baby-boomers »²¹ où les 30-50 ans sont majoritaires et les 20-25 et 55-60 sont minoritaires.

²¹ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Anne-Françoise Bender, Éléonore Marbot, Etienne Normand, François Silva, (2007) Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, nouveaux horizons, Paris

V. Analyse et interprétation des résultats

1. l'analyse de l'environnement interne des ressources humaines

L'analyse de l'environnement interne des ressources humaines de l'ONEA présente un effectif de 906 agents au 31/12/2013. Cet effectif est la résultante d'un recrutement que l'institution a effectué et qui comprend une trentaine de personnes dont vingt et cinq hommes et cinq femmes. Ces nouvelles recrues sont réparties dans les catégories C5 et C6. Cet effectif désagrégé représente 83,33% d'hommes et 16,67% de femmes et prend pas en compte le personnel temporaire dont l'ONEA fait appel le plus souvent.

Mais nous retiendront que la répartition en genre de l'effectif total de l'ONEA donne 80,46% d'hommes et 19,54% de femmes soit une très faible représentativité de ces dernières. Ceci pourrait s'expliquer par le taux de scolarisation des jeunes filles qui demeure faible sur le plan national soit 30% mais aussi que l'accès aux emplois fait l'objet de compétition.

2. l'évolution du personnel

L'évolution du personnel telle que représenté dans le tableau 1 ci-dessus traduit une stratégie de recrutement régulière et « *une approche proactive de gestion des ressources humaines* »²². Cette acquisition de ressources humaines constitue du sang neuf pour permettre à l'entreprise non seulement de ne pas être en manque mais aussi de permettre à l'ONEA d'avoir un effectif qui répond à ses besoins. Aussi, nous pourrions affirmer que la politique de recrutement obéit au dispositif de la GPEC qui est inscrit dans la stratégie de l'institution.

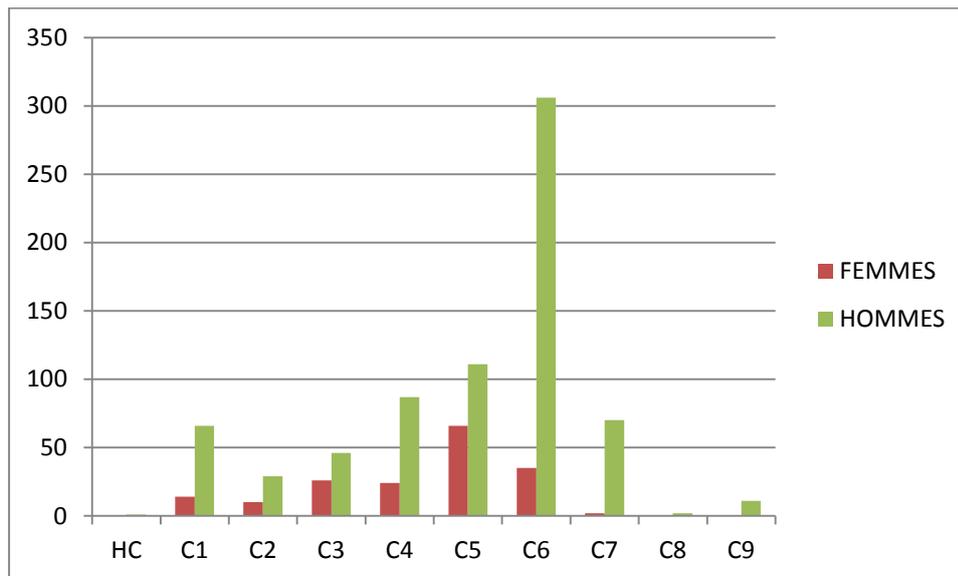
3. la répartition socio-professionnelle du personnel

La répartition socio-professionnelle du personnel laisse entrevoir une faible représentation des agents d'exécution soit 9,38% qui se justifient par le fait que l'ONEA fait recours le plus souvent à une main-d'œuvre temporaire pour exécuter des tâches ponctuelles. Il s'agit de la réalisation des caniveaux pour la canalisation des conduites d'eau. Les cadres sont également faiblement représenté soit 8,94% ce sont eux qui sont amenés à concevoir les grandes

²²<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm> (consulté le 21/12/2013)

orientations de l'organisation Les agents de maîtrise et les agents spécialisés représentent 69,42% de la population. Cette frange constitue « *le centre opérationnel* »²³ de l'organisation, ce sont ceux qui effectuent le travail directement productif. Cette répartition socio-professionnelle répond à la classification. La répartition en genre de cette catégorie socio-professionnelle laisse entrevoir une faible représentation de femmes comme nous le révèle la figure suivante :

Figure 5 : répartition du socio-professionnel du personnel en genre



4. L'analyse de la pyramide des âges

L'analyse de la structure de répartition des âges de l'ONEA montrent une population très jeune de l'ordre de 30% par rapport aux anciens. Ce qui nous amène à affirmer avec E. VATEVILLE, que « *les jeunes sont le potentiel de l'entreprise, les plus anciens sa mémoire* »²⁴. Cela devrait entraîner un dynamisme du personnel fort à priori et une masse salariale allégée. Mais il faut reconnaître que la charge de formation demeure importante au regard de l'expérience du personnel. A cet effet le plan de formation dont dispose l'ONEA va permettre de combler le déficit en termes de compétence mais aussi une remise à niveau des connaissances.

Cette forme de pyramide montre que l'entreprise a de toute évidence massivement embauché pour des raisons conjoncturelles où la croissance du marché, le développement rapide de

²³Henry MINTZBERG, *structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation, 1982

²⁴ E. VATEVILLE " *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*", Paris, Economica, 1989, pages 184 - 185.

l'activité et la vulgarisation en l'eau potable aux ménages résultant des mesures sociales prises par les pouvoirs publics.

Si l'effectif actuel visé doit rester constant, la situation des catégories de salariés des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate. Celle des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si l'entreprise souhaite maintenir un effectif constant. À plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de savoir-faire et de compétences. Cette forme permet toutefois de disposer de salariés en surnombre, pour pouvoir construire une politique de carrière.

Le Centre des Métiers de l'Eau (CEMEAU) est un moyen solide sur lequel l'ONEA pourra s'appuyer pour développer son expertise propre, les capacités des acteurs du secteur et constituer un centre de ressources.

5. Vérification des hypothèses

Hypothèse 1 : « Les insuffisances de la mise en œuvre du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA découlent de sa démarche et des outils utilisés ».

Toute implantation d'outils de management des ressources humaines fait l'objet d'une gestion de changement afin de réduire les résistances. La stratégie d'une telle démarche devra inclure au minimum un plan de communication, de formation et une stratégie d'appui/accompagnement afin d'appuyer l'ONEA dans cette transition.

La mise en œuvre d'outils RH requiert une démarche préalable. C'est le cas de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui comporte six étapes. L'analyse des données a montré que sur les six étapes de la démarche deux sont respectées. Il s'agit de l'état des lieux des ressources humaines, l'identification des besoins futurs en emplois en compétences et en ressources. Les quatre autres étapes ne sont pas à l'ordre du jour à l'ONEA pourtant elles constituent les étapes essentielles de la GPEC notamment l'identification des évolutions prévisibles en emplois et l'analyse des écarts entre les besoins et les ressources.

La non effectivité de la plupart des étapes et des outils de gestion traduit toutes les difficultés de l'ONEA à atteindre les objectifs. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Hypothèse 2 : « L'inapplication de certains outils de gestion des ressources humaines résulte d'un déficit de management. »

Nous retiendrons des résultats de l'étude que le véritable handicap managérial est celui de la communication. Il existe une stratégie de communication avec des outils de communication mais il arrive que certaines informations arrivent souvent tardivement ou pas du tout au niveau déconcentré de l'ONEA. Le projet d'implantation du plan de carrière à l'ONEA n'a pas fait l'objet d'une communication large auprès du personnel. Ce sont les directeurs et directeurs centraux qui ont été informés de façon officielle de l'étude.

En effet toute implantation d'un outil de gestion dans une entreprise doit faire l'objet de communication à savoir informer le personnel de la stratégie de l'entreprise afin d'obtenir son adhésion. Mais dans notre cas la Direction Générale a seulement commandité une étude qui a consisté à élaborer un plan de carrière pour la structure sans l'accompagner dans le processus d'implantation. Il est donc de la responsabilité de l'instance dirigeante à communiquer cette stratégie à son personnel en utilisant des canaux de communication efficaces.

Comme autre aspect identifié c'est la non implication des délégués et responsables du personnel quand on sait bien qu'ils sont incontournables dans les instances de prise de décisions qui auront un impact sur le personnel. Ils jouent le rôle catalyseur dans la stratégie de l'ONEA pour l'implantation de tout outil de gestion stratégique des ressources humaines.

Aussi, il est ressorti lors de notre démarche de collection d'informations que les acteurs qui doivent conduire un projet ne disposent pas de qualifications requises et d'autres comme les représentants du personnel et les syndicats disent n'être pas impliqués dans certaines décisions de l'entreprise. Ceci constitue en effet un frein au processus d'implantation de la GPEC car, pour que la GPEC soit efficace il faut qu'elle réponde au besoin de la structure et les acteurs bien imprégnés pour la conduire.

Ainsi, les résultats confirment que certains aspects du management ont constitué un frein à la mise en place effective de certains outils de ressources humaines, à l'occurrence le système de carrière.

Analyse SWOT des ressources humaines de l'ONEA

L'analyse SWOT de l'ONEA nous a permis d'avoir des aperçus sur les forces et faiblesses de chaque unité organisationnelle de l'ONEA à savoir la fonction Ressources Humaines, la fonction Communication, la fonction Système d'information, la fonction Finances/Comptabilité, la fonction Assainissement, la fonction Commerciale, la fonction Approvisionnement, la fonction Planification et investissement, la fonction Qualité, la fonction Exploitation mais aussi les opportunités et menaces qui s'offrent à l'institution.

Pour le besoin de notre étude, nous nous sommes focalisés sur la fonction ressources humaines de l'ONEA ce qui nous a permis de déceler d'une part les forces et faiblesses de celles-ci et d'autre part les opportunités et les menaces auxquelles ces ressources humaines sont confrontées.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Existence d'outils GRH ; ✚ Réalisation d'un audit des réclamations du personnel ; ✚ Existence de programmes (pluri) annuels de formation ; ✚ Existence d'un Centre des Métiers de l'Eau (CEMEAU) ; ✚ Rajeunissement du personnel ; ✚ Existence d'un service santé sécurité au travail ; ✚ Développement d'un système de motivation (non financier) 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Non adoption du système de gestion des carrières ; ✚ Mise à jour irrégulière des outils RH ; ✚ Inadéquation homme/poste ; ✚ Insuffisance de personnel dans certains services ; ✚ Faible satisfaction du personnel ; ✚ Faible taux de mise en œuvre des programmes de formation ; ✚ Faible maîtrise de la gestion des RH par les responsables des unités fonctionnelles
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Existence de Centre de formation supérieure et de recherche dans le secteur de l'AEPA au Burkina ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Existence d'offres attractives pour certaines catégories de personnes ; ✚ Niveau de qualification réelle élevé

<ul style="list-style-type: none"> ✚ Echanges d'expériences avec des sociétés sœurs ; ✚ Développement de la formation secondaire/supérieure et du marché de l'emploi au Burkina ; ✚ Développement des enseignements à distance ; ✚ Développement de demande en formation professionnelle dans le secteur ; ✚ Création de l'académie de l'eau de l'AAE ; ✚ Existence d'offre d'expertises en gestion des ressources humaines 	<p>pour certain poste ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Existence de centres de formation pouvant se poser en concurrents au CEMEAU
---	---

VI. RECOMMANDATIONS

Au regard de la démarche des outils de gestion des ressources humaines utilisés par l'ONEA, mais de certains aspects qui ne rendent pas efficace un management stratégique des ressources humaines, les recommandations ci-après sont formulées dans le sens d'améliorer sa pratique.

1. Recommandations issues de la démarche

La mise en œuvre des certains outils de gestion des ressources humaines doit obéir à une procédure d'implantation. La direction générale doit privilégier une communication pour jauger le niveau d'adhésion du personnel.

La réussite d'une telle mise en œuvre de ces outils requiert l'élaboration d'un document cadre qui donne des orientations et définit les objectifs de façon claire, les ressources nécessaires, et les résultats à atteindre. Ce document devrait être approuvé par tous les acteurs concernés

2. Recommandations issues de l'analyse SWOT

L'analyse du management des ressources humaines par la méthode SWOT (Force/Faiblesse – Opportunités/ Menaces) nous a permis de déceler certaines insuffisances pour lesquelles les propositions ci-après sont formulées :

Faiblesses	Suggestions
Non adoption du système de gestion des carrières	Impliquer l'ensemble du personnel dans toute implantation d'outils de gestion des RH
Mise à jour irrégulière des outils RH	Mettre à jour les outils RH
Inadéquation homme/poste	Réévaluer le personnel présent et tenir compte de la description des postes et les qualifications requises dans les recrutements futurs
Insuffisance de personnel dans certains services.	Faire un redéploiement et une mobilité du personnel en tenant compte des profils indispensables mais surtout revoir le système de gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs mis en place.
Faible satisfaction du personnel	Revoir le système de motivation du personnel
Faible taux de mise en œuvre des programmes de formation.	Budgétiser les actions et programmes de formation en établissant des priorités pour leur mise œuvre.
Faible maîtrise de la gestion des RH par les responsables des unités fonctionnelles.	Renforcer les capacités des responsables des unités fonctionnelles sur les fondamentaux de la gestion des RH.

CONCLUSION

L'analyse du management des ressources humaines à l'ONEA a révélé des acquis qui sont : la tenue à jour du fichier du personnel ou l'état des lieux de l'effectif, l'identification des besoins futurs en emplois, en compétences et en ressources humaines, et les outils existants.

En revanche, cette analyse présente des insuffisances tant au niveau de la démarche qu'au niveau de la mise en œuvre des outils. En effet, toute gestion stratégique présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie, sa mise en œuvre et son évaluation.

Ces insuffisances qui mettent en lumière les dysfonctionnements du management des ressources humaines à l'ONEA confirment nos deux hypothèses qui sont respectivement : « *Les insuffisances de la mise en œuvre du management stratégique des ressources humaines à l'ONEA découlent de sa démarche et des outils utilisés* », « *L'inapplication de certains outils de gestion des ressources humaines résulte d'un déficit de management.* ».

De ce qui précède, il est impérieux pour l'ONEA de mettre tout en œuvre pour rendre opérationnels les différentes étapes et les outils de gestion stratégique des ressources humaines mises en cause afin d'assurer un management efficace de ces ressources humaines.

Au terme de cette étude nous retiendrons que le management des ressources humaines s'inscrit dans la stratégie de toute organisation. Le management stratégique des ressources se veut une gestion proactive car au regard de l'évolution du monde, de la technologie l'on ne saurait s'asseoir et voir venir le danger. Il faut anticiper pour réduire les incertitudes de l'avenir. C'est pourquoi pour introduire tout outil RH, toute entreprise doit la conduire comme un projet de changement et l'inscrire dans la vision stratégique qu'elle s'est donnée et c'est ce que l'ONEA à su faire. Mais, une chose est savoir que ce changement doit requérir l'adhésion de tous les acteurs concernés.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris, 436p

DURKHEIM E., (1894), les règles de la méthode sociologique, PUF, Paris, 149p

QUIVY R., CAMPENOUDT L. V(2006), Manuel de recherche en sciences sociales, 3è éd, Dunod, Paris, 256p

DOCUMENTS INTERNES A L'ONEA

Décision N° 2010 – 0003 ONEA/PCA du 18 janvier 2010, portant organisation et fonctionnement de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA)

ONEA, le Statut du personnel, avril 2010

ONEA, Manuel de procédure des ressources humaines, Juillet 2008

ONEA, Rapport d'Activités de la Direction des ressources humaines, 2012

Règlement Intérieur de l'ONEA, 2006

OUVRAGES SPECIFIQUES

ALECIAN S., FOUCHER D. (1994) guide du management dans le service public, les éditions d'Organisation, Paris,

BAIRD, I. MESHOULAM, the HRS matrix: Managing the Human Resource Function strategically, human resource planning, vol.7, n°1, 1984, p1-25

DOLAN Simon L., et ali. (2008), La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Pearson Education, Québec, 654p

DRUCKER P. (1996), structure et changement, balise pour un monde différent, Edition village mondial, Paris 302 p

IGALENS Jacques, (2000), Audit des Ressources Humaines, Editions Liaisons, Paris, 167p

MARTINET A.C. (1996), planification stratégique et injonctions paradoxales comme vecteur de changement radical d'une grande organisation, 3è congrès européen de systémique, Rome, octobre

MINTZBERG H. (1982) structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris.

MORIN P., DELAVALLEE E. (2003) Le manager à l'écoute du sociologue, les éditions d'organisation, Paris 271p

ROBBINS S., DECENZO D., COULTER M. (2011), Management: l'essentiel des concepts et pratiques, 7è édition, Nouveaux horizons, Paris, 538p

SNELL, S. A. , YOUNDT, M. A. et WRIGHT, P. M. (1996): Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. Research in Personnel and HumanResources Management, 14: 61-90.

THEVENET Maurice, DEJOUX Cécile, BENDER Anne-Françoise, MARBOT Éléonore, NORMAND Etienne, SILVA François, (2007), Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, nouveaux horizons, Paris

VATTEVILLE E. (1989), Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Economica, Paris.

Sites internet

http://www.scienceshumaines.com/la-gestion-des-competences-un-outil-strategique_fr_9815.html (consulté le 02/12/2013)

<http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm> (consulté le 21/12/2013)

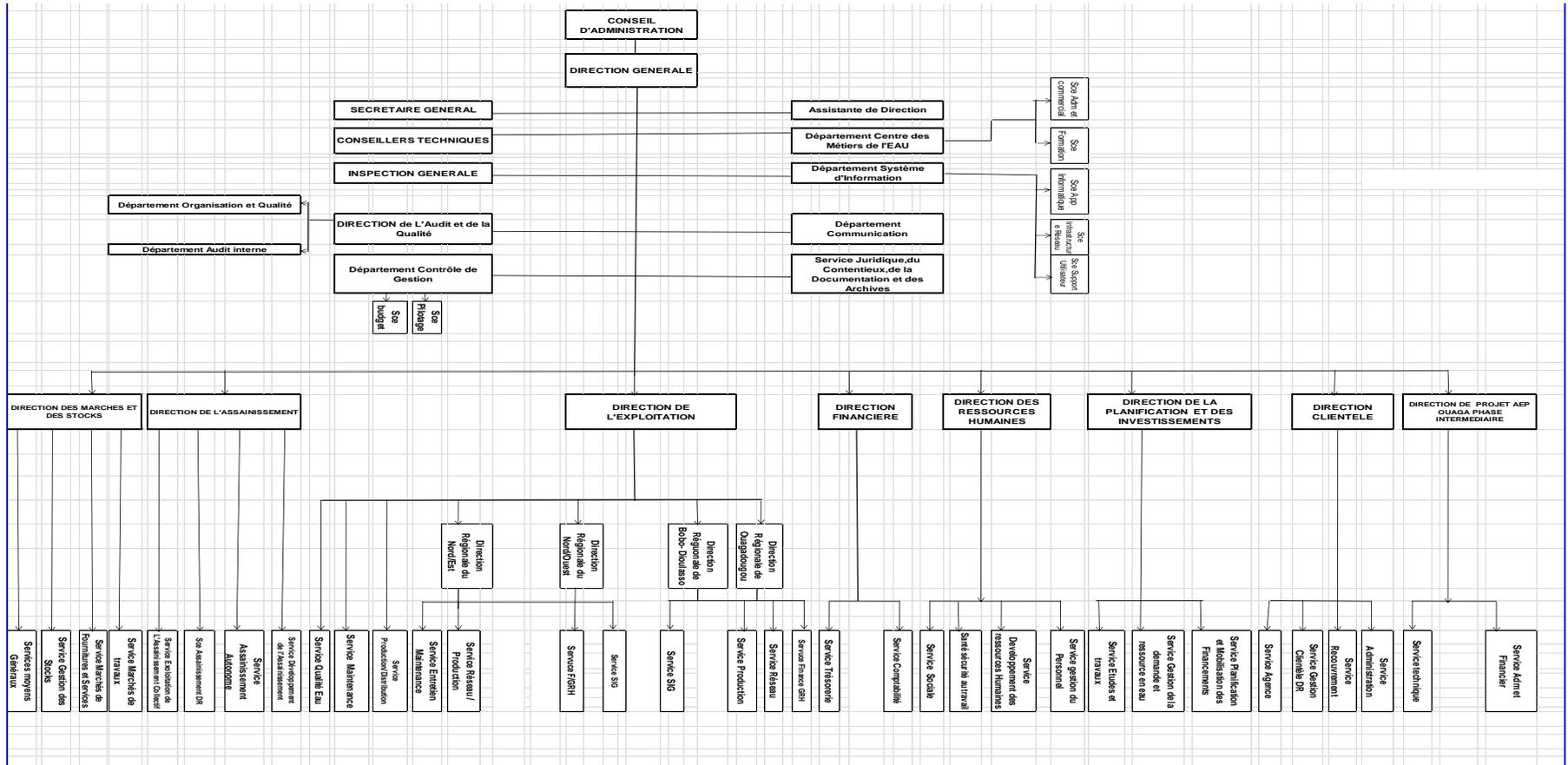
VII. ANNEXES

I. Organigramme de l'ONEA

II. Classification catégorielle

III : Tableau 2: répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle

Annexe I : organigramme de l'ONEA



ANNEXE II : CLASSIFICATION CATEGORIELLE

Classifi- -cation	IX	VIII	VII	VI	V	IV	III	II	I
QUALIFICATION	NEANT	CEPE ou Diplôme équivalent.	CEPE ou diplôme équivalent + spécialisation un (1) an au plus. ----- CEPE ou diplôme équivalent + permis de conduire. ----- CEPE ou Diplôme équivalent + spécialisation 2 ans au moins (+ 1 échelon).	BEPC ou Diplôme équivalent	- BEPC + Diplôme professionnel ; - CAP.	- BAC ou diplôme équivalent ; - BEC ; - BEP.	- BAC ou diplôme équivalent + formation 2 ans ; - DUT d'Etat ; - BTS.	Licence. ----- - Licence + spécialisation 1 an au moins ; - Maîtrise ; - Ingénieurs de travaux ; - Bac +4 ans. (+ 1 échelon)	- DEA ; - Maîtrise + Spécialisation 1 an au moins ; - Ingénieur de conception ou équivalent ; - DESS ; - Bac +5ans. (+1 échelon) ----- Doctorat (+ 2 échelons).
POSTE	Agent d'exécution chargé de fonctions ou travaux ne nécessitant aucune connaissance professionnelle	Agent d'exécution ayant des connaissances générales de base.	Agent d'exécution ayant une connaissance relative à son emploi.	Agent spécialisé habilité à exécuter des tâches de valeur professionnelle	Agent spécialisé ayant une connaissance précise relative à son emploi	Agent de maîtrise ayant une bonne connaissance relative à son emploi	Cadre moyen ayant une connaissance approfondie et étendue se rapportant à son emploi	Cadre supérieur chargé de fonctions d'encadrement, d'application, d'organisation et de conception	Cadre supérieur exerçant des fonctions de conception

Annexe III : Tableau 2: répartition du personnel par catégorie socio-professionnelle

Catégories Sexes	HC	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	TOTAL
FEMMES	0	14	10	26	24	66	35	2	0	0	177
HOMMES	1	66	29	46	87	111	306	70	2	11	729
TOTAL	1	80	39	72	111	177	341	72	2	11	906

Source : DRH 31/12/2013

