



UNIVERSITE OFFICIELLE DE BUKAVU



**SYLLABUS DU COURS DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES**

Par : Bikaya Enjili Thérèse, Ass. 1

A l'intention des étudiants de L2 LMD
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Année académique : 2022 – 2023



INTRODUCTION

La reconnaissance de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), comme une fonction essentielle, s'explique, notamment, par la prise de conscience de l'importance des ressources humaines dans le succès d'une entreprise. Dès lors, il devient crucial de gérer le plus efficacement possible ces ressources humaines.

En outre, le développement des métiers de service et des nouvelles technologies de l'information renforce cette tendance dans la mesure où ces métiers s'appuient sur une main-d'œuvre souvent très qualifiée. De plus en plus, la réussite d'une entreprise s'explique essentiellement par son capital humain, c'est-à-dire par ses ressources humaines.

Le cours de GRH destiné aux étudiants de deuxième année de Licence en Sciences économiques et de Gestion est d'autant plus important étant donné qu'il leur permettra d'être suffisamment outillés afin de mobiliser les principaux concepts de base de la GRH ainsi que les enjeux tant de la gestion des hommes dans une organisation que de la gestion de carrière.

Dénomination du cours :

UE : MING 1241 Management 2

ECUE : Gestion des ressources humaines

Volume horaire (total : 60h) : CM : 40h TP : 10h TD : 10h

EC : 4

Notation : 80 points dont Examen 40, TP, TPE, TD et interros : 30 ; Présence active : 10

Organisation de la formation : Le développement des compétences se fera au travers des enseignements théoriques et pratiques en mode présentiel et/ou distant sous forme de Cours Magistraux Interactifs (CMI), de Travaux Dirigés (TD), des Travaux Pratiques (TP) et des Travaux Personnels de l'Etudiant (TPE) impliquant éventuellement la participation aux conférences et le monde professionnel.

PLAN

INTRODUCTION

Chapitre I. La GRH, quid ?

Chapitre II. Approches de la dimension humaine des organisations

Chapitre III. Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Chapitre IV. Le recrutement

Chapitre V. La formation

Chapitre VI. L'appréciation des performances et la rémunération

Chapitre VII. La gestion des carrières

Chapitre VIII. Gestion des relations sociales et politiques de communication interne

CHAPITRE 1. LA GRH, QUID ?

Infinitifs de Fayol : gérer c'est planifier, diriger et contrôler.

1.1 Définition

La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité (Cadi et Guérin, 2007).

Pour Géraldine Schmidt (2017), la gestion des ressources humaines (G.R.H.) peut se définir, en première approche, comme l'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui la composent. La G.R.H. désigne ainsi à la fois une fonction dans l'entreprise et un processus d'analyse, de décision et de contrôle.

Cela étant, l'expression même de « gestion des ressources humaines », aujourd'hui communément admise dans le milieu des organisations, soulève d'emblée une série de questions. L'association des termes « gestion » et « ressources humaines » ne va pas de soi : peut-on parler de « ressources » humaines au même titre que de ressources techniques, financières, matérielles, etc. ?

Ces ressources peuvent-elles être « gérées » au même titre que l'on gère un portefeuille d'actions, un système d'information ou un outil de production ? Sans véritablement remettre en cause la notion même de G.R.H., ces débats reflètent l'évolution des conceptions théoriques et des préoccupations pratiques dans le domaine : d'une fonction sommaire chargée de l'administration du personnel dans les organisations, la G.R.H. est aujourd'hui devenue une fonction complexe, voire stratégique. L'évolution de la G.R.H. passe par quelques grandes étapes correspondantes chacune à des visions et à des pratiques distinctes.

Les activités ou pratiques de GRH sont les suivants (la liste n'est pas exhaustive) :

- Identification de besoin (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence)
- Recrutement et sélection
- Rémunération (directe = salaire et indirecte = avantages)
- Motivation et incitation
- Formation
- Évaluation
- Gestion de carrière (employabilité)
- Gestion du temps de travail
- Gestion de la vie professionnelle – vie privée
- Gestion de la diversité

- Gestion de changement
- La santé au travail
- Le dialogue social
- Le bien-être au travail, le stress
- Le départ volontaire ou involontaire...

1.2 Mission

La fonction GRH, dont l'importance au sein des entreprises a connu un essor considérable au cours de ces dernières années, participe à la recherche d'une meilleure efficacité de l'entreprise. **L'objectif fondamental** de la fonction GRH est de rendre l'entreprise plus performante, c'est-à-dire de contribuer à développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Pour ce faire, la mission de la fonction GRH est **double** :

- permettre une meilleure allocation des ressources humaines dans l'entreprise, c'est-à-dire d'aboutir à une adéquation optimale entre les compétences des salariés et les emplois ou postes de travail de l'entreprise,
- mobiliser les capacités de chaque salarié et de fédérer les objectifs et aspirations individuels autour de l'objectif de l'organisation (équité contribution – rétribution).

Pour parvenir à réaliser ces missions, la fonction ressources humaines dispose d'un certain nombre d'outils, comme la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, ou le recrutement. Elle est également soumise à un ensemble de contraintes de nature économique – la concurrence, l'exigence de rentabilité – juridique – le droit du travail et les conventions collectives – et sociale – prise en compte des grandes évolutions de société.

1.3 Caractéristiques

La caractéristique principale de la ressource humaine est qu'elle se nourrit d'elle-même et se développe tout en n'étant pas inépuisable. En effet, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Il s'agit là d'une dimension unique par rapport à toutes les autres richesses de la nature.

La GRH a une approche individuelle qui considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût (gestion du personnel).

La diversité de la GRH

GRH INFORMELLE	GRH FORMELLE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subjectivité ▪ Inéquité ▪ Impression, ressenti ▪ Flexibilité ▪ Personnalisée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectivité ▪ Équité ▪ Rigueur, systématisation ▪ Complexité ▪ Rigidité

1.4 Champs d'activité et structure de la fonction des ressources humaines

La fonction GRH est multiple : recrutement, formation, communication, information interne... Les tâches de la fonction GRH ne sont pas toutes de même nature. Certaines sont très administratives (gestion de la paie), d'autres stratégiques (recrutement).

1.4.1 L'administration du personnel

Il s'agit de mettre à jour et appliquer le dispositif statutaire relatif à tout salarié. Ce type d'activité inclut notamment :

- la gestion des conditions d'emploi et les modalités relatives au statut des personnels ;
- l'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles ;
- la définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « ressources humaines » (fichier-personnel, fichier-emplois, fichier-paie, positions statutaires, ...) ;
- la gestion des opérations de paie ;
- le fonctionnement des instances de représentation du personnel (élection des représentants du personnel, activités du CE).

1.4.2 La gestion courante des ressources humaines

La dynamique des ressources humaines est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles et une équité entre la contribution des ressources et leur rétribution.

Les composantes de la GRH sont notamment :

- la gestion de l'emploi et ses modalités d'ajustement en termes d'analyse de postes, de recrutement, de mutations, de promotions, de modalités de gestion du temps de travail ;

- la gestion des potentiels en ce qui concerne les compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion) ;
- l'information et l'expression des personnels.

1.4.3 Le développement social

Le développement social concerne les aspects les plus stratégiques et sans doute les plus novateurs de la fonction ressources humaines. Il s'agira d'intégrer la composante ressources humaines à la stratégie de l'entreprise (établie sur le moyen et le long terme).

Le développement social s'attache à définir les axes prioritaires de la GRH sur le moyen long terme et notamment en ce qui concerne :

- l'évolution des structures de travail (flexibilité, polyvalence ...)
- l'évolution des styles de direction (faut-il manager les hommes autrement)
- les systèmes de mobilisation des ressources humaines (politique de rémunération et de formation, management participatif ...)

1.5 les outils de la fonction ressources humaines

Le gestionnaire du personnel dispose d'une véritable panoplie d'outils de gestion qui lui permettent d'évaluer et d'agir. On distingue les outils de pilotage et les outils stratégiques.

1.5.1 Les outils de pilotage

Ils sont conçus pour être le système d'information et de contrôle de la gestion des ressources humaines comme le tableau de bord social et le bilan social, qui constituent **le système d'information ressources humaines**.

Le tableau de bord social propose des indicateurs de manière à évaluer en général trois domaines de la GRH :

- l'emploi et la démographie des ressources humaines ;
- les rémunérations ;
- les conditions de travail.

À chaque rubrique du tableau de bord social, on détermine les indicateurs :

- de situations : effectifs, masse salariale, accidents du travail
- de mouvements : taux de croissance des effectifs, turn over, taux de promotion.

Le bilan social s'inscrit dans une perspective plus globale. Il s'intéresse notamment aux domaines tels que les conditions d'hygiène et de sécurité et la formation. Il a

ainsi pour objectif de mettre en place des outils de dialogue social dans l'entreprise notamment pour prévenir les conflits.

1.5.2 Les outils stratégiques

Ils sont conçus pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie comme la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et le plan de formation.

1.5.3 L'analyse du social dans l'entreprise

L'analyse du social doit permettre :

- de dégager les tendances lourdes d'un environnement changeant et de repérer les faits sociaux porteurs d'avenir ;
- d'apprécier les facteurs internes de cohésion et de conflits, identifier les valeurs – culture d'entreprise ;
- d'identifier les principaux problèmes sociaux à résoudre ;
- de détecter les conséquences sociales que risquent de soulever certaines transformations, dans une perspective de gestion du changement.

La situation sociale étant analysée, le diagnostic aboutit à la mise en œuvre d'un **dispositif de « personnel mix »** à l'instar du « marketing mix » dont les principaux éléments sont : la gestion des emplois et des compétences, la formation, la rémunération, l'information, ...

La fonction de GRH fait l'objet de nombreuses évolutions et se situe au cœur des problématiques sociales de l'entreprise.

1.6 Le gestionnaire des ressources humaines face à ses partenaires

Les devoirs du gestionnaire des ressources humaines envers ses partenaires constituent les attentes de ces partenaires.

1.6.1 Les attentes de la direction

- ✓ La sécurité : identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise (audit social).
- ✓ Être partenaire stratégique : les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs (aligner les politiques et pratiques des RH aux objectifs de performance)
- ✓ Créer de la valeur : le DRH doit démontrer sa valeur ajoutée dans les créations de valeur.

1.6.2 Les attentes des managers

Le gestionnaire des ressources humaines doit aider les managers à atteindre chacun des objectifs de création de valeur d'une manière efficace et efficiente (vision stratégique) en partageant à la fois :

- ✓ La vision de l'entreprise ;
- ✓ Les savoirs du manager ; et
- ✓ Ses pouvoirs

1.6.3 Les attentes des partenaires sociaux

Les partenaires sociaux du gestionnaire des ressources humaines peuvent être : les délégués du personnel, les membres du comité d'entreprise, les délégués syndicaux... Ils attendent du gestionnaire de RH :

- ✓ L'écoute : les salariés et leurs représentants s'expriment et que leurs messages soient écoutés.
- ✓ La conformité : il doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques
- ✓ La dynamique sociale : il doit être porteur d'un projet en offrant des espaces de négociation.

1.6.4 Les attentes des salariés

- ✓ **L'équité** : chaque salarié doit être traité équitablement. Ce qui implique :
 - Sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée
 - La possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte
 - Le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite
 - Le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté
 - Les contributions de salarié : efforts, compétences, résultats

Les rétributions extrinsèques des salariés : rémunération, avantages, reconnaissance, statut

$$\text{Ratio d'équité} = \frac{\text{Rétribution}}{\text{Contribution}}$$

Si $C > R$: on est en situation de **sous-équité**, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant ou en trichant ou en réduisant sa contribution (faible qualité, absentéisme, non coopération, *quiet quitting*)

Si $C < R$: on est en situation de **sur-équité**, le salarié accroît sa contribution.

- ✓ **L'employabilité** : est la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail de manière durable, à travers l'emploi et le potentiel qu'on a

en soi. L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur. Il est relatif au degré d'aise à trouver un emploi.

CHAPITRE 2. APPROCHES DE LA DIMENSION HUMAINE DES ORGANISATIONS

Témoin de l'évolution concrète des organisations depuis plus de vingt ans, la fonction ressources humaines est devenue un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises. La considération grandissante dont bénéficie la gestion des ressources humaines témoigne de l'importance de la prise en compte du facteur humain dans la gestion des entreprises.

Cependant, la dimension humaine, le facteur humain dans l'entreprise n'ont pas toujours fait l'objet d'une attention particulière et spécifique. En effet, à la fin du XIX^{ème} siècle, la dimension humaine est réduite à un simple facteur de production (force de travail) subordonné aux contraintes de la technique, le travail de l'individu se définissant comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique caractérisant la société capitaliste de l'époque.

2.1 L'émergence de l'organisation industrielle moderne et les postulats du modèle taylorien

Taylor (1911), Babbage, Grant et Gilbreth représentent le courant essentiel de l'école classique du management (de Montmorillon et Pitot-Berlin, 1995). Ils contribuent au développement de l'organisation scientifique du travail (OST) où est plus abordée la gestion des postes de travail que la structure de l'organisation. Ce courant est donc limité à la sphère manufacturière.

Selon les tenants du Taylorisme, l'amélioration de la productivité passe par l'accroissement du rendement de l'ouvrier au travail. Cela les conduit à la mise au point de méthodes fondées sur une analyse scientifique des tâches réalisées par des spécialistes.

La théorie repose sur une série de principes et d'a priori :

- le personnel est supposé ne pas avoir la capacité et les motivations nécessaires à l'analyse des tâches dans la mesure où l'amélioration de son rendement n'entraîne pas une augmentation de son salaire qui seul l'intéresse ;
- le rendement est une question de méthode,
- le travail de l'ouvrier doit être pensé, préparé par des spécialistes, ce qui revient à supprimer toute initiative dans l'exécution du travail.

Pour que l'amélioration du rendement soit efficace, il faut satisfaire un certain nombre de conditions

- mode de rémunération profitable,

- discipline librement consentie
- accord entre direction et personnel
- système de promotion sociale.

Selon Taylor, les chefs doivent être déchargés de toutes tâches administratives et toutes écritures ; proposant que les tâches soient réparties de manière à ce que chaque chef ait à remplir le minimum de fonctions, instaurant ainsi la hiérarchie fonctionnelle qui fractionne les attributions (différemment de la hiérarchie linéaire qui ne fractionne que les effectifs).

Son application est concrétisée par l'existence des bureaux de méthodes chargés non seulement de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail notamment à travers l'analyse des gestes des ouvriers, de leur fatigue, de leur temps de récupération, mais également de définir les conditions optimales de réalisation d'une tâche. Après avoir analysé ces éléments, il convient de sélectionner la personne la plus adéquate à réaliser la tâche, de la former, d'établir un système de rémunération variable selon les quantités produites.

Taylor introduit certains éléments de base de la formalisation de la gestion du personnel tels que la définition du poste, la formation du personnel, le système de rémunération

2.2 Le développement de la rationalité sociale dans les organisations

2.2.1 L'école des relations humaines

Les travaux réalisés par Mayo (1949) mettent en évidence très clairement la prise en compte du facteur humain pour améliorer la productivité. Il s'appuie sur des expériences menées à Hawthorn, usine de la société Western Electric ; lesquels ont confirmé la théorie de l'OST selon laquelle la productivité augmente avec l'amélioration des conditions de travail. Les expérimentations ont continué et ont abouti à une conclusion : en plus des conditions du travail (environnement de travail), les conditions psychiques interviennent également dans l'amélioration de la productivité des travailleurs.

Ainsi, la rémunération n'apparaît plus comme la seule forme de motivation, la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement.

Dans sa structuration et dans son fonctionnement, l'organisation doit donc prendre en considération la dimension humaine.

2.2.2 L'importance du style de direction

Lewin (1951) s'est intéressé à la dynamique de groupe, c'est-à-dire aux phénomènes de groupes et aux rapports entre le chef et le groupe. Il montre d'une part, que le

comportement du groupe est induit par celui du chef et que, d'autre part, les rapports entre les individus influencent le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation.

a) Styles de direction selon Lewin (1951)

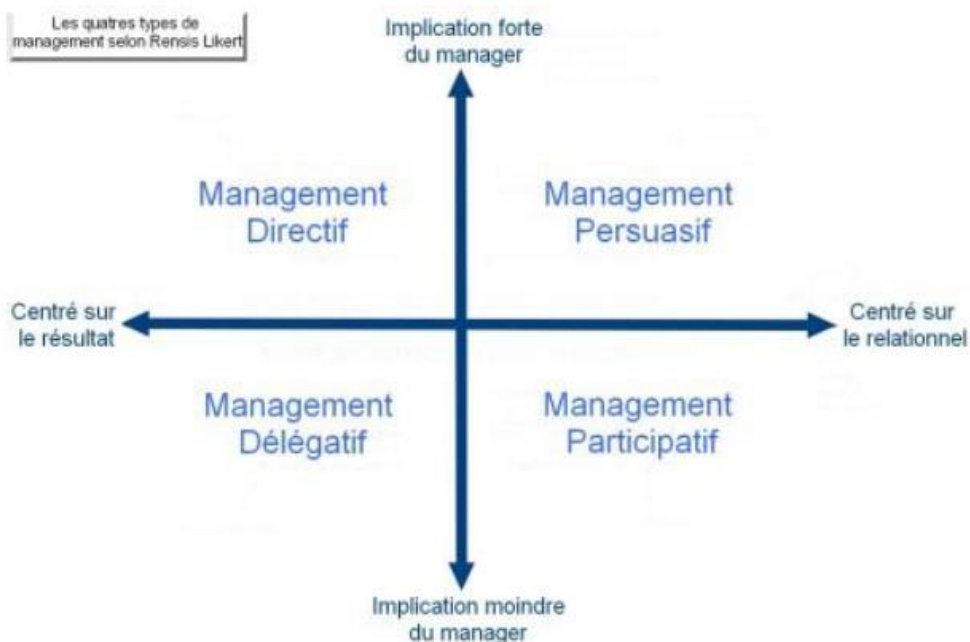
Il expérimente 3 styles de commandement différents :

- Le style autoritaire,
- Le démocratique et
- Le laisser-faire.

Les travaux de Lewin concluent à la supériorité du style démocratique en matière de performance et de satisfaction apportée par le travail. Ses travaux ont permis de mettre en évidence **la constitution, au-delà des groupes formels, des groupes informels** soudés par les mêmes objectifs voire des affinités interpersonnelles.

b) Styles de direction selon Lickert (1961)

Lickert (1961) approfondit l'analyse des rapports entre chefs et subordonnés. Il conclut à la nécessité de développer la participation non seulement à la prise de décision et à la définition des objectifs de l'organisation mais également à la résolution partagée des problèmes pour une meilleure efficacité globale. Concluant à la supériorité du style participatif pour la satisfaction des résultats économiques et celle du personnel, il distingue 4 styles de management tels qu'explicité dans la figure ci-après :



- **Le style autoritaire (management directif) :** typique du Taylorisme, il est centré sur le résultat (vise l'efficacité brute des collaborateurs) avec forte

implication du Manager (décisions centralisées impliquant la précision sur la méthode et les résultats attendus). Il définit une communication allant du haut vers le bas, des décisions émanant du sommet sans consultation, une forte centralisation, l'utilisation de la crainte et de la sanction comme moyen d'incitation et qui entraîne un faible esprit d'équipe

Avantages : obtention rapide de résultats, efficacité

Inconvénients : génération des comportements hostiles de la part des travailleurs, motivation basse, mal-être au travail, problèmes relationnels

- **Le style paternaliste (management persuasif):** centré sur le relationnel avec forte implication du manager, ce style demeure autoritaire du fait que le manager demande des avis tout en gardant le pouvoir décisionnel complet. Le dirigeant utilise les menaces et les récompenses comme moyens de motivation ; il y a peu de décentralisation sauf pour des décisions d'importance mineure, chacun défend ses intérêts personnels au détriment d'un véritable esprit d'équipe, et recherche plutôt à se faire apprécier de la hiérarchie. Cherchant à créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle, le dirigeant leur fait d'avantage confiance

Avantage : sentiment d'appartenance à un groupe, équipe soudée

Inconvénient : système peu ouvert sur l'extérieur

- **Le style consultatif (management délégatif) :** il se traduit par un faux-semblant de participation à la décision ; les subordonnés, bien que consultés, n'ont pas d'influence réelle : le manager s'implique fortement dans la prise de décision (fixation des objectifs) et se retire pour en laisser l'implémentation aux subordonnés qui décident avec largesse des méthodes à utiliser pour atteindre les objectifs. Le travail en équipe est donc encouragé, les communications sont à double sens, les employés semblent d'avantage motivés

Avantage : responsabilisation et l'implication des collaborateurs, bonne ambiance de travail

Inconvénient : manque de structures qui peut dériver sur un management copain

- **Le style participatif (management d'ouverture) :** centré sur le relationnel avec implication moindre du manager qui a une relation de confiance avec ses administrés. Le groupe contribue à la prise de décision, à la définition des objectifs, au règlement des conflits, le système de communication joue dans les deux sens, la coopération est forte et l'esprit d'équipe développé.

Avantage : motivation et participation des collaborateurs

Inconvénient : nécessite un réel engagement, une capacité d'autonomie et une forte dose de créativité de la part de chaque collaborateur ; l'exécution est ralentie du fait qu'on doit prendre en compte les avis de chacun

c) Styles de direction selon Mintzberg : le yin et le yang du management

Mintzberg (2011) pense qu'en ce monde il y a deux sortes de managers : ceux qui croient qu'il existe effectivement deux sortes de managers et ceux qui ne le croient pas. Rares, toutefois sont ceux qui nient qu'il y a des hommes et qu'il y a des femmes : c'est les deux visages du management :

- un management fondé sur la hiérarchie, l'autorité, les objectifs, l'action, la performance, les résultats... regroupant l'ensemble des managers plus agressifs, plus offensifs, plus interventionnistes, plus proches de l'action : c'est le **Yang** du management avec le côté « masculin » (bien qu'on le retrouve chez de nombreuses femmes). C'est ce visage qui est prédominant ces dernières années.
- d'un management fondé sur le lien, l'écoute, l'empathie, le partage le consensus, la coopération... qui regroupe l'ensemble des managers plus engageants, plus défensifs, plus fédérateurs, plus englobant, plus négociateurs, plus proches de consensus : c'est le **Yin** du management avec le côté « féminin » (bien qu'on le retrouve chez de nombreux hommes).

Synthèse

	<i>Lewin</i>	Style autoritaire	Style démocratique	Laisser-faire
Auteurs	<i>Lickert</i>	Man. directif/ autoritaire	Man. persuasif/ paternaliste	Man.Déléгатif/ consultatif
	<i>Mintzberg</i>	Yang		Yin
	<i>Centré sur</i>	Le résultat		Relationnel
Caractéristiques	<i>Implication du manager</i>	Forte		Modéré (uniquement dans la prise de décision)
	<i>Pouvoir décisionnel</i>	Centralisation	Persuasion ; participation aux décisions mineures uniquement	Délégation
	<i>Communication</i>	Verticale (du haut vers le	Coopération modérée	À double sens (avec feed-back) : forte coopération

	bas)			
<i>Stratégie</i>	Rigide		Flexible	
<i>Confiance du dirigeant</i>	Inexistante	Faible	Modérée	Élevée
<i>Incitation et Motivation</i>	Crainte et sanction	Menaces et récompenses	Participation des subordonnés à l'implémentation (la mise en œuvre) de la stratégie	Participation des subordonnés à la prise de décision et à son implémentation
<i>Esprit d'équipe</i>	Inexistant		Très encouragé	Fortement encouragé
<i>Esprit d'initiative personnel</i>	Inexistant	Pour les décisions mineures uniquement	Pour les méthodes de mise en œuvre	Autant pour la stratégie que pour sa mise en œuvre
<i>Avantage</i>	Rapidité des résultats, efficacité		Bonne ambiance de travail	Épanouissement au travail, motivation, rencontre entre objectifs personnels et objectifs de la firme
<i>Inconvénient</i>	Comportement hostile, mal-être,		Ralentissement du processus de décision pouvant compromettre la réactivité et l'efficacité de la firme	Nécessite un réel engagement et une forte créativité / ralentissement

En somme, il n'y a pas de bon ou de mauvais type de management, chacun a ses avantages et ses inconvénients. Par contre, il y a de bons ou de mauvais managers. Le management doit être adapté :

- **À la situation (contexte)** en cas de crise ou d'urgence, on privilégiera le style directif

- **À l'équipe** : face à une équipe rodée, qui a l'habitude de travailler ensemble, qui se connaît bien, on privilégiera le management délatif. Dans un groupe qui met l'esprit d'équipe au cœur de ses priorités, un management persuasif sera plus indiqué
- **À l'individu** : une équipe peut être composée d'individualités au profil divers. Certains auront besoin d'être rassurés, encadrés, dirigés, on privilégiera avec eux un management plus directif. D'autres préfèrent qu'on leur laisse davantage de responsabilités et d'autonomie, ce sera plutôt un management participatif avec eux.

2.2.3 L'approche de la motivation

Les théories classiques de la motivation l'appréhendent par rapport aux différents éléments motivationnels qui procurent satisfaction à l'employé. Elles supposent que ce qui permet l'amélioration de la situation d'un salarié constitue également un levier de performance au profit de l'entreprise. Le gestionnaire des ressources humaines orientera sa stratégie en vue de la satisfaction des besoins de l'employé pour espérer de lui une productivité accrue menant l'organisation à son efficacité et sa performance. Les chercheurs en psychologie reconnaissent les interactions entre les incitations psychologiques et les stimulants environnementaux dans l'influence du comportement humain, constituant ainsi des opportunités pour la satisfaction des besoins.

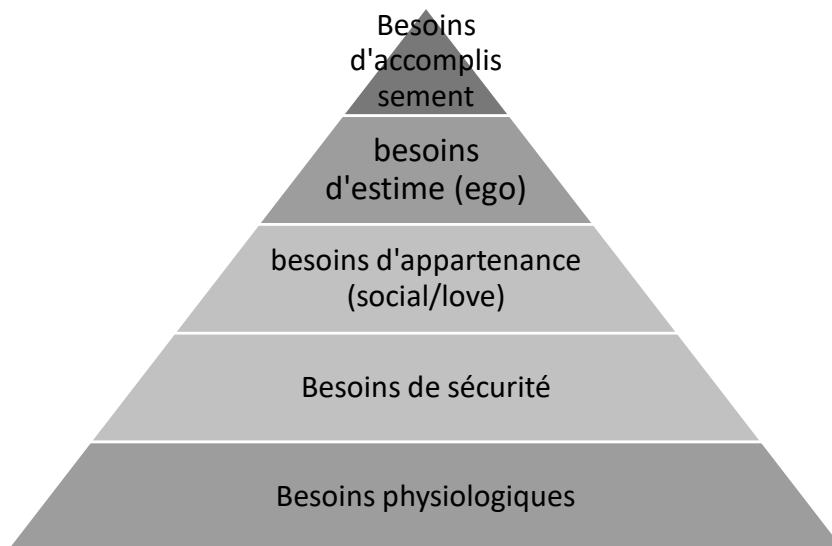
a) Théorie X et Y

L'école classique, selon **Mc Gregor (1958)**, a une vision très particulière de la nature humaine qui correspond à ce qu'il qualifie de **théorie X** selon laquelle l'homme est paresseux par nature, dépourvu d'ambition, souhaitant être dirigé et préférant la sécurité au changement. En conséquence, selon l'école classique du management, on considère que le seul système de motivation pertinent est de nature économique (généralement salaire).

Cependant, les besoins et les aspirations de l'homme au sein de l'entreprise ne se réduisent pas à des critères économiques. C'est ainsi que Mc Gregor propose une théorie alternative sur la nature humaine : la **théorie Y**, selon laquelle l'homme n'est pas allergique au travail qui peut devenir source de satisfaction ; l'individu peut se diriger lui-même, rechercher les responsabilités pourvu que l'organisation mette en place un cadre propice à son épanouissement.

b) Théorie de hiérarchisation des besoins

Maslow (1943) détermine les différents besoins de l'être humain, les classant hiérarchiquement, selon l'ordre de prédominance décroissante (du plus urgent au moins urgent), de la base vers le sommet d'une pyramide dite pyramide de Maslow.



Il distingue, du bas vers le haut de la pyramide :

- Les besoins physiologiques : nourriture et vêtements
- Les besoins de sécurité : sécurité sur le lieu de travail (évite des métiers dangereux ou du moins dont la protection ne lui est pas assurée)
- Les besoins d'appartenance : se sentir apprécié, faisant partie d'un tout, nouer des liens d'amitié
- Les besoins d'estime (égo) : plus individualiste, l'employé a besoin de voir ses efforts et sa personnalité reconnus ; la réalisation de ce besoin lui accorde une sensation de pouvoir et de contrôle et développe chez l'employé la confiance en soi.
- Les besoins de réalisation de soi : le désir de se surpasser, d'être une meilleure version de lui-même. Ce qui implique la découverte des endroits inconnus (visite des pays étrangers), l'acquisition de plus de compétences...

Il postule que l'homme est un être éternellement insatisfait du fait que la satisfaction d'un besoin entraîne la manifestation d'un autre, d'un niveau supérieur.

c) Théorie ERG

Alderfer (1967, 1969) classifie les besoins de l'être humain en trois catégories :

- Les besoins existentiels désignant les besoins préliminaires pour sa propre survie : eau, nourriture, salaire, conditions de travail ... les biens supposés satisfaire ce besoin sont rares, ce qui implique que la satisfaction pour l'un en diminue la disponibilité pour les autres. La recherche de satisfaction de ce besoin implique donc un personnalisme accru.
- Les besoins relationnels désignent les interactions (formelles ou informelles) avec son environnement direct : superviseurs, collègues et

subordonnés. Sa satisfaction est beaucoup plus collective et développe l'esprit d'équipe et de collaboration.

- Les besoins de développement personnel ; lorsque l'employé est poussé à se surpasser, son esprit d'initiative, d'improvisation positive et de résolution de problèmes est encouragé.

Contrairement à la hiérarchie entre les besoins prônée par Maslow, Alderfer affirme qu'un type de besoin n'a pas nécessairement besoin d'être complètement satisfait pour qu'un autre se manifeste. Un niveau relativement haut de satisfaction autant qu'un niveau de frustration (manque de satisfaction) peut enclencher la manifestation d'un autre type de besoin. Ainsi, lorsque les besoins en développement personnel ne sont pas satisfaits, par exemple, la frustration causée poussera la personne à valoriser d'avantage ses besoins relationnels.

d) La théorie des deux facteurs

Herzberg (1959) quant à lui, montre que les facteurs qui contribuent à la satisfaction dans le travail sont ceux qui permettent un développement personnel. En particulier, en contradiction avec l'OST, il considère que l'épanouissement de l'individu dans l'entreprise est lié à l'élargissement de son travail et à la claire perception de son utilité générale. Il catégorise les besoins de l'employé en deux en postulant que l'échec de la réalisation d'un besoin (frustration) n'implique pas nécessairement la dissatisfaction. Il s'agira pour le gestionnaire des ressources humaines de s'assurer qu'il booste la satisfaction tout en évitant l'insatisfaction des employés. Ainsi, il sépare :

- les facteurs moteurs dont la réalisation implique une certaine satisfaction de la part des employés : ils correspondent à des aspirations internes, d'ordre psychologique. Ils ramènent au sentiment de réalisation, au sens de responsabilité, de reconnaissance, aux opportunités d'avancement de carrière (promotion) ainsi qu'au travail lui-même (dans son essence : la nature et l'intérêt du travail).
- les facteurs d'hygiène il s'agit des éléments extérieurs relatifs à la sécurité et au confort matériel dont la frustration entraîne un sentiment d'insatisfaction (dissatisfaction). Ils ramènent aux conditions de travail, au salaire, à la sécurité, aux régulations et normes dans l'entreprise, aux relations avec les collègues, ...

ces deux catégories sont généralement associées à la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque et ne supposent aucun ordre hiérarchique dans la manifestation des besoins du fait que deux ou plusieurs besoins peuvent se manifester en même temps.

2.3 La Structure de l'organisation

La structure ou l'organisation est fondée sur deux piliers essentiels : la division du travail et les mécanismes de coordination

2.3.1 Types de divisions du travail

La division **du travail** est tout d'abord la répartition des tâches en postes de travail différents. C'est un problème classique soulevé notamment par Marx (Division sociale du travail avec différenciation fondée sur des particularités physiologiques). Au contraire, dans la société industrielle avancée existe une division **technique** (asservissement complet du travailleur et organisation rationnelle) résultante de l'intervention d'une multitude d'experts et aliène le travailleur.

La division **horizontale** (spécialisation) se caractérise par le nombre de tâches opérées par le travailleur. Plus ce nombre est grand et moins la notion de division a de sens, et donc plus la division sera faible.

La division verticale (autorité, pouvoir, hiérarchie) du travail repose sur le degré de séparation des tâches de conception de celles d'exécution. Ainsi, plus les travailleurs disposent de possibilités d'initiative et peuvent participer à la conception de leur travail, plus la division sera faible.

Division verticale (autorité, hiérarchie, pouvoir) et division horizontale (poste de travail) : cette division de travail est représentée dans l'Organigramme.

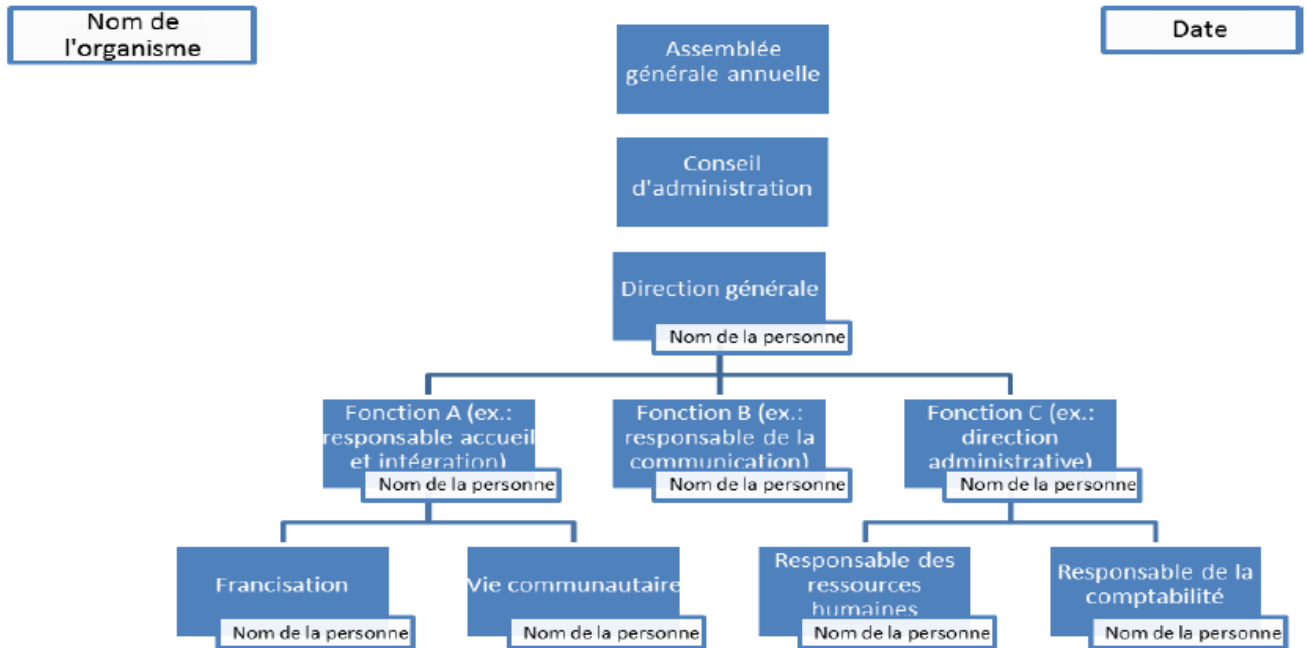
L'organigramme est un schéma qui présente l'architecture générale de l'entreprise. Il permet de visualiser les différents services de l'entreprise, leur place et leur rôle, et indique le poste de travail, la fonction de chaque responsable ainsi que les liens hiérarchiques entre les individus et/ou les services.

Pour qu'un organisme puisse déterminer les liens d'autorité, les systèmes de communication et la répartition des postes à l'intérieur d'une hiérarchie, il est nécessaire qu'il se dote d'une configuration pour organiser le travail. C'est ce qu'on appelle la **structure organisationnelle**. L'organigramme correspond à la définition visuelle de ce réseau de relations. La structure organisationnelle choisie exerce donc une grande influence sur les aspects relationnels et la répartition des responsabilités dans un organisme.

On distingue :

- **La structure verticale dite fonctionnelle** : Conçue par F. Taylor, la structure fonctionnelle met l'accent sur la compétence des responsables de service et non sur la direction générale ou la coordination. Elle offre l'avantage d'une grande efficacité car les employés ne dépendent pas d'un seul responsable et sont « polyvalents ». Cependant elle peut engendrer

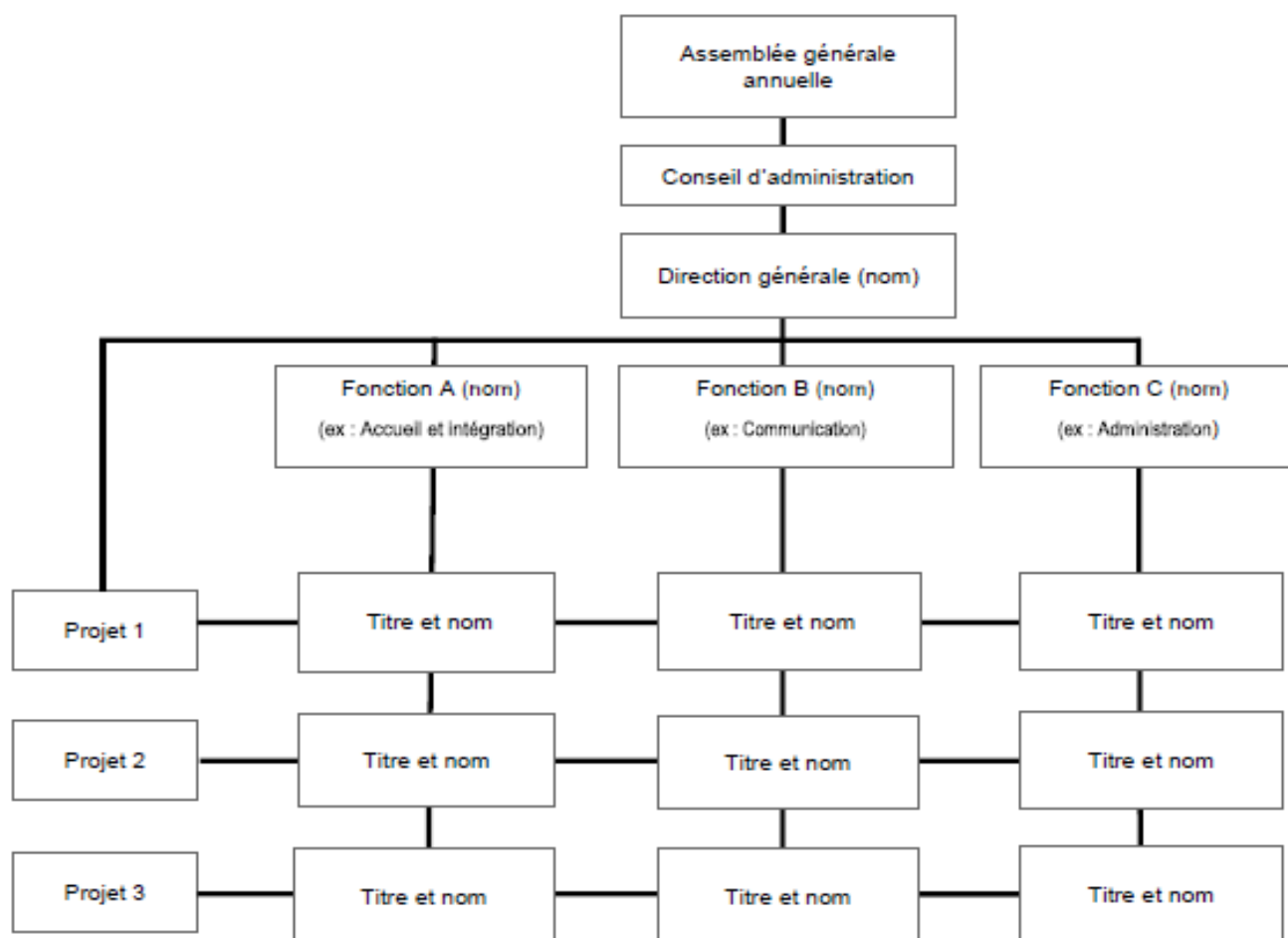
des conflits. Un employé qui reçoit des directives de plusieurs responsables et d'échelons hiérarchiques différents peut rencontrer des difficultés dans la gestion de ses priorités. Les directives peuvent être contradictoires ou mal intégrées.



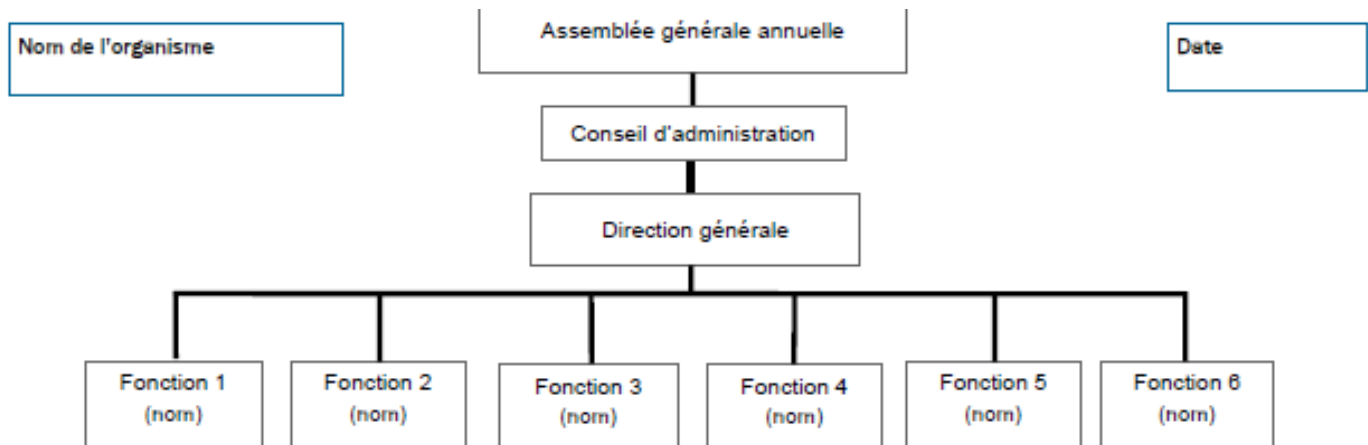
- **La structure matricielle ou par projets** : elle permet de gérer les employés et les ressources matérielles de façon verticale mais elle permet de gérer les projets de façon transversale. Avec ce type de structure, l'idée est de faire travailler les employés hors de la ligne hiérarchique habituelle, le temps du projet.

Nom de l'organisme

Date



- **La structure horizontale** : encore appelée **structure participative**, elle est utilisée par les petits organismes, qui ont souvent peu de personnel en place. Avec ce type de structure, on suppose que les employés vont davantage s'épanouir par la coopération et le partage des connaissances et des compétences. Elle se caractérise par une approche plus égalitaire et démocratique dans les rapports sociaux.
Malgré cela, cette structure souple et aplanie ne doit pas nuire à l'autorité et au pouvoir décisionnel de la direction générale. Il importe que cette dernière énonce clairement ses attentes face à l'équipe et que chaque membre sache de qui il relève. Toute organisation qui regroupe plus de deux personnes doit pouvoir décrire sur papier les lignes hiérarchiques entre les individus, que la structure soit horizontale, par projets ou hybride.



2.3.2 Mécanismes de coordination

La division du travail et la structure de l'organisation impose des coordinations. Il s'agit de l'action par laquelle une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres ; il doit donc le superviser et s'assurer que celui-ci est bien fait. On distingue :

- Coordination **directe ou hiérarchique** : contrôle de l'implémentation de la stratégie directement par le supérieur hiérarchique.
- Coordinations **alternatives** : indirectement, par d'autres moyens : réunions ou comités ; délégations d'un service dans un autre (postes de liaison) lorsqu'une personne est déléguée pour veiller à la cohérence des actions ; à la responsabilité du projet, des clients, des produits.

Mintzberg (2010) distingue 6 mécanismes de coordination :

- **L'ajustement mutuel** : La réalisation du travail par le biais d'une communication informelle, la coordination s'effectue par contacts directs
- **La supervision directe** : La coordination du travail par l'intermédiaire d'une seule personne, qui donne les ordres et instructions à plusieurs autres personnes travaillant en relation, la coordination s'effectue par la hiérarchie
- **La standardisation des procédés de travail** : Elle réalise la coordination en spécifiant les procédés de travail. Ces standards sont habituellement au niveau de la technostructure, la coordination s'effectue par un code de procédures, l'expérience
- **La standardisation des résultats** : Elle réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail. Les standards sont eux aussi établis par la technostructure, la coordination s'effectue par le résultat à atteindre
- **La standardisation des qualifications et du savoir** : Elle effectue la coordination des différents types de travail par le biais d'une formation spécifique de celui qui exécute le travail ou des diplômes

- **La standardisation des normes** : Une standardisation à travers laquelle les normes dictent le travail dans sa globalité (ex : qualité, satisfaction du client, intégrité, innovation).

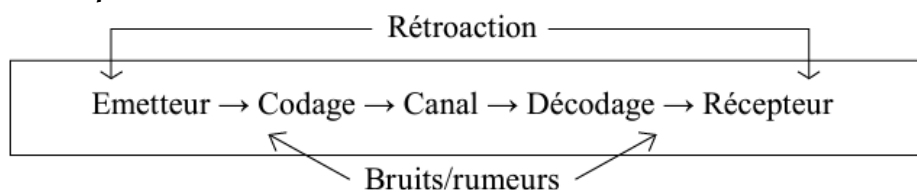
2.3.3 Circuit de communication

La communication institutionnelle sert à bâtir un capital-confiance et un capital-sympathie.

Son but est triple : assurer, rassurer et se faire respecter.

La communication est un mode de transmission de l'information. Toute la vie de l'entreprise exige la circulation et la fluidité de l'information entre les différents services et les différentes personnes qui évoluent dans l'entreprise. Pour permettre à l'entreprise de bien fonctionner, les différentes ses composantes doivent communiquer en se transmettant des informations utiles et pertinentes.

Figure 11 : Le processus de communication



Selon ce schéma, la communication se matérialise par le passage d'informations d'un émetteur (la source) à un **destinataire** (le récepteur) par le truchement d'un **canal** de transmission et d'un système de **codage**. La communication étant à double sens, l'information transmise entraîne des réactions du récepteur dont les effets influencent en retour l'émetteur qui réajuste alors son message. C'est ce que l'on appelle la **rétroaction** ou encore le **feedback**. Il faut également tenir compte des **perturbations liées à l'environnement**, et notamment le phénomène des rumeurs, qui parasitent la communication.

Les différentes typologies de communications le plus souvent rencontrés dans les firmes sont :

- La communication **descendante** de la direction vers le personnel en passant par la ligne hiérarchique (ordres, instructions) et la communication **ascendante** faire remonter à la hiérarchie les opinions et suggestions des opérateurs de base (cercles de progrès, cercles de qualité, boîtes à suggestions, blogs, rapports, comptes rendus, boîtes à idées)
- La communication **verticale** (reliant des niveaux hiérarchiques différents) et la communication **horizontale** (de même niveau hiérarchique) ou encore de type **oblique** (reliant un niveau donné d'une unité par rapport à des subalternes d'une autre unité) ;

- La communication **formelle** (celle qui est faite par les personnes habilitées empruntant les formes et les canaux « autorisés » ; généralement des mails et lettres formelles) et la communication **informelle**, directe, de plus en plus adaptée aux modes de coordination actuels (réseaux sociaux, appels téléphoniques...).
- La communication **interne** (destinée aux membres de l'entreprise) et la communication **externe**, tournée vers l'environnement.

Supports de communication interne :

- La communication verbale directe via la ligne hiérarchique, des réunions de travail, la délégation syndicale,
- Des supports écrits comme les notes de service, les e-mails mais aussi le journal du personnel et le journal d'entreprise, le rapport annuel, des affiches, panneau d'affichage, boîte à idées, plaquette institutionnelle
- Les sites web (intranet) mais aussi les blogs,
- Des événements (meetings annuels, fêtes du personnel),
- Des supports audios ou vidéo.

Supports de communication externe :

- Communiqués de presse / articles de presse, Annonces dans les médias, journal de l'entreprise, affiches, panneaux, Envoi de messages écrits ou démarchages téléphoniques
 - Site internet de l'entreprise,
 - Rapport annuel (déposé à la Centrale des Bilans),
 - Informations financières diffusées aux marchés et aux actionnaires potentiels,
 - Informations diffusées vers les clients (marketing, publicité).
 - Forums, salons et colloques, les médias
 - Journées portes ouvertes, visite guidée
 - Plaquettes, audiovisuels, site Internet
 - Le cadeau d'entreprise
- La communication **inter personnelle** (entre 2 personnes au sein de l'entreprise, il peut s'agir de communication hiérarchique, fonctionnelle ou même transversale) ; la communication **des masses** (sous forme des communiqués de la direction ou de lettre circulaire à l'ensemble du personnel) ; la communication **institutionnelle** (communication de la direction à l'ensemble du personnel mais par le truchement de l'organisation syndicale ou des représentants des travailleurs).

Les différents **obstacles à la communication** réduisent la qualité et la précision de l'information transmise. Il peut s'agir des :

- **Obstacles techniques** (friture sur une ligne, encombrement d'un réseau ; exemple : Internet) ;
- **Obstacles organisationnels** : par exemple, l'absence d'une ligne de communication au sein de la structure organisationnelle ; ou
- **Obstacles sémiologiques**, comme l'inattention des participants à une réunion ;
- **Obstacles sémantiques** (de compréhension) : par exemple, l'utilisation d'un langage technique non maîtrisé par le récepteur.

CHAPITRE 3. GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES (GPEC)

3.1 Notions

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas récente. Ses premiers développements datent de la fin des années 60. Il s'agissait à l'époque essentiellement d'une gestion prévisionnelle des effectifs.

À cette gestion prévisionnelle des effectifs s'est substituée progressivement la GPEC.

Bien entendu, la GPEC, qui constitue une innovation majeure en gestion des ressources humaines, n'est pas la panacée.

La GPEC aidera les entreprises à poser autrement les problématiques de l'emploi en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences à terme des choix stratégiques de l'entreprise et ce, afin de faciliter la définition de mesures plus appropriées à la régulation du marché interne du travail de l'entreprise.

Elle servira à

- L'obtention d'une connaissance précise des emplois et de leur valeur relative
- Dessiner des parcours de carrière,
- Mieux gérer les mobilités internes,
- Asseoir des actions de recrutement sur des informations précises,
- Fonder les pratiques d'évaluation des salariés ainsi que les politiques de formation, en réponse à des écarts éventuels entre compétences requises par l'emploi et compétences détenues par le salarié en poste sur cet emploi.
- Etc.

La démarche GPEC est justifiée car elle oriente certaines décisions stratégiques :

- La réduction inéluctable de certaines activités (restructuration des appareils, productifs, baisse de la croissance ...) a un impact sur le niveau des effectifs ;
- L'adaptation de l'organisation du travail (management participatif, introduction de nouvelles technologies ...) tend à raccourcir les chaînes hiérarchiques et pose le problème du middle management. Que faire de l'encadrement intermédiaire lorsque les lignes hiérarchiques sont réduites ?
- Les savoir-faire des entreprises sont de moins en moins stabilisés, ils modifient en permanence le volume et la nature des emplois ;
- Les contraintes de productivité et les variations de l'activité (apparition des sureffectifs...),
- Les compétences dont les entreprises auront besoin demain, reposent sur le développement des compétences dont les salariés disposent aujourd'hui ;

- La fonction formation, elle constitue un des axes prioritaires du développement des ressources humaines, il faudra la gérer dans le temps.

La GPEC, qui doit en permanence assurer l'adéquation emploi-ressources, consiste à élaborer des plans d'actions de manière à éviter les inadéquations qualitatives et ou quantitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles).

3.2 La démarche GPEC

Nous allons analyser les différentes étapes de la démarche GPEC.

3.2.2 Définition des projets de développement

Les projets de développement nécessitent une analyse de l'impact des choix stratégiques sur les ressources humaines. Dès lors, il s'agit de traduire ces objectifs stratégiques en termes de structures, quantité et types d'emplois nécessaires.

Il s'agit de dégager **les conséquences des orientations stratégiques sur la structure organisationnelle de l'entreprise et en particulier sur la structure des emplois.**

Le rôle du gestionnaire des ressources humaines à cette étape sera donc de :

- Définir les besoins en emplois en équivalents temps plein, en intégrant si possible les **volants de flexibilité du travail** (intérim, heures supplémentaires, ...) qui pourront être utilisés par l'entreprise ;
- Répertorier les facteurs clés de l'évolution de l'emploi (emplois créés, emplois supprimés, emplois redéfinis, ...) ;
- Inventorier les « emplois sensibles » = emplois liés aux décisions stratégiques (emplois clés pour le développement de certaines activités, emplois dont les effectifs vont diminuer, ...)

Par ailleurs, il convient de procéder à un inventaire des ressources humaines existantes et analyser leur évolution probable dans le temps. Il est donc nécessaire d'établir en parallèle un **état de la population salariée disponible** (ressources) et un aperçu de son évolution probable à horizon donné.

L'évolution est déterminée par le vieillissement et la mobilité des ressources humaines mais également par les décisions stratégiques prises par l'entreprise.

L'inventaire des ressources humaines existantes est rendu possible par l'établissement de bases de données faisant apparaître :

- Les principales caractéristiques de la structure démographique des principales populations de salariés de l'entreprise (effectifs par catégorie, pyramides des âges, ...) d'une part ; et

- Les principaux flux (mouvements) dans les différents types d'emplois (taux de départs, turnover, durée moyenne d'affectation dans un poste, taux de promotion, ...), d'autre part.

3.2.2 Mise en évidence des écarts et identification de scénarios d'adaptation

L'analyse des écarts et la définition des scénarios d'adaptation possibles (mesures correctives et plans d'action) est partie prenante de la démarche GPEC.

Le gestionnaire des ressources humaines aboutit souvent au constat d'un certain nombre de **décalages virtuels** entre les **besoins** justifiés par l'activité future de l'entreprise et le vieillissement et/ou l'obsolescence des **ressources**.

Des scénarios différents doivent être envisagés tenant compte non seulement des possibilités budgétaires de l'entreprise mais également des réalités sociales de l'entreprise.

Enfin, à partir des scénarios d'adaptation possibles, une définition ainsi qu'une mise en œuvre des plans d'action et des opérations sont amorcées.

Les programmes d'action vont s'articuler autour des **principaux leviers de régulation des ressources humaines** :

- L'organisation du travail ;
- L'aménagement du temps de travail ;
- Le recrutement ;
- La mobilité interne (promotions, mutations) ;
- La formation ;
- Les départs.

3.3 Les outils de la GPEC

Le gestionnaire des ressources humaines a à sa disposition quatre grands types d'outils utilisés pour la GPEC :

- Les outils d'observation ;
- Les outils de simulation ;
- Les outils d'analyse de l'emploi ; et
- Les outils de suivi des ressources.

3.3.1 Les outils d'observation

Le gestionnaire des ressources humaines cherche, à travers la GPEC, à mettre en valeur des caractéristiques objectives des ressources humaines. Pour ce faire, on privilégie les outils d'observation de la démographie : pyramides des âges, pyramides des anciennetés, structures des qualifications.

- **Pyramide des âges**
 - Permet d'anticiper l'évolution des effectifs et les départs massifs des compétences
 - Output : recrutement, réduction d'effectif, formation
- **Bilan social**
 - Informations : structure d'emploi, rémunération, conditions de travail, formation, relations professionnelles, etc.
 - Outil de dialogue avec les partenaires sociaux

D'autres indicateurs sont également utilisés tels que le taux de rotation, le taux de mobilité, le taux de promotion, le taux d'absentéisme. Ces indicateurs rendent possible une évaluation de la disponibilité dans le temps des ressources humaines.

3.3.2 Les outils de simulation

Les modèles de simulation sont des calculateurs itératifs qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres obtenus par extrapolation des événements du passé.

Les modèles vont donc mesurer les risques de dérives entre la demande de travail et l'offre résiduelle de travail et définir par année les modes d'adéquation quantitative entre les emplois et les effectifs.

3.3.3 Les outils de l'analyse de l'emploi

L'effort méthodologique porte principalement sur l'analyse des métiers ou **emplois types**.

L'objectif fondamental de l'analyse des métiers est dual :

- Il permet de fournir une vision prospective de l'évolution des métiers et des exigences liées à leur exercice ;
- Permettre aux entreprises de disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation. Cette base de référence est appelée **nomenclature des métiers** ou **répertoire d'emplois types**.

L'emploi type ou le métier désigne un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale. Il s'étudie sous différents angles :

- La technicité ;
- L'information : on procède à l'inventaire des types d'information rencontrés par les individus exerçant le métier ;
- La contribution économique : évaluation des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure (département, division, fonction, etc.).

La description du contenu de l'emploi type doit trouver une traduction en termes **d'exigences requises pour son exercice** (connaissances théoriques nécessaires, pratiques professionnelles requises, comportements et attitudes adaptés au travail).

La notion d'emploi type élargit la notion de **poste** qui désigne, elle, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

L'analyse de l'emploi se fait suivant quatre étapes :

- **La description de l'emploi** : établir une fiche de description répertoriant les postes de travail correspondant à l'emploi et leur affectation, le positionnement hiérarchique de l'emploi, la liste des missions à effectuer et éventuellement les tâches associées.
- **La spécification de l'emploi** : elle consiste à recenser les capacités et compétences requises pour tenir l'emploi, en termes de qualification d'expérience, de formation, de qualités personnelles, de capacités physiques ou intellectuelles.
- **L'évaluation de l'emploi** : elle conduit à attribuer une valeur aux exigences requises pour tenir l'emploi, suivant différentes méthodes possibles (analytiques ou globales).
- **La classification ou hiérarchisation des emplois** : sur la base des résultats de l'évaluation, les emplois sont hiérarchisés entre eux.

3.3.4 Les outils de suivi des ressources

Dans le cadre de la GPEC, le gestionnaire des ressources humaines doit pouvoir réconcilier de manière permanente les besoins et les ressources. Ainsi, le dispositif GPEC devra également intégrer différents aspects individuels de la GRH notamment en ce qui concerne :

- L'appréciation des performances des salariés ;
- L'identification des aspirations des salariés ;
- L'évaluation du potentiel de chaque salarié.

CHAPITRE 4. LE RECRUTEMENT

4.1 Notions

Le recrutement est l'ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour **attirer, sélectionner, retenir** les candidats qui possèdent des compétences sur le marché concurrentiel d'emploi (avantages concurrentiels) pour occuper immédiatement ou à l'avenir un poste à pourvoir. Il s'agira donc d'identifier les bons candidats et les amener à postuler pour l'entreprise. Il est consécutif à la politique de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

La décision de recruter est motivée par la nécessité de **satisfaire un besoin en personnel d'un point de vue qualitatif ou quantitatif, pour une échéance à court, moyen ou long terme identifié au regard des ressources disponibles.**

Le recrutement est une opération difficile pour l'entreprise, coûteuse et incertaine à bien des égards. En effet, il est délicat d'évaluer avec précision les conséquences d'une politique de recrutement. En outre, il convient de garder à l'esprit que le recrutement est d'une importance capitale pour l'entreprise dans la mesure où il a un impact crucial sur le potentiel de compétences de l'entreprise ainsi que sur sa situation sociale.

Si l'opération de recrutement est coûteuse pour l'entreprise, c'est essentiellement parce qu'elle se décompose de plusieurs types de coûts qui, ajoutés les uns aux autres, aboutissent à un total substantiel. On peut distinguer en effet, différents types de coûts :

- Le coût du temps que l'entreprise consacre au recrutement. C'est un coût d'opportunité puisque l'entreprise renonce à utiliser du temps et des compétences pour une autre activité susceptible de lui apporter un gain en engageant un processus de recrutement. Les membres de la direction des ressources humaines doivent préciser le besoin de recrutement en analysant la situation de l'entreprise, ce qui est particulièrement coûteux ;
- Le coût des prestataires extérieurs qui sont éventuellement sollicités par l'entreprise pour réussir son recrutement : par exemple, les cabinets de chasseurs de têtes
- Le coût de la sous-productivité du recruté. En effet, le plus souvent, le salarié recruté n'est pas immédiatement opérationnel. La nouvelle recrue doit prendre connaissance de sa mission, de son environnement de travail à la fois au niveau matériel et humains, des pratiques et habitudes de l'entreprise. Cette période d'adaptation du recruté, plus ou moins longue selon l'importance du poste, est coûteuse pour l'entreprise car celui-ci ne lui apporte pas autant que ce qu'il pourra apporter une fois parfaitement intégré à

l'entreprise. A cela, on peut ajouter le coût de l'encadrement du recruté qui devra être secondé pour assimiler la mission pour laquelle il a été recruté.

Si le recrutement est réussi, cela signifie que l'ensemble des coûts du recrutement est inférieur aux gains que le recruté va apporter à l'entreprise. Un recrutement réussi apporte à l'entreprise du « sang neuf » pour renforcer ses compétences et lui permettre d'être plus concurrentielle.

Objectifs de recrutement

- Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent car leurs compétences sont la « pierre angulaire » autour et à partir de laquelle s'articule l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible.
- Augmenter la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisés.
- Contribuer, à titre préventif, à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

En ce qui concerne le **processus de recrutement**, il est possible de mettre en évidence trois phases principales à l'issue desquelles on pourra évaluer la réussite d'un recrutement. Il s'agit de :

- L'identification et la spécification du besoin ;
- La campagne de recrutement et les procédures de sélection ;
- L'intégration dans le poste de travail.

4.2 Identification et spécification du besoin

Le processus de recrutement commence dès lors que l'entreprise a mis en évidence un besoin de recrutement. Plusieurs cas de figure peuvent être envisagés : le recrutement de remplacement à la suite du départ d'un salarié, le recrutement ponctuel suite à un subit surcroît d'activité, le recrutement lié à la croissance de l'entreprise, et le recrutement lié à la volonté de l'entreprise de se renforcer dans certains domaines (marketing, finances, nouvelles technologies, par exemple).

À l'exception du **recrutement ponctuel**, les autres types de recrutement reflètent que le besoin de recrutement est lié soit à la vacance d'un emploi soit à la création d'un poste.

Une fois le besoin de recrutement identifié, l'étape suivante consiste à procéder à une analyse de poste en établissant une **grille d'analyse de poste**. Dans le cas où le besoin

de recrutement est lié à la vacance d'un emploi, on procédera à une analyse de poste à partir de l'existant. Dans l'autre cas, la tâche est plus délicate car il faudra définir clairement la nouvelle fonction sans référence préalable.

La grille d'analyse de poste est un outil d'aide au recrutement qui permet de caractériser de manière précise le poste à pourvoir. Elle définit un poste de travail à pourvoir à part des éléments suivants :

- **L'identité de l'emploi** : généralement l'intitulé du poste. Ex : « assistante de direction » ; « auditeur financier »
- **La mission** : elle précise quelles sont les finalités du poste au sein de l'organisation.
- **Les activités** : elle définit l'ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable. Les tâches ramènent aux opérations types précisant le travail à faire en fonction des moyens ou des procédures utilisés. Ex : un cadre commercial devra effectuer un certain nombre d'activités comme le démarchage, les comptes rendus de tournée.
- **Les moyens et contraintes d'exécution** : ensemble de moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail. Il faut en effet préciser quels équipements vont être mis à la disposition du poste de travail, quels seront les collaborateurs avec qui le recruté sera en relation directe et/ou indirecte, quel est le budget prévu pour faire fonctionner le poste de travail.
- **Les exigences requises** : ensemble de compétences en termes de savoir (connaissances), savoir-faire (aptitudes professionnelles), savoir-être (traits de personnalité) qu'il faut posséder pour occuper le poste. Cette étape conditionne **les critères** qui vont être utilisés **pour l'embauche** : connaissances spécifiques, aptitudes professionnelles/compétences, traits de personnalité, les qualités humaines et comportementales, le niveau et le type de diplôme, les connaissances spécifiques, l'expérience professionnelle, les potentialités.

4.3 La campagne de recrutement et les procédures de sélection

Lorsque le poste de travail est défini avec soin, l'entreprise doit mettre en œuvre une campagne de recrutement. Deux cas de figure se présentent au gestionnaire des ressources humaines : le recrutement interne ou le recrutement externe.

4.3.1 Le recrutement interne

Le recrutement interne est le plus souvent rendu possible en recourant aux opportunités qu'offre le système de mutation et de promotion. Dans certaines entreprises, on donne la priorité au recrutement interne. Ce choix peut s'expliquer par l'attachement de l'entreprise à des valeurs, des pratiques qui mettent en avant le recrutement interne comme outil de cohésion sociale et de motivation des salariés. En

outre, le recrutement en interne présente un indéniable avantage/coût sur le recrutement externe. L'entreprise a plus de références sur les candidats internes que sur les candidats externes, en conséquence de quoi les procédures de sélection peuvent être plus légères pour les recrutements internes.

Dans certaines entreprises, le recrutement interne est très structuré et s'organise autour d'un véritable marché du travail interne, ce qui réduit le coût de recrutement. Les postes de travail faisant l'objet d'un recrutement interne sont communiqués au sein de l'entreprise, sous-forme d'affichage et sur l'intranet de l'entreprise. Autrement, le niveau hiérarchique concerné peut se charger de transmettre l'information aux collaborateurs qu'il juge susceptibles de convenir.

Cependant, l'option pour le recrutement interne peut être restreinte par le manque de qualification et d'expertise en interne. Le recrutement externe devient alors une option intéressante. Il serait cependant excessif de considérer que le recrutement externe est un recrutement de dernier ressort.

4.3.2 Le recrutement externe

Il existe de bonnes raisons en termes de GRH de procéder au recrutement externe comme, par exemple, la volonté d'alimenter le potentiel de l'entreprise par des externes, la nécessité de faire face à l'émergence de nouvelles fonctions dont les compétences n'existent pas en interne, le désir de rajeunir l'effectif, ...

Lorsque l'entreprise a choisi un recrutement externe, elle doit activement rechercher le candidat adapté au poste de travail à pourvoir. Les moyens de prospection sont nombreux : candidatures spontanées, petites annonces, réseaux institutionnels (anciens, stagiaires, base de données RH, ...).

a) L'analyse du curriculum vitae

Quel que soit le moyen de prospection utilisé, la candidature aboutit toujours à la réception d'un curriculum vitae (CV). C'est à partir de ce premier élément que le processus de sélection débute. Cette première étape de sélection a pour objet de faire un premier tri parmi les candidats postulant au poste à pourvoir.

Par son contenu et sa structure, le CV doit être le plus clair possible afin d'en faciliter la lecture et la compréhension par le recruteur. Il comprend :

- ✓ Coordonnées (noms, adresse, téléphone...)
- ✓ Titre (profession actuelle)
- ✓ Expérience professionnelle (date de début et fin de l'engagement, intitulé du poste, nom de l'entreprise et sa localisation)
- ✓ Formation (années et diplômes obtenus)
- ✓ Langues et informatique (niveau actuel)

✓ Références (sur demande)

L'examen du CV, qui est au demeurant une opération très rapide, se fait à partir des **critères très simples** et objectifs dont : le diplôme, la disponibilité, l'expérience professionnelle, l'âge. À ces critères, il convient d'ajouter les **critères de présentation** tels que la clarté, le soin et la précision dans la présentation du dossier de candidature.

Pour certains candidats, il s'agira de la première et la dernière phase de sélection du fait que leur candidature est rejetée. Pour d'autres, la phase de sélection continue avec **un ensemble de tests** ayant pour **objet** d'aider l'entreprise à mieux cerner la personnalité du candidat et d'évaluer sa capacité à s'intégrer au sein de l'entreprise du fait que le CV ne donne qu'une idée très partielle du candidat.

b) Les tests de sélection

Les tests qu'utilisent les entreprises pour évaluer les candidats peuvent être répartis en trois catégories :

- **Les tests d'aptitudes** : utilisés pour évaluer l'aptitude et les compétences d'un candidat sur un domaine précis. Ce sera, par exemple, l'aptitude d'un candidat à un poste de caissier à compter l'argent, identifier les faux billets, tenir un livre de caisse...
- **Les tests psychotechniques** : cherchent à évaluer les capacités intellectuelles des candidats. Généralement, plusieurs types d'aptitudes intellectuelles sont évalués comme l'intelligence logique, verbale, spatiale, etc.
- **Les tests de personnalité** : ont pour mission de tenter d'appréhender la motivation, les aptitudes relationnelles, bref, le savoir-être du candidat. Il s'agit, par exemple, des **tests d'inventaire de personnalité** (ou questionnaire de personnalité) qui permettent de mettre en évidence les comportements généraux dominants d'un individu. À partir de ces derniers, il est alors possible d'en déduire la personnalité d'un individu. **Les tests graphologiques** font également partie des tests de personnalité utilisés par les entreprises. La graphologie part de l'hypothèse selon laquelle il existe un lien entre la diversité des styles d'écriture et la diversité des personnalités. Ainsi, en identifiant un style d'écriture, on peut identifier un type de personnalité. Cependant, elle est fortement critiquée étant donné que sa fiabilité tant faciale que de contenu laisse à désirer.

c) L'entretien

L'entretien est la dernière phase du processus d'évaluation du candidat. C'est certainement lui qui permettra à l'entreprise de déterminer si le candidat correspond bien aux attentes ; c'est-à-dire s'il y a bel et bien adéquation entre les exigences du poste à pourvoir et le profil du candidat (compétences, personnalité).

L'entretien de sélection est généralement organisé autour de trois étapes : la préparation de l'entretien, son déroulement et son exploitation.

- **La préparation de l'entretien** : très importante étant donné le temps dont dispose l'entreprise pour s'entretenir avec les candidats. L'objectif de cette préparation est de juger les différentes informations que le CV et les tests donnent au sujet des candidats. Il s'agit en outre d'établir un plan d'entretien pour en savoir plus sur le candidat. Les informations recueillies jusque-là vont être utilisées pour concevoir ce plan d'entretien
- **Le déroulement de l'entretien** : l'entretien proprement dit est d'une importance cruciale car c'est au terme de ce dernier que l'entreprise qui recrute doit disposer des informations à même de faire un choix définitif. Au cours de cet entretien, un ensemble de questions seront posées au candidat de manière à détecter ses potentiels mais aussi ses éventuelles lacunes. Une fois l'entretien réalisé, les responsables du recrutement de l'entreprise doivent élaborer une conclusion sur la capacité du candidat à correspondre aux exigences du poste de travail à pourvoir.

L'entretien est **semi-directif** et suit généralement les **étapes** : Accueil - Présentation du candidat - Présentation du poste - Évaluation réciproque - Conclusion.

Quelques questions d'entretien :

- Parlez-moi de votre expérience professionnelle (Poste précédent)
- Quelles ont été vos principales responsabilités ?
- Qu'avez-vous préféré dans votre emploi précédent ?
- Quelles sont les principales difficultés que vous y avez rencontrées ?
Comment les avez-vous surmontées ?
- Pourquoi avez-vous quitté votre dernier employeur ?
- Comment avez-vous eu vent de notre organisation ?
- Que savez-vous de nous ? (Entreprise, produits...)
- Pourquoi choisir une entreprise comme la nôtre ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans ce poste ?
- Quelle est votre formation ?
- Quelles sont vos qualités, vos défauts ?
- Qu'est-ce que vous avez de spécial par rapport aux autres candidats pour qu'on puisse vous retenir ?
- Avez-vous un objectif professionnel ? Où vous voyez-vous dans 4 ans ?
- Quelle est votre situation familiale ?
- Êtes-vous mobile ? Prêt à travailler dans toutes les circonstances, avec tout genre de personnes ?
- Avez-vous d'autres offres en cours ?

- Combien voulez-vous gagnez ? Quel est votre salaire actuel ?
- Que pensez-vous de cet entretien ?
- Avez-vous autre chose à dire, à ajouter ?
- **L'exploitation de l'entretien** ; elle est délicate dans la mesure où il faut comparer les différents entretiens effectués. En effet, la valeur d'un candidat n'a de sens qu'en comparaison avec d'autres candidats ayant également subi un entretien. Elle résulte dans la sélection du candidat qui est contacté et signe le contrat de travail. Ce contrat peut être :
 - Selon la durée :
 - CDI (contrat permanent ou Contrat à Durée Indéterminée)
 - CDD (Contrat à Durée déterminée)
 - Contrat de travail temporaire,
 - Contrat de travail intérimaire,
 - Contrat de mise en régie ou détachement.
 - Selon le volume d'occupation :
 - Temps plein,
 - Temps partiel.

d) Les procédures d'intégration du nouveau salarié

De trop nombreuses entreprises négligent les procédures d'intégration du nouveau salarié considérant que la campagne de recrutement se termine dès lors que le nouveau salarié a été effectivement sélectionné.

Pourtant, la réussite d'un recrutement dépend aussi de la qualité de l'accueil et du soin porté à faciliter l'adaptation du salarié dans la situation de travail.

- **L'accueil** consiste en une présentation du site, des personnes et des activités. Certaines entreprises formalisent d'avantage cet accueil en proposant de véritables séminaires d'accueil.
- **L'intégration** recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Il s'agira, par exemple, des séminaires de formation en déontologie et didactique pour les enseignants, par exemple.

L'intégration a pour objectifs :

- Communiquer pour faire connaître l'entreprise et améliorer la marque employeur, susciter l'adhésion
- Fidéliser les nouveaux collaborateurs en favorisant le sentiment d'appartenance, donner de la visibilité sur des parcours possibles
- Créer un réseau interne entre générations, inter métiers, à l'international

- Faciliter la prise de poste par des formations techniques théoriques et/ou pratiques

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixés pour ce recrutement.

4.3.3 Recrutement interne Vs Recrutement externe

Autant que le recrutement interne, le recrutement externe a ses avantages et ses inconvénients. Le recours à l'un ou l'autre dépendra tant du besoin de l'entreprise que de la spécificité du poste.

	Avantages	Inconvénients
Prospection interne	<p>Évaluation plus simple des compétences des candidats internes.</p> <p>Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits... donc intégration plus rapide.</p> <p>Motivation et fidélisation des collaborateurs.</p> <p>Reconnaissance des compétences des salariés.</p> <p>Durée de la procédure réduite.</p>	<p>Possibilité de conflits entre le promu et les salariés non sélectionnés.</p> <p>Difficulté pour le salarié de changer de statut, notamment vis-à-vis de ses anciens collègues.</p> <p>Choix parfois non pertinents, résultant davantage d'une récompense liée aux résultats précédents qu'à la compétence du salarié à exercer le poste pour lequel il a été retenu.</p> <p>Méthode justifiée uniquement si des salariés en poste peuvent avoir le profil recherché.</p>
Prospection externe	<p>Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation.</p> <p>Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service.</p> <p>Signal vers les salariés d'un renouvellement de l'organisation.</p> <p>Choix élargi, notamment quand il n'y a pas de candidatures adéquates en interne.</p> <p>Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétitions en interne.</p>	<p>Démarche souvent plus coûteuse, notamment s'il y a recours à certains prestataires extérieurs.</p> <p>Processus plus long.</p> <p>Intégration du nouvel arrivant plus difficile.</p>

4.4 Indicateurs d'efficacité de recrutement

Fondamentalement, le recrutement est efficace lorsque la personne embauchée répond aux attentes des gestionnaires. Globalement, l'efficacité de recrutement est mesurée par différents indicateurs tels que :

- Le degré d'attractivité : donné par le rapport entre le nombre de candidatures reçues et le nombre de postes à pourvoir
- Le degré de sélectivité : donné par le rapport entre le nombre de personnes reçues et le nombre total de candidatures
- Le nombre ou pourcentage des personnes qui refusent une proposition d'emploi
- Le nombre de départs en période d'essai ou en stage d'intégration
- Le nombre de départs au cours des deux premières années
- Le turnover ou taux de rotation du personnel qui peut dépendre du nombre de départs de salariés, du nombre d'arrivées de nouvelles recrues, des mutations de personnels, de l'abondance ou de la pénurie de main-d'œuvre, des conditions de travail, de la politique RH appliquée, du climat social, de la croissance de l'entreprise, du secteur d'activité, du contexte économique, du contexte environnemental, du contexte politique et législatif, de la disparition de métiers, de l'apparition de nouveaux métiers.

La formule pour calculer le taux de rotation de son personnel

Voici comment calculer le taux de rotation du personnel sur une année déterminée, par étapes :

Taux de roulement du personnel

$$= \frac{\text{Nombre de départs} + \text{Nombre d'arrivées}}{2} \div \text{Nombre de salariés au 1er janvier de l'année} \times 100$$

4.5 Les erreurs à éviter dans le processus de recrutement

Principes de recrutement à respecter scrupuleusement par le gestionnaire RH :

- ✓ La pertinence des informations demandées au candidat (elles doivent avoir un rapport direct et nécessaire avec l'emploi ou le métier qu'il va exercer)
- ✓ La loyauté dans la collecte de ces informations (obligation d'informer les candidats de méthodes et outils d'aide au recrutement utilisés)
- ✓ L'interdiction des pratiques discriminatoires (aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son âge...).

Critères de discrimination qu'un gestionnaire RH doit éviter si le candidat répond aux exigences du poste telles que fixées au préalable : L'origine (pays, ethnicité), Le sexe, La religion, Les mœurs, L'orientation sexuelle, L'âge, La situation de famille, L'état de grossesse, Les caractéristiques génétiques ; L'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, Une nation, Une race, Les opinions politiques, Les activités syndicales ou mutualistes, Les convictions religieuses, L'apparence physique, L'état de santé ou de son handicap.

Les risques courus par les gestionnaires RH dans le processus de recrutement :

- **La surcote du poste** : Recruter des individus sur qualifiés qui seront adaptables dans un premier temps
- **Le clonage** : recruter toujours le même profil
- **L'effet de halo** : focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes) au détriment des autres (expérience, ...)
- **L'effet de projection** : projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts
- **L'effet de Hawthorne (ou effet placebo)** : construction ponctuelle par le candidat d'une image positive, mauvaise présentation due au stress

Pour limiter ces risques, le gestionnaire RH peut appliquer certaines mesures :

- Recourir à la triangulation des données pour multiplier les sources d'information lors du recrutement.
- Recourir à divers outils de sélection et à plusieurs personnes lors du recrutement

CHAPITRE 5. LA FORMATION

La formation est un outil clé de la gestion des ressources humaines. Elle permet à l'entreprise de prolonger le développement de ses ressources humaines, c'est-à-dire améliorer la capacité des ressources humaines à créer de la valeur.

La très grande majorité des responsables des ressources humaines considèrent que la formation est l'une des priorités de la gestion des ressources humaines modernes.

La formation professionnelle peut être définie comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle, et ce afin d'améliorer le potentiel des ressources humaines.

5.1. Notion d'employabilité et obligation de formation

5.1.1 L'employabilité

Pour les entreprises dont la stratégie RH cherche l'épanouissement et la performance des salariés, développer l'employabilité est nécessaire face à l'évolution des métiers.

La formation professionnelle continue est le premier levier pour développer l'employabilité. Il s'agit de *la capacité de chaque salarié à trouver et conserver un emploi puis à évoluer en s'adaptant aux changements durant toute la vie professionnelle*.

Plusieurs auteurs ont discuté autour de la notion de l'employabilité : Saint-Germes (2006) la considère tout simplement comme une attitude dynamique à l'emploi : ce dynamisme suppose pour l'employé la possibilité à être dans l'emploi, à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant. Selon Laizé (2007), il s'agit de l'ensemble de compétences, conditions de gestion de ressources humaines et de modalités organisationnelles et sociétales nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de se maintenir en situation d'emploi dans des délais et des conditions raisonnables, dans un contexte dynamique et contraignant de mobilités professionnelles.

L'employabilité s'applique à tous les salariés, quels que soient l'âge ou l'ancienneté dans une entreprise. Se former en continu est un moyen efficace de faire preuve d'une grande adaptabilité professionnelle et un atout concurrentiel aux yeux des employeurs.

Pour une entreprise, la formation est en premier lieu une obligation. En effet, l'entreprise "sociale et responsable" se doit de maintenir en permanence ses salariés en état d'être employables en développant leurs compétences. Pour se conformer à cette obligation, les entreprises ont deux possibilités : organiser des stages de

formation internes dont les salariés sont les bénéficiaires ou leur faire bénéficier de stages externes.

En principe, les stages de formation doivent être conçus avec un objectif pédagogique précis, comme par exemple, l'acquisition de connaissances informatiques.

5.1.2 Le congé individuel de formation (CIF)

Tout salarié a le droit, selon certaines conditions, de suivre des actions de formation de sa propre initiative, indépendamment de celles poursuivies par l'entreprise ou prises en charge par celle-ci.

Le congé de formation a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation de l'entreprise dans laquelle il exerce son activité.

5.1.3 La participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue

L'obligation faite aux entreprises de contribuer au développement de la formation est triple :

- La participation au financement de la formation de leurs salariés dans le cadre des actions qu'elles mettent en œuvre ;
- La participation au financement des congés individuels de formation ;
- La participation aux actions de formation dites en alternance réservées à un groupe particulier de personnes (formations des jeunes, formations des femmes, ...)

La formation fait l'objet d'un plan précis au sein de l'entreprise, exprimant la politique de formation de l'entreprise.

5.2 Le plan de formation dans l'entreprise

Il définit les objectifs précis en termes de formation ainsi que les moyens qu'il faut réunir pour parvenir à la satisfaction de ces objectifs. L'objectif ultime de toute formation est de valoriser le potentiel de compétences des ressources humaines afin de rendre l'entreprise plus concurrentielle.

De manière schématique, il est possible de présenter le plan de formation comme un ensemble d'étapes successives :

- Recensement des besoins de formation (enquêtes, GPEC)
- Définition des priorités. Axes de développement. Cadre budgétaire.
- Définition des cahiers des charges par action (démarche qualité)

- Identification de l'offre. Montages des actions. Définition des moyens (évaluation de l'offre antérieure).
- Projet de plan de formation
- Formulation définitive du plan de formation
- Lancement des actions.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- Les objectifs
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier
- Le budget et les affectations budgétaires
- Les modalités d'évaluation

5.2.1 Identification et analyse des besoins

Auparavant, les entreprises appréciaient leurs besoins en formation en communiquant auprès des salariés les différentes formations possibles, sous la forme d'un catalogue par exemple. Cette pratique est presque tombée en désuétude. Désormais, les entreprises apprécient leurs besoins en formation à partir d'une étude rigoureuse de leurs besoins de gestion.

Si l'entreprise s'engage dans une politique stratégique exigeant davantage de flexibilité, le plan de formation sera l'un des outils utilisés pour **rendre plus flexible l'entreprise** au travers de ses ressources humaines. C'est également un **outil de politique sociale** dans la mesure où il tient compte des aspirations des salariés.

La démarche du plan de formation consistera à identifier l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent de nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. Dès lors, des mesures correctives de formation peuvent être envisagées à deux niveaux :

- Le niveau sectoriel qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités. Par exemple, session de formation pour la facilitation de l'utilisation d'une machine-outil à commande numérique.
- Le niveau individuel qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié. Très souvent, des enquêtes et des entretiens menés auprès du personnel sont des outils les plus fréquemment utilisés pour appréhender les aspirations des salariés en termes de formation.

L'inventaire des besoins est une démarche indispensable qui apporte les informations à partir desquelles le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation.

5.2.2 Définition du plan de formation

Les objectifs de formation déterminent la nature, la durée, le contenu d'une action de formation. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions concrètes et de mettre en place les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs.

La formation proprement dite peut être réalisée en **interne** ou en **externe** (en faisant appel à des prestataires de service spécialisés dans les actions de formation).

- La formation interne (au sein même de l'entreprise) est assurée par les entreprises lorsqu'elles disposent d'un centre de formation sur site comprenant des formateurs qualifiés pouvant être des permanents ou du personnel d'encadrement mobilisé de temps en temps pour assurer des missions de formation ponctuelles.

Avantages : elle permet d'être plus proche des spécificités de l'entreprise ; c'est un instrument efficace de promotion de la culture d'entreprise et des méthodes de travail spécifiques à l'entreprise

Inconvénient majeur : n'est pas toujours d'une grande rigueur pédagogique ; ce qui remet en question son efficacité.

- La formation externe : elle fait appel à des prestataires de service extérieurs soit en envoyant le salarié de l'entreprise suivre un programme de formation chez le prestataire sélectionné, soit en montant un programme de formation spécifique dans l'entreprise à l'aide d'un prestataire. La première modalité a comme avantage la rapidité avec laquelle les employés seront formés ; la seconde présente des avantages dans la mesure où la formation est adaptée aux spécificités de l'entreprise.

5.2.3 Exécution et évaluation du plan de formation

Une fois le plan de formation arrêté, il s'agira d'organiser rigoureusement son déroulement pour que les formations envisagées ne perturbent pas trop le bon fonctionnement de l'entreprise. La communication est de mise, à cette étape.

Le gestionnaire RH devra anticiper, avec les organisateurs de la formation, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les ajustements nécessaires pour ne pas perturber le bon fonctionnement de l'entreprise. Il faut en effet réorganiser les routines de travail du fait que les employés ne sont pas en mesure d'assumer les tâches qui sont les leurs comme d'habitude pendant la formation. Les plans de formations des PME sont du coup plus délicats à gérer que ceux de grandes entreprises du fait qu'il y est plus difficile et plus coûteux de remplacer les employés partis en formation.

Des outils de gestion de formation ont été développés en vue de rationaliser le suivi des programmes de formation mis en œuvre :

- Le tableau de bord de la formation mettra en évidence des données cruciales relatives :
 - aux dépenses de formation,
 - à la ventilation des frais engagés par les différentes actions de formation,
 - au nombre de stagiaires en formation,
 - au nombre d'heures de formation,
 - au coût des actions de formation rapporté aux prévisions budgétaires.
- Des progiciels

Le plan de formation ne saurait négliger les dispositifs d'évaluation des effets réels de la formation. Cette évaluation n'est effective qu'à travers le rendement de l'employé formé après sa participation à la formation : il faudra, dans ce cas, être en mesure de déterminer si les connaissances et les compétences que le stagiaire a accumulées lors du stage vont se concrétiser dans une amélioration suffisante de la performance de l'entreprise qui justifie le montant engagé. En outre, les responsables de formation peuvent soumettre les stagiaires à un questionnaire de satisfaction après la formation afin de déterminer si le stage a répondu aux attentes des stagiaires.

L'essentiel des efforts doivent être portés dans la direction de l'évaluation de la formation afin d'en améliorer l'efficacité.

L'évaluation de la formation peut se faire à quatre niveaux :

- Niveau 1 = **Réactions** : le participant est-il satisfait de la formation ?
- Niveau 2 = **Apprentissage** : qu'est-ce que le participant a appris en formation ?
- Niveau 3 = **Comportements** : le participant applique-t-il ce qu'il a appris en formation (transfert de l'apprentissage) ?
- Niveau 4 = **Résultats** : le participant ou l'entreprise obtiennent-ils de meilleurs résultats en appliquant ce que le premier a appris en formation ?

L'évaluation « à chaud » correspond aux deux premières étapes et a lieu à l'issue de la formation ou dans les 48 heures qui suivent. **L'évaluation « à froid »** a lieu plus tard (généralement plusieurs mois après la formation) et correspond à la troisième étape du modèle et, éventuellement, à la quatrième.

Différents facteurs peuvent influencer les résultats de la formation tant en niveau de l'apprentissage que du transfert de l'apprentissage : les facteurs liés à la formation elle-même mais également les facteurs liés à l'individu et ceux liés à l'environnement de travail.

CHAPITRE 6. L'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET LA REMUNERATION

6.1 L'appréciation des performances

La politique d'appréciation des performances doit être en cohérence avec la politique de rémunération de la société. Elle permet en particulier :

- De préparer le passage d'une catégorie à une autre si l'on constate que la définition de fonction et les responsabilités ont évolué pendant la période écoulée,
- De préparer le passage d'un échelon à un autre selon l'évolution des performances globales pendant la ou les périodes écoulées
- De préparer une évolution de rémunération « au mérite » dans le cadre des fourchettes de salaires.

L'introduction de la notion d'objectifs spécifiques, donc revus annuellement, doit normalement conduire à l'instauration d'un système de primes de résultats (ou bonus) liés à la réalisation d'objectifs annuels ou périodiques, de façon concertée et objective, qui correspondent à la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise.

Ce système de bonus individuel peut par ailleurs faire partie ou être complété par un système de bonus dépendant des résultats d'une équipe, et/ou d'un établissement ou de la société.

Malgré le lien qui existe entre la performance et la rémunération, les entretiens d'appréciation des performances sont, en général, dissociés de l'entretien qui annonce un changement de statut ou de rémunération afin de ne pas fausser la nature de ces entretiens

6.2 La rémunération

La rémunération des salariés est l'une des préoccupations majeures de la fonction ressources humaines. En effet, les enjeux sont nombreux tant pour l'individu que pour l'organisation. Un juste équilibre doit être en permanence trouvé entre une recherche de maîtrise des coûts pour l'employeur et un levier de motivation et de performance pour les salariés. Sur ce point, la quête de reconnaissance est aujourd'hui une demande généralisée dans la société et dans les organisations. La rémunération est alors importante non seulement pour son utilité intrinsèque, mais aussi comme manifestation de reconnaissance.

En effet, le système de rémunération détermine, pour les employés, les **salaires** qui constituent pour l'immense majorité d'entre eux, leur seule **source de revenu**. En ce

qui concerne l'entreprise, le système de rémunération détermine l'une des sources les plus importantes de ses **coûts : la masse salariale**. Dès lors, on constate que les logiques sous-jacentes des salariés et de l'entreprise sont contradictoires et peuvent mener dans certains cas à des conflits. La problématique pour le gestionnaire RH sera donc de trouver comment concilier les enjeux de compétitivité de l'entreprise et la satisfaction des besoins et attentes des salariés.

6.2.1 La rémunération globale

La rémunération représente le salaire ou le traitement de base et tous les autres avantages payés, directement et indirectement, en espèces ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

Les composantes de la rémunération sont diverses. Elles représentent autant d'éléments sur lesquels la fonction RH peut s'appuyer pour rémunérer les collaborateurs.

Tableau récapitulatif : types de rémunérations

Catégorie de rémunération	Descriptif des composantes du salaire	Catégorie de salaire	Objectifs stratégiques
Rémunération directe	Salaire de base Primes, bonus	Qualification Performance	Attraction Motivation
Périphériques monétaires	Intéressement Participation Plan d'épargne	Individuel Collectif	Association Implication Intégration
Avantages en nature	Logement, voiture, téléphone, repas	Individuel ou collectif	Valorisation Sécurité
Avantages sociaux (rémunération indirecte)	Retraite Assurance Mutuelle Prévoyance	Individuel ou collectif	Confort Fidélité Sécurité

Concernant la rémunération principale, plusieurs points sont à retenir :

La rémunération peut être **directe ou indirecte**. La rémunération directe comprend le salaire fixe de base, ainsi que les primes qui peuvent être liées au mérite individuel ou collectif. La rémunération indirecte renvoie aux avantages sociaux et en nature, ainsi qu'aux périphériques légaux (intéressement, participation, etc.).

La rémunération peut être **fixe ou variable**. La part fixe de la rémunération est le résultat du positionnement du salarié dans l'échelle des rémunérations de l'entreprise. La part variable de la rémunération correspond aux primes pour récompenser le travail, pour compenser des conditions de travail difficiles, à l'occasion d'événements spécifiques de la vie du collaborateur, etc.

En outre, un ensemble de **périphériques de rémunération** (Donnadieu, 1997) sont ensuite à la disposition de l'employeur pour rémunérer les salariés. Il peut s'agir de l'intéressement (versement de primes aux salariés en fonction de l'atteinte d'objectifs ou de performances, définis à partir de critères précis), la participation (redistribuer aux salariés une partie des bénéfices réalisés par leur entreprise), les plans d'épargne salariale, l'actionnariat salarié (différentes formules qui peuvent être proposées aux salariés pour les associer au capital et aux résultats de l'entreprise. On trouve ainsi : les plans d'actionnariat salarié (PAS, les stock-options (qui permettent d'acheter des actions à un prix fixé d'avance pendant une période donnée) et l'attribution d'actions gratuites), les avantages en nature (Gratification en nature (voyage, cadeau, etc.), voiture de société, téléphone, ordinateur, etc.), les avantages acquis (Complément de retraite, médaille du travail, compte épargne temps, assurance vie, participation aux repas, etc).

À propos de salaire (le prix à payer pour un travail), le bénéficiaire doit être titulaire d'un contrat de travail (implicite ou explicite). On distingue la rémunération directe (salaire) et la rémunération indirecte (avantages sociaux)

De façon générale, une politique de rémunération comprend une partie que l'on peut appeler la rémunération globale et une partie constituée d'éléments complémentaires constituant les avantages sociaux.

A. La rémunération globale

Elle comprend en général une partie fixe et une partie variable.

La partie fixe est constituée de :

- Salaire de base : qui est garanti par l'entreprise. Il correspond à la valeur estimée de la fonction dans l'organisation laquelle valeur peut évoluer avec l'évolution de la qualification de la fonction. Un salaire minimum est défini pour chaque catégorie et échelon d'emploi.
- La prime d'ancienneté : elle correspond normalement à l'expérience acquise dans l'entreprise quels que soient les emplois occupés. Elle n'a donc pas de lien direct avec la performance.

La partie variable comprend :

- Les heures **supplémentaires** : effectuées au-delà de la durée légales) ou **complémentaires** : entre la durée contractuelle et la durée légale pour les salariés à temps partiel. Les HS sont soumises à une majoration correspondant à un pourcentage du salaire horaire de base pendant que les HC sont rémunérées au taux normal (sauf accord particulier)
- Les primes individuelles liées à l'emploi

- Primes à caractère général telles que la prime de transport (lorsqu'elle ne fait pas partie de la partie fixe) et la prime dite « de panier »
- Primes liées au statut ou à la fonction : prime de logement ; une mise à disposition d'un logement de fonction est équivalente à une prime indirecte qui est classée dans les avantages en nature
- Primes liées aux conditions de travail, spécifiques à certains emplois : prime de salissure, prime de caisse, prime de nuit, de travail pénible. Lorsqu'on change d'emploi, ces primes ne sont pas maintenues (ce qui peut freiner la mobilité interne)
- Les primes individuelles de résultats appelées aussi bonus ou gratifications : pouvant prendre de diverses formes et dépendre
 - des résultats personnels : selon l'activité réalisée (par exemple les commissions versées aux vendeurs en fonction du chiffre d'affaires réalisé) ; ou selon les objectifs quantitatifs et qualitatifs mesurables et préalablement fixés.
 - Des résultats de l'équipe ou d'une unité plus large selon les objectifs préalablement fixés
 - De la combinaison des résultats personnels et de ceux de l'équipe
- Les primes collectives ; intéressement aux résultats de l'entreprise ou de l'établissement ; selon le résultat financier disponible. Une somme fixe uniforme quel que soit le niveau de salaire ou une somme proportionnelle au salaire individuel. Ces primes ont généralement un rythme annuel.

B. Les éléments complémentaires : les avantages sociaux

Il s'agit des éléments monétaires ou non, liés à des événements ou situations spécifiques à caractère sanitaire ou social. La plupart sont considérés comme une rémunération indirecte ou différée (qui s'oppose à la rémunération directe)

1°. Les avantages en nature

Liés au statut ou à la fonction ; certains sont réintégrés partiellement de façon forfaitaire dans le salaire mensuel pour la partie qui n'est pas directement liée à l'activité professionnelle. Il s'agit d'un élément de « confort » destiné à s'attacher les salariés à l'entreprise. Ils sont majoritairement octroyés aux cadres. Ex : logements gratuits ou à loyer réduit, voitures de fonction, ... prise en charge du téléphone, rabais sur les articles vendus par l'entreprise ... le « per diem » (mode de remboursement des frais) indemnités journaliers forfaitaires

2°. Autres avantages sociaux

- la mutuelle, l'assurance maladie et l'assurance décès : selon les conventions et accords, des cotisations obligatoires ou facultatives, dont une partie est prise à charge par l'employeur et une autre par le salarié pour couvrir les

compléments de remboursement de frais médicaux, chirurgicaux et d'hospitalisation pour le salarié et sa famille ainsi que le versement d'une somme d'argent ou une rente en cas de décès pour le bénéficiaire désigné

- Avantages liés à des évènements :
 - Primes d'ancienneté, après 10, 20, 30 ans de service liés à la médaille du travail
 - Prêts à taux avantageux pour l'acquisition d'un logement
 - Primes en cas d'événements familiaux (mariage, naissance, deuil)
 - Congés spéciaux pour événements familiaux (maternité, naissance, mariage, deuils, ...)
- Contribution de l'entreprise pour la retraite : CNSS
- Plans d'épargne pour l'entreprise : : pour favoriser l'épargne des employés. Ainsi, par exemple, chaque salarié qui décidera d'épargner chaque mois une somme recevra un complément proportionnel de la part de l'entreprise appelé « abondement. Ce plan est généralement soumis à une condition de durée
- Cas particuliers d'actionnariat et de « stock option »

6.2.2 Gestion stratégique de la rémunération

La politique de rémunération est une fonction stratégique de la direction des ressources humaines ; c'est la plus technique. Mal gérée, elle peut conduire à un déséquilibre financier et/ou à des conflits sociaux qui peuvent mettre en péril l'entreprise et donc le maintien de l'emploi.

Afin de définir le dispositif de rémunération des salariés, la fonction RH doit respecter un certain nombre d'obligations légales :

- le respect des salaires minimaux ;
- l'obligation de négociations salariales ;
- l'interdiction de toute discrimination en matière de rémunération ;
- le principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes :
- « à travail égal, salaire égal » ;
- l'index de l'égalité femmes-hommes.

Les facteurs de la rémunération sont tels que :

- les facteurs internes
 - la nature de l'emploi
 - la contribution du salarié
 - la capacité de l'entreprise de payer
 - la productivité de la main d'œuvre
 - la syndicalisation
- les facteurs externes

- les lois du marché
- la législation gouvernementale
- le coût de la vie
- la structure industrielle du pays (ou de la région).

En instituant un système de rémunération, l'organisation doit pouvoir répondre simultanément à trois questions fondamentales (Donnadieu, 1997) qui constituent les **composantes interdépendantes du système de rémunération** :

- **Équilibre financier de l'organisation** : « peut-on payer ? »

Le système de rémunération de l'entreprise doit respecter l'équilibre financier. Etant une donnée budgétaire de l'entreprise dépendant du nombre d'employés, de leur ancienneté, de leurs salaires et primes ; la masse salariale ne doit pas dépasser la capacité de l'entreprise à payer qui, elle, est une donnée économique qui dépend notamment de la conjoncture. Celle-ci est donc aléatoire car fonction du succès des produits ou des services de l'entreprise sur les marchés.

- **Équité interne** : « ce que je paie est-il cohérent ? »

Au fait, l'équité et la justice relèvent d'avantage de la philosophie que de la gestion. Néanmoins, le gestionnaire RH doit en tenir compte dans la mesure où un sentiment d'injustice vécu par les salariés est susceptible d'aboutir à de la démotivation voire à des conflits. Du point de vue du salarié, la notion d'équité mesure une correspondance perçue entre la rémunération obtenue et la contribution de l'entreprise.

L'instauration d'une rémunération fonction de la qualification et d'une rémunération fonction de la performance s'approche le plus de l'équité.

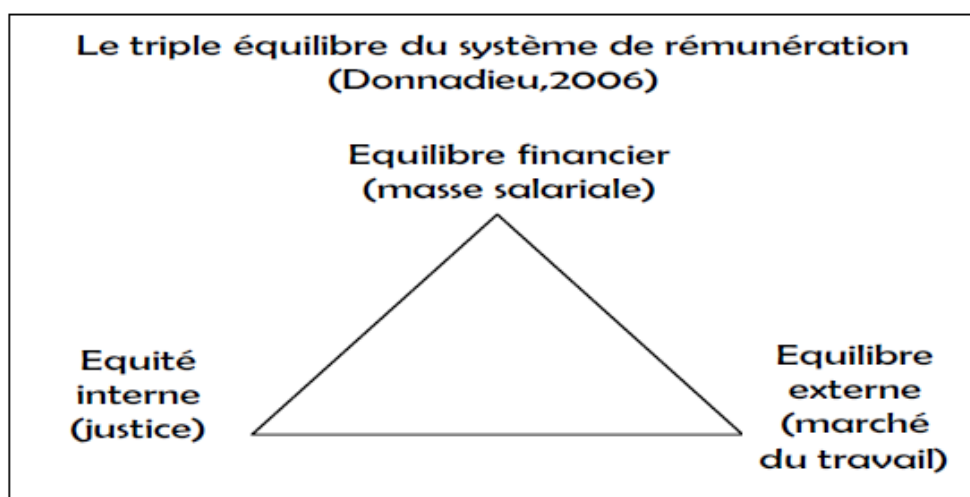
Le salaire de qualification suppose qu'à un différentiel de qualification corresponde un différentiel de salaire. Le gestionnaire RH devra pouvoir codifier l'ensemble des postes de travail en termes de qualification en établissant une hiérarchie et une échelle de rémunération correspondante.

Le salaire lié à la performance consiste à sanctionner les efforts de chaque salarié et de la manière la plus individualisée possible, l'incitant à fournir des efforts conséquents. Le gestionnaire RH devra ainsi mettre en place un système d'évaluation de la performance fiable et le plus objectif possible (« que faut-il évaluer ? » et « Comment l'évaluer ? »).

- **Cohérence externe** : ce que je paie est-il suffisant ?

La réglementation impose aux entreprises un salaire minimum qu'elles doivent respecter. En outre, les conventions collectives négociées au niveau des branches professionnelles imposent des minima de rémunération pour chaque type de poste de travail. En plus, les entreprises doivent tenir compte des rémunérations qui s'établissent sur le marché du travail. En effet, il est difficile pour une entreprise de

rémunérer ses employés avec des salaires très inférieurs au niveau constaté sur le marché tel qu'appliqué par la majorité des autres entreprises du même secteur.



La détermination de la politique salariale est d'autant plus délicate du fait des incertitudes et des fluctuations économiques : l'évolution des rémunérations (de la masse salariale) ne peut pas suivre de façon linéaire les résultats économiques de l'entreprise. Ainsi, le gestionnaire RH devra adapter le niveau de la masse salariale et des coûts salariaux aux résultats économiques actuels et prévisibles de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité et donc celle de l'emploi des salariés. La rémunération doit correspondre à la contribution des salariés aux résultats de l'entreprise. La notion de contribution peut s'exercer sur le long ou le court terme.

6.2.3 La masse salariale et ses effets d'évolution

Selon l'INSEE, la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement. Pour maintenir l'entreprise en équilibre financier, le gestionnaire RH doit surveiller l'évolution de la masse salariale. Il doit tout particulièrement surveiller l'évolution de plusieurs facteurs tels que l'évolution des effectifs par catégorie, les changements de qualification, les variations dans la durée de travail, les augmentations de rémunérations liées à l'ancienneté, etc.

L'évolution de la masse salariale peut être liée à plusieurs effets :

L'effet niveau : met en évidence l'évolution du salaire nominal des salariés sur une période.

L'effet masse : relate la variation de la dépense pour l'entreprise consécutive aux augmentations en niveau.

L'effet report : indique l'impact sur la masse salariale des augmentations en niveau

L'effet Noria : mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes (effectif constant), de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés (en raison de leur manque d'expérience ou de leur faible ancienneté), permettent à l'entreprise de dépenser moins : on parle d'effet de noria positif. Un effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

L'effet effectif : est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente ; et inversement.

L'effet structure : se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise.

L'effet GVT : Il mesure les effets de masse salariale liés à trois catégories d'augmentations :

- Glissement : il mesure les augmentations accordées sans qu'il y ait transformation, ni de la qualification, ni de la nature du travail ;
- Vieillessement : il mesure les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application des mesures d'augmentations automatiques ;
- Technicité : elle correspond aux changements de qualification d'un collaborateur.

6.2.4 La rémunération et la motivation

Théorie des attentes (Vroom) ou théorie de rémunération VIE établit un lien entre la rémunération et la motivation. Elle tente d'expliquer le niveau d'effort au travail à travers un modèle explicatif tel que $M = VIE$; avec :

- M : la Motivation
- V : la Valence : valeur effective observée par un individu de la récompense de sa performance
- I : l'instrumentalité : perception de la récompense attendue par l'individu en fonction de la performance réalisée
- E : Expectation : niveau d'attente qui correspond à la perception qu'un individu a de ses performances en fonction du niveau d'effort qu'il a fourni

Cette théorie postule donc que la motivation de l'employé résulte de la perception qu'il a de sa situation au travail et est d'autant plus élevée qu'il a le sentiment d'être capable d'une part de réaliser la performance voulue et d'autre part qu'il en retirera effectivement une récompense importante.

6.3 Les conditions de travail dans l'entreprise

Le système de rémunération est un outil de motivation des salariés ; tout comme l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise.

La prise en compte de la sécurité au travail et la volonté d'améliorer les conditions de travail font partie des missions les plus essentielles de la gestion des ressources humaines.

Les conditions de travail recouvrent un ensemble vaste, matériel, organisationnel et humain que la fonction RH doit gérer.

Plusieurs définitions ont été données à la notion des conditions de travail dans l'entreprise ; retenons celle proposée par M. de Montmollin (1981) qui estime que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou gênent, l'activité des travailleurs.

On distingue :

- les conditions physiques : les caractéristiques des outils, des machines, de l'environnement immédiat du poste de travail (bruit, chaleur, éclairage, ...)
- les conditions organisationnelles : horaires, cadences et procédures prescrites ;
- les conditions sociales et, surtout, la rémunération : relations avec la hiérarchie, ...

de nombreuses études tendent à montrer que l'amélioration des conditions de travail s'accompagne d'une amélioration de la rentabilité. Comme tout investissement, le gestionnaire doit comparer le gain attendu lié à l'amélioration des conditions de travail à son coût : tant que le coût d'amélioration des conditions de travail est inférieur aux gains en productivité qu'elle permet d'obtenir, l'entreprise a tout intérêt à continuer à investir dans l'amélioration des conditions de travail.

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour apprécier l'état des conditions de travail :

➤ **Les accidents du travail**

Le nombre d'accidents du travail constaté est un indicateur de l'état des conditions de travail. Une augmentation du nombre d'accidents du travail laisse présager une dégradation des conditions de travail. Deux ratios peuvent être utilisés pour rendre compte du phénomène accident du travail ! le taux de fréquence et le taux de gravité.

$$\text{Taux de fréquence} = \frac{\text{Nombre d'accidents} \times 10^6}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

$$\text{Taux de gravité} = \frac{\text{Nombre de jours perdus par accident} \times 10^3}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

➤ **L'absentéisme et le taux de rotation**

L'absentéisme mesure un écart par rapport à la durée « normale » de travail. Il représente un coût pour l'entreprise du fait que cette dernière ne bénéficie pas totalement d'un de ses facteurs de production, à savoir les ressources humaines.

Il est également révélateur de l'état des conditions de travail dans l'entreprise. En effet, une hausse d'absentéisme est le plus souvent synonyme d'une dégradation des conditions de travail. Cependant, la seule observation du taux d'absentéisme est considérée comme un **indicateur insuffisant** de la part des directions des RH du fait que beaucoup de facteurs entrent en compte dans le taux d'absentéisme rendant ainsi difficile de déterminer la relation exacte entre absentéisme et conditions de travail.

C'est ainsi que lui est associé un autre indicateur : le taux de rotation du personnel, *turn over*. Celui-ci est fonction croissante du nombre total des entrées et du nombre total des sorties ; et fonction décroissante de l'effectif moyen des salariés.

Une dégradation des conditions de travail peut être inférée d'une augmentation simultanée de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel.

Des politiques d'amélioration des conditions de travail pourront être mises en œuvre sur trois volets possibles : l'amélioration de l'environnement physique du travail (locaux, équipements, ...), les contenus du travail (rendre le travail moins routinier et répétitif) et l'aménagement du temps de travail.

CHAPITRE 7. LA GESTION DES CARRIERES

La gestion des carrières est un pan essentiel de la gestion des ressources humaines. Il est dès lors paradoxal de constater que très peu d'outils de gestion formalisés ont été développés. Cependant, la gestion des carrières connaît un renouveau considérable depuis des dernières années.

Auparavant, elle signifiait simplement la gestion des promotions au sein de l'entreprise, limitant ainsi sa mission du fait que les promotions sont structurellement rares car intervenant généralement lorsque le titulaire d'un poste de travail quitte l'entreprise (démission, départ à la retraite).

7.1 Notion de carrière

La psychologie notamment s'intéresse depuis longtemps à la notion de carrière et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle. Elle ne constitue donc ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau.

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières.

Du point de vue de ses composantes, il s'agit d'un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation. Elle possède, en effet, deux composantes :

- La **composante individuelle** : le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agira d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier.
- La **composante organisationnelle** : la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements des mains d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs.

Avec les évolutions conceptuelles, la notion de carrière arrive à tomber en désuétude ; les théoriciens lui préfèrent celle de **développement professionnel**.

7.2 La gestion de carrière

La gestion de carrière est l'ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel ; en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. Elle inclut tout autant la gestion des

promotions que la gestion des mutations et changement de trajectoire professionnelle.

Il s'agit, pour l'entreprise, de :

- Proposer un plan d'évolution motivant
- Améliorer l'implication et le climat social
- Repérer les salariés capables de progresser grâce à un bon système d'évaluation

Et pour l'employé, il s'agit de :

- Valoriser son potentiel
- Obtenir une promotion
- Accéder à de nouvelles responsabilités

Son importance est vérifiée tant pour l'entreprise que pour l'employé. Elle permet donc :

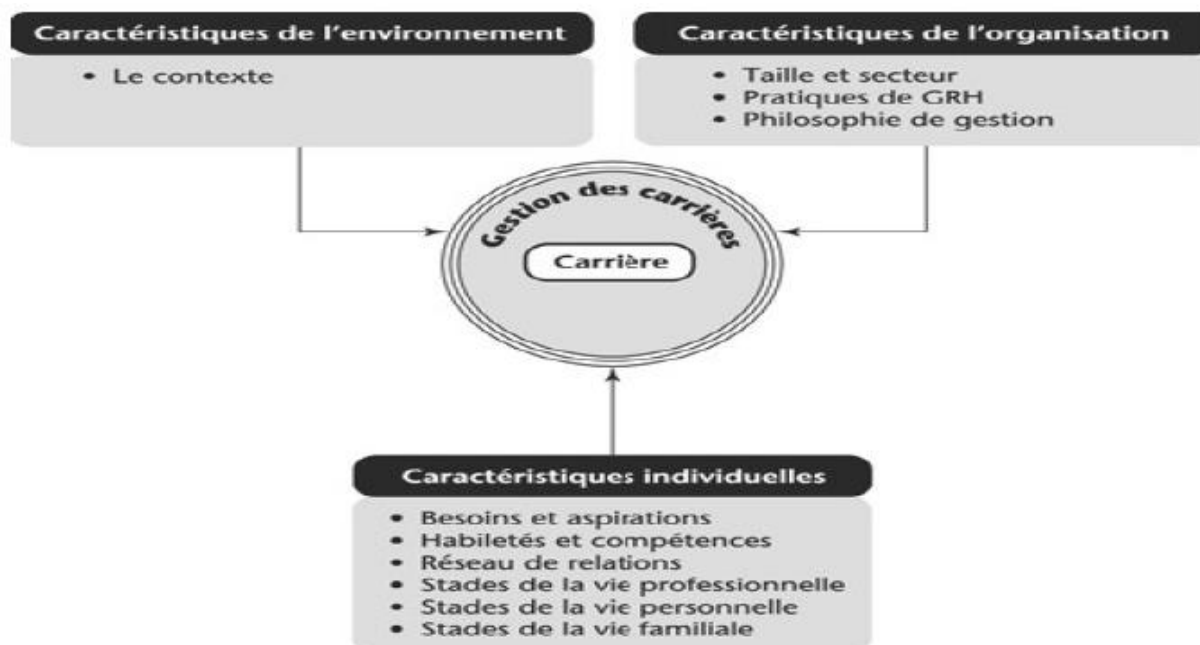
à l'entreprise

- D'utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose
- d'améliorer sa flexibilité
- de mettre en place une relève de qualité.
- de renforcer sa culture.
- de mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- de disposer d'un personnel compétent et motivés.

à l'employé

- De jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible
- de pouvoir développer leurs compétences
- de s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci
- de satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.,....)
- de se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail

Les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard sont regroupées en trois catégories à savoir : les caractéristiques individuelles, environnementales et organisationnelles.



7.2.1 Les caractéristiques individuelles :

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variables d'ordre personnel. Le passé d'un individu, ses aspirations et ses qualités personnels de même que les relations qu'il entretient, exercent une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet.

Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

- **Les besoins et aspirations** : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations et ses talents ; aussi le choix d'un métier ou d'un travail reflète la personnalité d'un individu.
- **Le cheminement de carrière** : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière.

Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes :

1°. **La préparation au marché du travail** (de la naissance à l'âge d'environ 25ans) : C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer.

2°. **L'entrée sur le marché du travail** (entre 18-25 ans) : Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression « choc de la réalité ». Ce choix résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver.

3°. **Etablissement et avancement** (entre 25-40 ans) : la carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue la cour de

cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité ; le succès de carrière étant associé à une forte mobilité.

4°. La transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur (entre l'âge de 40-55 ans) : **Stabilisation**. C'est également au cours de cette étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir.

5°. La fin de carrière ou le retrait : Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché de travail.

- **Les habilités et les compétences** : Ce qu'on appelle talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innés ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

7.2.2 Les caractéristiques de l'organisation

- **La taille et le secteur** : La gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé.
- **La culture de planification** : Une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

7.2.3 Les caractéristiques de l'environnement

- **Turbulences de l'environnement** : Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH cruciale. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan.

7.3 La gestion de la mobilité

La mobilité désigne l'acte par lequel un agent change de poste. La mobilité est un élément important de la gestion de carrière étant donné que la carrière est une succession de postes.

La mobilité peut être souhaitée ou subie.

On distingue deux grands types de mobilités : la mobilité externe et la mobilité interne.

7.3.1 Mobilité externe

Il peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission) ou subie (licenciement ou fin CDD).

a) Le licenciement : Le licenciement est la rupture par l'employeur du contrat de travail. Il engendre pour celui-ci l'obligation de payer au salarié une indemnité de licenciement, quel que soit le motif ayant justifié sa décision.

b) Le licenciement pour cause économique : Ce licenciement est possible, sous réserve d'une autorisation du gouverneur, à condition de prouver l'existence de difficultés économiques empêchant le fonctionnement normal de l'entreprise.

c) La fin de contrat à durée déterminé : L'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date à la réalisation de l'objet du contrat.

Lorsque le départ est imposé par l'entreprise, l'un des outils dont peut disposer le salarié pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière satisfaisante est l'outplacement ou conseil en orientation externe.

d) L'outplacement : C'est une série de services offerts à l'employé afin de l'aider dans sa recherche d'un nouveau travail.

Le salarié qui, dans le cadre de son départ, bénéficie des services d'un cabinet de réorientation externe et trouve, en moyenne, un poste plus rapidement et dans de meilleures conditions.

e) Démission : Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat. Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement.

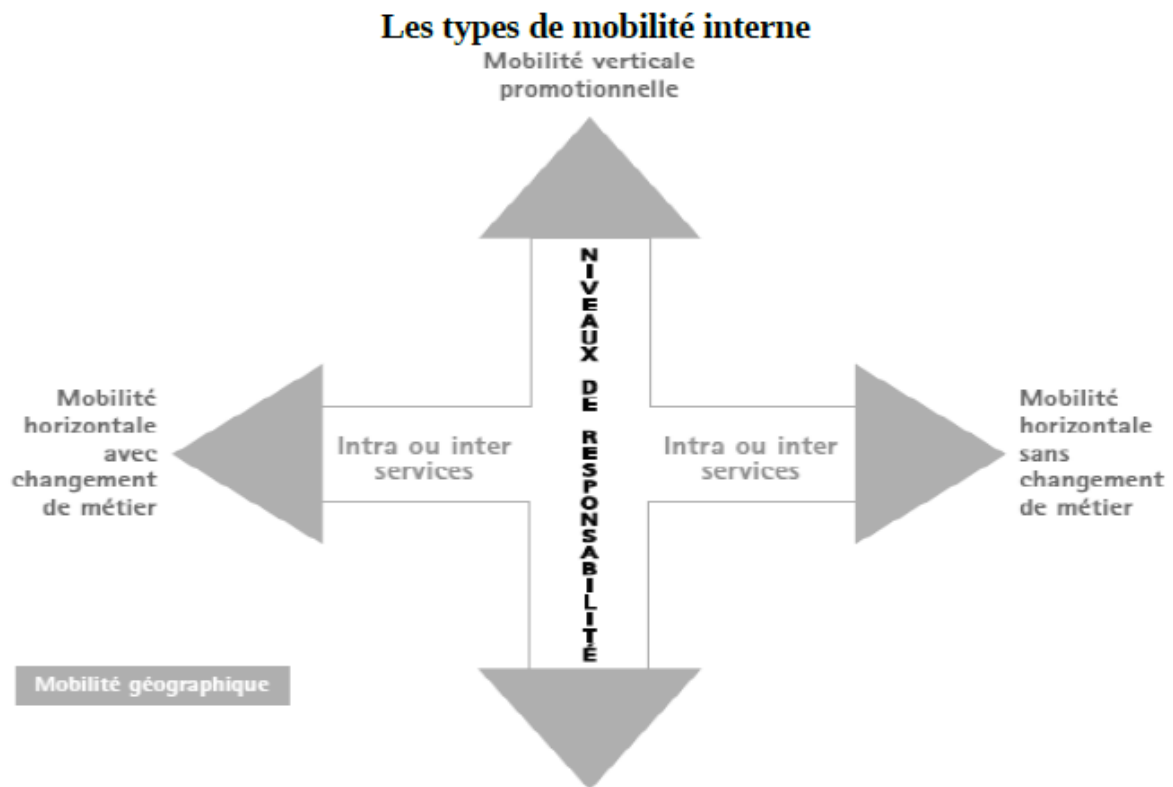
En effet un départ peut être révélateur de dysfonctionnement ou de l'inadaptation de certaines politiques sociales. La démission peut s'inscrire dans le cadre de gestion de carrières maîtrisées. Généralement dans le cas, le salarié a déjà une proposition externe de recrutement. La démission est en principe interdite dans le cadre d'un CDD sauf si le salarié démissionnaire trouve un emploi en CDI chez un autre employeur. Dans ce cas, il devra néanmoins en informer l'employeur par écrit et respecter un préavis d'au maximum deux semaines avant le départ effectif de l'entreprise.

7.3.2 Mobilité interne

C'est le changement de poste, de métier au sein de la même organisation. Ce changement peut être de deux types : **non volontaire** (réorganisation voire

suppression de service, reclassement) ou **volontaire** (la volonté de l'agent de changer d'environnement).

On peut distinguer diverses formes de mobilité qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.



a) Mobilité verticale (vers le haut) :

C'est le changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur au moment où une opportunité apparaît.

b) Mobilité horizontale (vers le bas) : C'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité dû soit à l'insuffisance de compétence, soit à la disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients.

c) Mobilité géographique : Il s'agit d'un changement de la ville, la région, voire pays. Elle doit tenir compte, en plus des risques inhérents à tout changement de poste, ceux liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induit sur le plan personnel.

d) Mobilité fonctionnelle : Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.

7.4 Les outils de gestion de carrière

Les outils de gestion des carrières sont assez peu codifiés et parfois même totalement informels. Présentons-en tout de même quelques-uns :

7.4.1 Les promotions et mutations

L'entreprise peut favoriser les promotions si elle met l'accent sur le recrutement interne. Les critères essentiels retenus pour apprécier quels sont les salariés qui peuvent bénéficier d'une promotion sont l'âge, le diplôme, la formation et la compétence.

La promotion peut faire suite à une prévision préétablie (GPEC) ou être faite au coup par coup :

- La promotion au coup par coup : Le principe est simple : lorsqu'un poste se libère, les responsables hiérarchiques du niveau supérieur s'acquittent du remplacement. La particularité de ce type de promotion est la non-préparation préalable (aucune formation ni concertation) de la personne occupant le poste vacant ; ce qui peut conduire à des difficultés de performance, plus tard. L'intérêt de cette méthode est le faible coût du recrutement qui est le plus informel.
- La promotion organisée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences : elle utilise comme outil le **plan de remplacement** qui repose sur la GPEC et un système d'évaluation solide ; et nécessite des prévisions et une étude de répercussions. Dans le temps, la formation jouait un rôle essentiel puisqu'elle était considérée comme l'un des vecteurs les plus importants de la promotion : suivre une formation était synonyme de promotion à plus ou moins brève échéance. Elle demeure importante mais est actuellement considérée comme une nécessité pour s'adapter aux évolutions incessantes du travail salarié (surtout lorsque le contenu et les exigences du poste de travail évoluent sans cesse) ; elle peut ou ne pas jouer rôle de tremplin vers la promotion.

On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- La promotion de catégories : comporte un changement de catégories, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.

- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

7.4.2 Les itinéraires professionnels

Il s'agit de l'ensemble de postes de travail par lesquels il est obligatoire de passer dans le cadre d'une évolution professionnelle. Les postes de travail en question relèvent tous de la même spécialité mais ils marquent une progression dans l'échelle des compétences et des responsabilités.

7.4.3 Les itinéraires de développement professionnel

Il s'agit des itinéraires promotionnels mais qui incluent des possibilités de mobilité vers d'autres spécialités.

7.4.4 La création d'un marché interne du travail

Il s'agit d'essayer de reproduire le fonctionnement d'un marché du travail au sein même de l'entreprise. L'ensemble des salariés est susceptible de participer au fonctionnement de ce marché de travail et des stages sont proposés pour permettre aux salariés de formuler leur propre démarche professionnelle qui ne se limite pas à une seule spécialité.

7.5 La fin de carrière

Aujourd'hui l'accent est mis sur la cession progressive qui présente moins d'inconvénients pour la collectivité comme pour le salarié et l'entreprise.

7.5.1 La cessation progressive d'activités

Le passage à mi-temps comme en préretraite progressive se heurte aujourd'hui à un écueil majeur résident en l'espoir légitime des personnels en sureffectifs de voir leur contrat de travail définitivement rompu à 55ans ou 56 ans et 2mois au titre d'une allocation spéciale du fond national pour l'emploi.

7.5.2 Le départ ou la mise à la retraite :

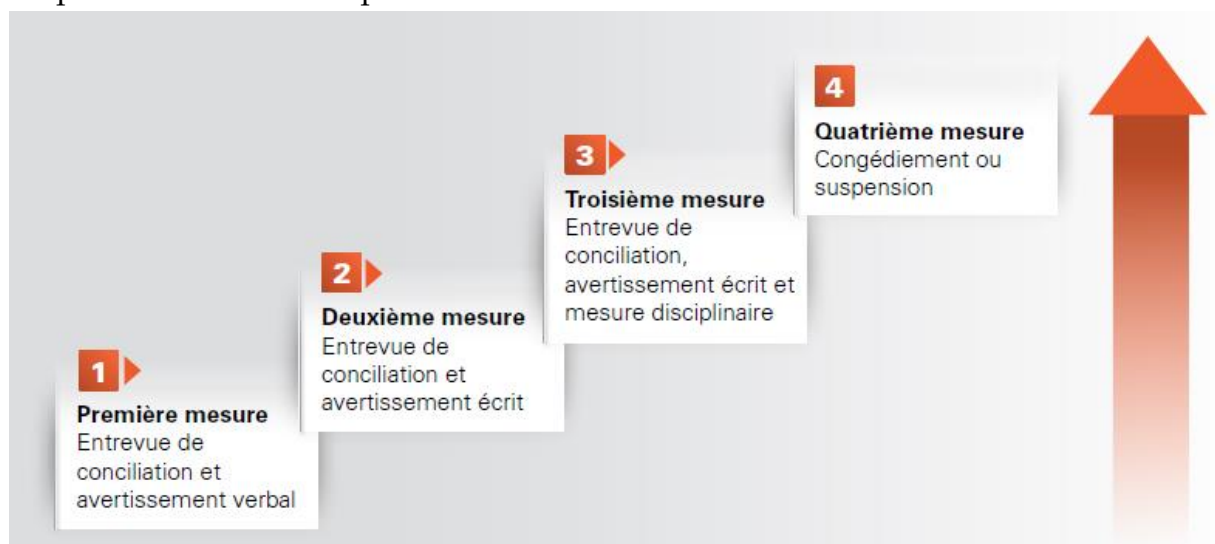
Le fait pour tout salarié d'atteindre un certain âge n'entraîne pas la rupture automatique de son contrat de travail. Toute clause contraire est nulle. Cependant, l'employeur ou le salarié peut prendre l'initiative de rompre le contrat : dans le premier cas, il s'agira d'une mise à la retraite (qui peut, à la demande du salarié, être reportée jusqu'à ses 70 ans), dans le second, d'un départ à la retraite, les conséquences étant différentes, notamment en matière d'indemnisation.

CHAPITRE 8. GESTION DES RELATIONS SOCIALES ET POLITIQUES DE COMMUNICATION INTERNE

8.1 Mesures disciplinaires

Faute disciplinaire	Manquement volontaire du salarié qui commet des actes fautifs dans l'exercice de ses fonctions ou qui déroge aux règles internes de l'entreprise.	<i>La négligence ou l'insubordination sont considérées comme des fautes disciplinaires. D'autre part, l'incompétence et l'incapacité physique ou mentale de remplir les fonctions pour lesquelles le salarié a été engagé ne constituent pas des fautes disciplinaires.</i>
Faute grave	Acte ou omission dont l'importance entraîne le congédiement immédiat du salarié qui en est l'auteur et libère l'employeur des obligations attachées à l'avis de cessation d'emploi.	<i>La faute grave peut résulter d'un seul acte ou d'une seule omission, mais également d'une série de faits répréhensibles de moindre importance qui se répètent malgré des avertissements sérieux, et dont l'accumulation rend nécessaire la rupture immédiate du contrat de travail.</i>
Faute professionnelle	Manquement commis volontairement ou non par le salarié dans l'exercice de ses fonctions entraînant des conséquences dommageables pour l'entreprise ou causant un tort grave à l'utilisateur ou au client en raison d'une négligence ou d'une erreur.	<i>La faute professionnelle peut constituer une cause juste et suffisante de congédiement, voire une faute grave, selon les circonstances.</i>
Sanction disciplinaire	Mesure répressive infligée par l'employeur au salarié pour une faute disciplinaire.	<i>Les principales formes de sanctions disciplinaires sont les suivantes : avertissement, amende, perte d'avantages particuliers, mise à pied disciplinaire, rétrogradation et congédiement.</i>
Gradation des sanctions	Principe selon lequel l'employeur doit sanctionner graduellement les fautes disciplinaires répétitives du salarié avant d'en arriver à le congédier.	<i>La nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute.</i>

Etapas des mesures disciplinaires



ÉTAPE 1 » ENTREVUE DE CONCILIATION (PHASE EXPLICATIVE)

1 L'entrevue de conciliation doit se faire en privé. Déterminez un moment et un endroit idéal.

2 Discutez du problème ou de la situation et recherchez conjointement une solution afin d'y remédier. Engagez l'employé dans la recherche de solutions afin de le rendre responsable des résultats. Trouvez une solution acceptable pour tous. Une période de temps sera déterminée afin de permettre à l'employé d'apporter les correctifs qui s'imposent.

3 L'avertissement peut être verbal ou écrit.

4 Une note écrite de ce dont il a été question lors de l'entrevue doit être portée au dossier de l'employé.

ÉTAPE 2 » ENTREVUE DE CONCILIATION (PHASE INCITATIVE)

1 L'entrevue de conciliation doit se faire en privé. Déterminez un moment et un endroit idéal.

2 Discutez des solutions envisagées antérieurement et évaluez si elles ont été mises en application correctement. Faites ressortir les comportements positifs et inadéquats. Indiquez clairement vos attentes et spécifiez les changements attendus.

3 L'avertissement doit être consigné par écrit et remis à l'employé.

4 Une note écrite de ce dont il a été question lors de l'entrevue et l'avertissement écrit doivent être portés au dossier de l'employé.

ÉTAPE 3 » ENTREVUE POUR MESURE DISCIPLINAIRE

(PHASE CORRECTIVE)

Si les changements souhaités ne se produisent pas au cours de la période déterminée lors de l'entrevue précédente, la direction aura recours aux mesures disciplinaires.

La mesure disciplinaire appropriée doit être déterminée en considérant la gravité de l'infraction commise, les circonstances l'entourant, le dossier de l'employé et son ancienneté. S'il s'agit d'une infraction répétée que l'on tente de corriger depuis un certain temps, la suspension sans solde est appropriée. Il faut faire attention : chaque cas n'évolue pas de la même façon.

1 L'entrevue doit se dérouler en privé.

2 Un rapport de la rencontre doit être rédigé et les mesures disciplinaires doivent être écrites et portées au dossier de l'employé.

3 L'employé doit contresigner le rapport porté à son dossier et une copie doit également lui être remise.

4 Si l'employé est en désaccord avec les points discutés, il peut en faire mention et écrire une note à cet effet dans le rapport.

5 La mesure disciplinaire choisie par l'employeur doit être appliquée. À cette étape, et toujours selon la gravité de la faute commise, la mesure corrective pourrait être la suspension sans solde d'une durée de deux ou trois jours.

ÉTAPE 4 » SUSPENSION OU CONGÉDIEMENT (PHASE PUNITIVE)

L'organisation peut émettre, pour des raisons jugées sérieuses, des avertissements écrits en fixant des périodes raisonnables pour permettre un réajustement. Si l'employé ne se conforme pas aux demandes de l'employeur, il pourra subir l'une ou l'autre des mesures disciplinaires suivantes : suspension sans solde ou congédiement.

Pour une même faute, il ne serait pas démesuré de congédier un employé à qui un total de quatre mesures disciplinaires auraient été imposées à l'intérieur d'une période d'un an, et ce, toujours en suivant la gradation des sanctions. Il importe de mentionner que la décision finale revient à l'employeur quant à l'application des procédures et au rythme de gradation des sanctions. Notez que, pour en arriver à un congédiement, l'employé doit avoir commis une faute grave, tel un vol, ou que l'ensemble des sanctions ait été appliqué de façon progressive. Le dossier de l'employé doit être complet et contenir des informations précises sur toutes les sanctions imposées et sur les faits qui lui sont reprochés. C'est la meilleure façon de se préparer à faire face à une plainte que pourrait éventuellement déposer l'employé auprès de la Commission des normes du travail pour congédiement sans cause juste et suffisante.

8.2 Les principes de la gestion des relations sociales

La gestion des relations sociales est la gestion des relations entre l'organisation (entreprise) et les salariés (en tant que collectivité). Elle inclut les relations avec la représentation du personnel et les différents groupes sociaux qui constituent l'entreprise.

On peut, en effet, être tenté de considérer que la gestion des relations sociales est inutile pour plusieurs raisons :

- Premièrement, la représentation du personnel est une donnée pour l'entreprise sur laquelle la direction n'a pas ou a peu d'influence. En effet, essayer d'avoir de l'influence sur la représentation du personnel pourrait, et à juste titre, être interprété comme une ingérence de la direction dans le processus de choix de la représentation salariale.
- Deuxièmement, les textes réglementaires fixent de manière précise les droits et devoirs des différents partenaires impliqués dans les relations sociales. La

direction de l'entreprise, et notamment la direction des ressources humaines est tenue de respecter ces règles.

Cette manière d'analyser la gestion des relations sociales dans l'entreprise n'est pas satisfaisante. Pour s'en convaincre, il suffit d'identifier les déterminants principaux des relations sociales, les déterminants principaux des relations sociales, à savoir :

- Le taux de syndicalisation et l'évolution du syndicalisme ;
- Les mouvements revendicatifs et les conflits sociaux – nature, intensité ;
- Le rôle de l'encadrement vis-à-vis des représentants du personnel et de la direction ;
- L'interaction complexe qui existe entre tous ces acteurs : direction, encadrement, représentants du personnel. Cette interaction peut prendre la forme d'un jeu social dont il peut être intéressant d'étudier le fonctionnement.

La gestion des relations sociales consiste à prendre conscience des déterminants principaux de ces relations sociales au sein de l'entreprise. L'entreprise se doit d'être attentive à l'évolution de la représentation syndicale et à la signification que cette dernière porte : plus de considération au travail, de temps libre, ou de meilleurs salaires ?

En outre, la direction des ressources humaines doit prendre conscience des enjeux afférents aux relations sociales dans l'entreprise. En effet, les intérêts des employés et de l'entreprise sont très souvent contradictoires. Obtenir des rémunérations plus importantes signifie alourdir les coûts pour les entreprises. Garantir l'emploi peut gêner l'entreprise dans sa recherche de productivité. Les salariés peuvent ne pas être très sensibles aux préoccupations de l'entreprise en termes de diminution des coûts ; ce qui nécessite des investissements très lourds en productivité ; et ne pas comprendre qu'une année très bénéficiaire ne s'accompagne pas nécessairement d'un partage plus favorable envers le personnel. En outre, des tensions peuvent apparaître entre la direction et les représentants du personnel suite de nombreux dossiers liés au temps de travail, aux rémunérations ou à la garantie de l'emploi. Ces tensions sont, dans certains cas, susceptibles d'aller jusqu'au conflit.

Dans le cadre de la gestion des relations sociales dans l'entreprise, le gestionnaire fera attention à une communication interne de qualité et aux conditions de travail.

En effet, la dégradation des conditions de travail envenime les relations sociales et génère les tensions et les conflits. L'outil principal consistera en un tableau de bord des relations sociales comprenant :

- Un certain nombre d'indicateurs pertinents à même de révéler les éventuelles difficultés

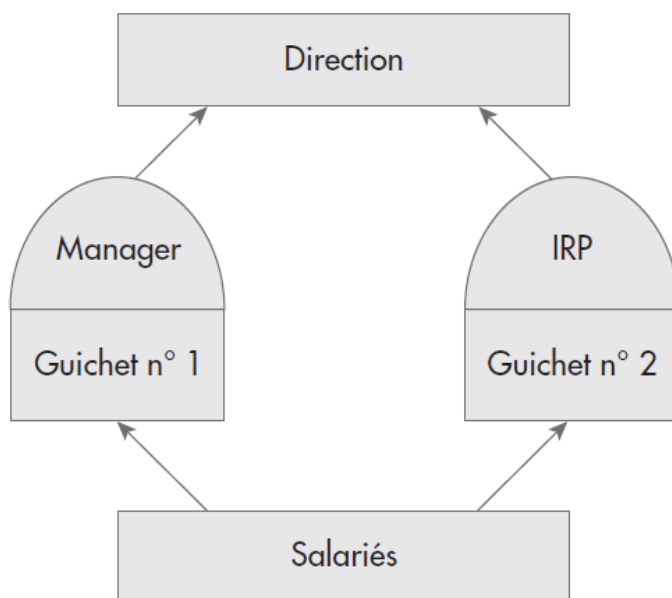
- Des procédures organisationnelles à même d'informer l'entreprise telles que les procédures de concertation avec les différents services de l'entreprise.

8.3 Le rôle social du Manager

8.3.1 La notion Responsabilité sociale de l'entreprise

8.2.2 La « théorie des deux guichets »

« Le salarié, ayant à choisir, pour présenter une demande, entre le chef et le délégué, choisira finalement celui des deux « guichets » où il obtient la réponse à la fois la plus rapide et la plus précise. »



Dans un cas, ce sera le chef, dans l'autre, ce sera le délégué. Ainsi se joue, dans les ateliers, les rayons et les bureaux, une partie subtile dont l'enjeu s'énonce en termes de confiance et d'influence. Dans certaines entreprises, l'encadrement a ainsi purement et simplement renoncé à répondre aux demandes du personnel : il se concentre sur la technique, la répartition du travail, et laisse le champ libre aux délégués pour tout ce qui concerne les problèmes humains, qu'il s'agisse de demandes d'information ou du remplacement d'un tabouret cassé.

À la longue, se crée un sentiment de profonde solitude : il n'y a personne, en cas de problème, à qui l'on pourrait se confier. Les possibilités de recours sont mal connues, les services centraux trop éloignés ; chacun reste seul avec ses difficultés ; jusqu'au jour où, par un mouvement de ras-le-bol, éclate un mouvement de grève (Les multiples raisons d'insatisfactions individuelles se retrouvent agrégées en un mouvement collectif) que personne n'avait vu venir, à moins que les salariés mécontents se trouvent de nouveaux interlocuteurs. La préoccupation sera alors de

trouver une solution pour « sortir de la grève » ; et ce n'est généralement pas celle qui répondra aux véritables raisons du mouvement.

8.4 Les partenaires sociaux de l'entreprise

1°. Les délégués du personnel

Les représentants du personnel animent le dialogue social interne à l'entreprise et utilisent différents leviers existants (réunions, ...) afin de prévenir un conflit collectif et de faire des propositions visant à satisfaire les revendications naissantes des salariés.

Leur rôle est de représenter les salariés auprès de l'employeur et lui transmettre toutes les réclamations individuelles et collectives, relatives aux salaires, aux conditions et à la durée du travail, à la formation professionnelle, à l'hygiène et à la sécurité.

Ils ont pour mission de :

- Présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites concernant les conditions de travail et la protection des travailleurs, l'application des conventions collectives, des classifications professionnelles et des taux de salaires réglementaires et conventionnels
- Saisir l'inspection du travail et de la sécurité sociale de toute plainte ou réclamation concernant l'application des prescriptions légales et réglementaires dont elle est chargée d'assurer le contrôle
- Faire part à l'employeur de leurs avis et suggestions sur les mesures de licenciement envisagées en cas de diminution d'activités ou de réorganisation intérieure de l'organisation

2°. Les délégués syndicaux

Ils représentent leur syndicat auprès de l'entreprise et de l'employeur. Il peut, à ce titre, formuler des observations et/ou recommandations et faire des propositions. Il est aussi médiateur entre l'employeur et les employés et engage à cet effet un dialogue et des négociations annuelles avec la direction de l'entreprise sur des questions telles que :

- Les salaires effectifs
- La durée et l'organisation du travail
- L'évolution de l'emploi
- Les contrats à durée déterminée
- L'égalité professionnelle entre hommes et femmes

8.5 Prévision des tensions et gestion des conflits

Lorsqu'ils se trouvent confrontés à un conflit social, certains gestionnaires se laissent fréquemment surprendre, c dent à la panique et en viennent à imputer leurs déboires à une détestable intention de nuire, venant de certains de leurs interlocuteurs syndicaux. Cette réaction en forme d'accusation ne fait que dissimuler, en fait, leur ignorance des causes du conflit et la carence de toute **veille sociale**. Or, ce conflit se présente le plus souvent comme le résultat **de carences de management**. En effet, une négligence de multiples micromotifs de mécontentement, une mauvaise estimation dans l'évaluation adhoc des réactions probables des employés à une certaine décision ou communication ou une propagation soutenue des rumeurs sans fondement (voire même absurdes), tout comme une ambiance peu propice à des relations de confiance entre pairs, superviseurs et subordonnés, ne peut que résulter en une situation conflictuelle.

La veille sociale consistera en un effort d'écoute et de compréhension des réactions des salariés face aux décisions de la direction et aux conséquences qui en résultent pour eux. Cette vigilance est d'autant plus indispensable que le calme peut être trompeur ; l'absence de réactions collectives ne signifie pas pour autant que les salariés interprètent correctement les faits et gestes de la direction, ni qu'ils en soient satisfaits.

Un certain nombre d'indices peuvent alors servir de signaux avertisseurs, par exemple :

- Une montée de l'absentéisme de courte durée ;
- Une vague de démission et de demandes de mutations ;
- Une progression des incidents : malfaçons, négligences, allant parfois jusqu'à des cas de sabotage délibéré ;
- Une tendance à la transgression des consignes ;
- Un manque de coopération entre des personnes ou entre des services appelés à travailler ensemble...

Afin de régler un conflit collectif, les parties doivent en rechercher la cause et l'objet avant de fixer le thème des négociations et de conclure un accord. Ils pourront ainsi opter pour :

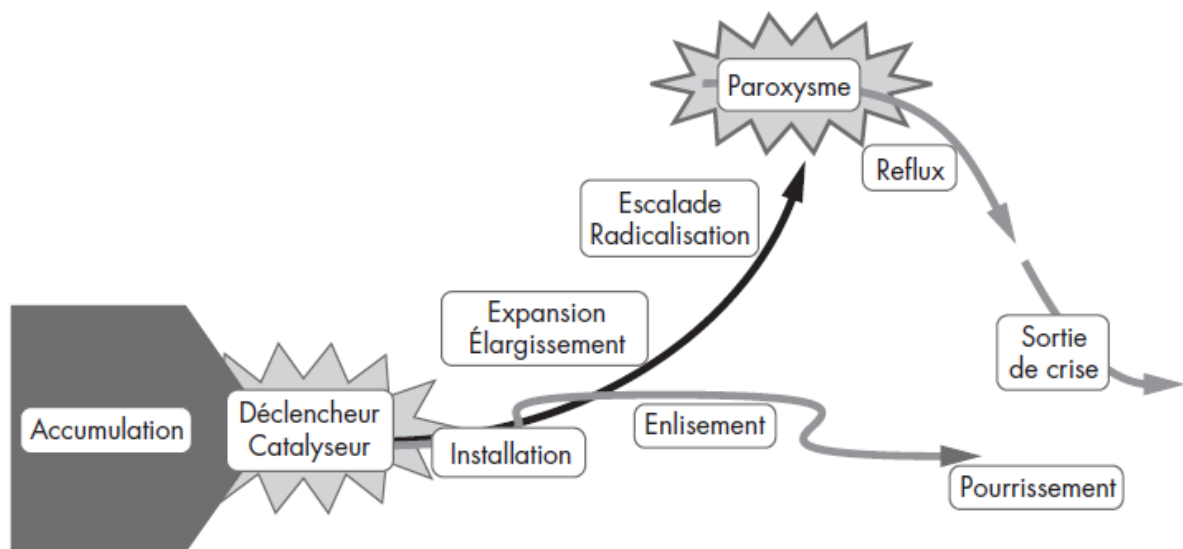
- **La conciliation** : c'est une procédure conventionnelle car établie par une convention ou un accord collectif de travail ou un accord particulier dont les termes sont fixés par les parties. Il sera dressé un PV constatant l'accord et contenant les points de désaccord
- **La médiation** : c'est une procédure de résolution des conflits relatifs aux salariés. Elle invite les parties à désigner dans un délai fixé un médiateur aux fins de favoriser le règlement amiable du conflit. Après s'être informé de la

situation et des revendications des parties, il appartient au médiateur de formuler des propositions aux parties convoquées à cet effet

- **L'arbitrage** : procédure engagée par les 2 parties si les deux précédentes procédures échouent. Tous les points de désaccord, les textes de la conciliation et de la médiation sont transmis à un arbitre qui statue en droit et rend une sentence motivée.

8.6 Les phases du conflit

Schéma : dynamique de développement d'un conflit social



- **La phase d'accumulation des tensions**, durant laquelle les éléments profonds du conflit se mettent en place ;
- **Le déclenchement proprement dit** à partir d'un événement inopiné ou d'une revendication particulière qui ont pour effet de catalyser les énergies et de les polariser vers un objectif commun ou contre un bouc émissaire ;
- **La phase d'installation du conflit**, assez courte, durant laquelle les hésitations sont surmontées, les plus déterminés prenant le leadership ;
- **La phase de développement**, qui se traduit par un élargissement du conflit, géographique ou catégoriel, ou au contraire par son enlèvement ;
- **La radicalisation du conflit** sous forme d'actions violentes, illicites ou inhabituelles qui, en fonction de la façon dont elle sera gérée, débouche ou non sur une sortie de crise ;
- **Le reflux et la sortie de conflit** sous diverses formes (négociation de fin de conflit, reprise unilatérale du travail, pourrissement, etc.) ;
- **La période post-conflit.**

8.6.1 La phase d'accumulation des tensions

La phase d'accumulation des tensions ou de détérioration du climat social, mène d'une situation normale à une situation de « quasiconflit ». Cette phase est plus ou moins longue. Elle est cependant inexistante quand le conflit surgit à la suite d'un événement ou une décision inopinée. Elle est occasionnée par la rupture d'un équilibre préexistant dans des situations telles que : les changements de personnes, la transformation de l'environnement entraînant de nouvelles contraintes, la sortie d'une période économique difficile, les modifications de l'organisation, constituent autant de ruptures qui peuvent engendrer un syndrome conflictuel.

Des comportements, des faits, des irritants que l'on jugeait jusque-là anodins ou que l'on supportait en silence, prennent alors aux yeux des salariés une nouvelle signification. Inquiétude, spéculation et faits réels s'entremêlent pour tisser un écheveau qui finit par rendre insupportable la continuation de la situation existante.

8.6.2 Le déclenchement du conflit

Un conflit peut être réactif ou proactif. Dans le conflit spontané, les frustrations, les insatisfactions individuelles s'accumulent. Cette accumulation génère des tensions entre les salariés, entre les salariés et la maîtrise, entre le personnel de différents services. Les incidents se multiplient. Un déclencheur vient polariser l'ensemble de ces tensions dans une direction commune et le conflit collectif survient.

Le déclencheur peut être un événement fortuit mais jugé insupportable, tel qu'une « réflexion » ou une sanction, une injustice, une information faisant office de révélateur. La polarisation se fait sur une demande emblématique ou un bouc émissaire.

Le conflit programmé survient, quant à lui, dans les collectifs très structurés, qui occupent souvent une position privilégiée dans l'entreprise et qui pour cette raison ont un pouvoir de blocage important. Le déclencheur est, selon les cas, inopiné (un prétexte) ou prévisible, et dans ce dernier cas la grève prend l'allure d'un rituel obligé.

8.6.3 La phase d'installation du conflit

Cette phase est souvent assez brève. Durant cette courte période, le conflit est encore instable. Une fraction plus ou moins importante des grévistes n'est pas encore décidée à poursuivre une action de plus longue durée. Les revendications sont souvent multiples et hétérogènes, un événement particulier venant de fédérer les réclamations éparses. Une intervention judicieuse et diligente peut encore contenir le conflit dans l'œuf :

- soit en traitant le problème immédiatement :

- en supprimant la ou les causes du déclenchement du conflit,
- en précisant la cause du mécontentement et en prenant les mesures qui permettront de la traiter,
- en expliquant la situation par la concertation et la discussion,
- en apaisant les esprits en s'engageant à étudier le problème et à y remédier dans un esprit de concertation ;
- soit en tentant de contenir le développement du conflit par la persuasion :
 - en dépassionnant et en renvoyant les problèmes aux instances de représentation concernées,
 - en minimisant les faits et en mettant en avant d'autres objectifs plus importants et fédérateurs,
 - ou, au contraire, en dramatisant les choses afin de déstabiliser les esprits les plus échauffés (cette manœuvre pouvant toutefois être perçue comme une tentative de manipulation).

8.6.4 La phase de développement du conflit

La dynamique du conflit repose essentiellement sur le désir d'atteindre des buts communs dans le cadre d'une action collective, action collective qui est déjà en soi une source de satisfaction. Il sera fondamental d'obtenir une certaine **cohésion** entre les grévistes, soit de manière **autoritaire**, compte tenu du charisme du ou des leaders, soit d'une manière plus **participative**, dans le cadre d'assemblées générales.

L'art du leader réside ainsi dans sa capacité à :

- fédérer les énergies autour de quelques objectifs communs en magnifiant le rôle des grévistes, les ralliements, les manifestations de solidarité ;
- valoriser les concessions, réelles ou supposées de la direction, en discréditant les faiblesses observées chez l'adversaire, en stigmatisant ses initiatives et en cherchant à démontrer leur inefficacité ;
- développer une agressivité nuancée en direction des forces réputées hostiles au mouvement (encadrement, non-grévistes, personnalités du comité de direction, directeur, syndicaliste non engagé, etc.) ;
- créer une ambiance, un climat convivial et festif, qui renforcera les liens et favorisera le rapprochement entre les personnes ;
- simplifier les conditions à réunir pour obtenir un succès, de façon à crédibiliser le mouvement engagé et à endiguer toute interrogation parmi les grévistes sur la marche à suivre.

Une première rupture dans le rythme de développement du conflit intervient lorsque les salariés grévistes s'interrogent sur l'efficacité de l'action engagée à la suite soit de l'écoulement du temps et de la prise de conscience de la perte de rémunération entraînée ; soit d'initiatives prises par la direction de l'entreprise, qui ont pour

résultat de modifier les conséquences de la grève ; ou soit d'une maturation des esprits lors de contacts formels ou informels entre grévistes, direction et encadrement.

Des interrogations génératrices de dissensions peuvent alors apparaître et le souci de cohésion des grévistes autour d'une tactique efficace peut se traduire :

- par la recherche d'un élargissement du conflit à d'autres catégories professionnelles ou d'autres sites, quitte à infléchir le contenu revendicatif de leur action ;
- par un durcissement du conflit dans le contenu revendicatif et dans la nature du mouvement, qui débouchera alors sur une escalade.

Sinon, le conflit peut alors s'enliser et s'orienter vers un étiolement progressif

8.6.5 La radicalisation ou l'escalade

Il a pour but d'écourter le conflit en forçant la décision par une action unilatérale d'une autre nature. Menant le conflit à son paroxysme, il survient lorsque les grévistes perdent confiance dans l'efficacité des formes d'action qu'ils ont menées jusqu'alors, sentent la lassitude s'emparer d'une partie d'entre eux, ou lorsqu'ils cherchent à réagir à des initiatives de la direction qui entament les moyens de pression dont ils disposent.

Elle peut être parfois le fait de la direction de l'entreprise en vue de déloger les grévistes d'une position de force avec risque d'être mal compris par l'opinion publique interne et externe à l'entreprise.

il est possible de combiner les actions suivantes :

- s'exprimer solennellement et mettre les grévistes et les leaders devant leurs responsabilités en leur signifiant les conséquences potentielles de leur action ;
- prendre acte des débordements et rassembler ostensiblement et méticuleusement des preuves (témoignages, constats d'huissier, etc.) ;
- prendre à témoin l'opinion et à chercher à susciter une fissure, à l'intérieur du camp des grévistes, entre la minorité agissante et la majorité spectatrice ;
- mobiliser l'encadrement et le personnel non-gréviste afin d'exercer une contre pression ;
- conditionner l'ouverture ou la poursuite des négociations à un retour à des conditions normales et légales de déroulement d'un conflit ;
- mettre en place des solutions de rechange qui dévaloriseront l'action engagée (ouvrir un autre accès en cas de barrage aux portes, sous-traiter des fabrications, etc.). Ces solutions de rechange ne s'improvisent pas et devront avoir été méticuleusement préparées ;

- transposer le conflit sur le terrain juridique en engageant une action en référé et éventuellement recourir à des mesures disciplinaires.

Le paroxysme dans un conflit précipite souvent les événements car il n'est pas supportable longtemps par les différentes parties. Le reflux intervient en général dans les moments qui suivent son dénouement. L'objet du conflit se trouve souvent déplacé vers des enjeux qui sont issus de cette épreuve de forces : demande d'annulation de sanction, retrait d'une procédure juridique, etc. C'est parfois une occasion pour engager une négociation réaliste. Il peut arriver également que le cours des événements débouche sur l'intervention d'un médiateur. Cette dernière est souvent souhaitée par la partie la plus faible qui y voit un allié potentiel ou, à défaut, le garant d'une issue équilibrée.

8.6.6 Le reflux et la sortie de conflit

Le reflux d'une crise sociale intervient :

- lorsque l'une des parties (sinon les deux) prend conscience que l'affrontement n'est pas productif et n'apporte aucun avantage déterminant ;
- lorsqu'un des protagonistes s'effondre par épuisement de son énergie en raison de pertes importantes qu'il a accumulées, ou par défaillance psychologique due à la fatigue ou la lassitude ;
- lorsqu'un camp se sent isolé, qu'il a le sentiment d'avoir perdu ses soutiens ou d'avoir été lâché par ses alliés ou d'être discrédité dans l'opinion publique ;
- lorsque l'une des parties prend conscience du coût excessif de la poursuite du conflit au regard des objectifs qui l'avaient initié.

Dans la phase de reflux, le risque majeur est d'être confronté à des logiques de fuite en avant qui peuvent déboucher sur des incidents graves, sur un rebondissement du conflit ou sur une sortie de conflit longue et pénible qui laissera ensuite des séquelles importantes à l'issue des événements. La fuite en avant peut être provoquée par l'enfermement des grévistes dans une situation d'où ils ne perçoivent plus d'issue possible, par le sentiment d'avoir beaucoup investi dans le conflit et de « ne plus rien avoir à perdre » ou tout simplement par la crainte de l'humiliation. Que la fin de conflit fasse ou non l'objet d'une négociation, il est toujours de l'intérêt bien compris de l'entreprise de laisser des portes de sortie à ses interlocuteurs et de ne pas spéculer sur des dimensions qui mettraient en jeu leur fierté et leur dignité.

APPLICATIONS

1. AMANI travaille à temps plein (45 heures par semaine) pour la Société ABC et gagne un salaire mensuel de 1800USD. ALICE, elle, travaille à temps partiel (23 heures par semaine) et gagne 1000USD par mois. Le mois passé, ils ont presté comme suit :

	AMANI	ALICE
Semaine 1 ; du 29/05 au 03/06	45heures	23 heures
Semaine 2 ; du 05/06 au 10/06	62 heures	30 heures
Semaine 3 ; du 12/06 au 17	48 heures	30 heures
Semaine 4 ; 19/06 au 24/06	45 heures	26 heures
Semaine 5 ; 26/06 au 1 ^{er} /07	47 heures	23 heures

Pour finaliser un rapport qui devait fondamentalement être envoyé aux bailleurs de fonds à temps, Alice a dû travailler pendant 2 heures le dimanche 18/06.

Calculez le salaire brut de chacun d'eux pour le mois considéré.

Encadré : éléments de rappel

Durée normale du travail : 45 heures par semaine (8heures par jour+5heures le samedi ou 9 heures par jour pour la semaine anglaise)

Travail de nuit : entre 19h et 5h ; doit être payé avec majoration (10%)

Travaux intermittents (maxima)

- Personnel de gardiennage ou de surveillance : 60 heures par semaine
- Sentinelles et veilleurs de nuit : 72 heures par semaine
- Personnel domestique : 54 heures par semaine

Majoration pour Heures supplémentaires :

30% pour chacune des six premières heures effectuées au-delà de la durée légale hebdomadaire du travail ou la durée considérée comme équivalente

60% pour chacune des heures suivantes

100% pour chacune des heures supplémentaires effectuées pendant le jour de repos hebdomadaire ou de congé légal

2. Le bilan social de l'entreprise Omega à la fin de l'année 2022 apporte les informations récapitulées dans le tableau ci-dessous concernant les effectifs et les postes au sein des services de production de l'entreprise :

	Cadres	Agents de maîtrise	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Total
Effectifs au 31/12	40	30	150	300	520

Les hypothèses des évolutions démographiques probables du personnel qui s'occupe de la production dans les cinq à venir (N+5) prévoient 131 départs répartis comme suit :

	Cadre	Agents de maîtrise	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Total
Départ à la retraite complète	2	8	20	25	55
Départ à la retraite anticipée	1	2	5	45	53
Démissions	3	3	7	10	23
Total départs prévus	6	13	32	80	131

La société prévoit d'automatiser son matériel de production d'une manière progressive dans les cinq années à venir. Pour cela, elle aura plus besoin d'ouvriers qualifiés et moins d'ouvriers non qualifiés. Elle a décidé de diminuer le nombre de poste d'ouvriers non qualifiés de 45%.

En outre, pour rester compétitives, l'entreprise a décidé d'apporter des améliorations à des produits existants et fournir un effort supplémentaire dans l'innovation de produits nouveaux. Pour cela, elle aura besoin de créer un nouveau service de recherche et développement. Elle aura besoin, donc plus de cadres et d'agents maîtrise.

Les besoins dans les 5 années à venir sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	Cadre	Agents de maîtrise	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Total
Besoins prévisionnels en postes dans cinq ans	60	30	200	165	455

L'entreprise a décidé d'accorder les promotions suivantes :

- 40 ouvriers non qualifiés seront promus en ouvriers qualifiés
- 10 ouvriers qualifiés seront promus en agents de maîtrise
- 5 agents maîtrise seront promus en cadre.

3. L'entreprise ABC compte 600 employés au 1er janvier de l'année 2021.

Au cours de l'année 2021, 70 salariés ont été embauchés et 50 collaborateurs ont quitté l'entreprise.

Taux de rotation du personnel

$$= \frac{\frac{\text{Nombre de départs} + \text{Nombre d'arrivées}}{2}}{\text{Nombre de salariés au 1er janvier de l'année}} \times 100$$

l'entreprise a renouvelé 10 % de son personnel

4. Les Ets MIRINDO lancent le processus de recrutement pour 3 postes vacants. Pour le premier poste, considéré comme étant stratégique, ils privilégient un recrutement interne. Trois personnes sont particulièrement ciblées par leur supérieur hiérarchique parmi lesquelles une n'est pas intéressée par le poste et deux se confrontent pour le poste en mettant en parallèle leurs réalisations ces six derniers mois. Pour les deux autres postes, une annonce est faite sur les valves de l'entreprise, de l'ONEM et sur le site internet de l'entreprise. 95 personnes répondent à l'appel et introduisent leurs dossiers ; 50 sont présélectionnés et passent le test, 10 passent à l'étape de l'interview et 3 sont retenus et soumis à une période de stage professionnel de 6 mois considérée comme période d'essai. Deux d'entre eux quittent l'entreprise avant la fin de la période d'essai, trouvant meilleure proposition ailleurs. Les deux autres finissent leur période d'essai et sont engagés à temps plein par l'entreprise. Calculez, si possible, les indicateurs d'efficacité de recrutement.
 - Le degré d'attractivité : donné par le rapport entre le nombre de candidatures reçues et le nombre de postes à pourvoir
 - Le degré de sélectivité : donné par le rapport entre le nombre de personnes reçues et le nombre total de candidatures
 - Le nombre ou pourcentage des personnes qui refusent une proposition d'emploi
 - Le nombre de départs en période d'essai ou en stage d'intégration
5. Monsieur MALUME est sous contrat à durée déterminée de 6 mois avec l'organisme SUN et gagne un salaire mensuel de 450USD. Après audit externe initié par le bailleur de fonds, la multitude des zones d'ombre liés au projet le poussent à arrêter le financement du projet, obligeant l'organisme à réduire ses activités. Ne pouvant le rediriger vers un autre service (aucun besoin imminent), l'employeur est obligé de résilier son contrat au bout de 4 mois de prestation. Calculez son décompte final sachant que l'employeur lui devait les indemnités de transport (fixées à 50USD par mois) ainsi que les indemnités de logement (fixées à 350USD par mois) pour le mois passé.
6. Madame TULIZANA est sous CDI dans la Maison BIG et gagne 3USD par heure. Après plusieurs évaluations négatives (sous-productivité) et formations à charge de l'employeur, celui-ci se trouve dans l'obligation de mettre fin à

son contrat. Calculez la durée du préavis au courant duquel elle devra travailler avant de quitter l'entreprise ainsi que son décompte final sachant que l'employeur ne lui doit aucun arriéré et que le logement et le transport sont directement assurés par l'entreprise. Quel aurait été son sort si l'employeur avait résilié le contrat pour faute grave ?

7. Les Ets CIKA engagent un employé sous un contrat à durée indéterminée (CDI). Celui-ci, après 10 ans de service, trouve une meilleure opportunité ailleurs et introduit une lettre de démission. Il gagne un salaire horaire de 4USD et a droit à des indemnités de transport fixées à 2USD par jour (semaine anglaise).
- a) Calculez la durée de son congé annuel cette année-ci, s'il n'avait pas démissionné.
 - b) Calculez la durée du préavis qu'il doit à l'entreprise ainsi que le décompte final qui lui sera dû à la fin du préavis sachant que l'employeur ne lui devait aucun arriéré.

Durée du préavis : ne peut être inférieure à 14 jours ouvrables à dater du lendemain de la date de notification lorsque le préavis est donné par l'employeur ; Ce délai est augmenté de 7 jours ouvrables par année entière de services continus comptée date à date. Lorsque le contrat a été résilié par l'initiative de l'employé, la durée du préavis est le double de ce qu'elle aurait été s'il avait été résilié à l'initiative de l'employeur.

Congé annuel (obligatoire) : à l'expiration d'une année de services : 1 jour ouvrable par mois entier de service pour les majeurs d'âge (18 ans révolus) et 1 jour et demi par mois entier de service pour les mineurs d'âge (15 à 18 ans exclu), Plus un jour par tranche de 5 ans d'ancienneté. Jours de maladie ne comptent pas

8. À l'institut ELIMU, une enseignante et la directrice adjointe sont enceintes et devront aller en congé maternité : l'une dans deux mois et l'autre dans quatre mois. Elles gagnent, chacune, 2USD par heure (semaine normale de 6 jours). Quelles seront les implications dans le cadre de la GPEC ?

Congé maternité : 14 semaines (6+8) avec 2/3 de sa rémunération et au maintien de ses avantages sociaux

Congé de circonstance : 2jours mariage, 2 jours accouchement de l'épouse, 4jours décès d'un conjoint ou parent allé au 1^{er} degré, 1jour mariage d'un enfant, 2 jours décès d'un parent allié au 2^{ème} degré

Classification générale des emplois (classifiés de I à V) :

1. Manœuvre ordinaire
2. Manœuvre spécialisée
3. Travailleur semi-qualifié
4. Travailleur qualifié
5. Travailleur hautement qualifié

Agents de maîtrise :

1. Chef de bureau adjoint
2. Chef de bureau
3. Chef de bureau principal

Agents de commandement (cadres) :

1. Chef de service
2. Chef de division
3. Sous-directeur
4. Directeur

Table des matières

INTRODUCTION	1
PLAN	2
CHAPITRE 1. LA GRH, QUID ?	3
1.1 Définition	3
1.2 Mission	4
1.3 Caractéristiques	4
1.4 Champs d'activité et structure de la fonction des ressources humaines	5
1.4.1 L'administration du personnel	5
1.4.2 La gestion courante des ressources humaines	5
1.4.3 Le développement social	6
1.5 les outils de la fonction ressources humaines	6
1.5.1 Les outils de pilotage	6
1.5.2 Les outils stratégiques	7
1.5.3 L'analyse du social dans l'entreprise	7
1.6 Le gestionnaire des ressources humaines face à ses partenaires	7
1.6.1 Les attentes de la direction	7
1.6.2 Les attentes des managers	8
1.6.3 Les attentes des partenaires sociaux	8
1.6.4 Les attentes des salariés	8
CHAPITRE 2. APPROCHES DE LA DIMENSION HUMAINE DES ORGANISATIONS	10
2.1 L'émergence de l'organisation industrielle moderne et les postulats du modèle taylorien	10
2.2 Le développement de la rationalité sociale dans les organisations	11
2.2.1 L'école des relations humaines	11
2.2.2 L'importance du style de direction	11
2.2.3 L'approche de la motivation	16
2.3 La Structure de l'organisation	19
2.3.1 Types de divisions du travail	19
2.3.2 Mécanismes de coordination	22
2.3.3 Circuit de communication	23
CHAPITRE 3. GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES (GPEC)	26
3.1 Notions	26
3.2 La démarche GPEC	27
3.2.2 Définition des projets de développement	27
3.2.2 Mise en évidence des écarts et identification de scénarios d'adaptation	28
3.3 Les outils de la GPEC	28

3.3.1 Les outils d'observation	28
3.3.2 Les outils de simulation	29
3.3.3 Les outils de l'analyse de l'emploi	29
3.3.4 Les outils de suivi des ressources	30
CHAPITRE 4. LE RECRUTEMENT	31
4.1 Notions	31
4.2 Identification et spécification du besoin	32
4.3 La campagne de recrutement et les procédures de sélection	33
4.3.1 Le recrutement interne	33
4.3.2 Le recrutement externe	34
4.3.3 Recrutement interne Vs Recrutement externe	38
4.4 Indicateurs d'efficacité de recrutement	38
4.5 Les erreurs à éviter dans le processus de recrutement	39
CHAPITRE 5. LA FORMATION	41
5.1. Notion d'employabilité et obligation de formation	41
5.1.1 L'employabilité	41
5.1.2 Le congé individuel de formation (CIF)	42
5.1.3 La participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue	42
5.2 Le plan de formation dans l'entreprise	42
5.2.1 Identification et analyse des besoins	43
5.2.2 Définition du plan de formation	44
5.2.3 Exécution et évaluation du plan de formation	44
CHAPITRE 6. L'APPRECIATION DES PERFORMANCES ET LA REMUNERATION	46
6.1 L'appréciation des performances	46
6.2 La rémunération	46
6.2.1 La rémunération globale	47
6.2.2 Gestion stratégique de la rémunération	50
6.2.3 La masse salariale et ses effets d'évolution	52
6.2.4 La rémunération et la motivation	53
6.3 Les conditions de travail dans l'entreprise	53
CHAPITRE 7. LA GESTION DES CARRIERES	56
7.1 Notion de carrière	56
7.2 La gestion de carrière	56
7.2.1 Les caractéristiques individuelles :	58
7.2.2 Les caractéristiques de l'organisation	59

7.2.3 Les caractéristiques de l'environnement	59
7.3 La gestion de la mobilité.....	59
7.3.1 Mobilité externe	60
7.3.2 Mobilité interne.....	60
7.4 Les outils de gestion de carrière	62
7.4.1 Les promotions et mutations.....	62
7.4.2 Les itinéraires professionnels.....	63
7.4.3 Les itinéraires de développement professionnel	63
7.4.4 La création d'un marché interne du travail	63
7.5 La fin de carrière.....	63
7.5.1 La cessation progressive d'activités	63
7.5.2 Le départ ou la mise à la retraite :	63
CHAPITRE 8. GESTION DES RELATIONS SOCIALES ET POLITIQUES DE COMMUNICATION INTERNE	64
8.1 Mesures disciplinaires	64
8.2 Les principes de la gestion des relations sociales	66
8.3 Le rôle social du Manager.....	68
8.3.1 La notion Responsabilité sociale de l'entreprise	68
8.3.2 La « théorie des deux guichets »	68
8.4 Les partenaires sociaux de l'entreprise.....	69
8.5 Prévision des tensions et gestion des conflits.....	70
8.6 Les phases du conflit	71
8.6.1 La phase d'accumulation des tensions.....	72
8.6.2 Le déclenchement du conflit	72
8.6.3 La phase d'installation du conflit	72
8.6.4 La phase de développement du conflit.....	73
8.6.5 La radicalisation ou l'escalade.....	74
8.6.6 Le reflux et la sortie de conflit	75
APPLICATIONS	76