

Objectifs du cours

Ce cours poursuit deux objectifs principaux :

- 1- Sensibiliser les étudiants à l'importance de la fonction RH dans l'entreprise
- 2- Fournir aux étudiants un ensemble d'outils et de techniques leur permettant de prendre les bonnes décisions en matière de gestion des ressources humaines

Plan du cours

- Introduction générale
- Chapitre 1- Etude, évaluation et classification des emplois
- Chapitre 2- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Chapitre 3- Recrutement et intégration
- Chapitre 4- Evaluation du personnel
- Chapitre 5- Gestion de la rémunération
- Chapitre 6- Formation du personnel
- Chapitre 7- Gestion des conflits
- Chapitre 8- Audit et bilan social

Activités pédagogiques et Système de notation

L'apprentissage va se faire à l'aide de :

- Lectures
- Discussions en classe et commentaires du professeur
- Cas pratiques et exercices d'application

Une note de contrôle continu (un devoir surveillé, l'assiduité, la participation active en classe) : 30% de la note finale

Une note sur l'examen final : 70% de la note finale

Bibliographie sélective

1. Ben Ammar Mamlouk Zeineb (1995). *De la GRH au management des Hommes*. Editions CLE : Tunis
2. Citeau, J-P. (1998). *Gestion des ressources humaines*. Les éditions Armand Colin : Paris.
3. Dolan S.L. et Schuler R.S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Les éditions du renouveau pédagogique : Quebec.
4. Lamaute Dominique, Turgeon Bernard et Rivière Robert (1999). *De la supervision à la gestion des ressources humaines*. Chenelière/McGraw-Hill : Montréal
5. Perretti J-M. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert : Paris.
6. Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E. et Bender, A-F (2007). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education : France.
7. Sekiou, L. (1986). *La gestion du personnel*. Les éditions d'organisation : Paris.

CHAPITRE INTRODUCTIF

Pour introduire la GRH, on peut dire que c'est une orientation distincte dans le domaine de la gestion tout en restant très proche du monde des affaires. Ce domaine touche un champ ayant des caractéristiques toute à fait différentes des autres champs de gestion, tel que le marketing, la Finance, la comptabilité...et autres. D'ailleurs, comme le fait penser l'intitulé GRH, il s'agit de faire face à tout les problèmes qu'incombe "la présence humaine sur la

scène du travail".

Il est donc paradoxal de parler de la gestion des RH comme si on peut réduire l'homme à un objet au sujet de la gestion. C'est à dire qu'on peut supposer que ce facteur de travail (L) est parfaitement modulable, prévisible, contrôlable au même titre que le facteur Capital (K) de sorte que l'on obtienne une obéissance parfaite aux modèles et processus de gestion comme toute autres ressource! Jusqu'ou peut on admettre que ces êtres rationnels, autonomes, intellectuels se soumettent aux directives d'un système de gestion conçu par les quelques décideurs de la même catégorie? Et comment donner des explications à cette soumission? L'intérêt (*Homo Homini Lupus*).

Malgré toutes ces interrogations à caractère philosophique, nous sommes plus que jamais convaincus que la GRH, par excellence, est un facteur incontournable dans la réussite de nos entreprises. C'est peut être le maillon intermédiaire de la chaîne d'activité de toute entreprise. Plus ce maillon est faiblement représenté, plus les ressources humaines sont négligés, et plus l'entreprise est inefficace. D'ailleurs, on pourrait facilement croire à l'idée que ce qui distingue les entreprises entre elles, ce ne sont pas les fameux moyens financiers et matériels..., mais ses Hommes!, ses compétences, ses cadres et ses employés. L'effet de synergie résulte de la moindre contribution de toute personne, y compris celle au plus bas de la hiérarchie. Il est vrai alors de dire qu'"il n'y a pas d'entreprises sous développées, mais simplement des managers sous développés".

Parler de "Gestion des Ressources Humaines" dans l'entreprise revient à mettre en valeur un facteur de travail largement délaissé par les champs d'application de la gestion. Dans certains ouvrages, on parle même de la "dimension oubliée" dans la gestion. Les travaux des écoles de pensées classiques en témoignent. Ce qui paraît contradictoire dans la logique de "Gestion des Ressources Humaines", c'est que malgré son abondance, l'Homme est considéré toujours comme une ressource rare. Il va en soi que toute entreprise déclare cette ressource comme étant à la fois "rare, chère et fondamentale".

1. DEFINITIONS DE LA GRH

- Selon French w : « La gestion du personnel, c'est le recrutement, la sélection, le développement, l'utilisation et l'adaptation aux ressources humaines par les organisationnels ».
- Pour Marcel «La fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »

En synthèse, La GRH est définie dans ce présent cours comme une pratique de gestion nécessaire à l'entreprise pour atteindre ses objectifs de performance. Elle a pour objet le potentiel humain. Celui-ci doit être attiré, mobilisé et enfin développé.

2. OBJECTIFS DE LA GRH

La GRH poursuit quatre objectifs explicites :

- Attirer les meilleurs (à travers l'analyse des postes, le processus de recrutement, une politique de rémunération attrayante...)
- Retenir les employés (à travers une appréciation objective des performances, une politique de rémunération attrayante...)
- Motiver le personnel (à travers un système de rétribution équitable, une politique de promotion ...)
- Développer le personnel (à travers une planification et gestion des Carrières, la formation et le perfectionnement)

Au-delà de ces objectifs la GRH tend également à atteindre des objectifs implicites tels que la productivité, la qualité de vie au travail.

3. TROIS PHASES D'EVOLUTION DE LAGRH

La fonction « GRH » a connu une évolution généralement déclinée en trois phases principales : *administration*, *gestion* et *développement*. Ces phases sont résumées dans les trois tableaux suivants :

a. Administration du personnel (1910-1960)

| | |
|---|---|
| <i>Responsable de la fonction :</i> | Chef du personnel |
| <i>Profil de compétences</i> | Avoir le sens de la discipline et des connaissances en droit |
| <i>Procédures de gestion :</i> | de type comptable et juridique |
| <i>Structure de l'organisation :</i> | Taylorienne ou bureaucratique |
| <i>Modèle dominant de gestion :</i> | Division et organisation scientifique du travail (séparation des tâches d'exécution et de conception, parcellisation des tâches, spécialisation du travail...) (F.Taylor) |
| <i>Conception de l'homme au travail</i> | Un coût, facilement substituable |
| <i>Les salariés</i> | Très peu qualifiés et en très grand nombre |
| <i>Contexte économique</i> | Production de masse, essor industriel |
| <i>Activités principales</i> | Embauche, paie, licenciement |

b. Gestion du personnel (1960-1970)

| | |
|---|--|
| <i>Responsable de la fonction :</i> | Directeur des relations humaines |
| <i>Profil des compétences</i> | Connaissances en psychologie |
| <i>Procédures de gestion :</i> | de type social |
| <i>Structure de l'organisation :</i> | Formelle/informelle |
| <i>Modèle dominant de gestion :</i> | Principes de l'école des relations humaines (prise en compte de la dynamique de groupe, amélioration des conditions de travail, communication, motivation, prise en compte des besoins psychologiques des salariés....) (Elton Mayo, Frédéric Herzberg, Maslow Abraham...) |
| <i>Conception de l'homme au travail</i> | Humaniste : Un individu à part entière ayant des ressources et des besoins |
| <i>Les salariés</i> | Manque de main d'œuvre, syndicalisme, mécontentement exprimé |
| <i>Contexte économique</i> | Mécanisation croissante et développement des |

| | |
|------------------------------|---|
| | grandes usines |
| <i>Activités principales</i> | Gestion des carrières et de la rémunération |

c. Développement du personnel (1980...)

| | |
|---|---|
| <i>Responsable de la fonction :</i> | Directeur des ressources humaines |
| <i>Profil des compétences</i> | Connaissances en gestion |
| <i>Procédures de gestion :</i> | de type technique et instrumental |
| <i>Structure de l'organisation :</i> | Flexible |
| <i>Modèle dominant de gestion :</i> | Enrichissement du travail (Herzberg) et management participatif : création de groupes semi-autonomes, responsabilisation, décentralisation des décisions, qualité totale... |
| <i>Conception de l'homme au travail</i> | L'homme au travail est rationnel, a des besoins et des désirs diversifiés, peut être motivé par le contenu de son travail,... |
| <i>Les salariés</i> | Précarité de l'emploi, montée du niveau de qualifications, chômage élevé,.... |
| <i>Contexte économique</i> | Internationalisation, développement des technologies de l'information et de la communication, concurrence féroce, accroissement de l'automatisation, évolution des partenaires sociaux... |
| <i>Activités principales</i> | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et développement des ressources humaines |

4. LES ACTIVITES DE LA GESTION DU PERSONNEL

L'administration du personnel

Est un service de base à la disposition du personnel. Il recouvre des activités diverses tel que l'administration quotidienne du personnel, l'application quotidienne de la législation, le maintien de l'ordre et de la discipline, enregistrement des données individuelles et collectives telles que les embauches, retraites, mutations, changements d'adresse, licenciements, absences, calcul des paies et des avantages sociaux, etc.

Il y a également la nécessité d'assurer l'ordre et la discipline : on touche tout ce qui se rapporte aux sanctions, aux avertissements, aux retards et à l'absentéisme.

La gestion du personnel (au sens large) est un domaine qui englobe trois grands secteurs d'activités:

- L'acquisition des ressources humaines. Elle recouvre la planification du personnel à court, moyen et long terme, le recrutement, la sélection et l'accueil, les mutations et la promotion du personnel.
- La gestion de la rémunération Elle réfère à des concepts de et des structures de salaires, compte tenu du marché du travail et des conventions collectives.
- La gestion de la formation. Elle est liée au développement de l'individu, elle doit définir des programmes de formation et des plans de carrière, et surtout de détecter les capacités potentielles de chaque travailleur.

La communication et information : La direction du personnel favorise la communication à travers des programmes (enquêtes périodiques d'opinion, des réunions régulières, des conversations individuelles, des contacts avec les représentants du personnel, des rencontres régulières avec les syndicats...) et fait passer les informations aux personnels

(renseignements généraux, initiation à tous les problèmes de la vie courante, lois sociales, régimes de retraite, assurances, etc.).

Les conditions de travail Ce rôle se résume à aider la direction à mener des études conduisant à l'amélioration des conditions de travail et à veiller à l'application des dispositions des lois et des conventions collectives en matière de :

- Santé au travail.
- Sécurité au travail.
- Aménagement du temps de travail.

4.5. Les relations industrielles : se résument en la conclusion de la convention collective en négociant avec les représentants syndicaux et par l'accueil des plaintes des travailleurs.

5. FACTEURS INTERNES ET EXTERNES INFLUENÇANT LES DECISIONS EN MATIERE DE GRH

Facteurs internes :

- Implication de la direction générale
- Stratégie organisationnelle
- Culture d'entreprise (l'ensemble des principes, traditions, codes sociaux et coutumes de l'entreprise)
- Technologie (les techniques et les connaissances nécessaires à la production des biens et services de l'entreprise) et structure organisationnelle
- Taille de l'entreprise

Facteurs externes :

- Economie nationale marché de l'emploi, taux de chômage, PIB, ...)
- Réglementation du travail

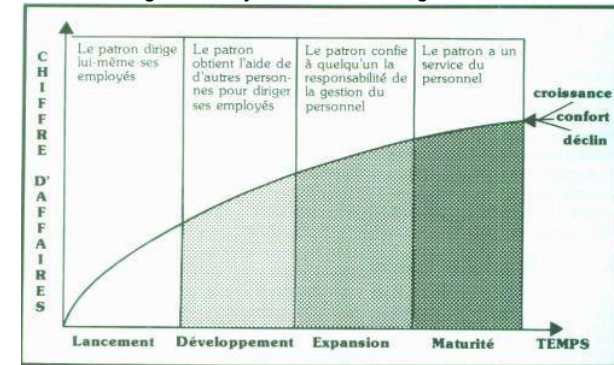
6. LE PROFIL D'UN RESPONSABLE DU PERSONNEL

Les multiples activités de la gestion du personnel dans l'organisation exigent du gestionnaire en personnel qu'il soit un spécialiste mais aussi un généraliste, non seulement pour administrer le personnel mais aussi pour élaborer des politiques et contrôler leur application. Ces responsabilités exigent que le responsable du personnel soit un membre à part entière de la haute «sphère du pouvoir». A ce niveau, il sera plus en mesure de dialoguer avec les dirigeants de l'organisation des problèmes présents et futurs concernant les ressources humaines. Il se doit alors d'être convaincant, car la persuasion qui conduit à une collaboration voulue et consciente, vaut souvent mieux qu'un ordre mal donné.

7. LE SERVICE DU PERSONNEL EN FONCTION DE LA TAILLE ET DU CYCLE DE VIE DE L'ORGANISATION

La petite organisation n'a pas les mêmes préoccupations que la grande. La gestion du personnel est vue d'une façon différente selon les besoins spécifiques de chacune des phases de développement :

Figure: Le cycle de vie de l'organisation



a. La phase de lancement

Durant cette phase, l'organisation a peu d'employés à son service. Il est nécessaire de mettre en place des politiques et des procédures touchant les domaines clés, par exemple savoir qui relève de qui.

b. La phase de développement

La croissance entraîne un plus grand nombre d'employés, l'organisation doit constituer des dossiers sur chaque individu à son emploi, trouver des éléments de motivation pour le personnel et commencer à former les futurs responsables des services.

c. La phase de l'expansion

A ce stade, une réorganisation devient nécessaire au niveau des responsabilités : qui sera responsable de quoi ? qui se rapportera à qui ? etc. Cette réorganisation exige une identification claire de chaque fonction.

d. La phase de la maturité

Il va de soi que la gestion du personnel fera face à beaucoup de responsabilités, d'où la nécessité de la création d'un service du personnel. Celui-ci réunira plusieurs spécialistes dans le domaine de la gestion des ressources humaines et un responsable pour conduire les destinées du service.

Enfin, la gestion du personnel de la petite organisation doit s'adapter à chacune des phases de la vie de cette dernière. Cependant, en arrivant à la phase de la croissance, le nombre d'employés augmente, les qualifications demandées se multiplient, la négociation avec les syndicats se développe (s'il y a lieu), la législation du travail s'alourdit, de nouvelles charges et de nouveaux devoirs s'ajoutent pour l'entrepreneur. Ce dernier ne peut faire autrement *que de se faire aider* dans ses tâches par un service du personnel dûment constitué, lui reconnaissant par là des droits à part entière en tant que fonction de l'organisation.

8. DISTINCTION ENTRE LE SERVICE DU PERSONNEL ET LA FONCTION PERSONNEL

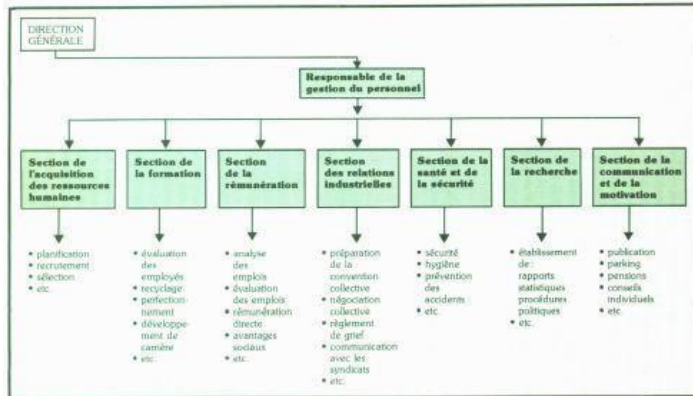
La fonction du personnel existe dès que naît une organisation et que le promoteur de cette dernière embauche une personne pour l'aider. Le service du personnel a, quant à lui, une identité distincte dans l'organigramme de l'organisation en regroupant toutes les activités de la gestion du personnel. Autrement dit, il y a présence d'un service du personnel si, et seulement si, l'organisation voit la nécessité de l'intégrer à son organigramme, tandis que la fonction personnel existe comme toutes les autres fonctions de l'organisation.

9. LA STRUCTURE DU SERVICE DU PERSONNEL AU SEIN DE L'ORGANISATION

Il n'y a pas de structure type d'un service du personnel. C'est pourquoi tout organigramme qui sera présenté dans cette sous-section l'est uniquement à titre d'exemple.

La structure du service du personnel doit être établie en fonction des principaux critères suivants : les finalités actuelles à attribuer à la gestion du personnel dans l'organisation, l'organigramme dans son ensemble, la taille de l'organisation, le nombre et la composition des professions exercées dans l'organisation, l'importance à accorder à la gestion et au style de leadership dans l'organisation.

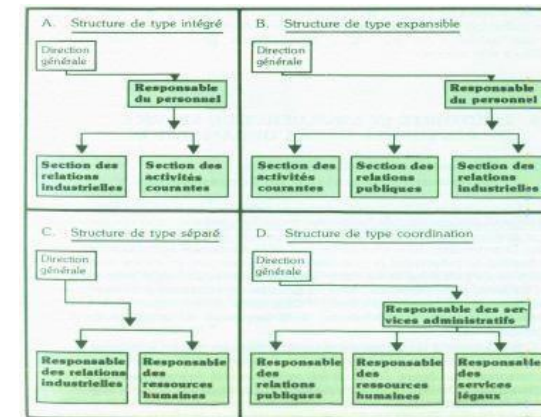
La structure de la figure suivante suppose que toutes les activités, courantes ou non, de la gestion du personnel se retrouvent sous la responsabilité d'une seule personne qui dirige le service du personnel.



Dalton E., McFarland suggèrent quatre formes de structure rattachant le service du personnel à la haute direction. Ces formes de structures sont présentées dans la figure suivante peuvent se caractériser ainsi :

- Le type intégré (figure A) :** cette forme de structure regroupe diverses activités sous une personne responsable du service du personnel. Le service du personnel peut se diviser en deux sections : les fonctions courantes de la gestion du personnel et les relations industrielles.
- Le type expansible (figure B) :** cette forme de structure regroupe toutes les activités touchant la gestion du personnel et les relations publiques sous la responsabilité d'une personne dirigeant le service du personnel. Cette forme de structure soigne l'image de l'organisation vis-à-vis les employés et le public en créant une section des relations publiques. Elle va ainsi au-delà des relations industrielles et des fonctions courantes de la gestion du personnel.
- Le type séparé (figure C) :** cette forme distingue deux services totalement scindés : l'un regroupe les activités des relations industrielles, l'autre, toutes les activités courantes de la gestion du personnel. Les responsables de chaque service relèvent directement de la haute direction. Le responsable des relations industrielles coordonne directement ou indirectement tout ce qui a trait aux activités touchant les affaires syndicales.
- Le type coordination des conseils (figure D) :** sous cette forme, plusieurs sections relèvent directement d'un grand service administratif qui relève à son tour de la haute direction. Le responsable des services administratifs a sous ses ordres plusieurs sections : les relations publiques, les ressources humaines, les services légaux, etc.

Figure : Le rattachement du service du personnel à la haute direction selon les quatre types de structures possibles : intégré, expansible, séparé et coordination des conseils



Enfin, il y a donc de multiples façons de bâtir un organigramme organisationnel qui tienne compte d'un service du personnel. Ce service peut à son tour être subdivisé en plusieurs sphères d'activités touchant la gestion du personnel. En outre, les grandes organisations possédant des établissements (filiales ou autres) accordent à ceux-ci un service du personnel autonome. Cependant, la division des activités entre le service du personnel du siège social et celui des établissements dépend de la taille de l'établissement. Par exemple, à l'Hydro-Québec, tout cadre doit être recruté et sélectionné par le siège social, à Montréal. Par contre, les établissements comme celui de Saint-Jérôme, peuvent embaucher des travailleurs non cadres.

Chapitre 1. ETUDE, EVALUATION ET CLASSIFICATION DES EMPLOIS

I- DEFINITIONS

La fonction : C'est un ensemble de tâches connexes. C'est une donnée organisationnelle. Un salarié peut donc exercer plusieurs fonctions et une fonction peut être exercée par plusieurs salariés.

L'emploi : c'est l'ensemble des fonctions qui sont confiées à un salarié en partage ou à titre exclusif.

Le poste : c'est le couple « emploi + localisation ». C'est la situation de travail la plus précise et la plus concrète à un moment donné et à un endroit donné.

II- L'UTILITE DE L'ETUDE DES EMPLOIS

L'analyse des emplois poursuit une multitude de finalités et présente une large gamme d'utilisations possibles pour les autres activités de gestion des ressources humaines. En voici les principales :

- L'évaluation des postes et des employés : l'analyse des emplois constitue le point de départ au classement des emplois pour établir les rémunérations. De plus, elle constitue un support pour l'analyse du rendement (elle confronte les exigences du poste avec le rendement effectif du personnel au travail).
- La rémunération : en aidant à la classification des postes selon des familles, elle permet de récompenser plus équitablement chaque titulaire de poste (à travail égal salaire égal).
- Le recrutement : l'analyse des emplois permet de fournir les critères de recrutement à partir du profil du poste.
- La formation : l'analyse des emplois permet de dégager les besoins en formation et aide donc à l'établissement des plans de formation.
- La gestion et la planification des carrières : les employés voulant concrétiser leurs objectifs de carrière s'appuient sur les descriptions et les définitions des postes à pourvoir afin de déterminer la formation adéquate répondant à leur plan de carrière.

III. L'ETUDE DES POSTES

L'analyse de poste est un processus permettant de recueillir les informations pertinentes concernant la nature d'un poste spécifique en termes de tâches, responsabilités et contexte de travail (description de poste), de rédiger des descriptions basées sur ces informations (définition de poste) et d'identifier les exigences du poste (établissement du profil du poste en terme d'habiletés, de connaissances et de comportements exigés).

1- La description de poste :

L'objectif de cette étape est l'établissement d'une liste des tâches, des missions, des responsabilités et des relations relatives à un poste. C'est la description de la réalité du poste telle que vécue par son titulaire.

La collecte des informations relatives aux postes se fait selon plusieurs méthodes. On peut citer quelques unes :

- L'observation : elle consiste à observer visuellement le travail des employés pour dégager les tâches, les conditions et les risques liés au travail. Cette technique permet de rendre compte des détails tels qu'ils sont constatés et non tels qu'ils sont décrits par

l'observé, cependant, elle est limitée aux tâches manuelles, elle est coûteuse et peut entraîner la réticence des observés.

- Le questionnaire : il s'agit de faire remplir par l'employé un questionnaire se rapportant aux différents aspects pertinents du travail pour la définition du poste tels que les activités, les moyens, les conditions de travail... Malgré que le questionnaire permet une économie de temps et d'argent et peut fournir un volume assez important d'informations, il présente certains inconvénients liés à la subjectivité des réponses, à la mauvaise interprétation des questions et au manque de collaboration du personnel (surtout ceux peu instruits).
- L'entretien : c'est une entrevue de l'analyste avec d'une part l'employé et d'autre part le supérieur immédiat. Cette technique est motivante et participative, néanmoins, elle implique beaucoup plus de temps et d'argent et les informations recueillies peuvent être sujette à la subjectivité de l'interviewé.

2- Le profil du poste (la spécification des postes) :

L'établissement du profil du poste se fait sur la base des indications contenues dans l'analyse du poste. Le profil du poste est l'ensemble des aptitudes, connaissances, formation et qualités nécessaires pour accomplir les missions relatives au poste.

Ces capacités personnelles identifiées peuvent être ordonnées selon leur importance par rapport au poste. (Exemple : le classement peut aller du « très indispensable » au « souhaité »).

IV- LA DEFINITION DE POSTE ET LA REDACTION DES FICHES SIGNALETIQUES

C'est la formalisation de l'analyse de poste. Il s'agit de dégager une norme pour le poste, en prenant du recul par rapport au titulaire.

Cette étape aboutit à la rédaction d'un document dont le contenu varie d'une entreprise à une autre. Les éléments essentiels retrouvés sont :

- 1- l'identification du poste (titre du poste qui permet de l'identifier dans la structure de l'entreprise)
- 2- la mission du poste (sa raison d'être)
- 3- la position dans la structure (position hiérarchique, relations hiérarchiques et fonctionnelles)
- 4- les principales tâches et responsabilités
- 5- les contraintes et les moyens techniques, humains et financiers nécessaires à la réalisation du travail.
- 6- les modes d'accès et évolution possibles du poste
- 7- les critères de performance du poste et compétences requises :
 - exigences d'état civil
 - exigences physiques
 - exigences psychomotrices
 - exigences intellectuelles
 - exigences de personnalité
 - connaissances et qualifications

8- normes de performance ou de rendement.

Le résumé de tous ces éléments est consigné dans une « fiche signalétique ».

D'autres types de présentation séparent la description proprement dite du poste de son profil (sa spécification en termes de savoir). En voici un exemple :

Fiche de description de poste¹

Identification de l'emploi :

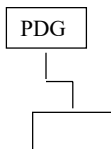
Intitulé : Directeur Général Adjoint

Famille : Direction

Mission de l'emploi :

Animer et coordonner les services placés sous son autorité ; leur fixer des objectifs et contrôler leur réalisation. Diriger la société en l'absence du PDG.

Situation dans la structure :



Inventaire des attributions :

- 1- Animer et coordonner les services fonctionnant sous son autorité, détecter et pallier les faiblesses de ces services.
- 2- Veiller à la cohérence des politiques de fabrication et de commercialisation
- 3- Rechercher l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise
- 4- Assurer l'intérim du PDG
- 5- Présenter un rapport d'activité trimestriel de synthèse

Description des activités :

- 1- s'informer de la politique générale de l'entreprise et des orientations propres au service fabrication
- 2- analyser la politique personnel
- 3- s'informer de la norme standard de fabrication et des écarts constatés
- 4- étudier les désaccords entre les services
- 5- recueillir les informations relatives à la rentabilité et à la fabrication
- 6- se tenir informé :
 - des programmes de fabrication des différents services
 - de la situation de fabrication par rapport aux délais commerciaux
 - des méthodes d'entretien et d'organisation
 - de l'état du programme d'achat et de prix de revient
- 7- Schémas de référence : connaissances théoriques en électricité, physique, chimie, technologie de la fabrication, informatique.....
- 8- Elaborer le plan de travail
- 9- Contrôler la réalisation du plan de travail
- 10- Assurer des liaisons avec l'extérieur (fournisseurs, administrations, organismes professionnels....) et avec l'intérieur (le PDG, les chefs de service et le personnel)

Marge d'autonomie :

- 1- ne peut pas décider de la promotion et de l'augmentation des cadres
- 2- doit prendre l'avis du PDG lors d'une augmentation d'effectif ou lors d'un investissement supérieur à 20.000 D.

Moyens :

- 1- humains (10 cadres, 50 employés, 80 ouvriers ...)
- 2- matériels (l'usine et ses équipements)
- 3- autres (sous-traitants, organismes de conseil...)

Exemple de description du poste d'assembleur/emballleur dans une chaîne de production²

| | | | |
|---|--|---------------------------|--|
| INTITULÉ DU POSTE Assembleur/Emballleur | CHEF D'ÉQUIPE ? oui non x | DIVISION/ Exploitation | SERVICE Chaîne de montage rectangle |
| LIEU | Temps partiel : heures x Temps plein | DATE DE RÉDACTION | 18.07.99 |
| RESPONSABLE Nom Poste | | | |
| TRANCHE DE SALAIRE | TAUX | ÉQUIPE | |
| OBJECTIF (Inclure les réalisations, produits et services principaux et indiquer à qui ils profitent et de quelle manière). L'objectif de l'assembleur/emballleur de la chaîne de montage rectangle est de terminer l'assemblage de plans de travail et de les emballer selon les normes. | | | |
| TÂCHES PRINCIPALES (Ce que vous devez savoir faire pour atteindre les résultats désirés. Inclure les responsabilités de supervision pour les chefs d'équipe.) <ul style="list-style-type: none">• Inspection visuelle et transfert des plans de travail vers la perceuse.• Assemblage des structures inférieures des plans de travail.• Emballage des plans de travail terminés, des livrets d'instructions et des pièces adéquates.• Connaissance et respect des normes de qualité. | | | |
| DESCRIPTION GÉNÉRALE (Comment décririez-vous le poste à une personne qui ne l'a jamais occupé ?) Le poste dispose de cinq stations de travail. Deux personnes travaillent ensemble sur chaque station. Les assembleurs changent de station toutes les deux à quatre heures. Les assembleurs ont la responsabilité de s'assurer que leurs coéquipiers connaissent les pièces qui correspondent à chaque plan de travail. Les différents plans de travail comprennent _____. De nombreux assembleurs réalisent des tâches telles que le nettoyage de leur espace de travail, l'entretien du dérouleur de bande adhésive, la collecte des pièces nécessaires pour l'assemblage, mise en place des entretoises sur les vis, etc. Ils peuvent consulter le livret préparé par les ingénieurs Contrôle de la qualité (disponible sur la chaîne de montage) pour connaître les normes de qualité. Le travail s'effectue debout avec un plan de travail situé à environ 90 centimètres du sol. Les outils utilisés sont des stratovac (élevateurs pneumatiques), des tournevis pneumatiques et occasionnellement des pinces. Le produit passe sur la chaîne de montage à la vitesse d'un toutes les 90 à 180 secondes. La taille des plans de travail oscille entre 60 x 60 cm et 75 x 240 cm et leur poids varie entre 12 et 52 kilos. Deux coéquipiers s'entraident pour les retirer de la chaîne, les mettre dans une boîte et disposer la boîte sur une palette. La hauteur maximale à laquelle ils sont levés est d'environ 1,80 mètre. | | | |
| EXIGENCES MINIMALES (Ce qui est nécessaire pour réaliser les tâches principales) <ul style="list-style-type: none">• Un minimum de trois ans d'expérience dans la production.• Capacité à réaliser les tâches principales.• Capacité à comprendre et à suivre des instructions en français.• Capacité à lever entre 12 et 52 kilos avec l'aide d'une autre personne à une hauteur de 1,80 mètre. | | | |
| J'ai examiné cette description et je certifie qu'elle correspond au poste. | | | |
| Signature du chef d'équipe | | Signature de l'employé | |
| Date | | Date | |
| UNIQUEMENT À USAGE INTERNE Annonce n° Groupe EEO | | | |
| Date de l'annonce / / | | | |

Un deuxième exemple de description de poste est présenté comme suit :

¹ Adapté de J. M. PERETTI, « Fonction personnel et management des ressources humaine », Vuibert, Paris, 1990.

² Extrait du site web : <http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/file/2040?1194044811>

V- Les intervenants dans la démarche d'analyse de poste :

Les personnes impliquées dans l'analyse des postes sont les titulaires de postes, les supérieurs immédiats et les analystes professionnels. L'implication de l'entreprise va permettre une meilleure compréhension et mise en pratique du poste ; et l'expertise d'un professionnel procure une meilleure analyse.

VI- Conditions de succès de l'analyse des postes :

- 1- communiquer tout au long de la démarche
- 2- impliquer les intéressés dans la démarche (faire participer les membres de la hiérarchie)
- 3- veiller à l'utilisation des mêmes bases d'analyse
- 4- analyser d'une manière ni trop superficielle ni trop exhaustive pour éviter la non pertinence et la rigidité

VII- L'évaluation et la classification des postes :

Avant de procéder à la classification des différents postes il faut déterminer leur valeurs. Evaluer un poste revient donc à lui donner un poids relatif par rapport aux différents postes au sein de l'entreprise.

1- L'évaluation du poste :

L'évaluation de poste revêt une importance considérable dans l'établissement d'une échelle de salaires équitable. Elle se base sur la comparaison des exigences des différents postes (aptitudes, capacités, instruction, ...) pour déterminer l'importance relative de chaque poste en fonction de sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Remarque : Il va sans dire que la rémunération globale va dépendre d'autres éléments tel que la performance des salariés, des niveaux de salaires appliqués dans des entreprises comparables, de la culture d'entreprise, ...

La démarche d'évaluation des emplois doit impliquer la hiérarchie et faire intervenir des consultants externes pour garantir l'objectivité et la cohérence des résultats.

2- Les méthodes d'évaluation :

Ces méthodes sont généralement classées en méthodes globales et méthodes analytiques :

1- Les méthodes globales :

Elles permettent d'obtenir une liste hiérarchique des postes en les comparant les uns par rapport aux autres. Néanmoins, ces méthodes ne se basent pas sur des facteurs très précis lors des comparaisons d'où la dénomination « globales ». Parmi ces méthodes on peut trouver :

- La construction d'une pyramide des postes :

C'est un classement par ordre d'importance sur la base des définitions de postes. Il se fait en présence des responsables concernés.

- La méthode de comparaison par paires :

Elle consiste à comparer chaque poste avec un autre selon son poids ou sa contribution pour l'entreprise. Cette méthode se base sur un classement assez intuitif et s'avère non appropriée si le nombre des postes à évaluer est très élevé.

- La méthode Eliott Jaques :

Les postes sont évalués par rapport au degré d'autonomie du titulaire vis à vis de son supérieur hiérarchique. (c'est le délais maximum qui peut s'écouler avant que le supérieur hiérarchique ne s'aperçoive de la sous-performance du titulaire). Plus, l'employé régule la qualité de son travail plus rapidement plus son niveau dans la hiérarchie est élevé. L'inconvénient de cette méthode est qu'elle réduit le poste à un seul critère.

2- Les méthodes analytiques :

Elles adoptent une grille de critères pour l'évaluation du poste. Elles aboutissent, en général, à l'attribution d'un score (la somme des points collectés relatifs aux différentes caractéristiques notées) pour chaque poste :

- La méthode Hay :

Elle évalue les postes à partir de trois facteurs eux-mêmes subdivisés en sous-facteurs :

- 1- *La compétence* : C'est l'ensemble des connaissances nécessaires pour tenir un poste d'une manière satisfaisante (en matière technique, de direction ou de gestion)
- 2- *L'initiative créatrice* : C'est le degré d'initiative et de réflexion que nécessite le poste pour analyser, évaluer, trouver des solutions et les exprimer.
- 3- *La finalité* : C'est la responsabilité finale d'une action et de ses conséquences. Ce critère exprime l'impact du poste sur les résultats de l'entreprise.

- La grille UIMM : L'évaluation se base sur les critères suivants : l'autonomie, la responsabilité, le type d'activité et les connaissances requises. Chacun de ces critères est évalué en fonction de la complexité et de la difficulté des tâches. La méthode aboutit au positionnement des postes selon différents niveaux.

3- La classification :

La classification est un processus permettant de classer les postes afin de refléter clairement leur hiérarchie interne. Elle constitue une étape importante dans les activités de GRH et plus particulièrement pour la rémunération et la promotion. En effet, tous les postes sont regroupés par classes de façon à ce que chaque groupe de postes d'importance comparable appartienne à la même classe. (l'équité salariale interne est ainsi assurée).

Il est à noter que la classification aboutissant à un nombre important de classes peut être motivante pour les employés puisqu'elle fait apparaître plusieurs niveaux de salaires et possibilités de promotion. Mais, un très grand nombre de classes peut susciter l'effet contraire puisque l'entreprise peut apparaître comme trop hiérarchisée et bureaucratique.

VIII- De la notion de qualification à la notion de compétence :

Avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise, la performance se base de plus en plus sur la réactivité et l'innovation. C'est la raison pour laquelle on assiste à un passage du couple poste-qualification au couple rôle-compétence. L'individu occupant un poste devra faire preuve d'adaptation et de créativité. En misant sur les qualités personnelles de l'individu, l'occupation satisfaisante d'un poste va dépendre non plus de la conformité aux tâches prescrites mais de la capacité des salariés à utiliser efficacement leurs connaissances pour répondre à des situations de travail évolutives.

La démarche de l'analyse de poste va s'élargir pour étudier et définir les emplois et les familles professionnelles. Ensuite, des référentiels de compétences requises seront identifiés pour ces emplois. Il s'agit de compétences « spécifiques » qui sont d'ordre technique et elles sont directement liées à l'emploi et des compétences « transversales » ou ce qu'on appelle plus couramment des compétences comportementales (autonomie, rigueur, organisation, écoute, esprit d'équipe, savoir faire au niveau de la négociation, savoir animer, communiquer, ouverture d'esprit, résistance au stress,...).

Chapitre 2. GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Introduction

L'entreprise d'aujourd'hui fait face à un environnement caractérisé par une concurrence internationale de plus en plus rude, des évolutions technologiques drastiques et des clients de plus en plus exigeants. Le capital humain est devenu un atout majeur pour les entreprises qui veulent être compétitives. Par conséquent, les entreprises doivent se préparer aussi bien à l'évolution des emplois qu'à la gestion du capital de compétences des employés.

Les entreprises trouvent de plus en plus de difficultés à gérer leur effectif. En effet, le marché de l'emploi ne peut pas répondre rapidement aux exigences en matière de qualifications spécifiques, le personnel est parfois réticent envers la formation, il y a parfois une accumulation de sureffectif...

Une gestion prévisionnelle des ressources humaines s'impose pour faire face aux aléas de l'environnement de l'entreprise.

I- DEFINITIONS :

La planification des ressources humaines vise à assurer à une entreprise le nombre d'employé et le type de main d'œuvre nécessaires et ce, au moment où elle en a besoin. La planification des ressources humaines est étroitement liée à la planification stratégique de l'entreprise. En effet, elle aide à atteindre les objectifs financiers, de production, de diversification, de l'innovation fixés par les plans stratégiques d'ensemble.

« L'objectif de la GPEC est de faire correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution, en identifiant les compétences critiques qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme » (Marbot, 2007, p.137)

II- LA NECESSITE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES :

La gestion prévisionnelle des ressources humaines permet :

- de prévoir les pénuries en ressources humaines ayant une qualification bien déterminée
- de former les employés et d'actualiser leurs compétences
- de retenir les meilleurs éléments à travers les programmes de gestion de carrière
- d'exploiter de façon optimale le potentiel des travailleurs

III- LES DIFFERENTES PHASES DE LA GPRH

1- Inventaire des ressources actuelles et futures

C'est la détermination des ressources humaines actuelles de l'entreprise et l'anticipation de ce qu'elles seront dans l'avenir. Au cours de cette phase on procède à l'analyse de la main d'œuvre (habiletés et préférences des employés) et des emplois (les caractéristiques des emplois et les compétences nécessaires pour occuper efficacement les postes).

2- Prévisions des besoins spécifiques

Pendant cette phase on identifie les besoins en ressources humaines futures compte tenu de plusieurs éléments internes (objectifs généraux de l'entreprise, nouvelles formes d'organisation) et externes (mutation technologique, évolution des métiers, évolution des marchés, ...).

3- Elaboration des programmes en matière de RH

Si la confrontation des besoins et des ressources fait ressortir un écart il faudra savoir le gérer. Deux possibilités d'écart sont identifiées :

- les prévisions démontrent que la demande excède l'offre ; dans ce cas il faudrait accroître l'offre en prévoyant des programmes permettant d'attirer, de retenir et de

motiver les employés. Les réponses peuvent être des programmes de formation accompagnant des promotions, une plus grande latitude laissée aux employés quant à l'exécution de leurs tâches...

- les prévisions démontrent que l'offre excède la demande ; dans ce cas le problème de diminution du personnel va se poser. Pour faire face l'entreprise peut prévoir des mesures de planification du personnel excédentaire en aidant au remplacement, en incitant au départ volontaire, en prévoyant des recyclages

4- Contrôle et évaluation de la GPRH

Dans cette phase on procède à la révision des prévisions et des programmes établis pendant les phases précédentes. Ces révisions basées sur la collecte continue de données internes et externes sur les ressources humaines, vont aboutir à des ajustements au niveau des programmes à court et à moyen terme.

IV- LES OBSTACLES RENCONTRES LORS DE LA MISE EN PLACE D'UNE GPRH

On identifie des obstacles relatifs:

- à la difficulté d'intégrer toutes les activités de GRH pour la planification
- à l'absence d'une planification stratégique au niveau de l'entreprise
- à la difficulté d'obtention des informations externes (sur les marchés, la concurrence, le marché de l'emploi...) et internes (parfois il y a rétention de l'information ou inexistence de système d'information)

Références bibliographiques :

- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., & Bender, A-F (2007). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris : Pearson Education.

ETUDE DE CAS: LA SOCIETE « ISG »

La société « ISG » fabrique et commercialise des meubles haut de gamme. Son bilan social apporte sur les effectifs et l'emploi les informations suivantes :

| | Cadres | Techniciens Agents maîtrise | et de | Employés Ouvriers qualifiés | et | Employés Ouvriers qualifiés | et non | Total |
|-------------------------|--------|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|----|-----------------------------------|-----------|-------|
| Effectifs au 31-12-2006 | 36 | 40 | | 126 | | 248 | | 450 |

Les hypothèses faites sur l'évolution démographique entre 2007 et 2011 conduisent à prévoir 67 départs dont 42 au titre de la retraite ou de la préretraite et 25 par démission.

La ventilation des départs sur la période 2007 - 2011 par qualification est la suivante :

| Départs | Cadres | Techniciens Agents maîtrise | et de | Qualifiés | Non qualifiés | Total |
|------------|--------|-----------------------------------|----------|-----------|---------------|-------|
| Retraite | 7 | 8 | | 11 | 16 | 42 |
| Démissions | 2 | 2 | | 5 | 16 | 25 |
| Total | 9 | 10 | | 16 | 32 | 67 |

La politique des promotions active de l'entreprise appuyée sur un niveau élevé de formation privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accès à la maîtrise vers l'encadrement. En cinq ans, 54 promotions d'employés et ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure sont possibles ; 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l'encadrement sont également programmées. Il s'agit ici d'une promotion catégorielle qui est complétée par des promotions d'échelons fondées sur l'ancienneté.

Une évaluation des besoins en RH à l'horizon de 2011 ,à travers des données externes a démontré que :

- Le personnel cadre nécessaire doit être supérieur de 80% à celui qui a été projeté à partir des données internes.
- Le nombre des techniciens et agents de maîtrise nécessaires sera supérieur de 75% au nombre qui a été projeté à travers les données internes.
- Les besoins réels en agents et ouvriers qualifiés se situent à 170 en 2011.
- Les besoins réels en agents et ouvriers non qualifiés se situent à 115 en 2011.

Ces changements s'expliquent par de nouvelles données prévisibles en ce qui concerne l'outil de production qui exigera plus de cadres, de T.A.M., d'ouvriers et agents qualifiés, ainsi que plus de commerciaux du fait des développements marketing escomptés. Le personnel commercial est en grande partie disponible dans les catégories cadres et T.A.M.

TAF

1. Quelles conclusions peut-on tirer des constatations précédentes ?
2. Définir et justifier les actions correctives que la DRH peut envisager.

Chapitre 3. RECRUTEMENT ET INTEGRATION

I- DEFINITIONS

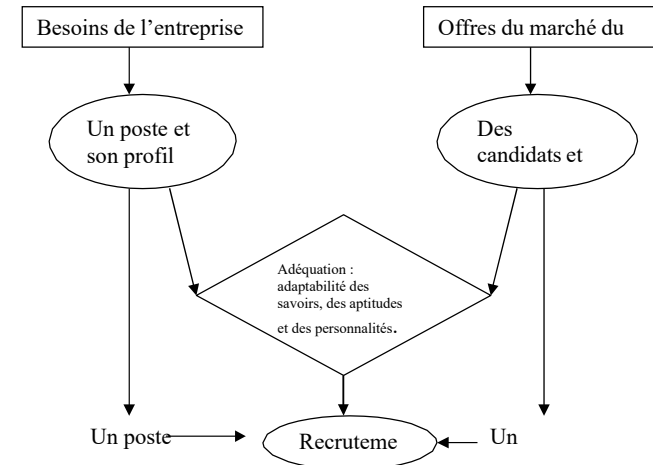
Le recrutement est le processus à travers lequel l'organisation sollicite, contacte et intéresse les candidats potentiels pour un poste à pourvoir, et décide par la suite de « l'appropriation » d'engager ou de recruter un d'eux.

La fonction recrutement regroupe donc les tâches relatives à la sélection et à l'intégration du personnel.

II- L'ADEQUATION ENTRE LES BESOINS DE L'ENTREPRISE EN PERSONNEL ET LES OFFRES DU MARCHE DU TRAVAIL

Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste en d'autres termes la réussite d'un recrutement va dépendre en partie de l'adéquation entre le poste et son profil en termes de savoir, aptitudes et personnalité avec le profil des candidats potentiels présents sur le marché du travail.

La recrutement adéquation de deux sous-ensembles ³



Une démarche rigoureuse de recrutement s'opère selon une suite logique d'étapes qui vont de la demande de recrutement jusqu'à l'intégration.

Ces étapes peuvent être schématisées comme suit :

- 1- Demande de recrutement
- 2- Définition du poste et de son profil
- 3- Choix des sources de recrutement
- 4- Tri des candidatures
- 5- Sélection des candidats
- 6- Décision de recrutement
- 7- Intégration

³ D'après MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, : « Gestion des ressources humaines », Editions Nathan, 1988, p. 36.

III- LA DEMANDE DE RECRUTEMENT

Le besoin de recrutement peut avoir comme origine un départ, une mutation, une création de poste... L'expression du besoin de recrutement émane des responsables hiérarchiques qui notifient et transmettent la demande au service chargé du recrutement. Ce besoin peut aussi être détecté par le responsable du personnel en collaboration avec le responsable hiérarchique sur la base des études prévisionnelles et des besoins futurs en ressources humaines.

Avant de passer aux étapes suivantes du processus de recrutement le service personnel et la hiérarchie concernée procèdent à un diagnostic d'opportunité c'est à dire il vérifie que le recrutement répond à un besoin effectif et réel et il est de nature à améliorer la productivité.

IV- LA DEFINITION DU POSTE ET DE SON PROFIL

Le service personnel et la hiérarchie élaborent la liste des exigences de poste (ou l'actualisent si elle existe) qui nous renseigne sur les critères de recrutement. Il est à rappeler que la définition du poste se concentre sur trois axes principaux :

- la mission du poste
- les principales tâches et responsabilités (quoi ? quand ? comment)
- le positionnement dans la structure

Alors que le profil de poste n'est autre que le profil « idéal » définit selon plusieurs caractéristiques telles que les connaissances de base, l'expérience, les traits de caractère...

V- LE CHOIX DES SOURCES DE RECRUTEMENT

Une fois les besoins en personnel identifiés la question qui se pose est de savoir où va-t-on chercher les candidats ?

Le responsable des ressources humaines a deux possibilités : les « potentialités » internes (les membres actuels du personnel) ou le marché externe (les personnes à la recherche d'emploi à l'extérieur de l'organisation).

1- Le recrutement interne :

Généralement, on propose les postes vacants aux employés actuels. C'est un moyen jugé efficace du moment qu'il permet de rectifier certaines inadéquations entre les profils et leurs postes, en permettant des réaffectations.

La prospection interne peut faire l'objet de trois procédures :

- La promotion : c'est la possibilité donnée aux employés d'avancer dans les postes. La promotion optimise l'utilisation de la compétence, motive les employés en renforçant leur sentiment d'appartenance à l'organisation et augmente par conséquent leur performance à l'emploi. Néanmoins, une décision de promotion mal fondée (par exemple pas de tests ni d'entretien) peut engendrer des tensions dues à un sentiment d'iniquité.
- La cooptation ou le parrainage : C'est la recommandation faite par les salariés pour engager des personnes qu'ils connaissent. Cette méthode suppose le choix de candidats bien adaptés aux postes à pourvoir. De plus, elle permet une communication plus facile avec les employés (une bonne adaptation). La cooptation peut, cependant, engendrer un favoritisme, de la jalousie ou du népotisme.
- L'affichage intérieur : il fournit les informations relatives aux postes vacants afin que chaque employé prenne sa décision en toute connaissance de cause. Chaque employé pourra connaître les possibilités de promotion ou de mutation à l'aide de l'affichage intérieur.

Le recrutement interne bien fondé (objectif et dans les règles de l'art) est efficace du moment où les candidats ne rencontrent pas de problèmes d'intégration et d'adaptation. De plus, il fait gagner du temps et de l'argent. Mais, si ce recrutement est subjectif il peut entraîner la démotivation des salariés et des conflits peuvent naître suite au mécontentement (jalousie, favoritisme...). Enfin, nous pouvons dire qu'il y a un risque que le recrutement interne prive l'entreprise de « sang nouveau ».

2- Le recrutement externe :

Il va sans dire que si les candidats internes ne répondent pas aux profils des postes à pourvoir ou si l'entreprise choisit d'enrichir son potentiel actuel par l'apport de nouvelles recrues, alors on se penche vers la prospection externe. Dans ce cas l'entreprise a le choix entre tous ces moyens :

- Les candidatures spontanées :

Elles proviennent du dépôt des CV et des lettres de candidatures des individus, d'une manière spontanée. Généralement, ces candidatures sont très fréquentes dans les entreprises ayant une bonne image. Le recrutement n'a pas lieu dans l'immédiat.

- Les cabinets de recrutement ou de consultations :

Ce sont des cabinets spécialisés dans le recrutement. On les appelle aussi « chasseurs de têtes ».

- Les bureaux régionaux de l'emploi :

Ces bureaux sont instaurés par le législateur pour gérer les offres et les demandes d'emploi.

- Ecoles, universités, organismes de formation et associations :

Des candidatures peuvent être suscitées auprès de ces établissements quand l'entreprise a besoin de débutants. L'entreprise peut se renseigner grâce aux rencontres avec les étudiants (au cours de conférences, de journées « porte ouverte », de cours de formation assurés dans l'établissement ciblé,...).

- Les annonces :

Le texte de l'annonce comporte en principe :

- une présentation succincte de l'entreprise (taille, domaine d'activité...)
- une présentation du poste
- les critères de sélection (formation et expérience)
- les précisions spécifiques à apporter dans le curriculum vitae
- l'indication du contact à établir (téléphone ou fax...)

VI- TRI DES CANDIDATURES

Le tri est effectué à l'aide d'une présélection des candidatures ayant pour objectif de classer les candidats en trois catégories :

- refus définitif dans le cas où les caractéristiques les plus essentielles du profil sont absentes
- mise en portefeuille de candidatures pour d'autres postes
- possibilité de participer à la suite de la sélection

La présélection se base essentiellement sur l'analyse des lettres de candidatures. En effet, en confrontant les caractéristiques des postulants, contenues dans le cv, avec les exigences du poste, l'entreprise pourra éliminer de 80 à 90% des candidatures. De plus, l'analyse des lettres de motivation (analyse graphologique) permet de réduire au maximum le nombre de candidats.

Deux actions sont entreprises à la suite de la présélection :

- l'envoi d'un questionnaire standard aux candidats non éliminés. Il est accompagné de la présentation de la société et du poste.
- L'envoi d'une lettre comportant une réponse négative à ceux qui n'ont pas été présélectionnés dans ce premier tri.

VII- LA SELECTION DES CANDIDATS

Il s'agit de poursuivre les procédures de sélection en accueillant les candidats retenus dans le premier tri. Plusieurs méthodes peuvent être mises en œuvre pour mener à bien la sélection. Les procédures les plus couramment utilisées sont les *entretiens* et les *tests*.

1- Les entretiens :

Pour mener à bien l'entretien, le plan suivant devrait être suivi :

- L'accueil du candidat doit être fait dans un cadre agréable
- La collecte d'informations biographiques (formation, niveau d'études, diplômes, statut familial...), professionnelles (types de fonctions assumées, nombre d'emploi...) et psychologiques (attitudes et traits de la personnalité).
- La présentation du poste et de l'entreprise au candidat.

Nous pouvons distinguer entre l'entretien individuel et l'entretien collectif.

a- Objectifs poursuivis par l'entretien individuel :

- juger la **motivation** du candidat en évaluant l'adéquation de son parcours professionnel (le DRH)
- évaluer le **potentiel** et les aspirations du candidat (le DRH)
- comparer la **personnalité** et le système de valeurs du candidat avec la culture d'entreprise (le DRH)
- **analyser** en profondeur les **savoir-faire** acquis lors des expériences professionnelles et les rapprocher des caractéristiques du poste (la hiérarchie)
- **vérifier** les compétences ou connaissances **techniques** du candidat (la hiérarchie)
- apprécier la capacité du candidat à **s'adapter** au poste et à **s'intégrer** à l'équipe (la hiérarchie)

b- Entretien collectif : outil complémentaire pour l'évaluation des aptitudes sociales

- *Description* : plusieurs candidats sont amenés, dans une réunion, à résoudre un problème, prendre une décision concernant un sujet proposé par le recruteur qui ne fait qu'observer les comportements des uns et des autres.
- *Objectif* : identifier les candidats présentant des aptitudes au leadership et au management des équipes
- *Objet de l'observation* :
 - comportements centrés sur la tâche tels que capacité d'analyse, capacité de proposition, capacité de résolution
 - comportements centrés sur le groupe tels que la capacité d'écoute, capacité de régulation, capacité de reformulation...

- *Déroulement* : soit avant les entretiens individuels soit après

2- Les tests

Ce sont des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des candidats placés dans une même situation. On distingue 3 types de tests :

- Les tests psychométriques : ils mesurent des aptitudes particulières (motrices et visuelles...), ainsi que l'intelligence et les connaissances.
- Les tests cliniques : ils permettent de cerner la personnalité du candidat. On peut citer les tests graphologiques (ils permettent de dégager les traits de personnalité à travers l'analyse de l'écriture) et les tests de groupe (ils permettent de dévoiler le comportement des candidats dans une situation de groupe).
- Les tests de situation : tels que les jeux de rôle, les discussions de groupe, la résolution de problèmes simulés.

VIII- LA DECISION DE RECRUTEMENT

Cette décision revient, en principe, au supérieur hiérarchique contrôlant le poste à pourvoir. En effet, celui-ci est la personne la mieux placée pour sélectionner le candidat compte tenu

de l'adéquation de son potentiel avec l'environnement du travail. A cette étape la sélection se fait par rapport au profil psychologique et à la capacité d'intégration. Le candidat choisit est celui qui semble pouvoir s'intégrer facilement dans l'équipe de travail.

La décision de recrutement se matérialise par une lettre d'engagement ou un contrat de travail précisant la fonction occupée, la rémunération et la nature du contrat (à durée déterminée ou indéterminée).

IX- L'INTEGRATION DU RECRUTE

La réussite d'un nouveau recrue dans son poste est largement tributaire des circonstances de son intégration. L'occupation d'un nouveau poste implique pour l'individu une répercussion psychologique (changement de l'environnement de travail) mais aussi un processus d'apprentissage de nouvelles tâches. C'est la raison pour laquelle, l'intégration ne doit pas être négligée par les entreprises. Elle a pour objectif de faciliter les relations et les contacts, d'aider le recrue à développer pleinement son potentiel et d'accomplir son intégration culturelle.

Le programme d'intégration est essentiellement informationnel. Il renseigne sur le poste (les contacts immédiats du poste), les différentes procédures, techniques et méthodes de travail, l'organisation et son système de rémunération...

CONCLUSION :

« Le recrutement d'un individu doit être considéré comme une greffe d'organe » (Martory et Crozet 1988 :35).

L'enseignement à tirer de cette citation métaphorique est que le recrutement est fragile à cause des possibilités de rejet du candidat. D'où la nécessité de bien évaluer les besoins, de veiller à la bonne intégration du candidat et enfin, prendre le temps nécessaire pour recruter (pas de précipitation ni de lenteur excessive).

Chapitre 4. EVALUATION DU PERSONNEL

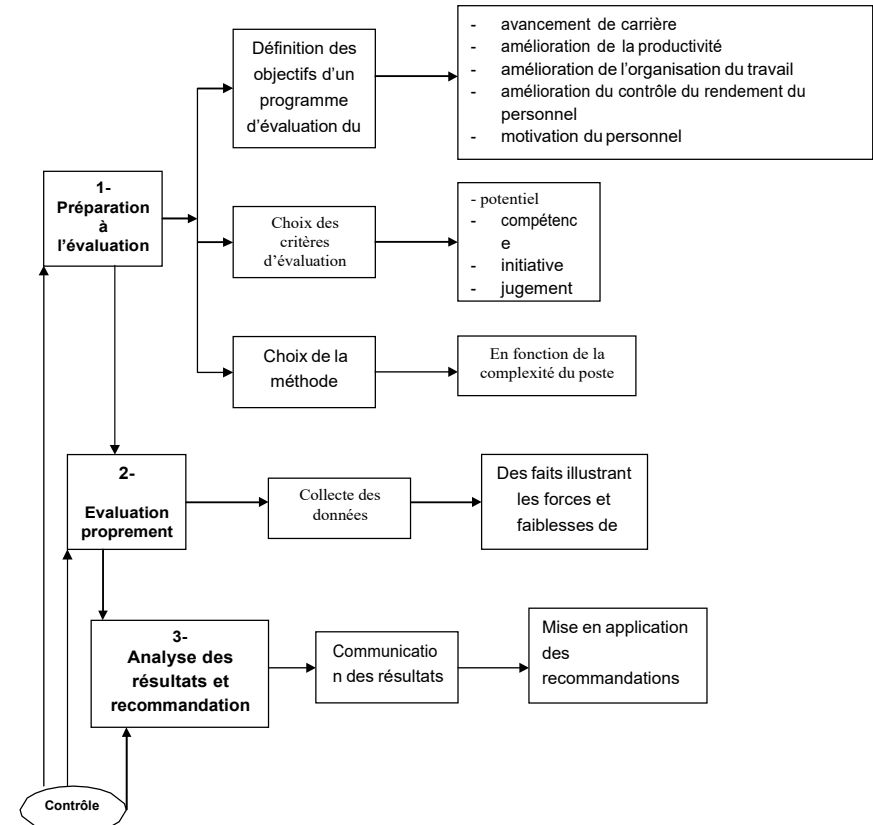
Introduction

Pour pouvoir aller de l'avant il faut détecter nos points faibles pour pouvoir y remédier et repérer nos points forts pour en faire l'usage le plus optimal. L'appréciation des performances constitue un moyen efficace pour aider les employés à combler leurs lacunes et utiliser leur potentiel en vue d'un développement de carrière. Au delà de ce besoin individuel de se repérer par rapport à son propre travail l'évaluation des performances représente une nécessité aussi bien au plan économique (contrôle sur sa propre production) qu'au plan organisationnel (juger l'adaptation des hommes avec les fonctions et la qualité des structures d'organisation)

I- DEFINITION ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation est un processus perpétuel permettant de porter, continuellement, un jugement sur les activités des employés en tenant compte du rendement et de la qualité du travail effectué.

Selon Sekiou (1986) ce processus peut être décomposé en quatre phases principales : préparation de l'évaluation, l'évaluation proprement dite, l'analyse des résultats et recommandations et le contrôle. Le diagramme suivant résume les différentes étapes de ce processus d'évaluation :



L'appréciation des performances du personnel procure des informations et des éléments de décision très important pour les activités de GRH. En effet, elle intervient notamment :



- Au niveau de la **rémunération** : elle permet une récompense plus juste des employés et ce, en fournissant des informations sur le rendement nécessaire pour la détermination du

salaire au mérite. Néanmoins, la détermination de cette rémunération équitable est tributaire de la validité de la technique d'évaluation du rendement utilisée.

- Au niveau du **recrutement** : elle fournit des indications sur les résultats attendus tels que le rendement souhaité permettant ainsi le choix du bon profil.
- Au niveau de **la formation** : elle permet de découvrir les besoins en connaissances nouvelles par l'analyse de rendement. En effet, les aspects insatisfaisants du rendement actuel des employés, liés par exemple à un manque de qualification ou à un manque de motivation, peuvent servir pour assurer une formation appropriée.
- Au niveau de **la gestion de carrière** : elle fournit des indications sur les connaissances actuelles et le potentiel futur de l'employé afin de décider des améliorations à apporter au poste ou des éventuelles ascensions à d'autres postes.

☐ Témoignage du responsable RH chez la société « MSF » dans l'industrie de l'emballage :

« L'évaluation du personnel va au-delà du simple contrôle de l'employeur à l'égard de ses employés. Elle permet à l'employé de sortir de l'anonymat et lui procure un feedback sur la façon avec laquelle il est perçu par son chef et sur la qualité de son travail. La procédure d'évaluation adoptée par notre entreprise contribue à l'amélioration des performances, à l'ajustement des rémunérations en identifiant plus facilement ceux qui méritent une augmentation de salaire ou des primes, aux décisions d'affectation, à la découverte d'erreurs dans la définition de poste ... ».⁴

II- LES MODALITES DE L'EVALUATION

1- Objet : Que doit-on évaluer ?

Pour évaluer la contribution de chaque employé il faut fixer des repères. Autrement dit, le jugement doit s'appuyer sur des critères explicites et des normes. L'évaluation peut donc porter sur :

- les résultats qui mesurent les réalisations du personnel
- le mode de fonctionnement qui vise l'identification des améliorations à apporter au travail en matière d'organisation ou de formation
- et le potentiel nécessaire pour le développement de carrière.

2- Qui participe à l'évaluation ?

Le choix de l'évaluateur est un facteur crucial pour la réussite de l'évaluation. En effet, l'évaluateur doit être une personne qui a pu, pendant une période relativement longue, observer l'employé dans l'exécution de son travail. Généralement, l'évaluateur est le chef hiérarchique direct puisqu'il est censé disposer du maximum d'informations sur l'évalué, mais le plus souvent cette évaluation est renforcée par celle d'autres membres de la hiérarchie pour éviter toute subjectivité (chef du personnel, chef du département). L'évaluation pourrait être effectuée dans certains cas par les collègues de travail (éclairage sur le rendement d'un employé), les subordonnés (compétences et comportement du gestionnaire : capacité de déléguer, son leadership, son habileté de communicateur, compétences de planificateur et d'organisateur), les clients (pour les représentants de commerce, les professeurs). Enfin, l'autoévaluation est pratiquée dans certaines entreprises. Cependant, le résultat de l'autoévaluation sera exploité surtout pour conseiller l'employé ou pour lui préparer un programme de formation plutôt que pour des décisions de promotion ou de rémunération.

3- Quand évaluer ?

Généralement, le choix du moment et de la fréquence de l'évaluation dépendra des préoccupations de chaque entreprise. La périodicité la plus utilisée est le trimestre.

⁴ Propos recueillis par une étudiante lors de la préparation d'un exposé.

4- Comment évaluer ?

L'évaluation peut se baser sur un entretien ou sur un formulaire d'évaluation (document standardisé). Le jugement doit porter sur les comportements et le rendement. Il ne doit être ni subjectif ni arbitraire et doit se référer à des critères précis. Ces derniers peuvent être le rendement, l'assiduité, les connaissances théoriques et professionnelles, les aptitudes particulières (le courage, le dynamisme, le sens de la discipline, la maîtrise de soi...)

5. Les critères d'évaluation

Dépendent essentiellement, de la mission de l'entreprise; des objectifs poursuivis de l'appréciation, et de la nature du travail (industriel, commercial, ou de service.)

On pourrait dresser une liste infinie des critères d'évaluation.

- Le sens de responsabilité - Discipline
- L'esprit d'initiative - Rapidité de mémorisation
- Facilité d'intégration - L'émotion
- La maturité professionnelle - L'individualisme
- Le courage - L'esprit d'équipe
- La volonté -
- La maîtrise de soi
- Personnalité

Bien que cette liste des critères semble générale, il se peut que certains d'entre elles ne sont pas applicables sur quelques catégories de personnes. Il faut donc dresser une liste de critères spécifiquement adaptés à l'objectif attendu de l'évaluation. Ainsi, l'ensemble de ces critères sera formulé en fonction des exigences du poste.

exp. Pour les cadres et conseillers

- Qualifications acquises
- Expériences professionnelles
- Culture et connaissance générale
- Attitude du concept travail
- Sens de l'organisation et esprit de créativité
- Son comportement gestuel et verbal
- Présentation et habillement
- Ponctualité...

III- LES METHODES D'EVALUATION

Le choix de la méthode dépend des objectifs de l'employé et de l'employeur. On distingue deux grandes catégories : les méthodes traditionnelles (classiques) fondées sur l'appréciation des traits de la personnalité et les méthodes modernes fondées sur le niveau d'atteinte d'objectifs précis au travail.

Les méthodes d'évaluation traditionnelles :

1. **La méthode par rangement** : Elle consiste à comparer le rendement des employés ayant les mêmes tâches. Chaque employé aura un rang dans un classement général. Elle est efficace dans le cas où le nombre des employés est restreint et lorsque l'employeur connaît très bien les personnes à évaluer.

- Le classement alternatif : S'effectue à partir d'une liste d'employés. Cette liste est ordonnée selon la perception de l'évaluateur, se fondant sur les qualifications professionnelles et l'effort fourni par l'employé dans son activité. La démarche consiste donc en la classification des évalués les uns par rapport aux autres, des plus performants au moins productifs.
- La technique par paire : Il s'agit d'une démarche plus rigoureuse, dans la mesure où elle s'appuie sur la comparaison des évalués deux à deux, à tour de rôle, afin de situer respectivement la place de chaque évalué. Le rang final de l'évalué est déterminé par le nombre que cet employé s'est classé supérieur à un autre.

Les avantages liés à cette méthode peuvent se résumer ainsi :

- Elle peut être utilisée pour la distribution des salaires au mérite.
- L'évaluation de chacun se fait en rapport avec tous les autres, ce qui la rend plus équitable.

Inconvénients :

- Caractérisée par le faible dialogue entre l'évalué et l'évaluateur.
- L'appréciation se fait exclusivement par l'évaluateur, donc elle est ouverte.
- Aux préjugés, aux biais et aux mal-entendus personnels.
- Les notes attribuées sont aléatoires, il n'existe pas le barème fixe.

2. **La méthode de l'échelle graphique** : Elle juge les employés selon les critères suivants : quantité de travail, qualité de travail, traits de caractère reliés au poste et attitudes au travail. Chaque critère est évalué selon un degré qui est pondéré selon l'importance du critère pour chaque employé. Elle s'applique à tous les niveaux hiérarchiques et aboutit à des résultats quantifiables.

Les avantages de cette méthode :

- Elle permet une évaluation à tous les niveaux hiérarchiques,
- Elle favorise une évaluation rapide et simple,
- Elle fournit des résultats quantifiables.

Les inconvénients :

- Elle peut conduire à des interprétations différentes de la part des évaluateurs.
- Coûte relativement cher.

3. **La méthode par distribution forcée** : Cette méthode est une variante de la méthode par rangement ; les décisions de ranger les individus se prennent selon les classes et non selon les individus. Il s'agit alors de partager les individus dans des classes selon des proportions qu'on a déjà déterminé. L'étendue des classes est laissée à l'initiative du concepteur du programme d'évaluation. L'évaluation se fait à partir d'une seule dimension, l'appréciation globale. Il n'y a identification ni de l'objet de l'évaluation ni de ses critères. Cette méthode évite les erreurs de tendances extrêmes, aide à distribuer une masse salariale fixe entre les employés et favorise une évaluation rapide. Cependant, elle peut s'appliquer difficilement surtout pour un nombre restreint d'employés, ne donne aucune valeur intrinsèque de chaque employé concerné et laisse la liberté à l'évaluateur de manifester ses préjugés et ses erreurs.

Les méthodes d'évaluation modernes :

1. **la méthode par objectifs** : elle suppose que l'employé a la responsabilité de fixer ses objectifs. Dans cette méthode par objectifs, les résultats attendus chez l'évalué sont déterminés préalablement de la période d'évaluation. Les chances d'atteindre ces résultats sont plus grandes à condition que les tâches sont bien identifiées et correctement distribuées.

Les Avantages :

- C'est une méthode qui initie le développement des valeurs familiales du fait que les dirigeants négocient les sous objectifs avec l'ensemble du personnel.
- Favorise l'esprit d'initiative et de participation.

Les Inconvénients :

- S'applique essentiellement à des agents cadres et cadres supérieurs, elle est difficilement contrôlable avec les simples ouvriers.
- Les mesures des performances restent relatives et non comparables entre les appréciés.

2. **Méthode par centre d'évaluation** : elle concerne l'évaluation du potentiel des cadres. Elle aide à la décision concernant la promotion des cadres. Cette méthode requiert une définition préalable des critères sur lesquels les évalués seront appréciés, puis l'application de certaines techniques (testes, entrevues, etc.) et enfin l'utilisation

d'experts (psychologues, cadres supérieurs, etc.) afin de déterminer si les évalués possèdent les capacités nécessaires pour occuper tel ou tel poste.

IV- CONDITIONS D'EFFICACITE DE L'EVALUATION :

1- Avant l'évaluation :

- faire les commentaires nécessaires relatifs à un comportement négatif ou positif immédiatement et les inscrire dans un dossier pour permettre à l'employé de mieux comprendre son comportement et s'améliorer.
- motiver l'employé à préparer l'entrevue d'évaluation (analyser ses tâches, ses responsabilités, les problèmes qu'il a éprouvés et les moyens qu'il a utilisés pour les résoudre).

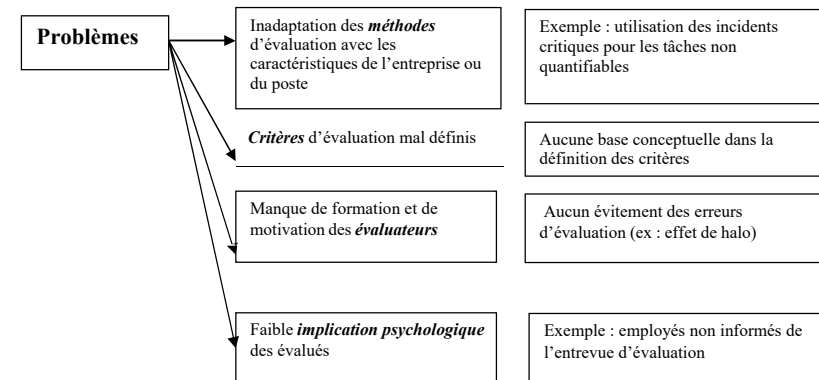
2- Pendant l'évaluation :

- encourager la participation de l'évalué à la discussion et à la résolution de problèmes pour qu'il ne refoule pas ses propos ou cache de l'incompréhension.
- ne pas chercher à critiquer, à blesser ou à punir mais, plutôt aider l'évalué à mieux comprendre ses points forts (qui seront valorisés) et ses points faibles (pour lesquels on cherche des moyens d'amélioration).
- aider l'employé à fixer des objectifs positifs pour la période suivante. Une sorte de contrat psychologique se forme entre l'évaluateur et la personne évaluée et qui fixe les objectifs d'amélioration, les délais de réalisation et la date de la prochaine évaluation.

3- Après l'évaluation :

- communication constante et évaluation continue des progrès de l'employé.

V- QUELQUES PROBLEMES LIES A L'EVALUATION DU PERSONNEL



VI- ERREURS D'EVALUATION DU RENDEMENT DU PERSONNEL

- **Effet de halo** : quand on évalue toutes les dimensions du rendement de la même façon en s'alignant sur le rendement attribué à la dimension qu'on juge la plus importante. L'effet de halo se produit également lorsqu'une note médiocre attribuée à

un aspect du rendement influence négativement l'évaluation des autres dimensions. (ex : une mauvaise note pour l'assiduité d'un étudiant pourra avoir une influence négative sur les autres notes qu'il va recevoir dans les tests écrits ou oraux)

- **Erreur d'indulgence** : il s'agit d'une surestimation (volontaire ou pas) du rendement des employés. Elle est commise généralement quand le supérieur veut éviter les conflits potentiels avec ses subordonnées et quand il n'y a pas de budget strict consacré aux récompenses pour le bon rendement
- **Erreur de sévérité** : lorsque l'évaluateur donne systématiquement une évaluation défavorable quel que soit le niveau de rendement constaté. Elle émane quand l'évaluateur est inexpérimenté ou quand n'a pas confiance en lui ou quand il veut impressionner ses supérieurs (dans le cas où il est récemment promu.)
- **Erreur de tendance centrale** : pour éviter les risques d'être sévère ou indulgent certains évaluateurs préfèrent donner une évaluation moyenne dans tous les cas. C'est généralement le cas d'évaluateurs dont l'étendue de responsabilités est très élevée. C'est parfois dû à l'application de certaines méthodes d'évaluation telle que la distribution forcée.
- **Effet de la première impression** : c'est quand les évaluateurs utilisent l'information initiale dont ils disposent pour catégoriser un employé comme bon ou mauvais. Ils ignorent, par conséquent, toute information rentrant en contradiction avec ce premier jugement.
- **Effet de la dernière impression** : quand l'évaluateur met l'accent uniquement sur l'information disponible immédiatement avant l'entrevue d'évaluation. Un employé peut avoir un très bon rendement dans les douze derniers mois mais commet une erreur sérieuse une semaine avant l'évaluation.

Chapitre 5. GESTION DE LA REMUNERATION

I- INTRODUCTION

1- Définition

La rémunération globale consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution. Celle-ci peut être monétaire (salaire) ou non monétaire (sécurité d'emploi, satisfaction personnelle au travail, symboles de statut...). La rémunération monétaire se compose d'une rémunération directe (salaire de base, primes...) et d'une rémunération indirecte (sécurité sociale, régime de pension, congés payés, autres avantages sociaux...)

Il ne faut pas confondre salaire et rémunération. Le salaire est défini par la loi comme étant la somme d'argent que s'engage à remettre périodiquement l'employeur au salarié en contrepartie du *travail* effectué. La rémunération désigne l'ensemble du salaire et des avantages découlant de la relation d'emploi (gratification en nature, remises sur les produits ou les services de l'entreprise, prêts de la société...).

2- Quels rôles pour la rémunération ?

La rémunération doit attirer les candidats potentiels (en établissant les salaires appropriés pour les qualifications demandées lors du recrutement et de la sélection), inciter les employés à rester dans l'entreprise (en offrant des rémunérations équitables et compétitives) et motiver les employés (en récompensant les employés performants en fonction de leur rendement. Le lien entre le rendement et la rémunération devra être alors bien établi)

3- A quels besoins répond la rémunération ?

Le niveau de rémunération globale doit permettre de satisfaire les besoins fondamentaux des employés et de respecter l'équité salariale. Le salaire peut répondre à :

- Un besoin de sécurité économique
- Un besoin de considération, étant donnée que le salaire représente pour celui qui le reçoit le symbole de la réussite, de la compétence et le baromètre de l'estime (du chef).
- Un besoin de participation du salarié qui désire participer aux fruits de l'entreprise qu'il a vu se développer, se moderniser et prospérer et qu'il considère comme sienne.
- Un besoin de justice étant donnée que chaque individu veut être apprécié à sa juste valeur
- Un besoin d'équité : le salarié cherche une adéquation entre sa contribution individuelle (effort) et sa rétribution (rémunération effectivement obtenue).

4- La notion d'équité salariale

L'équité salariale se réfère au salaire que les individus croient **mériter**. Pour vérifier s'il existe une équité salariale les employés comparent leurs salaires et leur contribution à ceux des autres employés. S'ils considèrent qu'il y a une injustice ils seront motivés à adopter des comportements susceptibles de rétablir l'équité ou de réduire l'inéquité. Ces comportements peuvent être à titre d'exemple :

- retards, absentéisme excessif
- une diminution de la productivité
- des agissements portant préjudice à l'entreprise (vandalisme, sabotage)
- une mutation, une démission

Un système de rémunération doit donc respecter **3 types d'équité** :

- une équité **externe** relative au taux de salaires sur le marché
- une équité **interne** correspondant à la valeur de l'emploi occupé
- une équité **personnelle** établie en fonction du rendement de l'employé

II- SYSTEME DE REMUNERATION DE L'ENTREPRISE

Le système de rémunération d'une entreprise doit permettre l'établissement d'une structure salariale (grille des salaires) en tenant compte de plusieurs facteurs relatifs au poste de travail, à la législation de travail, aux rémunérations des concurrents et aux aspects économiques et financiers de l'entreprise:

- **Le poste de travail** : L'évaluation et la classification des postes permet de déterminer la familles d'emploi base de l'établissement de la grille des salaires. La prise en compte du poste de travail assure une *équité salariale interne* (tous les employés occupant un même poste et fournissant un rendement équivalent reçoivent la même rémunération)
- **La législation du travail** : l'entreprise doit tenir compte lors de la fixation de la grille des salaires aussi bien des contraintes légales tels que le SMIG (salaire minimum instauré par la loi et en deçà duquel aucun salarié ne peut être payé) ou les dispositions des conventions collectives (accord conclu tout les trois ans entre les employeurs d'une branche et les organisations syndicales fixant notamment les conditions de rémunération).
- **Les rémunérations des concurrents** : en se comparant par rapport aux rémunérations des organisations concurrentes on assure une *équité externe*.
- **Les aspects économiques et financiers**, l'entreprise doit être attentive à l'évolution de sa masse salariale pour répondre aux exigences de compétitivité et de survie. Pour faire face à la compétition certaines entreprises se trouvent obligées de maintenir les salaires à des niveaux très bas. De plus, l'entreprise doit respecter *sa capacité à payer* qui dépend en grande partie de sa valeur ajoutée.

III- IMPORTANCE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION

La politique de rémunération dans une entreprise renvoie aux normes et aux techniques utilisées pour déterminer le *niveau de salaire*, la *structure salariale*, le *mode de rémunération* et le *contenu de la rémunération*. Elle permet donc de répondre aux questions suivantes :

- combien verser à chaque catégorie d'emplois ?
- quel type d'écarts existent-ils entre les différents salaires ?
- comment rémunérer les employés ?
- et de quoi est composée la rémunération ?

L'importance de la politique de rémunération découle du fait que la rémunération touche deux volets indissociables de l'entreprise : social et économique. En effet, l'influence des satisfactions et insatisfactions d'origine monétaire sur le comportement des salariés d'une part, et l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée, accentuent le rôle important que peut avoir la politique de rémunération.

- La rémunération affecte *l'équilibre social* d'une organisation puisqu'elle touche directement le niveau de rendement du personnel et son comportement au travail ; une rémunération attractive (niveau) (par rapport à celle pratiquée sur le marché de l'emploi) et équitable (structure et contenu) stimule les performances et les engagements personnels mais aussi l'effort collectif.

Une bonne politique de rémunération permet d'attirer les candidats qualifiés (par le recrutement), de conserver les employés compétents et de récompenser les employés performants (salaire de performance et non pas basé sur l'ancienneté ou le coût de la vie).

Cependant, certaines études, notamment celle menée par HERZBERG (1959) ont montré que l'argent n'était pas un facteur de satisfaction professionnelle pour tous les emplois (exemple les ingénieurs et les comptables).

La satisfaction au travail dépend des besoins, des valeurs, des croyances, des objectifs, des attentes, des aspirations, des désirs propres à chacun (sentiment d'estime,

indépendance de pensée et d'action, autorité attachée à la position, relations avec les collègues...) (R.FRANCES : 1989).

- La rémunération affecte également *l'équilibre financier* à long terme d'une organisation puisqu'elle agit sur la masse salariale. Une organisation doit donc pour être compétitive et ne pas freiner la réalisation de ses objectifs économiques maîtriser l'évolution de la masse salariale.

L'entreprise doit donc mettre en place une politique de rémunération à même de concilier les impératifs sociaux (exigences du personnel) et économiques (exigences de profit).

IV- LA GESTION DES SALAIRES OU DETERMINATION DE LA STRUCTURE SALARIALE

Elle comporte quatre activités principales :

1- L'évaluation des postes (quel poids pour chaque poste ?):

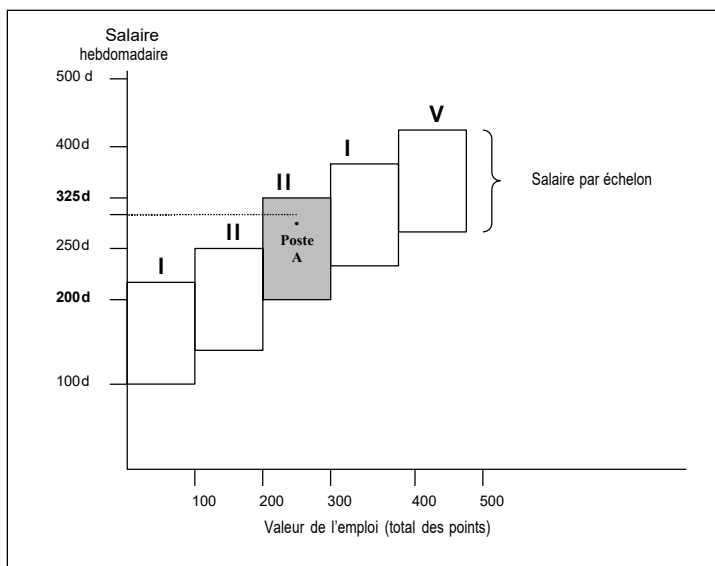
Ce qui revient à évaluer les emplois en leur accordant des valeurs. Plusieurs méthodes sont offertes pour évaluer les emplois tels que la méthode des points, la méthode Hay (voir chapitre sur l'étude et l'évaluation des emplois)

2- Définition des familles d'emplois :

Il s'agit de regrouper tous les emplois similaires dans des **classes** ou **familles** d'emplois. Deux emplois de la même famille peuvent avoir des contenus différents mais ils devraient posséder une valeur équivalente pour l'entreprise (exemples : postes de bureau, postes de direction, postes d'encadrement)

3- Structure salariale (quelle échelle de salaires pour chaque classed'emplois ?):

Il s'agit de déterminer pour chaque famille ou classe d'emplois un éventail des échelons de salaires. En se référant à la figure qui suit il faudrait d'abord identifier à quel échelon appartient le poste (en identifiant la classe d'emploi), ensuite, se déplacer sur l'axe vertical pour établir le taux de salaire correspondant. Pour chaque poste il existe un éventail de taux de salaires. Pour celui qui occupe un poste A, son salaire peut varier entre 200 d et 325 d



4- Détermination des salaires individuels (quel salaire sera attribué à chaque individu ?) :

Pour deux employés effectuant le même travail quels seront leurs salaires si l'échelle de salaires est comprise entre 500 d et 700 d ? Un employé pourrait recevoir 550 d, l'autre 650 d. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de cette différence : l'ancienneté, l'expérience, le rendement. Il va sans dire que les différences de salaires fondées sur le rendement sont plus équitables que celles fondées sur des facteurs personnels tels que l'ancienneté.

V- LES DIFFERENTES FORMES DE SALAIRE

Le salaire est généralement fonction du temps, du rendement ou de la tâche.

1- Le salaire au temps

Ce système prend en compte le temps passé pour la réalisation d'un travail. Le salaire au temps n'établit aucun lien avec la valeur du travail fourni ni le rendement.

Exemples : salaires à l'heure (pour les employés peu ou trop qualifiés), salaires mensualisés (pour les salariés des non cadres) et les appointements mensuels forfaitaires concernent les cadres (les heures supplémentaires ne sont pas comptabilisées).

2- Le salaire au rendement

Contrairement aux salaires au temps, les salaires au rendement sont variables (ils prévoient une partie fixe pour assurer le minimum garanti). Exemples : salaire à la pièce, salaire à primes (pour stimuler les salariés à éviter les défauts de fabrication on accorde des primes pour le « zéro défaut »), salaire à commissions,...

3- Le salaire à la tâche

Utilisé généralement dans le cas de tâche spécialisée pour laquelle le salarié a une obligation de résultat plutôt que de moyens.

VI- LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié. En effet, la rémunération globale est composée du salaire de base qualifié aussi de salaire de qualification, des compléments de salaires, des cotisations sociales et des suppléments de salaire. En plus de la rémunération pécuniaire nous pouvons distinguer la rémunération non pécuniaire qui dépend de la perception de l'employé du contenu et du contexte de son travail (sécurité d'emploi, style de supervision, marques de reconnaissance sociale, possibilités de réalisation...).

1- le salaire de base

Il est calculé selon une base forfaitaire déterminée par la durée du travail, et par le classement des postes reflétant la hiérarchie des salaires (la grille des salaires de l'entreprise ou du secteur).

D'autres critères sont généralement pris en compte lors de la détermination du salaire de base : les dispositions légales et conventionnelles, l'évaluation et la classification des postes (structure salariale), le marché du travail, la localisation géographique, l'activité et la taille de l'entreprise, la capacité de paiement, l'équité individuelle (ancienneté, performance, potentiel), le pouvoir de négociation interne et la politique de l'entreprise en matière de carrière.

En plus du salaire de base les employés bénéficient d'indemnités, de primes, d'un revenu indirect (cotisations sociales), et d'avantages en nature.

Une indemnité désigne un montant versé aux employés compensant un effort ou des frais engagés en raison du travail (elle n'est pas liée aux résultats).

Les primes sont des sommes accordées de manière variable dans le but de rémunérer un effort particulier ou une qualité supérieure. L'emploi des termes « primes » et « indemnités » peut toutefois poser des ambiguïtés car les entreprises emploient ces derniers sans marquer de distinction entre eux. Aussi, nous parlerons dans ce qui suit de compléments et de suppléments de salaire.

2- les compléments de salaire

Ils correspondent à des primes ou indemnités non liées à un résultat mais présentant un aspect légal ou celui d'avantage acquis. Primes et indemnités sont octroyées en complément de salaire dans le but de permettre aux employés de subvenir à des inconvénients ou frais engagés en raison du travail. Parmi les compléments de salaire : les heures supplémentaires, le salaire correspondant aux jours chômés et payés (salaire lié aux statuts), les indemnités de déplacement, les primes d'insalubrité, de vêtements de travail, d'ancienneté, de présence, de gratification...

3- les suppléments de salaire (salaire de performance)

Ils sont accordés de manière variable d'un individu à l'autre ou de groupe d'employés à un autre (prime individuelle ou collective) et sont généralement liées au résultat ; exemple : prime de bilan, de rendement ou de productivité.

4- les cotisations sociales

Il s'agit des cotisations des employés servant à financer la sécurité sociale et la retraite (CNSS et CNRPS).

5- les avantages en nature

Certaines entreprises font bénéficier tout le personnel d'un produit ou service gratuitement ou à un prix réduit (exemples : chèques restaurant, cantine, clubs sportifs...). L'entreprise peut attribuer des avantages de manière sélective. Ces avantages peuvent être liés au niveau hiérarchique, à la fonction, au niveau de la rémunération et à la performance (exemples : logements, voyages, voiture de fonction...).

Les avantages symbolisent la reconnaissance et l'attention portée par l'entreprise envers son personnel. Mais, certains avantages sont obligatoires en fonction de l'activité de l'entreprise (exemples : les vêtements de travail, le lait, les fournitures scolaires, ...)

VII- LES NOUVELLES FORMES DE REMUNERATION

- La participation aux bénéfices : Ce régime permet aux employés de recevoir un *pourcentage des profits* en plus de leur salaire de base.
- L'actionnariat : Ce régime donne la possibilité aux employés *d'acquérir des actions* de l'entreprise à des conditions très intéressantes. Les employés deviennent propriétaires de l'entreprise du moins en partie, et partagent les mêmes intérêts que les autres actionnaires.

Ces deux formes de rémunération appelées aussi intéressement sont de nature **collective**. Elles permettent de faire participer les salariés dans les résultats de l'entreprise. L'intéressement permet de promouvoir un management participatif dans la mesure où la participation aux résultats permet de valoriser la contribution collective.

- Les « stock-options » : Ce sont des régimes d'encouragement des cadres. Les régimes d'options d'achat d'action offrent la possibilité aux gestionnaires d'acheter des actions de l'entreprise à une date ultérieure mais au prix du marché qui prévaut lors de l'octroi de l'option. Ce régime permet d'encourager les gestionnaires de travailler plus fort pour augmenter leur rendement et la rentabilité de l'entreprise s'ils peuvent participer aux bénéfices à long terme de l'entreprise.⁵
- Les régimes d'incitation à la vente : ce sont des régimes basés sur le paiement de commissions aux vendeurs et à une certaine catégorie de gestionnaires. La majorité du personnel des ventes reçoit une rémunération composée d'un salaire de base auquel on additionne une commission.

⁵ Si le prix des actions augmente avec le temps, les gestionnaires peuvent utiliser leurs options pour acheter des actions à un prix plus faible et réaliser des bénéfices.

Chapitre 6. LA FORMATION

I- DEFINITIONS

« La formation est un ensemble d'activités et d'apprentissage planifié visant l'acquisition de *connaissances*, d'*habiletés* et d'*attitudes* propres à faciliter l'adaptation des individus et groupes à leurs environnement socioprofessionnel et, en même temps la réalisation d'objectifs d'efficacité de l'entreprise ».

Face à un *environnement* caractérisé par des mutations économiques, technologiques et une agressivité concurrentielle, la formation devient un *outil stratégique* au service du développement de l'entreprise et de son adaptation aux changements. La formation va donc répondre à un double objectif celui de l'entreprise qui veut s'adapter à son environnement externe caractérisé surtout par une évolution technique très rapide et celui du salarié aspirant à un développement professionnel (promotion, carrière).

La nécessité de s'adapter aux évolutions techniques (nouvelles techniques de production, nouveaux modes de gestion) se traduit donc sur le plan de la formation par une mise à jour des compétences actuelles (pour diminuer le décalage entre capacités actuelles et capacités requises) et par l'acquisition de nouvelles capacités.

II- LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

L'entreprise cherche à travers la formation, l'amélioration de son potentiel de compétences afin de pouvoir s'adapter aux différents changements internes ou externes (dictés par les forces de l'environnement externe) à l'entreprise. En effet, la formation va permettre une amélioration du rendement du personnel à travers des modifications à apporter aux **connaissances**, aux **habiletés** et aux **attitudes**.

La formation est particulièrement destinée à :

- enrichir les connaissances
- mettre à jour les habiletés
- préparer les individus à des changements de carrière
- combler les lacunes en matière d'habiletés et de connaissances
- susciter des attitudes positives à l'égard de l'emploi et de l'organisation

III- LE PROCESSUS DE FORMATION

La formation doit être perçue comme un investissement et non comme une contrainte. L'entreprise doit donc pouvoir en tirer bénéfice et rentabilité à terme. Une pratique de formation doit donc être caractérisée par la rigueur et la cohérence. La majorité s'accorde à dire que l'efficacité du programme de formation va dépendre du respect d'un certain nombre de phases commençant par *l'analyse des besoins* et se terminant par *l'évaluation des résultats* :

- recensement des besoins en formation
- l'analyse des besoins et la fixation des priorités
- le choix des modalités de la formation et des méthodes pédagogiques
- le budget de la formation
- la consultation des représentants du personnel et la mise en œuvre du plan
- suivi de la formation

1- recensement des besoins en formation

C'est la phase d'identification des attentes du personnel en matière de formation. Les besoins peuvent alors être déduits à partir d'enquêtes auprès du personnel, en faisant appel à d'autres pratiques de GRH, ou en ayant recours à des indicateurs de comportement.

a- *Les enquêtes auprès du personnel* : Elles peuvent être basées sur des procédures standardisées formelles (questionnaires et entretien semi-directif) ou sur des discussions informelles. Les procédures standardisées ont pour objectif de collecter ;

- des informations relatives à la perception du *climat social* et des zones de problèmes dans l'entreprise
- des informations relatives aux *attentes* et *souhaits individuels* en matière de formation

b- *Les pratiques de gestion des ressources humaines* : la définition des postes et l'évaluation des performances du personnel peuvent aider à dégager les besoins en formation. Les plans de carrière et de développement (s'inscrivant dans une perspective prévisionnelle) permettent d'identifier les insuffisances de l'entreprise en potentiel et par conséquent les besoins en formation.

c- *Les indicateurs de comportement*

Certains indicateurs liés à des dysfonctionnements au niveau de l'entreprise tels que le taux d'absentéisme, de rotation, d'accidents de travail, de sous-productivité, ou de défaut de qualité, peuvent refléter des problèmes de formation (pas toujours)

2- L'analyse des besoins et la fixation des priorités

Cette phase correspond à un souci de conciliation entre les attentes du personnel et les intérêts de l'entreprise. Le responsable de formation regroupe tous les besoins recensés par thème et en dégage une liste. Il doit tenir compte des contraintes dégagées dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Après concertation avec la hiérarchie et la direction générale, le responsable de la formation fixe les objectifs de formation prioritaires répondant aussi bien des souhaits individuels qu'aux intérêts et contraintes de l'entreprise.

3- Le choix des modalités de la formation et des méthodes pédagogiques

Plusieurs méthodes et supports d'apprentissage sont disponibles actuellement ; le choix doit tenir compte du lieu où va se dérouler la formation. Il existe deux types de formation : une formation interne (intra-entreprise) ou externe (inter-entreprise) à l'entreprise.

a- *Les modalités de la formation*

- la formation *intra-entreprise* : il s'agit de la transmission de connaissances dans des domaines bien précis (informatique, gestion de la qualité,...) par des formateurs internes à l'entreprise permanents ou occasionnels (cadres ou professionnels). Ce type de formation en milieu de travail présente les avantages suivants :
 - un coût moins élevé que celui de la formation extérieure
 - renforcer la culture d'entreprise
 - procurer des expériences d'apprentissage directement liées aux tâches à exécuter
 - mettre en place un projet organisationnel visant la résolution de problèmes quotidiens
- La formation *inter-entreprise* : il s'agit de faire appel à des intervenants externes. C'est un type de formation présente les avantages suivants :
 - Possibilité d'acquérir des compétences loin des pressions régulières du travail
 - Maîtrise d'habiletés complexes (quand les professionnels ne sont pas assez formés dans le domaine)
 - Utilisation de ressources extérieures compétentes

Cependant, la formation externe présente quelques inconvénients :

- elle est relativement coûteuse
- il est difficile de trouver des programmes adaptés aux besoins propres à l'entreprise

b- *Les méthodes d'apprentissage* : On peut distinguer les méthodes de formation utilisées en milieu de travail :

- *l'initiation au travail* : il s'agit d'une formation sur le tas qui consiste à initier l'employé aux principes de travail relatifs au poste qu'il occupe. L'apprentissage sur place est guidé par un autre employé.
- *L'apprentissage* : il consiste à affecter un employé à un poste de travail, en tant qu'apprenti, pendant une durée déterminée ; le but est qu'il puisse acquérir une qualification professionnelle lui permettant une affectation définitive au poste au sein de l'entreprise. C'est une méthode très utile aux organisations employant des ouvriers spécialisés dans l'électronique, la menuiserie, la plomberie...
- *La rotation de l'emploi* : utilisée pour former et habituer les employés à un large éventail de tâches et des situations où ils doivent prendre des décisions. Elle assure une formation polyvalente et permet d'acquérir une plus grande mobilité professionnelle.
- et celles utilisées à l'extérieur du milieu de travail :
- *Cours et séminaires* : ce sont des cours et des programmes de formation proposés par des bureaux d'études, des universités ou des entreprises. Bien que peu coûteux et bien organisés les cours et les séminaires ne sont pas toujours liés à l'emploi (ne répondent pas d'une manière exhaustive aux besoins de formation de l'entreprise) et ne permettent pas de rétroaction.
- *Jeux de rôles* : il s'agit de créer une situation réaliste et d'y faire participer des employés en formation qui y joueront différents rôles. Cette méthode vise à développer les capacités dans les relations interpersonnelles des gestionnaires, à changer les attitudes et à mettre en pratique les habiletés en matière de relations humaines (tel que le leadership)
- *Jeux d'entreprise* : ils consistent à répartir les cadres par groupe, chaque groupe représentant une entreprise fictive. Le but du jeu est de placer les cadres dans une situation de concurrence et de les amener à prendre des décisions. Cette méthode vise à développer des habiletés dans la maîtrise des concepts et la résolution de problèmes.
- *La formation en alternance* : c'est une formation théorique dispensée par des organismes publics ou privés, qui est appuyée par une mise en pratique au sein de l'entreprise. c'est une formation qualifiante permettant une adaptation rapide au travail et une facilité d'insertion des jeunes dans la vie active.

c- *Comment choisir la méthode de formation adéquate* :

Ce sont les objectifs de la formation qui conditionnent en grande partie le choix des méthodes. Par exemple si l'objectif de la formation est l'amélioration des capacités des stagiaires à prendre des décisions, on aura recours à des méthodes de simulation et de jeu d'entreprise. Dans le cas où le programme de formation a pour but l'amélioration des habiletés des employés en matière de communication interpersonnelle, on aura recours, par exemple, à la méthode des jeux de rôles.

4- le budget de la formation

Il doit prévoir :

- les salaires et charges sociales qui continuent à être versées aux personnes en formation
- les coûts liés à la rémunération des formateurs et des personnes ayant contribué à l'élaboration, la mise en oeuvre et au suivi de la formation.
- Les dépenses en équipements (matériel, locaux)
- Les frais de déplacements, d'hébergements, de locations, de courrier,...

5- élaboration du plan de formation

La politique de formation devrait se traduire par un plan de formation à plus ou moins long terme. Un plan de formation est élaboré à partir de l'analyse des **besoins**, des **objectifs** d'apprentissage, des **contraintes** de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (**GPRH**), du choix des **moyens** et **méthodes** de formation.

Le plan de formation est un document qui contient :

- le programme des activités
- les méthodes pédagogiques
- les activités prioritaires
- les prestataires (les formateurs) et les bénéficiaires (cadres, ouvriers spécialisés...) de la formation
- le budget nécessaire
- les lieux prévus
- la durée et les périodes de formation

6- la consultation des représentants du personnel et la mise en oeuvre du plan

Avant de mettre en oeuvre le plan de formation, il sera soumis au délégué du personnel (ou commission consultative d'entreprise) pour avis ou simple consultation.

7- L'évaluation des actions de formation

L'évaluation de la formation est une étape nécessaire, mais très souvent négligée. Pourtant, sans ce suivi on ne peut pas apprécier le degré d'atteinte des objectifs de formation (relatifs à des savoir-faire ou des comportements) et d'envisager les correctifs à apporter au programme.

On peut distinguer trois niveaux d'évaluation :

- L'évaluation de l'efficacité pédagogique : les nouvelles capacités peuvent être évaluées par des simulations professionnelles, par des épreuves traditionnelles (examens, exercices à résoudre) et par le niveau de satisfaction et d'intérêt (sondage auprès des personnes formées) des personnes formées. Ces dernières peuvent donner un premier jugement quant à la forme, le contenu et le chargé de la formation.
- L'évaluation de la modification des comportements : le changement de comportement peut être mesuré par le taux d'absentéisme, les accidents de travail, le turnover,.... Cependant, puisque c'est parfois difficile d'isoler l'impact de la formation sur le changement des comportements des stagiaires, il est recommandé de recourir à groupe de contrôle (c'est-à-dire un groupe n'ayant pas reçu la formation en question) pour pouvoir détecter l'effet réel de la formation sur le comportement au travail. Il est également possible de mesurer les comportements au sein du groupe de stagiaires avant et après la formation.
- L'évaluation de l'efficacité organisationnelle : l'évaluation permet aussi de mesurer le rapport entre les coûts de la formation et le niveau de performance atteint : variation du chiffre d'affaires, du ratio
- bénéfice/coût de formation, et de la production (accroissement de la productivité, diminution du taux de rebuts, réduction du temps exigé pour l'exécution d'une tâche...).

Il est à signaler que les méthodes d'évaluation peuvent d'être le sondage, les entrevues avec les supérieurs, l'observation des performances des individus et des comportements et attitudes au travail. Le choix de la bonne méthode d'évaluation dépend de l'objectif de la formation. A titre d'exemple pour évaluer les connaissances acquises par les participants, les tests écrits constituent des moyens efficaces pour le faire. Les jeux de rôles et les études de cas sont plus adaptés quand il s'agit d'évaluer la maîtrise de certaines habiletés.

IV- Rôle du responsable de formation

Le responsable de formation:

- se charge de l'élaboration du plan de formation, de sa mise en œuvre et du suivi de son application
- assure l'administration et la coordination des différentes actions de formation
- assure la liaison entre les différents services de l'entreprise

V- La formation professionnelle en Tunisie

En Tunisie on s'intéresse de près à la formation professionnelle. Cet intérêt s'illustre par :

- l'existence de l'agence tunisienne de formation professionnelle
- l'instauration de la TFP (taxe à la formation professionnelle) qui est de 1% pour les industries manufacturières et de 2% pour les autres entreprises.
- Le programme de ristourne (remboursement) a été prévu pour promouvoir la formation professionnelle

VI- Quelques conditions d'efficacité de la politique de formation

- Il faut sensibiliser la hiérarchie à la formation
- Il faut que la formation soit ciblée en fonction des besoins, des choix stratégiques de l'entreprise et des capacités et aspirations des individus (afin d'éviter le rejet, la résistance ou la passivité du personnel). Autrement dit il ne faut pas passer à côté des besoins réels des individus en matière de formation.
- Il faut planifier la formation (pas d'improvisation et décisions à court terme) et par conséquent la programmer et établir des priorités
- Il faut assurer le suivi et évaluer les actions de formation

VII- Liens formation et autres activités de gestion des ressources humaines

- la planification des ressources humaines : elle aide à structurer les activités de formation dans le sens d'une utilisation efficace des ressources humaines.
- L'analyse des postes et évaluation du rendement : aide à préciser les besoins en formation (lacunes du personnel, redéfinition des postes)
- Le recrutement : la formation est une option qui permet d'éviter le recrutement externe qui nécessite des dépenses supplémentaires et réduit les possibilités de promotion à l'interne.
- La gestion des carrières : la formation va permettre aux employés de passer d'un poste à un autre.

CONCLUSION

La formation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers l'acquisition de nouvelles connaissances et le perfectionnement de son personnel : amélioration de la productivité, de la qualité des produits et donc de la compétitivité. Par ailleurs, la formation va répondre aux aspirations individuelles en ouvrant au personnel des perspectives de développement et de motivation (conservation de son emploi, promotion, ...).

Chapitre 7. LA GESTION DES CONFLITS

INTRODUCTION

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Une entreprise étant caractérisée par des relations professionnelles, elle ne peut être à l'abri du conflit.

Le conflit peut être défini comme « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport » (Touraine).

D'une manière générale, le conflit est un désaccord ou un mécontentement entre deux ou plusieurs personnes. Le conflit ou désaccord va apparaître à travers : une baisse de la production, un taux d'absentéisme élevé, des retards, une appropriation du temps, des grèves, des actes de sabotage, une augmentation du nombre d'accidents de travail, un accroissement des signes de revendication, un turn-over important, un taux de rebuts élevé...

Les causes directes des conflits sont nombreuses. Les conflits peuvent être liés à la rémunération. La rémunération peut en effet être jugée insatisfaisante : on a l'impression qu'on n'est pas apprécié équitablement.

Les conflits peuvent être directement liés à la nature du travail : une mauvaise affectation peut engendrer un mécontentement d'un salarié.

Enfin, les conflits peuvent être rattachés à l'ignorance : par manque d'information, l'employé peut exiger beaucoup de l'entreprise alors que celle-ci n'est absolument pas en mesure de répondre à ses attentes.

I- LES DIFFERENTES FORMES DE CONFLITS

Il existe différentes formes de conflits dans une organisation. Les perturbations vont différer d'une forme de conflits à l'autre.

1. Le conflit individuel

Le conflit individuel est généralement une opposition entre deux individus pour des raisons strictement psychologiques. Cette opposition est en fait strictement liée aux individus. Le conflit individuel engendre des perturbations mineures. Bien entendu, il va y avoir rupture de la communication directe, celle-ci se faisant par des circuits détournés.

2. Le conflit organisationnel

Le conflit organisationnel est une opposition entre deux individus ou deux groupes d'individus pour des raisons liées directement à l'organisation. Cette opposition concerne exclusivement la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation. Ce type de conflit va se répercuter par une rétention de l'information et une coopération moindre.

3. Le conflit collectif

Le conflit collectif va opposer des catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. Lorsqu'on parle de conflit collectif on pense généralement au conflit classique qui existe entre le capital et la main d'œuvre. Mais le conflit collectif a revêtu un sens plus large ces dernières années puisqu'il peut mettre en opposition des ouvriers spécialisés face à des cadres supérieurs, ou des actionnaires minoritaires et des actionnaires majoritaires, ou carrément les consommateurs et l'entreprise.

II- LA REPRESENTATION DU PERSONNEL : LE SYNDICALISME

Le syndicat est une institution structurée qui a des objectifs. Il n'est pas uniquement le fait des ouvriers puisque nous trouvons également des syndicats d'employeurs. Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des intérêts économiques et sociaux de leurs adhérents. Le syndicat a également un rôle social puisqu'il cherche à

redistribuer équitablement le revenu national. Le syndicat acquiert de plus en plus un rôle politique dans la mesure où il peut amplifier le rôle d'un groupe de pression.

III- LES DIFFERENTS TYPES DE GREVES

La grève résulte généralement des conflits. En fait, le conflit va éclater au grand jour, on parlera de conflit ouvert. La grève peut être définie comme "une cessation collective complète et concertée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles". Aujourd'hui et compte tenu de l'évolution de notre société, la notion de grève a elle-même évoluée. En effet, la grève n'est plus systématiquement un phénomène collectif, la concertation n'est plus systématiquement totale et les revendications professionnelles sont à envisager au sens large. Les grèves peuvent être classées à partir de cinq critères distinctifs.

1. Les grèves selon leur degré d'extension

Il s'agit là des grèves partielles ou généralisées, de grèves d'entreprises, sectorielles, catégorielles, de grèves tournantes lorsque différents secteurs ou différentes catégories de personnel sont affectées successivement.

La grève tournante va "tourner" dans l'entreprise puisque les différents services vont faire grève chacun à son tour. La grève de solidarité est un soutien à l'un des services de l'entreprise ou à une entreprise du même secteur.

2. Les grèves selon leurs modalités de déclenchement

On distingue les grèves légales et les grèves surprises ou sauvages.

Les grèves surprises peuvent éclater à n'importe quel moment. C'est généralement des réactions passionnelles qui expriment une révolte. Les grèves surprises sont déclenchées en dehors de toute négociation préalable avec les directions ou toute mise en œuvre de procédures de réconciliation. La grève explosion est de durée illimitée.

3. Les grèves selon leurs incidences sur la production

On distingue les grèves bouchons, les micro-grèves...

4. Les grèves selon leur mode d'exécution

On distingue les grèves perlées, les grèves du zèle... La grève perlée peut toucher l'ensemble de l'entreprise ou tout simplement peut toucher des services isolés. La grève perlée se traduit généralement par une baisse du rendement des employés. Les travailleurs vont ralentir leur rythme de travail pendant un certain temps, de façon à montrer un certain mécontentement. La grève du zèle va consister à appliquer strictement le règlement. Le débrayage c'est un arrêt de travail de courte durée.

5. Les grèves selon leur lieu de déroulement

On distingue les grèves sur le tas, les grèves avec occupation des locaux... La grève avec occupation des locaux va consister à maintenir sur les lieux de travail tout ou partie des salariés grévistes.

Remarque: le lock out : Dans ce cas c'est l'employeur qui va réagir contre les grévistes et qui va décider de la fermeture de l'entreprise pour une certaine période. Le lock out a pour but de faire échouer les revendications des salariés.

CONCLUSION

Le conflit est très important car il engendre des coûts énormes pour l'organisation. Si la grève est évidemment coûteuse pour les salariés et constitue de ce fait le dernier recours, tout conflit quelle que soit sa nature va pénaliser l'organisation qui le supporte. Certains coûts sont plus facilement identifiables que d'autres. Par exemple les pertes de production subies par l'unité, les pertes de clientèle, l'absentéisme, la baisse de la qualité, la baisse de la productivité, la dégradation du climat social... lorsqu'il y a des grèves, les charges structurelles demeurent. Ceci dit, certains regardent plutôt le côté positif des grèves. Les grèves servent à faire éclater les problèmes.

Chapitre 8. AUDIT ET BILAN SOCIAL

I- LE BILAN SOCIAL :

1. Qu'est ce qu'un bilan social ⁶

C'est un état des lieux de la situation des personnels dans une entreprise ou une organisation. Il récapitule, selon une liste d'indicateurs déterminés préalablement, des données chiffrées relatives aux différentes caractéristiques des personnels : emploi (effectifs par corps, catégorie, âge, sexe), temps partiel, absences, formation, relations professionnelles, action sociale, hygiène et sécurité... Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques des personnels et de leurs conditions de travail, permet de **repérer les problèmes et dysfonctionnements** pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Il constitue également **un outil de dialogue social** car il facilite les échanges avec les partenaires sociaux sur la base de données fiables et objectives. Une concertation avec les services sera organisée à cet effet. **Le bilan social est disponible dans chaque établissement et service**

Le bilan social est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de **300 salariés** : Il *«récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes»*.

Il *"comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leur familles"*.

*** Un outil d'aide à la décision** : à l'aube de départs à la retraite massifs, le Bilan Social doit contribuer au pilotage des recrutements et à une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

*** Un outil de négociation** : le Bilan Social peut être utilisé par les partenaires sociaux et enrichir les négociations contractuelles avec les tutelles de l'établissement (demandes de créations de postes, requalifications des postes...)

Le bilan social permet de fournir donc des indicateurs sur le rôles et les dépenses sociales de l'entreprise. il permet de rendre compte de la valeur matérielle de l'entreprise.

Selon Chavalier (A), le bilan social : « est un instrument d'analyse et si possible de mesure, pour juger de la rentabilité sociale de l'entreprise »

Selon la législation française, un bilan doit représenter les informations détaillées et selon une nomenclature bien définie, les sept rubriques suivantes :

1. l'emploi
2. rémunérations et charges sociales
3. conditions d'hygiène, et de sécurité
4. autres conditions de travail
5. formation
6. relations professionnelles
7. autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

L'objectif du bilan est de donner la possibilité de comparaison des entreprises sur l'exploitation de RH. Il donne des indicateurs sur :

- Le coût du personnel (coûts totaux sous forme de rémunération : charges sociales et de les rapporter sur les jours ouvrables et sur les heures travaillées.)

- L'évolution des salaires et les écarts associés à la distribution des rémunérations
- L'absentéisme : indicateur de dysfonctionnement. Il peut être justifié ou non.
- Le Turnover indique le degré d'instabilité dans le poste.
- Les accidents de travail mesurés par plusieurs taux.
- Le taux de fréquence = (nombre d'accidents avec arrêt * 100)/ nbre d'heures travaillées
- Le taux de gravité = nbre de journées perdues par accident/ nbre d'heures travaillées
- La qualité des relations sociales sur le climat psychosocial dans l'Organisation.

En Tunisie, le bilan doit donner des renseignements sur 5 éléments :

1. l'emploi dans l'entreprise
2. rémunérations et charges
3. conditions d'hygiène et de travail
4. relations professionnelles
5. œuvres sociales

2. Les données du bilan social

Les données commencent avec les informations du bulletin de salaires, des conventions, des contrats, utilisées en cumul, en statistiques, en comparaisons.

- Informations personnelles (situation sociale, fonction, titre, qualification, classification, ancienneté, reconstitution de carrière, nombre d'années de cotisation à la Sécurité Sociale)
- Rémunérations Salaires (net, brut, imposable ... Avantages en nature, équivalent coûts (évolution), primes, de production, commerciales, individuelles, de groupes ... , autres éléments, frais, missions,) réceptions, indemnisation de frais professionnels, Indemnités, saisies-arrêts)
- Participations aux résultats (épargne, stocks options, participation intéressement, montant et droits)
- Cotisations sociales (CSG SS montant et droits assurances et retraite complémentaires, montant et droits, nombre de points acquis prévoyance, montant et droits, estimation des assurances incapacité, invalidité et décès, individuelle accident, maladies-chirurgies, chômage, montant et droits)
- Subvention au CE global Oeuvres sociales, restaurant, subventions de fonctionnement, montant et droits Activités (jours ouvrés, fériés, congés payés, jours travaillés, conséquences d'une absence sur la rémunération, Valeur ajoutée personnelle)
- Formation (professionnelles budget, nombre de jours global et particulier,(détail) montant et droits. Valorisation, Formalisation, équivalence ...)
- Informations (congés droit à congés exceptionnelles payés, congés pour convenance personnelle, pour activité sociale et civique, de représentation en faveur des associations et mutuelles, congé parental d'éducation, pour création d'entreprises, sabbatique, formation droits régime interne (RI), maternité, accident du travail, maladie, mobilité professionnelle et indemnisations démarches de la vie courante, à réaliser avec le support de l'entreprise, aide au logement,

II. L'AUDIT SOCIAL

Selon Vattier : *«L'Audit est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes horaires et sociaux»*.

L'audit est une méthode de diagnostic pour appréhender les problèmes issus de l'emploi du personnel, apprécier leur impact sur la gestion. Il constitue une aide à la décision à moyen de contrôle pour les gestionnaires responsables du personnel. L'audit doit préparer l'élaboration d'un tableau de bord organisationnel.

L'audit permet à l'aide d'un expert (auditeur) de vérifier :

⁶ Source: http://www.ac-nice.fr/sections/1033994327/bilan_social_2003/quest_ce_quun_bila/view

- La validité des résultats des performances déclarées.
- Les forces et avantages permettant de saisir les opportunités.
- La faiblesse des risques encourus à travers l'évolution des chiffres.
- La fiabilité du fonctionnement