

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences  
de Gestion**

**Département des sciences de gestion**

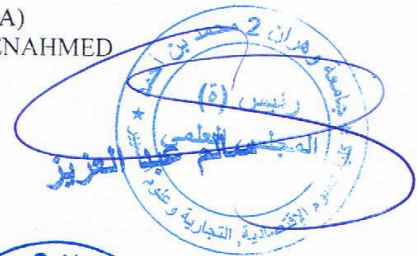
Polycopié

**LE FONDEMENT DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

Cours et exercices  
Tirés de cas réels d'entreprises

Elaboré par Mustapha FERHAOUI

Enseignant chercheur (MCA)  
Université d'Oran (2) Mohamed BENAHMED



أبت حبوش وهبية



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences  
de Gestion**

**Département des sciences de gestion**

Polycopié

**LE FONDEMENT DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

Cours et exercices  
Tirés de cas réels d'entreprises

**Elaboré par Mustapha FERHAOUI**

Enseignant chercheur (MCA)  
Université d'Oran (2) Mohamed BENAHMED

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>I. QU'EST CE QUE LA GRH .....</b>	<b>8</b>
<b>1. LES MODELES DESCRIPTIFS DE LA GRH.....</b>	<b>8</b>
1.1. L'évolution historique de la fonction de GRH .....	8
1.2. L'évolution du profil du responsable des RH.....	9
1.3. Les pratiques de GRH .....	10
1.4. La GRH comme un système : l'approche par les configurations .....	12
<b>2. LES MODELES PRESCRIPTIFS DE LA GRH .....</b>	<b>13</b>
2.1. Le taylorisme .....	13
2.2. Les modèles stratégiques de GRH.....	14
<b>II. LES ACTIVITES DE LA GRH .....</b>	<b>16</b>
<b>1. LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS .....</b>	<b>16</b>
1.1. Définition .....	16
1.2. Les caractéristiques .....	17
1.3. Pourquoi planifier (ou prévoir l'évolution de l'effectif) ?.....	17
1.4. Processus de planification .....	18
1.4.1. Les préalables.....	20
1.4.2. L'analyse de l'environnement .....	20
1.4.3. Identification des besoins et des objectifs .....	20
1.4.4. Inventaire et prévision.....	21
1.4.5. Analyse des écarts .....	21
1.4.6. Etablissement de plans d'actions.....	21
1.4.6.1. Le recrutement .....	21
1.4.6.2. La promotion .....	21
1.4.6.3. Le transfert.....	22
1.4.6.4. La formation .....	22
1.4.6.5. La rétrogradation .....	22
1.4.6.6. La retraite anticipée .....	22
1.4.6.7. Le partage du travail .....	22
1.4.6.8. La mise à pied temporaire.....	22
1.4.6.9. Le temps supplémentaire .....	22
1.4.6.10. Le temps partiel .....	23
1.4.6.11. Le licenciement.....	23
1.4.6.12. Le départ volontaire .....	23
1.5. Les techniques de planifications .....	23
1.5.1. Les experts .....	23
1.5.2. Par unité .....	23
1.5.3. Par facteurs.....	23
<b>2. LA REMUNERATION.....</b>	<b>24</b>
2.1. La définition de la rémunération .....	24
2.2. Les composantes de la rémunération .....	27
2.3. Interrelation avec d'autres activités de GRH .....	29

2.4. Typologie de la rémunération.....	30
2.4.1. Salaire au temps .....	30
2.4.1.1. Salaire horaire.....	30
2.4.1.2. Le salaire mensuel .....	30
2.4.2. Salaire au rendement .....	30
2.4.2.1. Salaire aux Pièces :.....	30
2.4.2.2. Salaire avec des primes.....	30
2.4.2.3. Le système Gantt : .....	31
2.4.2.4. Le système Bedeaux .....	31
2.4.3. Le salaire collectif.....	31
2.4.3.1. Le salaire par équipes autonomes .....	31
2.4.3.2. L'intéressement et la participation.....	31
2.4.4. Le salaire social.....	31
2.5. La gestion de la masse salariale.....	31
2.5.1. Définition de la masse salariale.....	31
2.5.1.1. Augmentation en niveau-augmentation en masse.....	32
2.5.1.2. Effet report.....	32
2.5.1.3. Effet de noria .....	32
2.5.1.4. Effet d'effectif .....	32
2.5.1.5. Effet de structure.....	32
2.5.1.6. GVT : Glissement, vieillissement, technicité.....	32
2.5.2. Typologie de la masse salariale.....	33
2.5.2.1. La masse salariale comptable : .....	33
2.5.2.2. La masse salariale fiscale .....	33
2.5.2.3. La masse salariale versée aux salariés .....	33
2.6. La politique de rémunération.....	33
2.6.1. L'évolution des politiques de rémunération .....	33
2.6.1.1. Du salaire fixe, immédiat et collectif.....	33
2.6.1.2. A la rémunération individualisée, variable et différée .....	34
2.6.2. Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération.....	34
2.6.2.1. L'équilibre financier .....	35
2.6.2.2. L'équilibre externe.....	35
2.6.2.3. L'équilibre interne .....	35
2.7. Comme reconnaître un bon système de rémunération.....	35
<b>3. LE RECRUTEMENT.....</b>	<b>36</b>
3.1. Définition de recrutement.....	36
3.2. Processus de recrutement .....	36
3.3. Lien avec d'autres activités .....	37
3.4. Les canaux de recrutement .....	39
3.5. Les techniques de recrutement .....	39
3.5.1. Le CV (curriculum vitae) et les lettres de motivation .....	39
3.5.2. Les entretiens .....	39
3.5.3. Les tests de recrutement.....	41
3.6. l'intégration de l'embauché .....	42
<b>4. L'EVALUATION DU PERSONNEL .....</b>	<b>42</b>
4.1. Définition de l'évaluation.....	43
4.2. Objectifs et enjeux de l'évaluation .....	43
4.2.1. Les objectifs de l'évaluation .....	43
4.2.2. Les enjeux de l'évaluation .....	43

4.3. Les techniques d'évaluation .....	44
4.3.1. l'entretien individuel .....	45
4.3.2. le 360° .....	45
4.3.3. L'entretien collectif.....	49
4.3.4. L'assessment center .....	49
4.3.5. L'auto-évaluation .....	50
4.3.3. Les autres méthodes .....	50
<b>5. LA FORMATION .....</b>	<b>51</b>
5.1. Définitions .....	51
5.2. Terminologies lié à la formation .....	51
5.3. Objectifs de la formation .....	53
5.4. Interrelation entre la formation et les autres activités .....	54
5.5. pourquoi la formation ? .....	54
5.5.1. Moyen de développement .....	54
5.5.2. Moyen de croissance .....	54
5.5.3. Moyen d'adaptation .....	54
5.5.4. Moyen d'efficacité collective.....	54
<b>6. LA MOBILITE ET LA GESTION DES CARRIERES .....</b>	<b>55</b>
6.1. La mobilité .....	55
6.2. La gestion de carrière .....	55
6.2.1. Définition .....	55
6.2.2. Les mutations de l'environnement, la flexibilité et l'employabilité.....	55
6.2.3. De la « carrière organisationnelle » à la « carrière nomade » .....	56
6.2.4. Les acteurs de la gestion de carrière.....	58
6.2.4.1. Le salarié.....	58
6.2.4.2. La DRH .....	59
6.2.4.3. Le responsable hiérarchique .....	59
6.2.4.4. Les acteurs périphériques.....	59
6.2.5. Les principaux outils de la gestion de carrière .....	59
6.2.5.1. L'entretien périodique d'évaluation.....	59
6.2.5.2. Les cartes des métiers .....	60
6.2.5.3. Les bourses de l'emploi .....	60
6.2.5.4. Les cellules d'orientation.....	60
6.2.5.5. Les cellules de reconversion .....	60
<b>III. EXERCICES ET ETUDES DE CAS .....</b>	<b>61</b>
<b><i>Cas N°1 : Témoignage d'un Directeur de Ressources Humaines.....</i></b>	<b><i>61</i></b>
Objectif : La fiche de poste et les missions d'un Directeur de Ressources Humaines (DRH) .....	61
CORRIGE : La fonction de DRH.....	63
<b><i>Cas N° 2 : Sarl CONFECTION DJURDJURA.....</i></b>	<b><i>68</i></b>
Objectif : faire un DIAGNOSTIC et un ETAT DES LIEUX des effectifs en place .....	68
CORRIGE : Diagnostic et état des lieux des ressources humaines .....	70
<b><i>Cas N°3 : GROUPE AL-HAMDANI .....</i></b>	<b><i>72</i></b>
Objectif : L'utilité des pyramides des âges .....	72
CORRIGÉ : L'utilité des pyramides des âges .....	75
<b><i>Cas N°4 : La société Maghreb Informatique (filiale du groupe AL-HAMDANI).....</i></b>	<b><i>79</i></b>
Objectif : planification des ressources humaines (ou la GPEC) .....	79

CORRIGÉ : La planification des effectifs ou GPEC.....	80
<b>Cas N°5 : Sarl china food, entreprise spécialisée en agroalimentaire.....</b>	<b>81</b>
Objectif : calculer l'état probable d'un effectif et interpréter les ECARTS.....	81
CORRIGE : La planification des ressources humaines.....	83
<b>Cas N°6 : Cabinets de conseil en RH (Sarl Algérie consulting et la sarl universel services).....</b>	<b>85</b>
Objectif : Quelle structure salariale ?.....	85
CORRIGÉ : Quelle structure salariale ?.....	87
<b>Cas N° 7 : extrait d'un article du quotidien « le figaro ».....</b>	<b>89</b>
Objectif : Connaitre les contraintes de la politique de rémunération.....	89
CORRIGÉ : les contraintes de la politique de rémunération.....	90
<b>Cas N° 8 : Sarl UNIVERSEL SERVICES (cabinet de conseil et d'ingénierie des affaires).....</b>	<b>94</b>
Objectif : L'étude et l'analyse des CV pour une meilleure utilisation des tests de recrutement.....	94
CORRIGÉ : CV et tests de recrutement.....	101
<b>Cas N°9 : Discussion autour des résultats d'enquête sur les entretiens d'évaluation.....</b>	<b>103</b>
Objectif : Améliorer l'efficacité des entretiens d'évaluation.....	103
CORRIGÉ : L'évaluation de personnel.....	106
<b>Cas N°10 : L'effort de formation dans une banque publique.....</b>	<b>108</b>
Objectif : Evaluation de l'effort de formation.....	108
CORRIGÉ : Evaluation de l'effort de formation.....	110
<b>Cas N°11 : Spa, les Corps Gras d'Oran (COGO) filiale de l'ENCG et le le modèle de FERENCSE, STONES et WARREN.....</b>	<b>112</b>
Objectif : Le plafond de carrière.....	115
CORRIGÉ : Le plafond de carrière.....	117
<b>Conclusion.....</b>	<b>119</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>120</b>

## INTRODUCTION

Cet ouvrage constitue une synthèse des fondements théoriques, des activités et des techniques fondamentales de la gestion des ressources humaines. Il s'appuie sur les documents les plus cités dans les revues scientifiques et dans les bibliographies des ouvrages.

Il s'inspire de différentes recherches menées, du quotidien des salariés et de notre vécu. Il décrit chacune des activités de la GRH à l'intérieur d'une approche globale et structurée. Pour chacune d'elles, nous avons montré les liens avec le contexte global de l'entreprise (stratégique, financier..) et en détaillant les enjeux.

Les thèmes suivants sont abordés :

- Le concept de GRH ;
- La planification des effectifs
- Le Recrutement ;
- La rémunération ;
- L'évaluation de personnel ;
- La formation ;
- La mobilité et la gestion des carrières ;
- Exercice et étude de cas

Cet ouvrage offre une dizaine d'exercices et études de cas fondés sur des situations concrètes de GRH. Avec corrigés détaillés, pour s'entraîner à pratiquer la GRH. Il met le lecteur en situation d'appliquer les principes et les mécanismes fondamentaux de la GRH appris dans le cours, puis de vérifier leur bonne application.

L'ensemble constitue un véritable outil de travail et d'entraînement pour l'étudiant qui prépare un examen en GRH dans le cadre d'une formation de l'enseignement supérieur en gestion des ressources humaines.

## I. QU'EST CE QUE LA GRH

Avant d'analyser la GRH, il est coutumier de commencer à demander Qu'est ce que la gestion des ressources humaines<sup>1</sup>. Il s'agit d'étudier, à partir d'une lecture de la littérature, les modèles de GRH qui préfigurent dans les entreprises. Cette lecture s'appuie sur les documents les plus cités dans les revues scientifiques et dans les bibliographies des ouvrages. Ainsi, nous avons pu distinguer, a coté des modèles classiques descriptifs et perspectifs, les modèles dits, paradigmatiques.

### 1. LES MODELES DESCRIPTIFS DE LA GRH

Selon Thiétart<sup>2</sup>, il s'agit des « représentations simplifiées d'un processus ou d'un système destinée à expliquer ou simuler la situation réelle étudiée ». La gestion des ressources humaine est décrite comme un moyen de construire une relation de longue durée entre employeur et salariés, en contrepartie d'une adhésion totale de sa part. Ainsi, les travailleurs sont organisés et insérés dans un système au service de l'entreprise et du patron qui les prend en charge depuis leur recrutement jusqu'à leur sortie (licenciement, départ en retraite, fin de contrat...). Ce fonctionnement rejoint la conception de la gestion des hommes dans le système fordien. Selon ses auteurs<sup>3</sup>, le modèle fordiste caractérise le fonctionnement des entreprises jusqu'aux années 80 *« la division du travail est profonde et se manifeste tant sur la stratification des statuts des salariés que dans la dynamique stable du changement technique ; les basses qualifications et les hautes qualifications sont nettement différenciées et les rémunérations sont fixées de manière centralisée et collective par l'entreprise, des syndicats à l'échelle nationale »*

Les modèles descriptifs de la GRH apportent des informations concernant le contenu, la manière de concevoir la gestion des salariés et son évolution. L'environnement de l'entreprise paraît un élément indissociable pour décrire cette évolution.

#### 1.1. L'évolution historique de la fonction de GRH

Ainsi, ces modèles traduisent, d'une part, l'évolution historique de la fonction de la GRH<sup>4</sup>, par exemple distinguent trois phases (voir le tableau suivant), en d'autre part, ils décrivent l'évolution des compétences du responsable des RH et de sa formation

<sup>1</sup> BOURNOIS F. et BARBET J, Qu'est ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752

<sup>2</sup> TUIETART R-A. et All, Méthodes de recherche en management, Ed : Dunod, Paris, 1999, 536 p

<sup>3</sup> BOYER R. & JP. DURAND, L'après fordisme, Ed : Syros, Paris, 1998

<sup>4</sup> BOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006



Tableau N° 1 : L'évolution historique de la fonction de GRH

Période	Phase d'administration (1850-1950)	Phase de gestion (1960-1970)	Phase de développement (1980- )
Activité dominante	Administration, puis négociations, relations sociales...	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, gestion
Nom commun de la fonction	Service paye, administration du personnel, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines

**Source** : BOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006

Les ressources documentaires qui tracent l'évolution de la fonction de RH tournent autour de cette représentation. Selon ses auteurs, la GRH est caractérisée par certaines activités telles que le recrutement, la sélection, la tenue des dossiers administratif des salariés, la formation, la gestion de la productivité du travail, les relations sociales.

L'apparition de la fonction ressources humaines est due à la volonté des entreprises de maintenir la morale et la coopération. On est ensuite passé « d'un pôle administration à un pôle développement » ou « de la fonction personnel sans chef de personnel (1830-1916) à des dirigeants professionnels des ressources humaines (1917-1990) ».<sup>5</sup>

Le chef de personnel a pour mission de mettre en œuvre une administration de personnel, tandis que le directeur de ressources humaines élabore une gestion des RH.

## 1.2. L'évolution du profil du responsable des RH

Nous avons vu dans le tableau précédent que la gestion des hommes a évolué et avec elle le profil des responsables chargés de cette fonction. Une étude, de 200 CV menée par DUYCK 2004 s'interrogeant sur le profil du responsable de RH, a montré que :

- la fonction est constituée d'hommes d'expérience
- Les  $\frac{3}{4}$  des diplômés de la fonction possèdent au moins un Bac+4 : le « ticket d'entrée » dans la fonction est ainsi élevé
- Ils ont suivi un cursus juridique ou gestionnaire et/ou spécialisé dans les ressources humaines

En général, les études sur le profil du responsable s'accordent relativement sur les mêmes caractéristiques. En plus de la maturité professionnelle « on demande à un directeur de RH des connaissances multiples en droit social, en gestion des retards et des conflits,...tout ça exige du temps, même si les formations permettent de franchir les obstacles à grand pas<sup>6</sup> ». Ainsi, on peut tirer, de ces travaux, deux grands modèles de gestionnaire de RH (voir le tableau suivant<sup>7</sup> :

<sup>5</sup> A. MEIGNANT, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », *Personnel*, N° 413, Octobre, 2000, pp 17-27.

<sup>6</sup> FRERET, « la jeunesse : atout ou défaut du DRH ? », *Personnel*, sep 2003, n°442, p : 23.

Tableau N° 2 : les modèles de gestionnaires

Caractéristiques clefs	Directeur de RH fonctionnel	DRH stratège
Thèmes d'action privilégiés	Recrutement, formation, rémunération, relations industrielles, gestion des emplois.	Stratégie d'entreprise, culture d'entreprise, internationalisation, ajustement des effectifs, développement des compétences
Orientation	Tactique dirigée vers l'échelon micro-organisationnel	Stratégie dirigée vers l'échelon macro-économique
Clients du DRH	Les salariés et la hiérarchie	Les managers opérationnels, les clients externes et les sous-traitants
Pouvoir/Statut	Plutôt faible	Plutôt élevé (appartenance au comité de direction)
Formation/Origine du DRH	Spécialiste de la GRH, ouvert aux autres fonctions	Cadre généraliste de la GRH, avec une expérience opérationnelle ou manager ayant une expertise GRH
Horizon temporel des activités	Court terme	Moyen/Long terme
Rôles	Consultant interne/Expertise	Responsable de projets de changements stratégiques, prise en compte des considérations du marché.

Source : BOURNOIS et DERR, 1994, cités dans « le devenir des compétences et des métiers RH », *Actes du colloque à l'université Paris Dauphine*, groupe vision-Atelier Prospective Metier, 13 oct 2004, P8.

Ce tableau nous montre l'imbrication entre les caractéristiques du profil des DRH et les modes de gestion des RH. Il nous montre aussi, les tâches et les missions des DRH qui constituent les pratiques de GRH.

### 1.3. Les pratiques de GRH

La GRH est décrite aussi, dans la littérature, comme une somme de pratiques en évolution. Elles constituent des « guides opérationnels » pour les professionnels de la GRH (praticiens et formateurs). Quelles sont, donc, les techniques et les méthodes de gestion relatives à ces pratiques dites de GRH.

<sup>7</sup> BOURNOIS et DERR, 1994, cités dans « le devenir des compétences et des métiers RH », *Actes du colloque à l'université Paris Dauphine*, groupe vision-Atelier Prospective Metier, 13 oct 2004, P8

Selon MEIGNANT<sup>8</sup>, il existe six pratiques qui compose le GRH : le recrutement, la formation, l'organisation du travail, la gestion de carrières, la rémunération et les relations sociales.

Ces pratiques sont, relativement, présentes dans la plupart des manuels qui traite la GRH. On peut parfois les trouver sous d'autres appellations. Par exemple, Cadin, Guérin et Pigeyre<sup>9</sup> optent pour : Les relations professionnelles, La gestion de l'anticipation, La flexibilité de ressources humaines, Les classifications et rémunération, Le recrutement, L'appréciation, La mobilité/la gestion des carrières et la formation professionnelle continue.

De sa part BOURNOIS et BARBET<sup>10</sup> propose une grille des pratique de GRH (voir le tableau suivant)

Tableau N° 3 : Signification de la grille C.O.R.E

Sigle	Signification	Définition11
C	Communication	« Résulte du fonctionnement global de l'entreprise dont, entre transparence et manipulation, elle constitue l'indispensable ciment »
O	Organisation du travail	« désigne les modes de délimitation, de division et d'intégration des activités de l'entreprise »
R	Rémunération	« Constitue l'une des principales rétributions que l'entreprise apporte aux salariés »
E	Emploi	« Rassemble ici les processus d'affectation des hommes aux postes et aux missions de l'entreprise : c'est-à-dire la gestion prévisionnelle et préventive des emplois, le recrutement, l'accueil et l'intégration, la gestion de la carrière et enfin la formation »

Source : F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion. op., cit.

La description des pratiques de GRH est associée, souvent, à des outils et des méthodes qui expliquent les modalités d'exécution de chacune d'elle. Il s'agit de décrire comment la GRH est pratiquée dans les entreprises et à l'aide de quels instruments. IGALENS dans son ouvrage<sup>12</sup>, identifie, par exemple, La description et l'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches, la direction participative par objectifs et l'informatisation concernant la période de 1961 à 1975. Il ajoute aussi, que plusieurs outils sont apparus depuis cette période (Voir le tableau suivant).

<sup>8</sup> A. MEIGNANT, op, cit

<sup>9</sup> Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007

<sup>10</sup> F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752.

<sup>11</sup> ibidem

<sup>12</sup> IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998.

Tableau N° 4 : Exemples d'outils de la GRH

Pratiques de la GRH (selon CORE)	Les outils (selon le livre de GUERRERO <sup>13</sup> )	Les outils (selon les DRH14)
Communication	Intranet	
Organisation du travail	La gestion de projet	
Rémunération	Grilles des salaires Gestion des primes Critères d'attributions des stock-options, du variable...	Enquête salariale (60%)
Emploi	Recrutement : guide d'entretien/la sélection des tests/les centres de mise en situation... GPEC : grille d'analyse des compétences/référentiels des compétences Evaluation : guide d'entretien annuel d'évaluation/ évaluation à 360° Formation : plan de formation/ les outils proposés par le législateur	Référentiels d'emplois et compétences (70%) Entretien annuel d'évaluation (96%) Bourse de mobilité (85%) Bilan de compétences ou de carrières (60%)  Plan de développement et de formation (51%)

Nous avons vu que la GRH est répartie entre les pratiques et/ou les outils dans les descriptions ci-dessus, d'autres auteurs la définissent comme un système.

#### 1.4. La GRH comme un système : l'approche par les configurations

Les auteurs de cette approche considèrent la GRH comme un ensemble d'éléments qui interagissent mutuellement, et la représente à travers des configurations. C'est une démarche qui s'inscrit à l'opposé de celle des modèles cités plus haut. En effet, au lieu de regrouper les pratiques dans des modèles, les auteurs partent de leur diversité et tendent de l'expliquer. Par exemple, NIZET et PICHAULT<sup>15</sup>, regroupent la GRH tous les phénomènes qu'elle recouvre dans des configurations, elles sont un outil qui permet de caractériser la pluralité des situations de gestion des hommes. Les travaux de ces deux auteurs ne concernent pas les pratiques de GRH, mais plutôt, ils mettent l'accent sur les politiques de GRH « *qui manifestent la façon d'envisager la fonction ressources humaines dans un ensemble*

<sup>13</sup> GUERRERO S., « les outils des RH, Ed : Dunod, Paris, 2004.

<sup>14</sup> Enquête effectuée auprès de 53 DRH de grandes entreprises, à la question : Quels outils RH avez-vous mis en œuvre ?, baromètre liaisons sociales-CSC, *Liaisons sociales*, Dec 2003

<sup>15</sup> PICHAULT F., NIZET J., « Les pratiques de la gestion des ressources humaines », Ed : Editions du seuil, Paris, 2000, p : 333

*organisationnel donné* », ce qui veut dire que « *les pratiques de GRH varient également d'une situation à l'autre, de même que les liens que ces pratiques entretiennent avec d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation et de la gestion de celle-ci* ». Ainsi, cinq configurations sont identifiées par ces auteurs (voir le tableau suivant)

Tableau N° 5 : Les cinq configurations de la GRH

Configurations organisationnelles	Modèles de GRH	Politiques de GRH
Entrepreneuriale	Arbitraire	Absence de tout critère prédéfini Prédominance de l'informel
Bureaucratique	Objectivant	Critères impersonnels définis par des analystes Régulation formelle
Adhocratique	Individualisant	Personnalisation du lien salarial Négociations individuelles et multiplicités des GRH
Professionnelle	Conventionnaliste	Définition collective des critères de gestion
Missionnaire	valoriel	Fonction ressources humaines implicite

Source : NIZET et PICHAULT, op, cit.

Toujours selon ces auteurs, se sont « *les hommes qui construisent l'entreprise et participent à la GRH et qui mettent en cohérence tous ses éléments* ». Ils sont des « *acteurs* ».

L'étude des pratiques de la GRH, à travers de tous ces modèles (descriptifs) nous interpelle à poser d'autres questions relatives à la performance de certaines pratiques. Ceci dit, est ce qu'il existe des pratiques qui sont meilleures que d'autres. Certains travaux apportent des réponses, ils sont répertoriés dans l'approche prescriptive de la GRH.

## 2. LES MODELES PRESCRIPTIFS DE LA GRH

Les modèles de GRH, dans cette approche, proposent des pratiques performantes qui visent à gérer les hommes de manière idéale. Le premier d'entre eux est celui de Taylor.

### 2.1. Le taylorisme

TAYLOR a apporté une réponse aux dysfonctionnements<sup>16</sup> soulevés par le mode de production artisanale, en mettant en place des techniques et des règles de gestion qu'il a appelé l'OST (organisation scientifique du travail). Au cœur de cette organisation, Taylor a mis en place le concept « *The one best way* ». Il s'agit d'un certain nombre de prescriptions concernant la gestion de la main d'œuvre pour permettre de découvrir la meilleure méthode de travail, telles que :

- Le recrutement : il obéit à une démarche scientifique, qui consiste à rechercher des candidats dont les qualités professionnelles correspondent à l'analyse du travail déjà effectuée.

<sup>16</sup> C. THUDEROZ, Histoire et sociologie du management, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, P : 8.

- La formation : elle est presque obligatoire pour atteindre les normes de travail prescrit dans le « *One best way* »
- Le salaire : il est donné au mérite (ou salaire à la pièce), c'est-à-dire, il correspond à l'analyse du temps d'exécution des tâches prescrites dans les fiches de postes.

Taylor a ainsi élaboré un modèle prescriptifs construit autour de trois pratiques de GRH, gérant la main d'œuvre de façon scientifique. Ce modèle a fait preuve d'efficacité et il s'est **répondu** dans toutes les entreprises en raison des gains de productivité qu'il a générée. On parle, à cette époque d'une « *gestion universelle* » des RH, au service des objectifs de production. Ainsi, la GRH devient un instrument de la stratégie des entreprises.

## 2.2. Les modèles stratégiques de GRH

Le fait que la GRH est appréhendée comme un domaine scientifique, pouvant impacter positivement les performances de long terme de l'entreprise, elle est donc considéré comme un potentiel stratégique<sup>17</sup>, et un « avantage compétitif ». Dans ce cadre, on parle de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)<sup>18</sup>. Il s'agit de repenser les pratiques qui existent déjà dans les précédents modèles (descriptifs) de manière à ce qu'elles répondent aux objectifs stratégiques des entreprises (voir le tableau suivant qui rend compte de cette évolution).

Tableau N° 6 : L'évolution des pratiques de GRH

Dénomination des pratiques prescriptive de la GRH	Correspond à la pratique « traditionnelle »
<i>Internal carrer opportunities</i> (opportunités de carrier internes)	Gestion de carrières
<i>Training systèms</i> (système de formation)	Formation
<i>Appraisal measures</i> (mesures d'évaluations)	Evaluation
<i>Profit Sharing</i> (partage de profit)	Rémunération
<i>Employment security</i> (sécurité de l'emploi)	Gestion de l'emploi
<i>Voice mechnisme</i> (mécanismes d'expression)	Communication et relations sociales
<i>Job definition</i> (définition de poste)	Organisation

Source : GALINDO G., op, cit.

Les pratiques du modèle de GSRH n'abandonnent pas celles décrites dans les modèles descriptifs de la GRH, mais tendent plutôt à les réutiliser à des fins stratégiques. Par exemple, la formation ou le recrutement ne sont plus guidés par des objectifs à court terme, mais

<sup>17</sup> GAZIER B., « Economie du travail et de l'emploi » Ed : Dalloz, Paris, 1992

<sup>18</sup> GALINDO G., « quelle cohérence entre la stratégie et la gestion des hommes dans les jeunes entreprises de recherches ? » *Congrès des IAE*, Lyon, 2004.

orientés vers l'avenir. A cet effet, les RH doivent suivre l'évolution de l'entreprise. On parle désormais de leur capacité à anticiper les orientations stratégiques de l'entreprise à la place du concept d'adaptation à ses orientations<sup>19</sup>.

Dans ce contexte, le DRH doit anticiper et articuler les opportunités et les défis de la GRH. Dès lors, il est l'expert interne de l'entreprise qui cherche avant tout à anticiper les changements que provoque l'environnement et mener des réflexions (stratégiques) qui vont démontrées « que la GRH est la source d'avantages compétitifs durables ». Il doit être en l'occurrence :

- Un Gestionnaire des compétences
- Un communicateur
- Un garant des équilibres sociaux
- Un contrôleur de gestion et un gestionnaire de rémunération individuelle
- Un optimisateur d'effectif

Ainsi, les transformations du rôle du DRH ont amené la fonction de RH à évoluer. Définir cette évolution revient à se focaliser sur les activités et les axes de la fonction de GRH.

---

<sup>19</sup> GODET M, *Manuel de prospective stratégique*, Ed : dunod, vol 2, Paris, 364 p

## II. LES ACTIVITES DE LA GRH

### 1. LA PLANIFICATION DES EFFECTIFS

L'approche de la planification des effectifs est l'activité de base que chacun des responsables des ressources humaines doivent maîtriser en premier lieu. Elle est souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC.

Elle pose la question centrale de l'anticipation des évolutions de l'entreprise par la gestion des ressources humaines<sup>20</sup>. Le contexte économique, organisationnel, social et légal pousse l'entreprise à évoluer et en même temps à adapter ses ressources humaines.

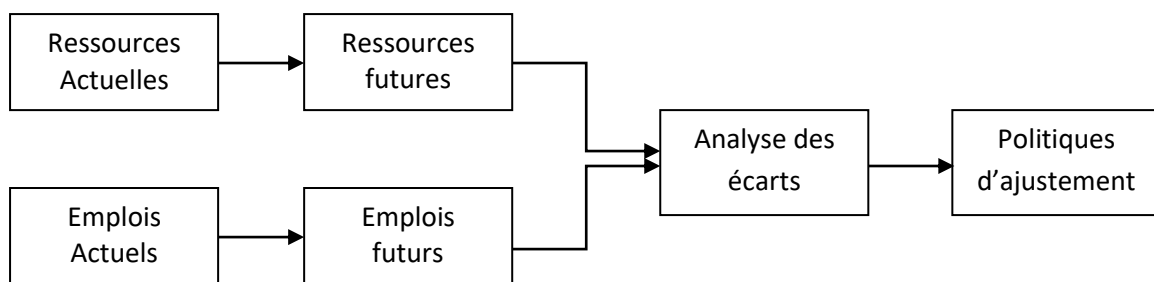
Il s'agit donc de concevoir et de mettre en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences. Elle implique :

- La direction générale : mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise
- La direction de RH : coordonner les différents axes de la fonction de RH (recrutement, formation, rémunération...)
- Les lignes hiérarchique, les salaires et le syndicat : ils interviennent dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH

#### 1.1. Définition

La logique d'anticipation a toujours été une préoccupation des entreprises, y compris pour assurer l'adaptation de ses ressources humaines.

La GPEC pose la question de l'adéquation entre les ressources et les besoins dans les entreprises à court ou moyen terme.



<sup>20</sup> DENIZET I., FORGEAS P., HIRSCH G., « La planification stratégique des industries à haute technologie », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Aout, 1987, Paris pp : 19-26.



Cela suppose<sup>21</sup> :

- D'analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs, d'âge, d'ancienneté, de qualification... ;
- D'analyser les emplois et leur évolution probable à court et moyen terme ;
- D'identifier les mécanismes d'ajustement possibles : gestion du temps de travail, promotion, mobilité, formation, recrutement, départs...

D'autres éléments sont à prendre en considération tels que :

- Situation du marché de travail
- Profils disponibles
- Les profils rares..

## 1.2. Les caractéristiques

Le principe de la planification repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et disponibilités en ressources humaines. Cette comparaison des besoins et des disponibilités futures débouche sur 3 situations, dans chacune, correspond une stratégie, particulière, de RH adéquate :

- Quand les **besoins correspondent** aux **disponibilités**, même si cette situation est rare, la stratégie de RH repose sur une série de décisions et d'actions qui visent à **stabiliser** les effectifs (formation, promotion...);
- Quand les **besoins sont supérieurs** aux **disponibilités**, la stratégie de RH s'oriente vers **l'acquisition des RH**. Cette dernière s'effectue soit en interne, par la promotion, la mobilité...ou en externe, par le recrutement, la sélection...
- Quand les **besoins sont inférieurs** aux **disponibilités**, la stratégie de RH s'appuie sur **la réduction du volume d'emploi** (flexibilité du temps de travail, départ anticipée, licenciement...)

## 1.3. Pourquoi planifier (ou prévoir l'évolution de l'effectif) ?

Afin de comprendre clairement l'utilité de la planification, nous allons décrire la situation dans laquelle il n'y a pas de planification. Dans cette situation on est face :

- Des effectifs humains mal utilisés
- Définition des tâches peu claires et imprécises
- Des dépenses mal orientées
- Un travail de recrutement et de sélection qui fonctionne au hasard pour satisfaire des besoins immédiats
- Un fort roulement des RH
- Une pénurie ou un surplus de main d'œuvre
- Insécurité chez les travailleurs

Ces effets génèrent :

---

<sup>21</sup> GILBERT P., « la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », Revue française de gestion, Juin-Juillet-Aout 1999, Paris, pp 66-75.

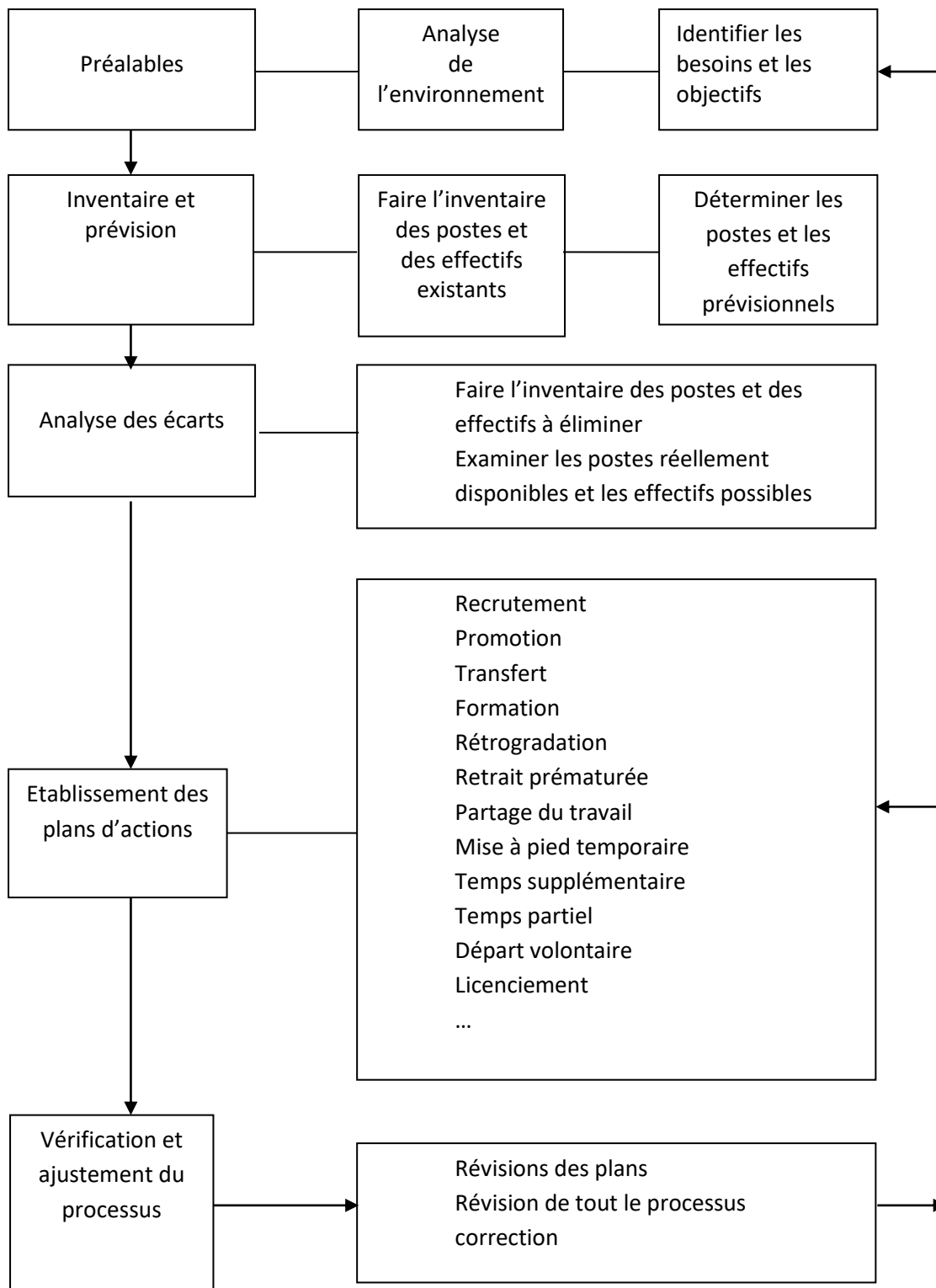
- Difficultés de trouver les qualifications nécessaires
- Relève insuffisante
- Qualifications trop anciennes
- Cout de mobilité et de recrutement très élevés
- Résistance aux changements

En l'occurrence, des les entreprises qui utilisent la planification de ses RH, les salariés peuvent participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expérience de formation dans les emplois appropriés.

Dans cette situation, la prise en conscience de l'intérêt que l'entreprise porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail (satisfaction au travail, réduction de l'absentéisme et de roulement de personnel, l'accroissement de la qualité du travail...)

#### **1.4. Processus de planification**

Toute planification implique des prévisions qui établissent l'équilibre entre les effectifs, les postes disponibles et les postes prévisibles durant une période de temps précisée d'avance par l'entreprise. Elle suit les étapes suivantes (voir le schéma N° 1)

Schéma N° 1 : Les étapes du processus de planification des effectifs<sup>22</sup>

<sup>2222</sup> Schéma tiré de : SEKIOU et al., « Gestion des ressources humaines », 2eme édition, Ed : De Boeck, Bruxelles, 2001, p : 77.

### 1.4.1. Les préalables

### 1.4.2. L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement (interne et externe) a pour but de connaître le contexte dont évolue l'entreprise, notamment les aspects liés à son devenir. Cela permet de réaliser les prévisions des mouvements de la main d'œuvre dans l'entreprise et faire des choix plus judicieux en matière de sélection des effectifs qui vont permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Cette analyse s'effectue à partir des techniques quantitatives et qualitatives qui concernent les aspects internes et externes de l'environnement.

#### Les aspects liés à l'environnement interne

On analyse les orientations de l'entreprise en termes de mission, objectifs, style de management et les caractéristiques de ses RH

#### Les aspects liés à l'environnement externe

L'accent est mis sur les évolutions politiques, économiques et technologiques qui peuvent impacter de manière positive ou négative l'entreprise. Il s'agit d'étudier ce changement que provoquent ses éléments externes sur l'évolution des RH.

### 1.4.3. Identification des besoins et des objectifs

Il est nécessaire que l'entreprise soit capable de formaliser ses besoins. Elle va lui permettre de le traduire en termes de caractéristiques qui correspondent à une ressource (l'individu). **Ce besoin** va s'exprimer sous forme d'une dénomination et du contenu de l'emploi. Ainsi, la connaissance de l'emploi repose sur une double démarche<sup>23</sup> :

#### Une démarche normative :

Elle consiste à définir un emploi en s'appuyant sur des manuels ou des répertoires des métiers et des emplois. On y trouve les définitions de l'emploi/métier (description de l'activité), les conditions générales de son exercice et le niveau de formation et d'expérience pour y accéder.

A partir de la définition de l'emploi, le Responsable RH peut préciser les exigences de l'emploi (pour un éventuel recrutement et/ou une évaluation).

#### Une démarche descriptive :

Elle permet, d'une part, de constater par l'observation et par l'étude (entretien, questionnaire...) et d'autre part, de rapporter les informations pertinentes qui concernent la nature des postes spécifiques.

Il s'agit de décrire les tâches que comprend le poste et les habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises du salarié pour bien exécuter son travail. Cette description nous renseigne sur :

- les tâches tributaires à l'emploi (que fait le salarié ?),
- les moyens mis en œuvre (comment le salarié accomplit-il son travail ?),
- les objectifs à atteindre (pourquoi agit-il ainsi ?)

<sup>23</sup> CAMPOY E. et all, « *gestion des ressources humaines* » Ed : Pearson Education France, Paris, 2008, p : 02.

- les exigences requises et les difficultés qui en découlent (qu'implique ce travail ?)

A la fin, le processus de description de l'emploi conduit à :

- énumérer les tâches à effectuer par l'occupant de poste (description des tâches)
- décrire les exigences du poste et les activités formant son contenu (étude des temps et des mouvements)
- Etablir un profil de poste

L'analyse des besoins en main d'œuvre d'une entreprise exige des réponses à des questions fondamentales, telle que :

Quels sont les types d'emplois qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise ? Combien d'emplois de chaque type seront requis pour ce faire ? Quels seront le contenu et les exigences pour ces emplois.

Une fois les besoins sont exprimés, la planification (ou la GPEC) définit, à partir des objectifs (organisationnels, commerciaux ou de production...), le nombre des effectifs que chaque service doit contenir dans une période donnée.

#### **1.4.4. Inventaire et prévision**

Avant de déterminer les besoins en main d'œuvre pour le futur, on analyse ce que l'entreprise possède actuellement comme effectif. Il s'agit de faire un inventaire complet sur les salariés, les postes et les descriptions de tâches de chaque poste.

#### **1.4.5. Analyse des écarts**

La détermination des écarts consiste à faire la différence entre les postes réellement disponibles et les effectifs en place à la fin d'une période précise. Cela peut engendrer trois situations possibles :

- L'absence d'écart
- La supériorité des postes par rapport aux effectifs
- La supériorité des effectifs par rapport aux postes

Ne pas d'avoir d'écart est une situation très rare. Généralement, c'est la deuxième situation qui prédomine la réalité des entreprises où les postes sont supérieurs par rapport aux effectifs.

#### **1.4.6. Etablissement de plans d'actions**

Ayant constaté les écarts, l'établissement d'un plan d'action, pouvant pallier les besoins de l'entreprise en homme, s'impose. Ce plan d'action se compose des actions suivantes :

##### ***1.4.6.1. Le recrutement***

Quand les postes disponibles sont supérieurs aux effectifs en place, l'entreprise est tenue de recruter pour combler ses postes

##### ***1.4.6.2. La promotion***

La promotion d'un salarié repose sur deux critères : le mérite et l'ancienneté. Elle impactera le dynamisme du salarié. Les conséquences de la promotion sont :

- La motivation du salaries promu
- La motivation des autres salariés
- La possibilité d'effectuer d'autre promotion en raison du poste vacant engendré par le promu

#### ***1.4.6.3. Le transfert***

Il s'agit d'un changement d'un poste à un autre. Ce dernier est l'équivalent du précédent poste (point de vue salaire, statut, responsabilité...) Il peut constituer la première étape en vue d'une promotion.

#### ***1.4.6.4. La formation***

Elle apparait comme un facteur de compétitivité économique. Elle répond aux attentes des entreprises comme des salaries dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

#### ***1.4.6.5. La rétrogradation***

Cette action est utilisée en tant que mesure disciplinaire, elle suscite des contestations et revête les formes<sup>24</sup> suivantes :

- Une diminution du statut avec le même salaire ou un salaire moindre
- Un même statut mais avec un salaire moindre
- Un changement dans un poste beaucoup moins intéressant
- La création de poste supérieur au poste du salarié
- Une élimination de poste et un transfert à un autre poste
- ...

#### ***1.4.6.6. La retraite anticipée***

Généralement, cette action se propose de remédier à un désarroi managérial. On force les salariés d'un âge avancé à prendre une retraite hâtive afin de ne pas les remplacer par d'autres salariés.

#### ***1.4.6.7. Le partage du travail***

Par cette action, l'entreprise demande à ses salariés de travailler moins d'heures pour faire diminuer, en proportion égale, leur salaire.

#### ***1.4.6.8. La mise à pied temporaire***

Dans des situations critiques, l'entreprise est contrainte parfois d'utiliser cette action afin de réduire sa main d'œuvre. Cela lui permettra de baisser ses couts.

#### ***1.4.6.9. Le temps supplémentaire***

Dans des situations ou la demande ou le plan de charge des entreprises augmentent, certaines entreprises demandent à ses salariés d'effectuer du temps supplémentaire au lieu d'effectuer des nouveaux recrutements.

---

<sup>24</sup> J.M. PERETTI, une nouvelle gestion de l'emploi et du temps de travail, RFG, mars-avril 1983, pp38-63.

#### ***1.4.6.10. Le temps partiel***

Utiliser des postes de travail dont l'occupant est lié à l'entreprise par un contrat temporaire est devenue actuellement une règle de conduite. Elle procure aux entreprises utilisatrices des avantages tels que :

- Recruter des salariés les plus productifs
- Coûts moins élevés en termes de salaire et avantages sociaux
- Etc...

#### ***1.4.6.11. Le licenciement***

Le licenciement est l'une des sanctions disciplinaires que l'employeur peut prononcer. Il peut être fondé sur le comportement du salarié (faute) ou sur d'autres motifs (absences répétées ou prolongées, incompétence...)

#### ***1.4.6.12. Le départ volontaire***

Parfois, les entreprises offrent à ses salariés des programmes de départ volontaire afin de contrôler ses coûts.

### **1.5. Les techniques de planifications**

Les techniques de planification (quantitatives ou qualitatives) ont pour rôle de prévoir et d'anticiper, de manière plus ou moins exacte, les effectifs futurs dans l'entreprise.

Rappelons que l'entreprise évolue dans un environnement qui change en permanence. Le degré d'exactitude des prévisions va dépendre de la pertinence de l'information récoltée et de la probabilité de prévoir ces changements dans le futur.

Plusieurs techniques sont à utiliser, elles dépendent de la spécificité des entreprises. Les principales techniques<sup>25</sup> qui peuvent être utilisées sont : La technique dite « de l'expert », Par unité et Par facteurs.

#### **1.5.1. Les experts**

L'analyse est fondée sur l'expérience et l'intuition d'un ou plusieurs experts pour déterminer les besoins futurs de la main d'œuvre. C'est la technique la plus utilisée compte tenu de sa simplicité.

#### **1.5.2. Par unité**

Il s'agit de recueillir l'information dans chaque unité de production de l'entreprise. Chaque unité est appelée à faire ses propres prévisions sur la base de ses besoins en RH. Ensuite, ces informations sont communiquées à la direction générale, afin qu'elle puisse établir les besoins globaux de toute l'entreprise

#### **1.5.3. Par facteurs**

Il s'agit de mettre en relation la prévision des RH avec un facteur, généralement, le niveau des ventes. C'est-à-dire, l'entreprise cherche à prévoir la main d'œuvre à partir de ses ventes des années passées.

---

<sup>25</sup> ADRIANE Belout, « comment planifier une acquisition des ressources humaines », transaction, mars 1987, p10

## 2. LA REMUNERATION

Elément majeur du contrat qui lie le salarié à l'entreprise, la rémunération correspond aussi à une charge pour l'entreprise<sup>26</sup>. Au-delà de la contrepartie du travail fourni, elle peut représenter pour l'entreprise un instrument de gestion destiné à améliorer les performances de ses salariés.

La question des rémunérations est loin d'être évidente dès que l'on s'interroge sur ce qui fonde la rétribution. Est-ce qu'il s'agit du poste, des qualités personnelles, du statut, de la compétence, de la performance, de l'appartenance ethnique avec les responsables ? Ceci dit, la gestion de la rémunération ou plutôt de la masse salariale, s'avère extrêmement complexe et présente des enjeux tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau national.

Au niveau de l'entreprise, la masse salariale (MS) est souvent le premier poste de charge, elle représente une part importante de la valeur ajoutée des entreprises. Sa maîtrise est une préoccupation majeure.

Au niveau national, l'état apprécie et fixe le salaire minimum que doit percevoir les salariés (Salaire National Minimum Garantie, SNMG), il suit son évolution et influe sur le montant des prélèvements sur salaire<sup>27</sup>.

### 2.1. La définition de la rémunération

Chaque salarié se trouve face à une pyramide de rémunération construite sur la base de rémunération globale, elle comporte une rémunération directe et indirecte (voir le tableau 7 et 8).

- La rémunération directe a un rapport direct avec le travail accompli. Elle comprend les paiements en espèce et en nature les sommes gagnées par le salarié, les heures supplémentaires et les gains résultant d'autres système de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement<sup>28</sup>.
- La rémunération indirecte concerne d'autres paiements dont bénéficient les salariés, il s'agit des avantages sociaux.

<sup>26</sup> DONNADIEU G., « du salaire à la rétribution », Editions Liasons, 3eme édition, paris, 1999

<sup>27</sup> BENHIZIA L., « le bilan social dans l'entreprise : sa conception, son utilité », Edition SNC, Alger, 1995

<sup>28</sup> PERETTI JM, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 1999, pp 176-177



Tableau N° 7: les différentes terminologies utilisées pour définir les rémunérations

Termes	Définitions
Salaire	Rémunération directe du travail sur la base d'un horaire, quotidien, hebdomadaire ou en fonction de la production, régit explicitement ou implicitement par un contrat liant un salarié à un employeur
Avantages sociaux	Partie de la rémunération qui touche une personne en sus de son salaire, sans nécessairement fournir un travail en conséquence, tels que la protection de la personne et du revenu, la protection de la retraite, le maintien du revenu, etc. Le salaire direct et les avantages sociaux forment la rémunération globale
Traitement	Rémunération sur la base annuelle dont le mode de versement peut se faire en différents intervalles. Ce mot est utilisé pour tout emploi d'une certaine importance sociale. On parle du traitement d'un PDG, d'un ministre ou du président de la bourse
Salaire de base	Montant versé au salarié fondé sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce, en ajoutant tous les autres avantages liés à l'emploi. Désigne aussi le salaire déterminé par l'exigence d'un emploi dans une classe d'échelle de salaire d'une catégorie d'emploi. Synonyme de taux de salaire.
Masse salariale	Montant global de la rémunération directe ou indirecte consacré par une organisation ou une industrie ou encore une économie nationale aux salariés durant une période donnée, généralement une année.
Salaire réel	Salaire qui vient à l'esprit lorsqu'on mesure et compare le pouvoir d'achat présent d'un salarié par rapport à celui d'une période antécédente donnée (généralement une année). Autrement dit, la quantité de biens ou services que le salarié peut se procurer avec son présent salaire s'il correspond à celui de la période antécédente de référence.
Régimes d'incitation	Stimulants sous forme pécuniaire ou autre qui poussent le salarié à augmenter sa performance ou à améliorer son comportement, tels que les bonis, les primes liées au travail à la pièce, etc. ces primes sont donc liées directement à l'effort individuel.
Régimes d'intéressement	Moyens par lesquels l'organisation associe ses salariés à des résultats économiques, par exemple, la remise d'actions, d'un supplément de salaire dû à la participation aux bénéfices, etc. les primes sont établies en fonction de la performance globale de l'organisation.
Salaire individualisé	Salaire qui tient compte de la performance individuelle dans l'ensemble de la rémunération. La tendance veut que, même dans une structure formelle de salaire, où on associe aux emplois des valeurs minimales et maximales, tout supplément du salaire de base soit attribué selon les régimes d'incitation et d'intéressement. On récompense ici la performance individuelle ou le mérite et non l'ancienneté, ni l'âge, ni l'augmentation du coût de la vie du salarié. Synonyme de salaire variable

Source : SEKIOU et autres, op, cit, p : 160.

Tableau N° 8: les différentes terminologies utilisées pour définir les rémunérations <sup>29</sup>(2)

Termes	Définitions
<b>salaire</b>	désigne toute rémunération constituant la contrepartie de prestation de travail fournie par une personne (travailleur ou ouvrier) pour le compte d'une autre personne (employeur), en vertu d'un contrat de travail ou d'une convention collective de travail. Son montant peut être calculé, soit forfaitairement (au temps), soit en fonction de la quantité de travail fournie (aux pièces). Sont notamment considérées, aux fins d'imposition, comme salaires: - les rémunérations allouées aux associés minoritaires des sociétés a responsabilité limitée. - les sommes perçus en rémunération de leur travail par des personnes exerçant a domicile, et a titre individuel, pour le compte d'une tierce personne. - des primes de rendement, gratifications ou autres, d'une périodicité autre que mensuelle, habituellement servies par les employeurs. - les sommes versées à des personnes exerçant, en sus de leur activité principale de salariés, une activité d'enseignement, de recherche, de surveillance ou d'assistanat a titre vacataire. - les indemnités, remboursements ou allocations forfaitaires pour frais versés aux dirigeants des sociétés.
<b>traitement</b>	désigne la rémunération versée aux travailleurs des administrations et institutions publiques (fonctionnaire).
<b>émolument</b>	désigne un ensemble de traitements ou salaires versés à une même personne, (généralement ceux d'une année).
<b>indemnité</b>	désigne un élément d'une rémunération ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation du coût de la vie ou a rembourser une dépense imputable a l'exercice de la profession (prime). Il désigne également des sommes allouées pour le dédommagement d'un préjudice (indemnités de licenciement) ou des rémunérations liées aux certaines fonctions (indemnités allouées a des personnes élues).
<b>prime</b>	désigne toute somme d'argent payée a un salarié en plus de son salaire, en vue de lui rembourser certaines frais (indemnité) ou de l'intéresser a la production, au rendement (gratification).
<b>rémunération</b>	désigne le prix d'un travail ou d'un service rendu. Par rémunération principale il y a lieu d'entendre le traitement ou le salaire, selon le cas. Par rémunération accessoire, il est entendu les indemnités, prime, gratification et autres qui sont attribuées en plus de la rémunération principale, même si la personne qui les verse est distincte de celle qui paye la rémunération principale (cas de certaines rémunérations statutaires).
<b>pension</b>	désigne toute prestation en argent versée périodiquement à une personne déterminée.
<b>L'expression rente viagère</b>	désigne toute allocation périodique ou arrérage qu'une personne appelée débirentier s'engage à servir a une autre personne, appelée crédentier, durant la vie de celle-ci.

<sup>29</sup> Tirée de l'ouvrage : LECAILLON C.F. J., « les salaires » Ed : Cujas, 1973 Paris.

<b>L'expression avantage en nature</b>	désigne, entre autre, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage.
<b>Revenu global</b>	<p>selon la fiscalité algérienne (code des impôts directs) pour la détermination du revenu constituant l'assiette de l'impôt sur le revenu global des salariés, il est tenu compte du montant des pensions, des rentes viagères et des rémunérations principales, augmentées des rémunérations accessoires versées aux bénéficiaires, ainsi que des avantages en nature qui leur sont éventuellement accordés.</p> <p>Par avantage en nature, il y a lieu d'entendre entre autres, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage dont l'estimation est par l'employeur d'après la valeur.</p>

Source : CF.J. LECAILLON, « *les salaires* » Ed : Cujas, 1973 Paris.

## 2.2. Les composantes de la rémunération

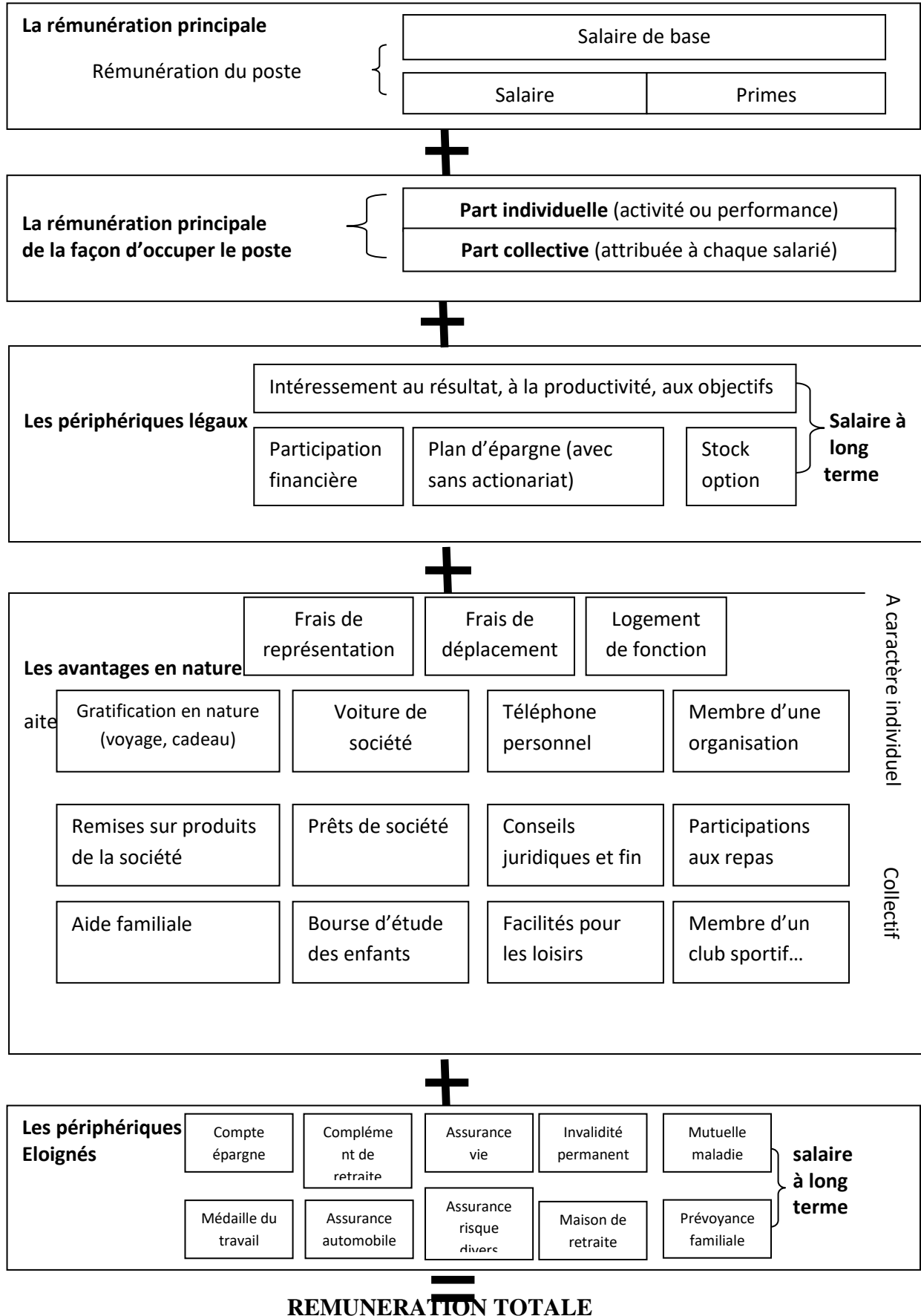
La rémunération d'un salarié peut être définie comme une pyramide rassemblant des éléments<sup>30</sup> que l'on rencontre dans toutes les entreprises (avec des proportions diverses). Chaque entreprise adopte une répartition, de ces éléments, propre à son histoire, sa culture ou de ses choix stratégiques.

En haut de cette pyramide figure la rémunération principale composée de la rémunération de poste et de la façon d'occuper le poste. En dessous, les trois types d'éléments périphériques dont l'importance est croissante, ils présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils peuvent être versés de façon différée, en dehors du rythme mensuel (salaire à long terme)
- Ils peuvent être associés à une performance individuelle ou collective
- Ils peuvent être versés sous forme monétaire ou autre (en nature, en produit ou services gratuits, en avantages divers...) (voir le schéma N° 2).

<sup>30</sup> Martory B, Delay C, Siguier F , « *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines* », Edition : liaisons, Paris, 2008

**Schéma N°2 : la structure de la rémunération**

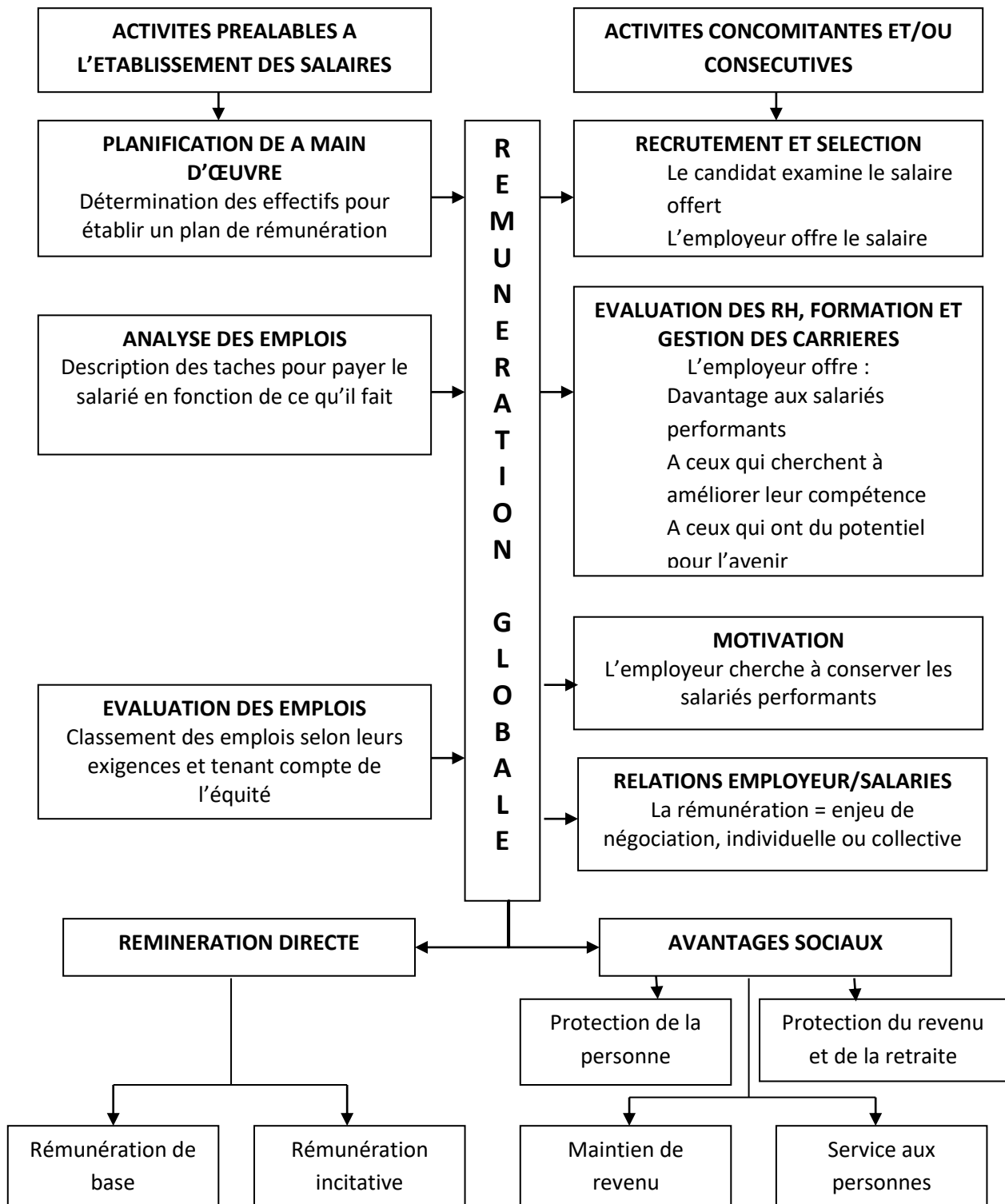


Source : G. DONNADIEU, *Du salaire à la rétribution*, Ed : Liaisons, Paris, 1997

### 2.3. Interrelation avec d'autres activités de GRH

Avant de déterminer la rémunération d'un salarié (après sans salaire de base) cela suppose que l'activité d'évaluation de la performance a été effectuée par exemple et qu'on sache exactement les tâches qu'il va exécuter (l'activité de l'analyse des emplois) et est ce que ce poste a été prévu (Planification des effectifs)... voir le schéma N° 3

Schéma N° 3 : interrelation de la rémunération avec les autres activités de GRH



## **2.4. Typologie de la rémunération**

### **2.4.1. Salaire au temps**

Le système de numération au temps est le plus ancien et le plus répandu. Il est calculé sur une base horaire ou mensuelle et assure une certaine sécurité de l'emploi <sup>31</sup> (généralement, le principe de mensualisation est retenu par l'organisme employeur).

La mensualisation présente un double avantage, aussi bien pour le salarié que pour l'organisation. Elle permet le contrôle de la masse salariale pour l'entreprise et favorise la sécurité de l'emploi. Elle constitue, également, une source régulière de revenu pour le salarié. La notion de temps est fondamentale dans la détermination de la rémunération. Il est le plus question du temps de travail effectif pour la réalisation des tâches. Ainsi, dans la conception du salaire au temps, le salaire horaire et le salaire mensuel ou semi - mensuel en sont quelques illustrations<sup>32</sup>. Cependant, le salaire au temps n'est pas lié à la performance ce qui freine ou entrave l'amélioration de son revenu par sa productivité

#### **2.4.1.1. Salaire horaire**

C'est un système de rémunération appliqué aux ouvriers, le versement étant hebdomadaire et semi mensuel. La formule de calcul est basée sur l'heure de travail.

#### **2.4.1.2. Le salaire mensuel**

Le salaire mensuel est appliqué aux travailleurs. Une approche consensuelle est observée par chacune des deux parties. Il est fixé par accord entre les employeurs et les salariés tout en respectant les minima conventionnels et le salaire minimum de croissance<sup>33</sup>. Il s'agit de tenir compte des contraintes juridiques et des dispositifs mis en place par la législation et la réglementation du travail.

### **2.4.2. Salaire au rendement**

Cette forme de rémunération lie le salaire avec le résultat. C'est l'effort qui est critère de rémunération.

#### **2.4.2.1. Salaire aux Pièces :**

Il représente un moyen de stimulation dans le sens où le salarié déploie toutes ses capacités dans l'accomplissement du travail

Néanmoins, il génère des inconvénients dans la mesure où il peut causer des surmenages et des risques de travail..

#### **2.4.2.2. Salaire avec des primes**

Une prime est octroyée aux travailleurs additionnée au salaire normal. La production et l'économie de temps sont les critères de détermination

<sup>31</sup> J. le caillon, « les salaires », Ed : Cujas, Paris, 1973, p156

<sup>32</sup> ibid p141-142

<sup>33</sup> Ibid, p 157

### 2.4.2.3. *Le système Gantt :*

C'est un exemple de « salaire différentiel qui consiste à décomposer la rémunération en deux fractions :

- Un salaire minimum égal au produit de base par le temps passé. Une prime est calculée à l'aide d'un pourcentage et appliquée au produit du salaire de base par le temps alloué »<sup>34</sup>
- «L'ouvrier touchera la rémunération minimale. S'il réalise un gain de temps, sa rémunération comportera une prime. Le salaire effectif dépend donc du montant de la prime. Cette dernière varie selon le temps alloué et le pourcentage accordés »<sup>35</sup>.

### 2.4.2.4. *Le système Bedeaux*

Il s'agit d'évaluer la quantité de travail produite. L'effort humain consenti est chronométré, et ce, selon des normes précises, tout en évitant le surmenage. Une fois que le salarié dépasse un seuil donné, il bénéficie d'une prime.

### 2.4.3. **Le salaire collectif**

Il s'agit de rémunérer un groupe de travailleurs. On cite à titre d'exemple l'atelier d'équipe. Dans un sens large, c'est une récompense de l'effort collectif des salariés en contre partie de leur participation aux résultats de l'entreprise. L'esprit d'initiative de chaque salarié est pris en considération. En revanche, la répartition du résultat dépend de la qualification de chaque salarié.

#### 2.4.3.1. *Le salaire par équipes autonomes*

Ce type de rémunération consiste à diviser l'entreprise en unités de production homogènes, dotées d'une large autonomie. L'équipe joue le rôle de sous-traitant de l'entreprise. Les gains réalisés sont répartis en fonction de la qualification de chaque employé.

#### 2.4.3.2. *L'intéressement et la participation*

- **L'intéressement :** Il est régi par l'ordonnance du 7 janvier 1959. Il bute l'implication et l'adhésion des salariés dans l'organisation du travail. Les résultats obtenus sont répartis entre les salariés, et ce, selon leur participation aux objectifs de l'entreprise.
- **La participation :** C'est un dispositif légal conçu pour les entreprises qui emploient plus de cinquante salariés. Une réserve spéciale est attribuée. Il s'agit d'une récompense en contrepartie de leur contribution aux résultats de l'entreprise. La participation ainsi que l'intéressement sont deux outils qui jouissent de certaines exonérations sociales et fiscales.

### 2.4.4. **Le salaire social**

Le salaire social est l'ensemble des prestations bénéficiant au salarié en tant que tel, mais dont l'importance est sans rapport avec le travail effectivement fourni ou ses résultats ».

## 2.5. **La gestion de la masse salariale**

### 2.5.1. **Définition de la masse salariale**

La masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés c'est à dire les salaires bruts versés (salaires nets et charges sociales

---

<sup>34</sup> ibid , p146-149.

<sup>35</sup> Ibid., p 151.

« ouvrières ») et les charges sociales patronales qu'elle supporte<sup>36</sup>. Plusieurs éléments peuvent faire varier la masse salariale :

- Des éléments liés à sa composition : le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs, la structure des qualifications...
- Des décisions ponctuelles prises antérieurement qui produisent des effets d'inertie dont il faut tenir compte.

S'il est aisé d'imaginer les effets des variations de la composition de la masse salariale sur son niveau, les effets d'inertie méritent d'être explicités.

Par définition, la masse salariale est appréciée sur l'année civile, correspondant à la période de référence pour élaborer le bilan. Toute décision prise en cours de l'année aura une incidence sur la masse salariale mesurée en fin d'année. Voici quelques exemples sur les différentes incidences possibles :

#### ***2.5.1.1. Augmentation en niveau-augmentation en masse***

Soit A l'année de référence. Au 1<sup>er</sup> avril de l'année A, l'entreprise décide d'augmenter les salaires de 1,5 % : c'est une augmentation en niveau.

Au 31 décembre de l'année A, l'entreprise calculera sa masse salariale. On parlera alors d'augmentation en masse pour mesurer l'évolution de la masse salariale sur l'année entière.

#### ***2.5.1.2. Effet report***

Il mesure l'incidence sur l'année A+1 d'augmentation en niveau réalisées en cours de l'année A.

#### ***2.5.1.3. Effet de noria***

Il mesure l'effet de remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés, 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.

#### ***2.5.1.4. Effet d'effectif***

Il est directement lié au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement. Cela explique pourquoi le recours à des suppressions d'emplois est aisément pratiqué dans le but de voir la masse salariale baisser.

#### ***2.5.1.5. Effet de structure***

Il se manifeste lorsque des changements interviennent dans la structure des qualifications de l'entreprise. Par exemple, si l'acquisition d'un nouvel équipement entraîne le remplacement d'un salarié peu qualifié par un salarié très qualifié, la masse salariale s'accroîtra sous un effet de structure.

#### ***2.5.1.6. GVT : Glissement, vieillissement, technicité***

Le G-V-T permet de distinguer les conséquences des différentes augmentations individuelles. Il est surtout utilisé dans la fonction publique. Il mesure les évolutions de masse salariale liées à trois catégories d'augmentations :

---

<sup>36</sup> Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », op, cit, p156



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

## 2.5.2. Typologie de la masse salariale

Certain auteurs la répertorie en trois types de masse salariale<sup>37</sup>.

### 2.5.2.1. La masse salariale comptable :

La masse salariale comptable ou totale comprend l'ensemble de la rémunération directe. Elle englobe les charges sociales, patronales et salariales liées à cette rémunération<sup>38</sup>.

Selon J.P. TAIEB<sup>39</sup>, la masse salariale comptable comprend les salaires appointements de chaque salarié, quelque soit la nature du contrat (les primes, les commissions, les indemnités et avantages en espèces, les remboursements globaux ou forfaitaires de frais, les précomptes retenus aux salariés, les charges patronales sociales...)

### 2.5.2.2. La masse salariale fiscale

La masse salariale fiscale comprend la part de charges sociales obligatoires payées par les salariés.

### 2.5.2.3. La masse salariale versée aux salariés

Elle est composée de la masse salariale fiscale majorée des indemnités non imposables incluses dans la feuille de paie diminuée des avantages en nature<sup>40</sup> :

## 2.6. La politique de rémunération

La définition de la politique de rémunération revient à faire des compromis entre plusieurs facteurs, souvent, paradoxales. La rémunération représente à la fois :

- Un facteur d'équilibre social : la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail. Elle est le moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés.
- Un coût : le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépenses. Elle est tenue de générer un chiffre d'affaires lui permettant de couvrir ses dépenses.

### 2.6.1. L'évolution des politiques de rémunération

#### 2.6.1.1. Du salaire fixe, immédiat et collectif

Jusqu'au début du 20<sup>e</sup> siècle, le paiement du travail se faisait essentiellement sous forme de **gages**<sup>41</sup> puis la notion de **salaire** apparaît progressivement. Dans l'entreprise taylorienne est instauré le **salaire au rendement** avec fixation d'une rémunération à la pièce afin d'obtenir une meilleure performance. Le postulat est que l'argent constitue le principal intérêt des

<sup>37</sup> P. CITEAU « la gestion des ressources humaines » Ed : Ar. COLIN, Paris, 2000, p : 123 et s.

<sup>38</sup> G. DONNADIEU, « du salaire à la Rétribution », op, cit.

<sup>39</sup> J.P Taieb, « La masse salariale », Ed : Dunod, Paris, 1997.

<sup>40</sup> B. MARTORY, « le contrôle de la gestion sociale », Ed : Vuibert, Paris, 1990

<sup>41</sup> C. GUILLOT-SOULEZ, op, cit, p : 132

salariés et que ceux-ci chercheront à accroître leur performance s'ils obtiennent en échange une meilleure rémunération. Après la seconde guerre mondiale, le salaire à la pièce est remplacé par un **salaire fixe et collectif** (salaire de base augmenté de primes)

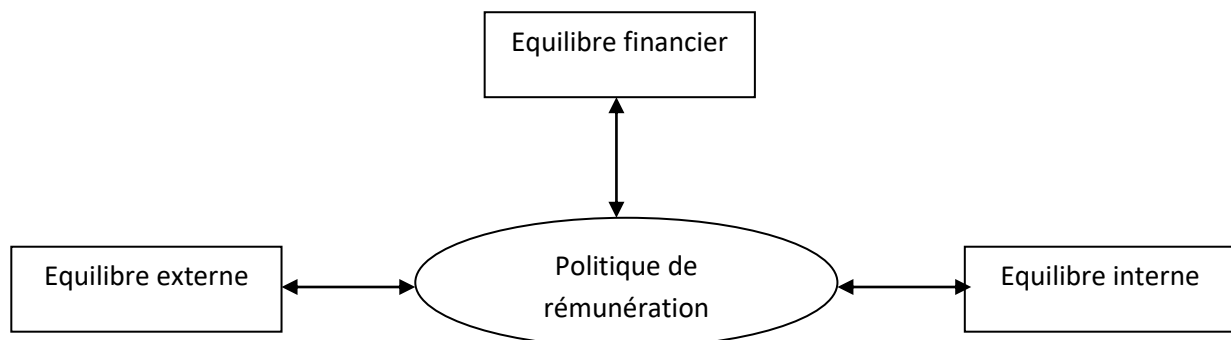
### 2.6.1.2. A la rémunération individualisée, variable et différée

Récemment (depuis les années 70), la politique des rémunérations se caractérise par un triple mouvement :

- **Le développement de l'individualisation** : d'une rémunération principalement établie en fonction du poste ou de fonction occupé, les entreprises évoluent vers une rémunération en fonction de la personne et de ses qualités pour occuper le poste. La rémunération est individualisée et modulée en fonction des caractéristiques individuelles du salarié. Elle peut prendre la forme de primes ponctuelles et/ou augmentation individuelle.
- **Le développement du variable** : le contexte économique moins favorable et la volonté des entreprises de limiter la progression de la masse salariale entraînent la montée de la part variable de la rémunération.
- **Le développement du différé** : il s'agit de partage de gains et de profits après un certain temps. Pour les salariés, cela constitue une forme d'épargne leur permettant d'avoir une certaine sécurité. Pour les entreprises, le paiement différé permet d'éviter d'alourdir la masse salariale, car les fonds sont bloqués pour un certain temps.

### 2.6.2. Les enjeux et les contraintes des politiques de rémunération

Une politique de rémunération est en équilibre sur trois piliers :



Un compromis est primordiale entre ces différents éléments afin d'assurer un fonctionnement normal à l'entreprise.

### **2.6.2.1. L'équilibre financier**

Le versement des rémunérations représente une part importante de la valeur ajoutée des entreprises. Il constitue le poste le plus important des engagements financiers. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse. La politique de rémunération influence de manière directe l'équilibre financier.

### **2.6.2.2. L'équilibre externe**

Plusieurs facteurs externes influencent la politique de rémunération, il s'agit de :

- **La concurrence sur le marché de travail** : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché de travail. Les salaires versés dans l'entreprise doivent être au moins égaux à ceux des concurrents. Une stratégie de fidélisation permet de verser des salaires au-dessus de ceux du marché du travail
- **La concurrence sur le marché des produits** : les coûts salariaux influencent directement le prix, donc la compétitivité.
- **Le cadre légal et fiscal** : il peut favoriser ou au contraire limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises
- Etc

### **2.6.2.3. L'équilibre interne**

Plusieurs facteurs internes influencent la politique de rémunération, il s'agit de :

- **La culture d'entreprise** : le système de rémunération constitue un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'elle encourage
- **L'organisation du travail** : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération
- **La motivation** : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent à l'effort
- **L'équité** : les rémunérations influencent le sentiment de l'équité ou d'iniquité des individus. Tout sentiment d'injustice est perçu de la part des salariés comme porteur de soupçons et source de conflit voire de démotivation. L'équité est perçue sous deux angles : L'adéquation entre la contribution et la rétribution du salarié. Elle peut être également appréhendée dans le sens de son évolution dans les qualifications c'est à dire le parcours professionnel.
- **Le développement des compétences** : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

## **2.7. Comme reconnaître un bon système de rémunération**

Un bon système de rémunération, c'est :

- Il ne crée pas un déséquilibre financier préjudiciable à la survie de l'unité.
- Il assure un recrutement de qualité et le maintien des salariés recrutés.
- Il incite à l'amélioration des performances du personnel.

- Il contribue au maintien de l'équilibre social et à la cohésion à l'intérieur de l'unité.
- D'être susceptible d'évoluer en sous tendant une politique de promotion maintenant les trois grands équilibres de la politique salariale

### **3. LE RECRUTEMENT**

De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : Croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise. Le recrutement de salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise. Cependant, un mauvais recrutement entraîne l'entreprise à subir des conséquences néfastes (coût de recrutement élevé, climat social dégradé, performance moindre, démissions, coût de licenciement ou de remplacement, prévoir de nouveau recrutement...)

#### **3.1. Définition de recrutement**

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Il suit un processus qui permet d'attirer un nombre suffisant de candidats possédant des qualifications des postes offerts. A cet effet, le recrutement est un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant<sup>42</sup>.

#### **3.2. Processus de recrutement**

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise (voir le tableau suivant).

---

<sup>42</sup> SEKIOU, op., cit, p 227

**Tableau N° 9 : processus de recrutement<sup>43</sup>**

Etapas du processus de recrutement		Objectifs
Etape 1 Préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité de recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
Etape 2 Recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement, chasseurs de tête...)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
Etape 3 Sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretiens
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Etape 4 Accueil & intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

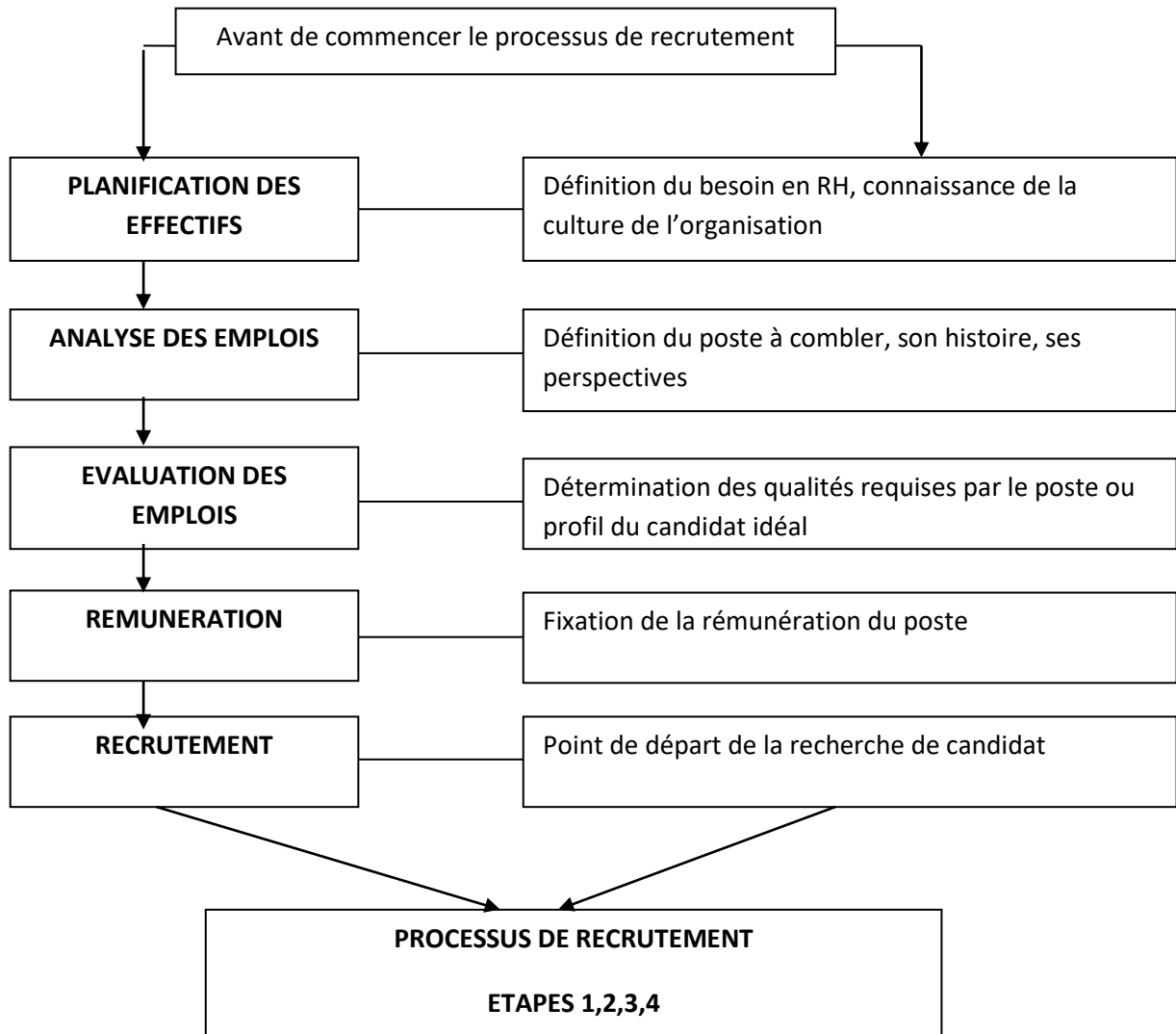
Source : Chloé GUILLOT-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines », Ed : Lextenso, Paris, p : 42.

### 3.3. Lien avec d'autres activités

Avant de penser de recruter un candidat, certaines activités précèdent, l'exécution du processus de recrutement. Il s'agit de l'activité de planification des effectifs et la rémunération (voir le schéma suivant)

<sup>43</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ, « La gestion des ressources humaines », Ed : Lextenso, Paris,

### Schéma N° 2 : Les liens avec d'autres activités



### 3.4. Les canaux de recrutement

Lorsque la décision de recruter quelqu'un est prise, l'entreprise commence avant tout une prospection interne (les postes vacants sont proposés en premier lieu aux salariés de l'entreprise). Cela permet la mise en œuvre de la promotion interne pour les salariés qui remplissent les conditions et qui souhaitent avancer dans leur carrière.

En cas de recrutement externe, les entreprises ont le choix entre différents canaux :

Canaux formels	Canaux informels
Agences publique (ANEM) ou privée (RETRAPID...) Cabinet de recrutement et de conseil en RH Chasseur de têtes Publication dans les journaux Participations à des forums universitaires...	Réseau familiale te/ou personnel Réseau professionnel

### 3.5. Les techniques de recrutement

L'embauche d'un nouvel élément représente pour l'entreprise un coût et un risque, c'est pour cela que, le processus de recrutement comporte des étapes complémentaires. Elles visent à mieux connaître le candidat. Parmi ces étapes :

#### 3.5.1. Le CV (curriculum vitae) et les lettres de motivation

Le CV est un résumé de faits précis sur une personne, il constitue pour l'entreprises un document informatif sur tout ce qui peut être pertinent sur la vie de la personne qui désire occuper le poste. Il est souvent accompagné par une lettre de motivation.

Dans cette dernière le candidat explique pourquoi doit-on le choisir et pas une personne d'autre ? Pourquoi il est l'homme ou la femme qu'il nous faut ? Autrement dit, si le CV nous renseigne sur le parcours professionnel du candidat, la lettre de motivation est utilisée pour percevoir les principaux traits de la personnalité du candidat et sa motivation à rejoindre l'entreprise.

L'objectif principale du CV et de la lettre qui l'accompagne est d'obtenir un rendez vous pour un éventuel entretien d'embauche.

#### 3.5.2. Les entretiens

L'analyse du dossier de candidature (CV et lettre de motivation) n'est pas suffisante et les candidats auront généralement à passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs avant de se voir éventuellement proposer le poste.

L'entretien de recrutement vise à évaluer et à obtenir le maximum d'information sur le candidat. Les entretiens se différencient par leur forme et par la façon dont ils sont conduits (voir le tableau suivant) :

**Tableau N° 10 : Les formes d'entretiens**

Formes d'entretiens	
L'entretien en face-à-face	C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête à tête avec le recruteur. Il s'agit d'un entretien en chaîne (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membre de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs)
L'entretien par jury	Le jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH psychologue, chef de service où le poste est à pourvoir... Cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune
L'entretien en groupe	Il peut s'agir d'une simple réunion d'information pour présenter la société et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive.
Conduite de l'entretien	
L'entretien directif	Le recruteur mène l'entretien du début à la fin selon un plan rigoureux, établi par avance, exigeant des réponses brèves est précises
L'entretien non directif	Le recruteur laisse le candidat se présenter sans lui poser de questions. La présentation terminée, le recruteur demandera de préciser certains points
L'entretien semi-directif	L'entretien prend l'aspect d'une conversation, l'un des buts du recruteur étant de mettre à l'aise le candidat pour mieux cerner sa personnalité.

Source : C GUILLOT-SOULEZ, op, cit.



### 3.5.3. Les tests de recrutement

Les tests présentent une aide à la décision portant sur la connaissance et l'adéquation avec le poste que va occuper ce nouveau recrue. Ils sont (voir le tableau suivant):

**Tableau N° 11 : Les formes de tests**

<b>Typologie de tests</b>	<b>objectifs</b>	<b>Exemples</b>
<b>Tests d'intelligence</b>	Ces tests visent à mesurer les capacités d'observation, de synthèse, de raisonnement, d'adaptabilité du candidat	Tests de logique : séries, dominos Tests de raisonnement
<b>Tests d'aptitude</b>	Ces tests visent à mesurer des capacités particulières nécessaires pour réussir dans certains emplois : mémoire, capacité d'analyse, aisance verbale	Tests de logique Tests de français Tests de culture générale
<b>Tests de personnalité</b>	Ces tests visent à cerner le caractère, la sociabilité, l'ambition, le dynamisme du candidat	Tests de personnalité
<b>Tests de mise en situation</b>	Ces tests visent à juger concrètement des capacités et du comportement du candidat en plaçant celui-ci dans une situation quotidienne du poste proposé	Simulation d'un entretien téléphonique ou d'une négociation commerciale Incident critique à résoudre

Source : Source : C GUILLOT-SOULEZ, op, cit.

D'autres méthodes de recrutement peuvent être utilisées par les entreprises, comme par exemple :

- la graphologie qui consiste à établir un lien entre l'écriture d'un individu et sa personnalité.
- L'astrologie
- La numérologie
- La morphopsychologie
- Etc...

### 3.6. l'intégration de l'embauché

Les conditions d'intégration d'un embauché sur un poste vont favoriser sa réussite. Tout d'abord, le nouveau salarié ne prouve pas immédiatement sa compétence, « il lui faudra un certain temps pour ajuster toute une série de repères qui vont conditionner son efficacité »<sup>44</sup> :

- Des repères spatiaux : l'aménagement de l'usine, de l'atelier, du bureau, la place de telle machine, de tel outil ... quand le travail suscite un déplacement, une mémorisation des agencements.
- Des repères techniques : au-delà des règles standard d'utilisation des machines, l'individu a besoin d'un certain temps pour maîtriser le fonctionnement réel de la machine.
- Des repères économiques : quelles que soient les priorités, que l'individu, doit prendre en compte (le délai, le coût, la qualité ou la combinaison de tous ces éléments) d'où la capacité à maîtriser ces contingences, le salarié a besoin de temps pour comprendre les priorités.

Le programme de l'intégration a pour objet de lui donner une information complète sur :

- L'organisation de l'entreprise et du service auquel il est affecté
- Les contacts immédiats du poste : description de fonction et personnalité du titulaire
- La rémunération, les avantages dans le cadre des œuvres sociales dans l'entreprise
- Les procédures de l'entreprise (manuel de gestion ou de qualité, le règlement intérieur)
- Les contacts de l'environnement du poste : clients, fournisseurs, administration...
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste

La réussite de l'intégration permettra d'éviter :

- Le turnover
- Les couts liés à des nouveaux recrutements

## 4. L'EVALUATION DU PERSONNEL

Dans un environnement très concurrentiel, l'activité de l'évaluation du personnel occupe une place primordiale pour les chefs d'entreprises. Les objectifs de l'évaluation sont multiples et les résultats intéressent aussi bien l'entreprise que les salariés.

Une fois les objectifs de l'évaluation précisés, se pose le problème de la définition des critères d'évaluation ou d'appréciation dans la mesure où des critères tant quantitatifs (chiffre d'affaires, part commerciale..) que qualitatifs (style de management, sens de communication...) sont nécessaires pour mener à bien l'évaluation.

Notons au passage qu'il y a une différence entre les deux notions : évaluation et appréciation. La première désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise, tandis que la deuxième correspond à l'ensemble des situations

---

<sup>44</sup> LE DEM J et F. LERAIS, Où va la productivité du travail ? Une comparaison entre grands pays industriels, Economie et Statistique, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 49-67.

standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié.

#### **4.1. Définition de l'évaluation**

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions<sup>45</sup> (tâches), pendant une période déterminée, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies<sup>46</sup>. Il exprimé sous forme de :

- Notation
- Un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée
- Un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien

Elle peut se faire sous forme écrite ou orale.

#### **4.2. Objectifs et enjeux de l'évaluation**

##### **4.2.1. Les objectifs de l'évaluation**

L'évaluation de personnel a pour objectif essentiel d'apprécier la performance obtenue par le salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents. Ces répercussions sont multiples :

- Elaborer un plan de relève à partir des compétences disponibles. Car, l'entreprise a mesuré les performances et els résultats de chacun de ses salariés et a pu déterminer les meilleurs d'entres eux.
- Suivre le rendement de chaque salarié et maitriser les critères qui puissent l'accroître.
- Avoir une idée claire sur les capacités réelles des salariés afin de prévoir le plan de développement de l'entreprise et celui de sa carrière du salarié.
- Avoir une idée claire et précise sur les rémunérations de chaque salarié
- Justifier des décisions administratives

##### **4.2.2. Les enjeux de l'évaluation**

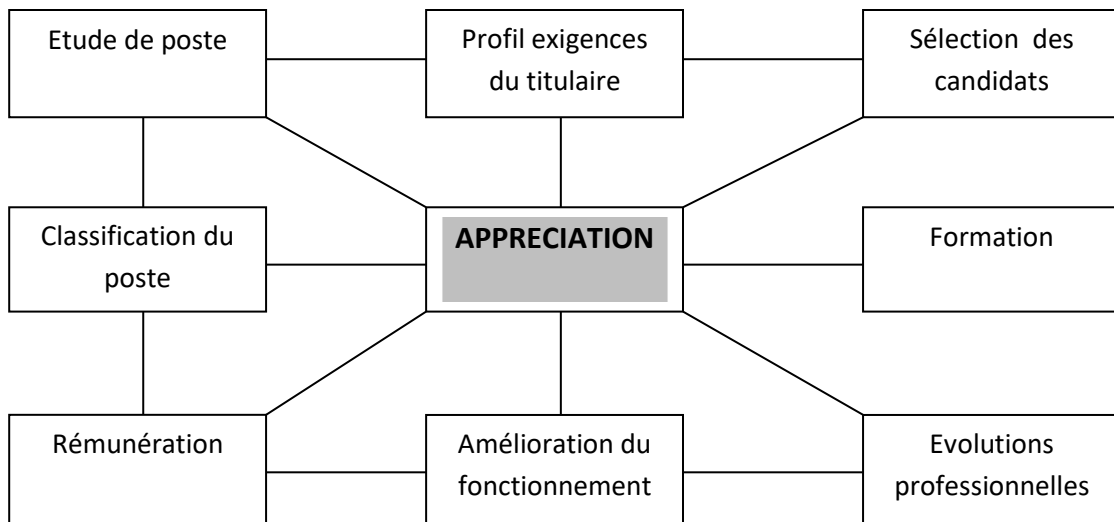
Les enjeux de l'activité de l'évaluation résident dans la place qu'elle occupe dans l'organisation de l'entreprise. L'évaluation du personnel impacte sur les décisions de la direction de l'entreprise, en général et celle de la fonction RH, en particulier voir le schéma suivant).

---

<sup>45</sup> C GUILLOT-SOULEZ, la gestion des ressources humaines, op, cit, p : 73

<sup>46</sup> SEKIOU, gestion des ressources humaines, op, cit, p : 304

## Schéma N° 3 : Les visées de l'appréciation



Source : L. CADIN et autres , « gestion des ressources humaines », op, cit.

L'appréciation, à travers ce schéma apparait comme :

- Un moyen d'évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché
- D'envisager des corrections pour améliorer la performance du salarié (à travers ses points forts et ses points faibles)
- Proposer une mobilité géographique ou professionnelle
- Déterminer les besoins en formation
- Proposer un plan de formation

### 4.3. Les techniques d'évaluation

La technique d'évaluation peut se définir comme un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un salarié avec des indices de mesure ou critères préalablement définis. Au cours de ces décennies, ces techniques ont été revues et améliorées.

### 4.3.1. l'entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique. L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir
Qui le pratique ?	Généralement toutes les entreprises
Avantages	Permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits (évolution de sa carrière et ses besoins en formation)
Inconvénients	Les facteurs liés à l'environnement et à la personne sont délicats
Périodicité	Il peut être annuel ou semestriel.
Durée	Entre une et 4 heures
Conséquences	Il donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la direction de RH (DRH). L'entretien est suivi, normalement, par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.

### 4.3.2. le 360°

Principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son chef hiérarchique direct l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
Qui le pratique ?	Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet...) et parfois les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise
Avantages	Une évaluation anonyme. Une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1h. Une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.
inconvénients	Le manque de disponibilité des évaluateurs. La subjectivité des réponses. La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la

	<p>démarche soit fructueuse.</p> <p>L'implication des évalués nécessite celle de la direction.</p> <p>Cout important lié au matériel (questionnaire, édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum 1 journée)</p>
Conséquences	<p>Les résultats sont restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de debriefing et de discussions. Un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.</p>

Ainsi, différentes situations sont à distinguer de la méthode de 360° lorsque on marie les objectifs recherchés avec la dimension individuelle ou collective<sup>47</sup> (voir le schéma suivant)

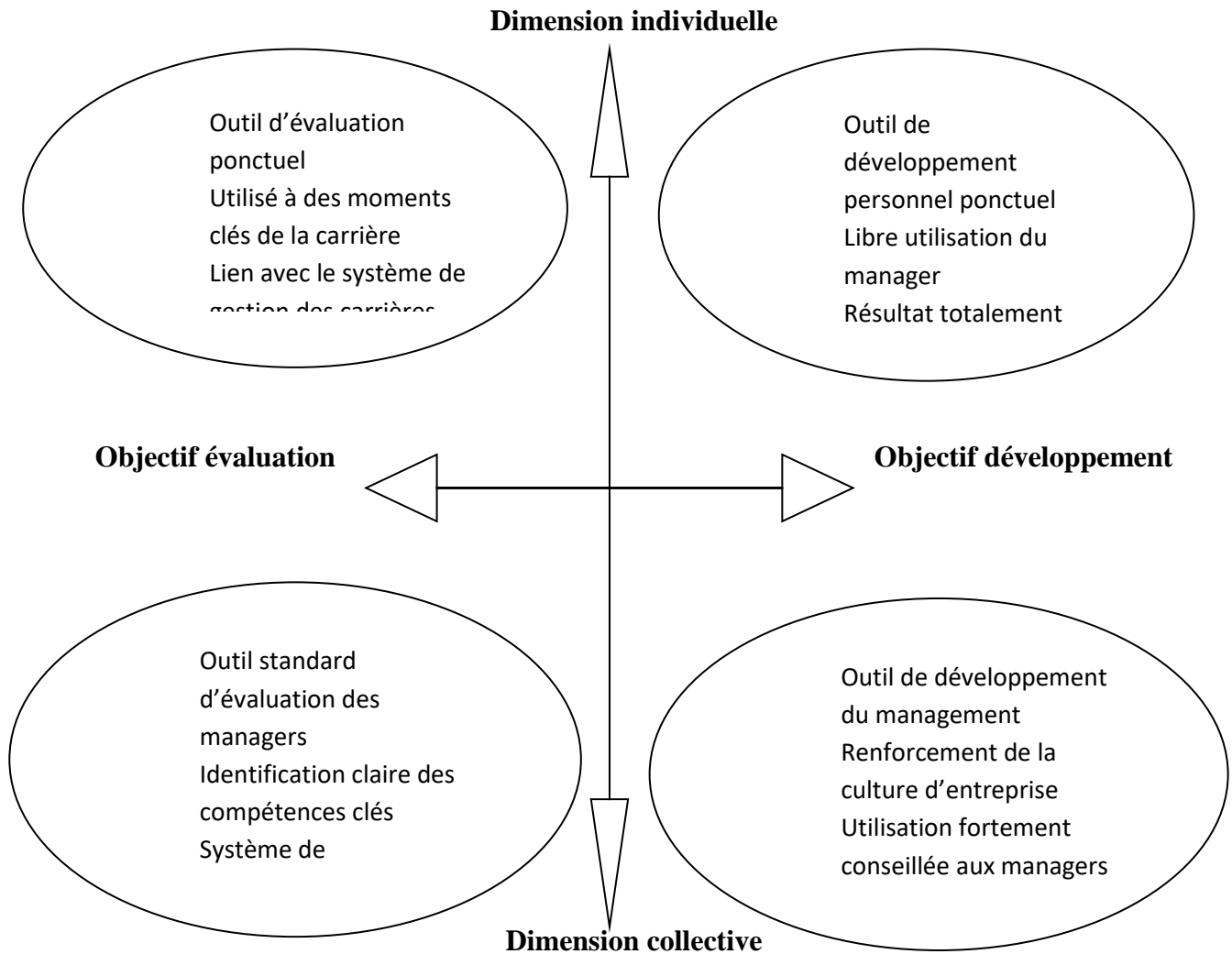
Il est à signaler que cette méthode se décline en plusieurs variations :

- Le 180° : à la différence de 360°, le 180° est plus restreinte
- Le 540° : on implique dans l'évaluation : les clients et les fournisseurs.

---

<sup>47</sup> L. MELKONIAN, Le 360° Feedback : historique, typologies d'utilisation et contributions, *Cahiers de recherche*, N° 13, 2005.

Schéma N° 4 : Les différentes situations d'utilisation de 360°



Source : L. MELKONIAN, , op, cit.





### 4.3.3. L'entretien collectif

Principe	Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail
Qui le pratique ?	Rarement
Avantages	Un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet Une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation
inconvénients	La conduite de l'entretien est peu évidente Une méthode couteuse en temps Une mise en place complexe Une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu
Conséquences	L'entretien collectif est, en général, suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis et individuels

### 4.3.4. L'assessment center

Principe	Il s'agit d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. Elle est utilisée pour le recrutement et sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets. Parfois elle touche des salariés.
Qui le pratique ?	Généralement dans les grands groupes
Avantages	Une évaluation par un regard externe Des simulations proches des situations de travail réelles Des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs
inconvénients	Très couteux Des résultats parfois différents du fait de multiplicité des outils utilisés
Conséquences	L'évaluation donne lieu un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise

#### 4.3.5. L'auto-évaluation

Principe	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. Elle se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué. Une certaine ancienneté est exigée.
Qui le pratique ?	Toutes les entreprises
Avantages	Un moyen de se préparer à l'entretien individuel Un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié Une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation
inconvénients	L'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer Une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.
Conséquences	Si le manager constate une différence entre l'entretien individuel et l'auto-évaluation, alors des discussions s'engagent.

#### 4.3.3. Les autres méthodes

Le Personal Business Commitment ( PCB)	Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégie un système de notation en attribuant des notes de 1 (la meilleure évaluation) à 4 (la plus mauvaise)
Les 20-70-10	Procédure d'évaluation annuelle pour les cadres inventée par Jack WELCH (Général Electric) qui distingue les 20% de « performants », les 70% de « moyens » et les 10% de « médiocres » à licencier.
Le classement force (ou Forced ranking)	Procédure qui consiste à classer les salariés dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10% de salariés les plus performants.
L'évaluation qualifiée	Procédure qui conduit à classer les salariés parmi trois catégories : exceptionnel, bon et à améliorer.
L'évaluation en niveau	Procédure d'évaluation qui amène à classer les salariés selon trois niveaux : A, B et C.

Ces méthodes font l'objet de nombreuses critiques :

- Elles créent un climat de tension, de pression et de stress lors la fixation des objectifs.
- Elles peuvent déboucher sur des décisions discriminantes en matière, par exemple, de promotion, d'augmentation de salaire, ...allant jusqu'au licenciement)

## 5. LA FORMATION

### 5.1. Définitions

Certaines définitions mettent l'accent sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. La formation est défini comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation<sup>48</sup>.

Cependant, D'autres définitions mettent l'accent sur des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte. Ainsi, la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de positionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.

On retient que la formation en entreprise *est un ensemble, d'actions, de moyens de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures*<sup>49</sup>.

### 5.2. Terminologies lié à la formation

Le vocabulaire qui désigne la formation est très étendu, chaque utilisateur (employeurs, syndicat, spécialistes en formation, pouvoirs publics) a des termes propres à son milieu. les uns parlent de «développement individuel» et de «perfectionnement», les autres de « recyclage », « d'apprentissage », de « training », etc (voir le tableau suivant)

---

<sup>48</sup> R. VATIER, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », Entreprise Moderne d'éditions, Paris, 1960, p : 50.

<sup>49</sup> SEKIOU et al., « Gestion des ressources Humaines », op, cit, p : 336

**Tableau N° 11 : Terminologie utilisée en formation**

Termes	Définitions
<b>Formation</b>	<p>Transfert aux salariés de connaissances ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches ;</p> <p>Ensemble des actions qui visent à valoriser les salariés, suivies ou non par une promotion ;</p> <p>Terme qui englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement, etc.</p>
<b>Formation générale</b>	Niveau des acquis de scolarité générale ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans cet emploi .
<b>Formation professionnelle</b>	Formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique, et nécessaires pour exercer un métier ou une profession.
<b>Formation en alternance</b>	Formation organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires ou autres et des périodes de stages ou de travail en apprentissage dans l'organisation, rémunérées ou non.
<b>coaching</b>	Accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation (à l'interne) ou par un consultant (à l'externe) dans le but d'aider un salarié à accroître sa performance.
<b>entraînement</b>	Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches. Elle vise à permettre au salarié d'acquérir la compétence immédiate pour remplir les obligations de son poste.
<b>Congé de Formation</b>	<p>Congé accordé à tout travailleur au cours de sa vie professionnelle lui permettant de suivre à titre individuel des actions de formation, tout en continuant d'être rémunéré en tout ou en partie, pour une période donnée.</p> <p>Ces actions de formation doivent permettre aux travailleurs d'acquérir de nouvelles connaissances ou d'accéder à un niveau supérieur de qualification.</p>
<b>Formation continue</b>	Recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.
<b>Formation sur le tas</b>	Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiariser avec de nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.
<b>Formation hors temps de travail</b>	Action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du

	salaire, on parle également de budget de perfectionnement.
<b>initiation</b>	Ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.
<b>recyclage</b>	Terme qui désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du à l'automatisation, à les familiariser avec de nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.
<b>autoformation</b>	Terme qui concentre les conceptions de la formation tournées vers la prise en compte et développement de l'autonomie des apprenants.

### 5.3. Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation sont, à priori, définis en fonction des stratégies de l'entreprise. La DRH élabore le plan de formation qui est tenue d'atteindre les principaux objectifs suivants :

1. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
2. Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
3. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des salariés par les promotions.
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits .
8. Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
9. Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
10. Aider les sans emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisation.
11. Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
14. Développer les capacités de jugement des formés.
15. Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
16. Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
17. Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
18. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

21. Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
22. Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

#### **5.4. Interrelation entre la formation et les autres activités**

Pendant longtemps, l'activité de « formation » n'a eu de lien privilégié qu'avec quelques activités de la DRH. Durant ces dernières décennies, ce lien s'est élargi et la formation a pris une place significative au sein de toutes les activités de base de la GRH.

#### **5.5. pourquoi la formation ?**

##### **5.5.1. Moyen de développement**

Dés le début des années 1970 , plusieurs spécialistes ont soutenu que l'avenir pour les organisations, voire pour la société en général, devait nécessairement passer par la formation des salariés.

La formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel <sup>9</sup>.

La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

##### **5.5.2. Moyen de croissance**

Pas de formation, pas de croissance. la compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres. En effet, on peut, avec le savoir et le savoir-faire, établir des installations de production n'importe où dans le monde et vendre son produit n'importe où.

##### **5.5.3. Moyen d'adaptation**

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

##### **5.5.4. Moyen d'efficacité collective**

La formation et la vie active sont pratiquement liées. En effet , l'utilité de la formation dépend de la capacité d'un pays à contribuer au bien-être de chacun de ses citoyens pour promouvoir leur vie active et la formation que ces citoyens peuvent recevoir en tenant compte de l'enseignement de base, de la vie professionnelle, des orientations politiques, etc.

## 6. LA MOBILITE ET LA GESTION DES CARRIERES

### 6.1. La mobilité

La gestion de la mobilité s'impose comme une activité essentielle de la gestion anticipée des ressources humaines. En favorisant l'adéquation continue des hommes aux emplois au sein l'entreprise, la mobilité est non seulement un levier de la flexibilité mais également un outil de motivation du personnel. la capacité de l'Enterprise à offrir des trajectoires professionnelles enrichissantes et valorisantes contribue, en effet, au développement des compétences internes et à la fidélisation des individus.

Cependant, la complexité grandissante et l'incertitude de l'environnement économique ont exacerbé un besoin de flexibilité auprès des entreprises qui ont du revisiter leur politique de gestion de l'emploi et des carrières.

Le principe de responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'employabilité du salarié est affirmé et la gestion de la carrière est partagée avec un salarié qui devient l'acteur principal de son propre parcours professionnel.

### 6.2. La gestion de carrière

#### 6.2.1. Définition

La carrière correspond au parcours professionnel d'un individu et peut être définie comme une **succession d'emplois occupés tout au long d'une vie professionnelle**. la carrière suppose donc des moments dédiés à l'orientation (c'est à dire à une réflexion sur les souhaits individuels, leur adéquation avec les profils requis et les possibilités à l'intérieur et en dehors de l'entreprise), à l'information (sur les métiers, les secteurs, les vacances de postes, les compétences spécifiques, etc. ), ou encore à la formation (développement, acquisition de nouvelles compétences) . le concept de carrière et les pratiques de gestion qui lui sont associées ont connu une mutation importante ces dernières années.

En effet, si par le passé les entreprises garantissaient une carrière à leurs salariés et prenaient en charge la gestion de ces différents moments, cette responsabilité aujourd'hui ne concerne plus uniquement l'entreprise mais le salarié lui même. La carrière fait l'objet d'une coresponsabilité entre l'individu et l'entreprise.

#### 6.2.2. Les mutations de l'environnement, la flexibilité et l'employabilité

La complexité croissante de l'environnement économique moderne, marqué par la turbulence et une forte imprévisibilité, et l'évolution des caractéristiques du champ concurrentiel (réduction des cycles de vie des produits, course à l'innovation, globalisation, etc. ) ont contraint les entreprises à s'adapter rapidement, en cherchant notamment :

- À développer de nouvelles compétences susceptibles de servir de socle à l'avantage concurrentiel
- À partager les couts les risques liés au développement des innovations (recherche de partenariats, stratégies, d'alliance, etc. )
- Et surtout à renforcer leur flexibilité.

Cette recherche flexibilité opère à tous les niveaux au sein de toutes les fonctions, ainsi, à l'instar des autres ressources, l'entreprise s'est efforcée de rendre plus flexibles les ressources humaines de façon à pouvoir ajuster assez rapidement les ressources aux besoins. Pour ce faire, les entreprises ont notamment eu recours aux réductions d'effectifs (flexibilité quantitative) ou à des pratiques de gestion du personnel consistant à faire varier le volume

global d'heures travaillées en fonction de l'évolution de l'activité (réduction et aménagement du temps de travail). Elles se sont efforcées, par ailleurs, de renforcer la polyvalence des salariés en s'attachant au développement continu de leurs compétences (flexibilité qualitative).

Dans ce contexte turbulent, cette recherche de flexibilité s'est donc traduite pour les salariés, par une augmentation du **risque d'inadaptation progressive de leurs compétences au regard des compétences requises** et par une certaine **incertitude quant à leur capacité à conserver leur poste ou à en retrouver un, en cas de départ** (employabilité). La flexibilité croissante des ressources humaines s'accompagne donc d'un sentiment d'insécurité croissant vis-à-vis de l'emploi .

Ainsi, si l'on reconnaît à l'entreprise la légitimité de son effort vis-à-vis de la recherche d'une plus grande flexibilité, il ne faut pas pour autant qu'elle se fasse sans considération des risques subits par les salariés. L'apparition du néologisme « flexisécurité », qui est une contraction des termes « flexibilité » et « sécurité », traduit d'ailleurs bien cette préoccupation nouvelle, puisqu'il est le plus souvent utilisé pour désigner au niveau économique un système social qui donne davantage de flexibilité aux entreprises , en particulier en facilitant les licenciements (conditions et procédure) , tout en assurant une plus grande sécurité aux salariés licenciés grâce à une indemnisation plus longue et élevée, un dispositif de formation et un suivi personnalisés censés permettre un retour à l'emploi plus rapide.

Au niveau de l'entreprise, cette contrainte de flexibilité et son corollaire sur le plan social, à savoir la difficulté à garantir une sécurité au regard de l'emploi, ont progressivement conduit à une évolution notable dans les politiques de GRH.

En effet, la complexité et l'incertitude du contexte économique ont exacerbé la problématique de l'entreprise<sup>50</sup> laisse ainsi apparaître que l'avantage concurrentiel des entreprises évoluant dans un contexte turbulent se fonde de plus en plus sur des compétences distinctives reposant en grande partie sur la capacité à développer et gérer des savoirs collectifs (organisation apprenante, *knowledge management*, organisation par projet, etc.).

Il s'agit alors d'attirer les compétences adéquats (recrutement), de les développer (formation), de les rétribuer (rémunération), mais également de les fidéliser. aussi , dans la mesure où la carrière –qui est une attente tacite des salariés vis-à-vis de leur entreprise – ne peut plus être garantie, il appartenait naturellement à l'entreprise de développer d'autres moyens de fidélisation . Progressivement, **il est apparu qu'il convenait de sécuriser non plus l'emploi mais la personne, en renforçant son employabilité.**

Définie comme « l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables<sup>51</sup> », **l'employabilité devient à la fois un élément de la politique de GRH et l'objet d'une responsabilité sociale de l'entreprise.**

### **6.2.3. De la « carrière organisationnelle » à la « carrière nomade »**

Les contraintes de flexibilité et l'émergence de l'employabilité comme objet de fidélisation et de responsabilité sociale de l'entreprise se sont concrètement traduites par un changement progressif de paradigme en matière de gestion des carrières. Ce passage d'un

<sup>50</sup> G. KOENING, « *Management stratégique : projet interactions et contextes* », Ed : Dunod, Paris, 2004

<sup>51</sup> R. HATEGEKIMANA et A. ROGER, « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », *Actes du XIII<sup>e</sup> congrès de l'ALGRH*, tome 2, pp : 205-218, 2004.



modèle « classique » de la carrière, identifié sous le vocable « carrière organisationnelle » vers un modèle renouvelé, plus exactement appelé « carrière nomade » selon CADIN<sup>52</sup>.

La « carrière organisationnelle » correspond au schéma promotionnel classique et renvoie au caractère interne des parcours professionnels. Ce modèle peut être décrit au travers de ses caractéristiques principales :

- la « carrière organisationnelle » place le salarié dans une relation de long terme avec son entreprise qui souhaite souvent « fidéliser » ou « retenir les meilleurs ».
- elle suppose l'intervention d'acteurs, en particulier la DRH qui pilote l'évolution professionnelle des salariés, fixe les règles de promotion et met en place des dispositifs de gestion facilitant et encadrant le parcours des salariés.
- elle s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension hiérarchique et \ou salariale.
- Elle s'accompagne d'un ensemble de prescriptions relatives aux comportements, car la carrière est aussi un moyen de sélectionner les individus les plus conformes aux valeurs culturelles, aux normes et au style de management en vigueur dans l'entreprise .

Aussi, dans la mesure où ce modèle de la carrière organisationnelle ne semble plus rendre compte de la réalité des parcours professionnels, CADIN<sup>53</sup> reprend certains travaux américains autour du concept de « boundaryless careers » et propose le modèle de « carrière nomade » qui décrit de nouvelles formes de mobilité.

Ainsi dans ce modèle, les salariés prennent en charge leur propre carrière et multiplient les expériences en changeant de poste, d'entreprise, de métier, en créant leur propre entreprise, en décidant et finançant leur formation, en construisant leur projet professionnel, ou encourent en développant leur réseau professionnel.

Ce nomadisme n'est pas sans poser de difficultés puisqu'il implique nécessairement une discontinuité dans la carrière d'individus qui doivent être suffisamment armés pour y faire face.

Portant, bien que ce paradigme de la « carrière nomade » semble correspondre à des formes de mobilité adaptées à l'incertitude et à la complexité de l'environnement économique, ainsi qu'aux contraintes manifestes de flexibilité, certains auteurs remettent en cause la pertinence de ce modèle, en particulier pour les cadres à haut potentiel, pour lesquels, la « carrière organisationnelle » resterait toujours un moyen privilégié de fidélisation et de motivation .

Cette perspective nous laisse ainsi envisager pour l'entreprise des stratégies de gestion de carrière adaptées à ces différents types de salariés. Si la « carrière nomade » peut de plus en plus décrire les parcours professionnels d'une majorité des salariés, les entreprises peuvent ponctuellement développer des stratégies de fidélisation spécifiques pour les ressources humaines qu'elles souhaitent fidéliser sur le long terme, quitte à mettre en œuvre des politiques coûteuses et complexes (coaching, expatriation, assessment centers, etc.).

Autrement dit, les deux modèles de carrière peuvent coexister au sein même des politiques de GRH de l'entreprise : « carrière organisationnelle » étant réservée à des salariés faisant l'objet d'une stratégie de fidélisation et sur lesquels l'entreprise investit, « carrière nomade » rendant compte des trajectoires professionnelles des autres salariés.

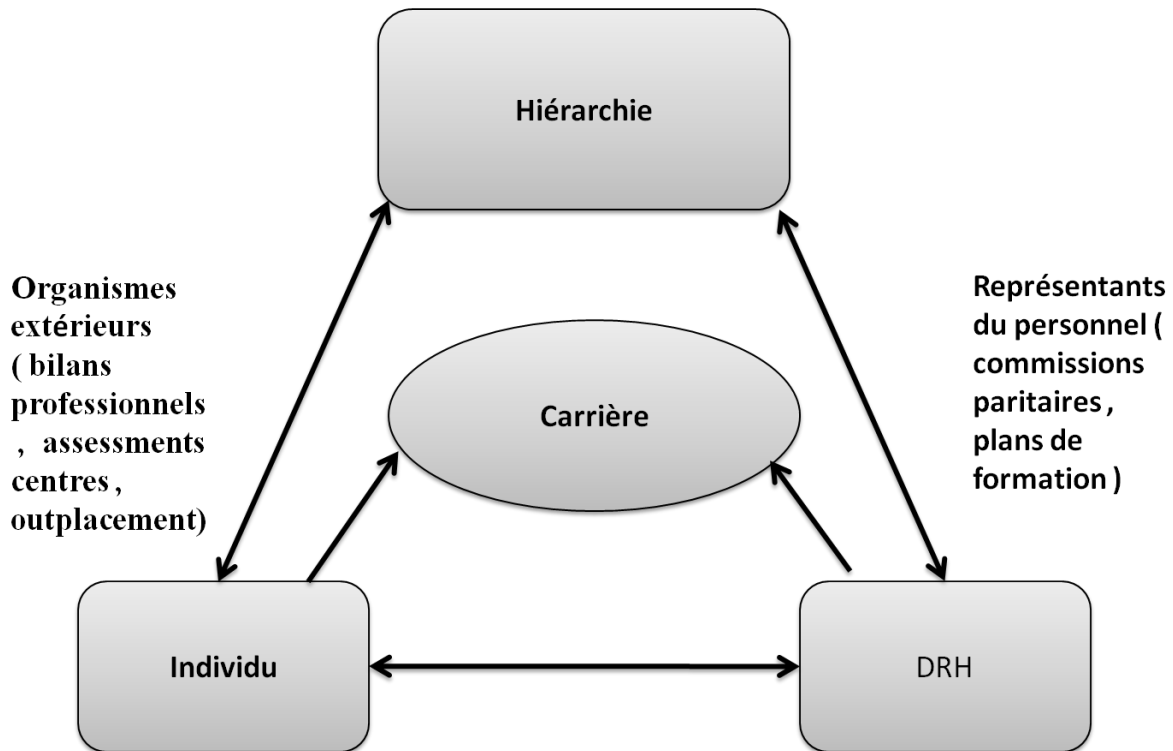
<sup>52</sup> L. CADIN, « faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in, BESSON (coord), « *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation* », Ed : Vuibert, Paris, 1997

<sup>53</sup> BENDER A, CADIN L., DE SAINT GINIEZ V, « *Les carrières nomades* », Ed, Vuibert, Paris, 2003

#### 6.2.4. Les acteurs de la gestion de carrière

Le passage d'un « modèle classique » de la carrière à un « modèle nomade » fait de la carrière une responsabilité partagée entre différents acteurs de l'entreprise le responsable hiérarchique et la DRH d'une part et le salarié d'autre part (voir le schéma suivant).

Schéma N° 9 : Les acteurs de gestion des carrières



Source : d'après J. IGALENS et Roger, citée par E. CAMPOY et autres, « gestion des ressources humaines », Ed : Pearson Education France, Paris, 2008, P : 125.

##### 6.2.4.1. Le salarié.

Dans ce système, l'individu occupe une place centrale, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité. Pour pouvoir assumer cette responsabilité et faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit pouvoir être régulièrement informé sur les postes à pourvoir dans l'entreprise, les différents dispositifs de formation et de développement de compétences, ses capacités et son potentiel afin d'évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences requises (s'adapter aux évolutions, accéder à d'autres postes/fonction/métiers) et identifier les parcours possibles, ainsi que les moyens d'y accéder. Le salarié se doit donc de prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et l'orientation professionnelle. Il n'assume cependant pas seul cette responsabilité et peut avoir recours à une assistance personnalisée auprès de la DRH, mais aussi en dehors de l'entreprise, auprès d'organismes spécialisés.

#### **6.2.4.2. La DRH**

Si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié – entreprise.

La DRH doit donc préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

#### **6.2.4.3. Le responsable hiérarchique**

Le rôle et la place du responsable hiérarchique dans la gestion de la carrière du salarié sont liés pour l'essentiel à la pertinence supposée de son appréciation vis-à-vis de ses collaborateurs. En effet, dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre au quotidien ses collaborateurs, il paraît légitime de lui reconnaître une certaine pertinence de point de vue, eu égard à cette proximité. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de GRH sont partagées avec l'encadrement. Le responsable hiérarchique semble donc être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences, les capacités acquises par le salarié, performance, son potentiel et sa motivation.

#### **6.2.4.4. Les acteurs périphériques**

D'autres acteurs interviennent d'une manière plus distante dans la carrière du salarié. Il arrive souvent que l'entreprise et le salarié fassent appel à des prestataires extérieurs, en particulier pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel.

Ces organismes peuvent être spécialisés par exemple dans les bilans de compétences, le conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation (assessment centers) ou encore l'outplacement. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès du salarié.

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié.

### **6.2.5. Les principaux outils de la gestion de carrière**

Les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs salariés en leur proposant des parcours professionnels ad hoc ont à leur disposition plusieurs outils et dispositifs aptes à encadrer et faciliter le parcours de chacun. Leur description, qui ne prétend pas à l'exhaustivité, indique qu'ils sont le plus souvent mis en place et utilisés au sein de grandes entreprises. Celles-ci peuvent, en effet, s'appuyer sur des moyens humains et financiers plus importants pour gérer l'évolution de leurs salariés.

#### **6.2.5.1. L'entretien périodique d'évaluation**

Parmi les différents dispositifs mis en place pour gérer les individus, l'entretien périodique d'évaluation est probablement le plus répandu. En effet, comme nous l'avons vu dans le

chapitre consacré à l'évaluation, l'entretien périodique s'est imposé depuis plusieurs années dans la plupart des entreprises. S'il a pour principal objet d'évaluer la performance individuelle en mesurant l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs de la période, l'entretien recouvre d'autres aspects, en particulier l'évolution professionnelle des salariés .

En effet, l'entretien d'évaluation est souvent l'occasion pour le salarié d'évoquer avec son responsable hiérarchique ses souhaits d'évolution (poste , fonction ou métier) au sein de l'entreprise . ces souhaits sont également mis en relation avec le potentiel du salarié, c'est – à – dire sa capacité à occuper des postes dont le niveau de compétences requis est plus élevé, l'entretien peut ainsi être l'occasion de faire le point sur les compétences, de construire un plan individuel de formation, ou encore d'élaborer un projet professionnel. **le développement et l'orientation des salariés sont donc deux aspects importants de l'entretien d'évaluation.** ce sont des moments porteurs d'enjeux pour le salarié comme pour le responsable hiérarchique, car la mobilité, verticale en particulier, est élément central dans la motivation du salarié, et elle est souvent utilisée par le responsable hiérarchique comme un composant de son système de récompense.

#### ***6.2.5.2. Les cartes des métiers***

Les cartes des métiers Sont des représentations graphiques qui décrivent les emplois et les compétences qui leur sont associées, en mettant en évidence les relations de proximité qui existent entre les emplois, elles permettent aux individus d'identifier formellement les parcours professionnels qu'ils peuvent envisager et les conditions d'accès aux différents postes en particulier, en termes de compétences requises et transférables d'un poste à un autre.

#### ***6.2.5.3. Les bourses de l'emploi***

Les bourses de l'emploi sont des supports à travers lesquels les entreprises informent leurs salariés des différents postes à pourvoir. si les supports sont multiples ( journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc .).

#### ***6.2.5.4. Les cellules d'orientation***

Les cellules d'orientation sont des structures internes destinées à guider les salariés dans leurs choix professionnels et à les accompagner dans l'élaboration de leur projet professionnel.

#### ***6.2.5.5. Les cellules de reconversion***

Les cellules de reconversion sont des structures internes destinées à accompagner professionnellement les salariés dont les emplois sont menacés à court terme dans l'entreprise.

Ces cellules sont chargées de préparer l'acquisition de nouvelles compétences afin que les salariés puissent être reclassés à l'intérieur de l'entreprise ou qu'ils soient susceptibles de retrouver un emploi en dehors de l'entreprise. Elles sont le plus souvent mises en place à l'occasion de restructurations ou de plans sociaux.

### III. EXERCICES ET ETUDES DE CAS

#### Cas N°1 : Témoignage d'un Directeur de Ressources Humaines

#### Objectif : La fiche de poste et les missions d'un Directeur de Ressources Humaines (DRH)

Témoignage de Christophe DES ARCIS, alors DRH d'Eurosport (1998 -2008) « La drh doit être un moteur pour le business de l'entreprise »

Diplômé de sciences-po paris en 1985, Christophe DES ARCIS choisit la fonction ressources humaines car il la perçoit comme une fonction généraliste et d'interface « aimer travailler avec les autres, savoir convaincre et organiser : voila les préalables indispensables pour travailler dans cette fonction », en 1986, il intègre le groupe Bouygues au sein l'activité principale de l'entreprise, le BTP. « en 1988, à 25 ans, j'ai pris en charge la gestion des ressources humaines d'une filiale de 300 Personnes basée à Montpellier » : une expérience particulièrement formatrice, qui lui permet de comprendre la culture et les valeurs du groupe Bouygues. « dans le BTP, les critères de différenciation entre les entreprises concurrentes ne sont pas nombreux ; ce sont les hommes qui font la déférence. C'est une des raisons pour lesquelles le groupe Bouygues a accordé dès l'origine une place centrale à la fonction ressources humaines »

En 1995, Christophe DES ARCIS participe, en tant que DRH, au lancement par TF1 de la chaine d'information LCI (groupe Bouygues). En 1988, il accède au poste de DRH d'Eurosport, une autre activité en essor du groupe. « Nous avons du gérer un accroissement très rapide des effectifs et cela dans un contexte international qui m'intéressait particulièrement ». Christophe DES ARCIS décrit son poste comme la combinaison de missions d'organisation, management et de lacement de projets. « De plus en plus, le DRH est impliqué dans l'organisation de l'entreprise. Je suis régulièrement consulte dans le cadre de développement d'activités en France et à l'international. En assumant ces missions de « conseil en organisation » le DRH peut mieux anticiper la gestion des effectifs. Obtenir la confiance de la direction et des opérationnels sur ces thèmes économiques est difficile mais apporte ensuite une certaine légitimité »

Etre DRH inclut une dimension managériale, « j'encadre aujourd'hui une douzaine de collaborateurs dont un responsable paie et gestion du personnel ainsi que quatre responsables des ressources humaines basés à paris ou à Londres. ils sont les interlocuteurs des DG et sont chargés de dossiers transversaux ». Enfin, Christophe DES ARCIS est à l'initiative de chantiers RH importants : mise en place d'un nouveau système de qualifications, développement de la communication interne, négociation de sept accords d'entreprises, harmonisation des pratiques entre les différentes filiales, mise en œuvre de la mobilité internationale, etc .

« La négociation des accords d'entreprises a pris du temps car ils concernent différentes populations de journalistes, de non-journalistes, ou encore de la régie publicitaire. Notre objectif est aussi de parvenir à une gestion des ressources humaines plus harmonieuse et plus cohérente avec l'internationale, même si l'on vérifie tous les jours que l'Europe sociale est diverse ».

Organisateur, manager et pilote de projets sont les trois piliers du profil d'un DRH. Christophe DES ARCIS insiste également sur des qualités clés : « Le DRH d'aujourd'hui et

de demain doit être en mesure de s'impliquer dans le développement économique de son entreprise pour contribuer au business et jouer pleinement ses rôles de miroir et de conseil. Il doit être aussi un ingénieur social pour parvenir à une meilleure régulation des effectifs et prévoir l'accompagnement professionnel et personnel des salariés, en particulier celui des managers ».

Source : APEC, les référentiels des métiers cadres, fiches métiers

Depuis, Christophe des arcsis est devenu directeur du développement RH chez TF1.

À partir de ce témoignage et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

- Décrivez les activités principales et secondaires d'un directeur des ressources humaines. quels facteurs peuvent influencer la nature des activités rattachées à la fonction de DRH ?
- Avec qui le DRH est-il en relation dans son environnement quotidien ? Quelle est la nature de ces relations et quelle sont les attentes des dirigeant vis-à-vis du DRH ?
- Quelle sont les compétences et les qualités nécessaires pour occuper un poste de DRH ?
- Quels sont les formations et les parcours professionnelles types pour accéder à la fonction de DRH ?

**CORRIGE : La fonction de DRH****1 – Les Activités Du DRH**

	<b>Activités majeures ou prépondérantes</b>
<b>Définition de la stratégie et de la politique RH de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter avec la direction générale de la stratégie de l'entreprise, prendre connaissance des objectifs de développement du chiffre d'affaires et des modalités de croissance envisagées (croissance interne, croissance externe, joint venture ...)</li> <li>• Recueillir les attentes des grandes directions (dont la direction générale) en matière RH.</li> <li>• Travail de veille : observer l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille ou d'activité comparables, se tenir informé des innovations sociales, benchmarking éventuel.</li> <li>• Définir, sur la base de l'ensemble des informations préalablement citées, la stratégie RH de l'entreprise, la faire valider par la direction générale.</li> <li>• Décliner cette stratégie dans les différents domaines RH et fixer des objectifs généraux et spécifiques par division, département, site, population</li> <li>• Communiquer auprès des salariés et aux syndicats sur les projets RH.</li> </ul>
<b>Initiation et soutien des projets RH et encadrement d'équipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner le cap stratégique et définir les objectif RH.</li> <li>• Initier et soutenir les grands chantiers /projets RH dans l'entreprise auprès des autres direction, des salariés ...</li> <li>• Recruter les collaborateurs placés sous sa responsabilité.</li> <li>• Manager ses équipes : délégation, évaluation, développement des compétences...</li> <li>• Gérer personnellement, si nécessaire, certains dossiers stratégiques et certaines négociations.</li> <li>• Etre force de proposition ou arbitre des choix importants de prestataires : cabinets de recrutement, d'outplacement, de coaching, agences de communication, éditeurs de logiciels...</li> </ul>
<b>Suivi des projets mis en œuvre et évaluation de leurs résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre l'évolution des projets RH mis en œuvre, comparer les résultats aux objectifs, mettre en place des correctifs si nécessaire.</li> <li>• Assurer un reporting auprès de la direction générale.</li> <li>• Assurer tout ou partie de l'interface avec les autres directions de l'entreprise, communiquer à propos de l'évolution des projets RH mis en œuvre.</li> </ul>

	<b>Activités mineures ou éventuelles</b>
<b>Communication interne et externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le DRH peut avoir la charge de la communication interne de l'entreprise et de veiller scrupuleusement à la communication relative aux projets RH au sein de l'entreprise.</li> <li>Le DRH peut représenter l'entreprise auprès de la presse spécialisée ou d'autres médias, participer à différents événements externes liés à la fonction RH, au mécénat...</li> </ul>
<b>Services généraux</b>	Le DRH est parfois responsable des services généraux de l'entreprise
<b>Gestion des hauts potentiels</b>	Le DRH participe à la gestion de cadres à hauts potentiels : mise en place d'assessments, de 360°, de coaching, de mobilités spécifiques...
<b>Décisions stratégiques</b>	Le DRH peut être associé à certaines décisions stratégiques telles que les fusions/acquisitions, réorganisations.

	<b>Variabilité des activités</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les groupes, Le DRH occupe une position stratégique. Il joue généralement un rôle d'impulsion, de soutien et de suivi des projets RH gérés par ses collaborateurs de façon plus ou moins décentralisée. ses activités consistent aussi souvent en la recherche d'harmonisation des pratiques RH aux niveaux des différentes divisions et zones géographiques.</li> <li>Dans les PME, si Le DRH réfléchit à la stratégie RH, il doit aussi s'investir dans l'opérationnel d'autant que ses équipes peuvent être réduites.</li> </ul>
<b>Rattachement hiérarchique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si Le DRH est rattaché directement à la direction générale et s'il fait partie des membres du comité de direction, il est plus influent que dans le cas contraire.</li> </ul>
<b>Convictions du PDG en matière de ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rôles attribués au DRH sont fortement conditionnés par les convictions du PDG en matière de ressources humaines. aussi demeurent des entreprise ou les DRH sont catonnés à des aspects « traditionnels » de la fonction (aspects administratifs...).</li> </ul>

## 2- l'environnement quotidien du directeur des ressources humaines

La direction des ressources humaines est une fonction qui existe dans tous les secteurs d'activités. L'étendue de la fonction dépend de l'effectif. Plus ce dernier est élevé et plus la fonction est large et généralement stratégique.



<b>Rattachement hiérarchique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président-directeur général (PDG) ou directeur général (DG)</li> <li>• Secrétaire général</li> <li>• Directeur administratif et financier</li> </ul> <p>NB / LE DRH est parfois membre du comité de direction</p>
<b>Relations fonctionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur administratif et financier</li> <li>• Directeur informatique</li> <li>• Directeur juridique</li> <li>• Directeur de la communication</li> <li>• Autre directions opérationnelles de l'entreprise</li> </ul>

### Les attentes des dirigeants à l'égard des DRH sont :

- Une aide pour anticiper les changements ;
- Une orientation « *business minded* » (c'est même une condition pour que le DRH puisse participer à la réflexion stratégique) ;
- Une focalisation sur les domaines porteurs de valeur ajoutée : baisse des ressources accordées aux activités administratives, mobilisation des réseaux RH en faveur du développement de la motivation et des compétences des collaborateurs ... ;
- La promotion et la garantie des règles du jeu de l'Entreprise (culture, valeurs ...) à travers les actes et les discours ;
- La prise en compte des attentes des différents *stakeholders* (actionnaires, clients , fournisseurs , salariés , pouvoirs publics , société civile , actions en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)... ) ;
- Une stimulation à la réflexion ;
- Une opposition constructive...

### 3- les compétences et les qualités nécessaires au directeur des ressources humaines

<b>Compétences et connaissances technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne culture générale</li> <li>• Très bonne culture économique</li> <li>• Connaissance panoramique du domaine des ressources humaines</li> <li>• Connaissance de la théorie des organisations</li> <li>• Bonnes bases en droit social</li> <li>• Connaissance parfaite des obligations légales de l'entreprise en matière sociale</li> <li>• Bonne Connaissance de la gestion et , en particulier , de la finance et de la stratégie</li> <li>• Vision globale des fonctions de l'entreprise</li> <li>• Maîtrise des techniques de négociation</li> <li>• Maîtrise des techniques de management et de conduite du changement</li> <li>• Gestion de projets</li> <li>• Gestion des conflits</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des outils informatiques et, en particulier, des logiciels RH</li> <li>• Du fait de la mondialisation, la maîtrise de l'anglais est de plus en plus souvent nécessaire</li> </ul>
<b>Qualités personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliance d'une intelligence conceptuelle et de qualités opérationnelles afin de concrétiser facilement les idées</li> <li>• Capacité d'anticipation</li> <li>• Capacité d'adaptation face à une grande diversité d'interlocuteurs</li> <li>• Capacité à identifier les priorités stratégiques et opérationnelles</li> <li>• Capacité d'évaluation des risques</li> <li>• Orientation d'esprit « solution »</li> <li>• Capacité d'influence</li> <li>• Grande capacité de travail</li> <li>• Bonne résistance au stress</li> <li>• Bonne insertion dans les réseaux (réseaux RH, clubs...)</li> <li>• Forte personnalité</li> <li>• Sens politique</li> <li>• Ouverture à l'international</li> </ul>

#### 4 – les formations et les parcours professionnels types du DRH

<b>Diplômes requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoles de commerce (dans l'idéal avec spécialisation ou option ressources humaines)</li> <li>• Masters professionnels, Masters spécialisés en gestion des ressources humaines</li> <li>• Formations supérieures en licence généralistes, type sciences de gestion, commerciales...</li> <li>• D'autres Formations supérieures</li> </ul>
<b>Expérience requise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 5 et 7 ans d'expérience.</li> <li>• Ce poste est réservé aux cadres expérimentés</li> </ul>
<b>Postes précédents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable RH</li> <li>• Responsable développement RH</li> <li>• Consultant sénior au sein d'un cabinet RH</li> <li>• Dirigeant ou associé au sein d'un cabinet de RH ou d'une agence de communication RH</li> <li>• Directeur de personnel</li> </ul>
<b>Évolutions professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultant sénior au sein d'un cabinet-conseil RH (le plus souvent avec le statut associé)</li> <li>• Créateur et dirigeant d'un cabinet-conseil</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cadre de direction au sein d'une agence de communication en RH</li><li>• Secrétaire général</li></ul>
<b>rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entre 50 000 et 800 000 DA par mois pour un cadre confirmé</li></ul>

## Cas N° 2 : *Sarl CONFECTION DJURDJURA*

**Objectif : faire un DIAGNOSTIC et un ETAT DES LIEUX des effectifs en place**

*Confection djurdjura* est une société spécialisée dans la confection des produits textiles distribués sous différents marques, dans un circuit de distributeurs spécialisés. Confrontée aux difficultés du secteur de textile, en raison notamment de l'arrivée sur le marché algérien de produits importés vendus bon marché, les dirigeants de l'entreprise ont engagé un plan de modernisation de l'outil de production et un repositionnement commercial vers des produits à plus fort contenu en valeur ajoutée, pour le compte de marques haut de gamme. Au 31.12.2011, les données sur l'effectif se présentent comme suit :

Effectif en 31.12.2011	Hommes	Femmes	Total	Ancienneté moyenne
Ingénieurs et cadres	25	5	30	32
Techniciens et agent de maîtrise	32	18	50	25
Employés et ouvriers qualifiés	50	45	95	28
Ouvriers non qualifiés	100	200	300	15
Total	207	268	475	20

Répartition par âge de l'effectif au 31.12.2011	Hommes	Femmes	Total
Moins de 20 ans	17	12	29
20/29 ans	34	52	95
30/39 ans	51	57	108
40/49 ans	67	93	160
50/59 ans	26	49	75
Plus de 60 ans	3	5	8
Total	207	268	475

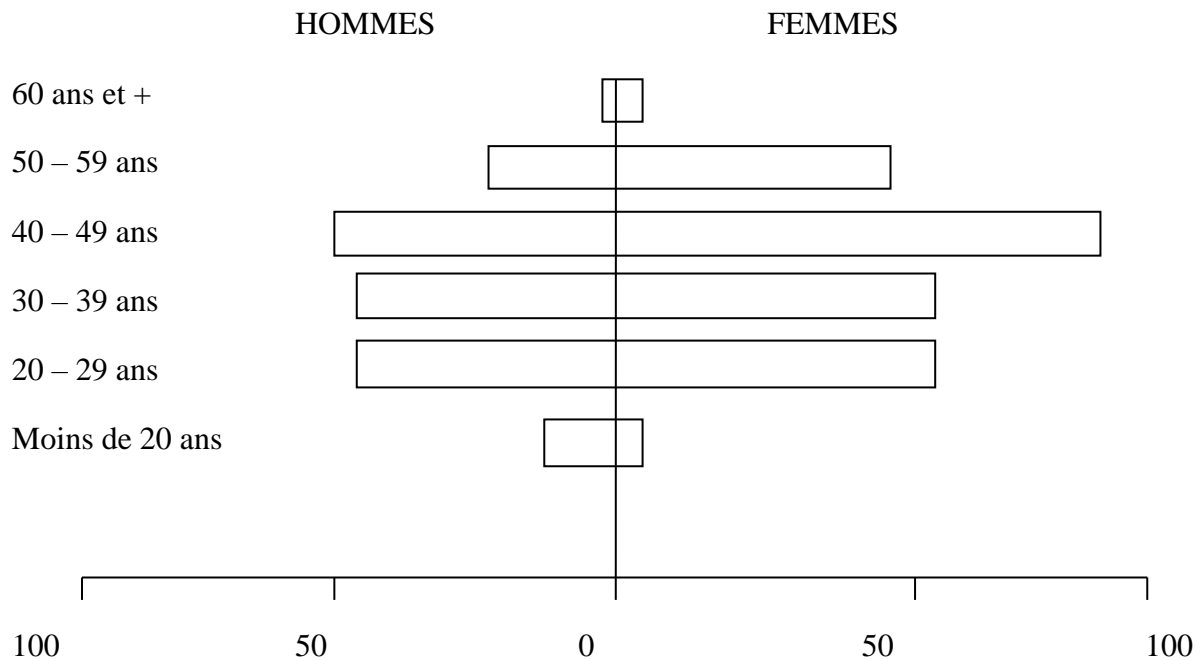
Répartition par âge et par catégorie de l'effectif au 31.12.2011	Ingénieurs et cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Total
Moins de 20 ans	0	0	3	26	29
20/29 ans	2	10	15	68	95
30/39 ans	8	16	28	56	108
40/49 ans	11	16	35	102	164
50/59 ans	8	5	12	38	63
Plus de 60 ans	1	3	2	10	16
Total	30	50	95	300	475

Répartition de l'effectif par niveau de qualification au 31.12.2011	Etudes supérieurs	Etudes appliquées (TS/DEUA)	Etudes secondaires (avec diplôme de qualification)	Sans niveau et sans qualification	Total
Ingénieurs et cadres	13	17			30
Techniciens et agent de maîtrise		44	6		50
Employés et ouvriers qualifiés		23	31	41	95
Ouvriers non qualifiés		65	80	155	300
Total	13	149	117	196	475

Quelles sont les principales caractéristiques de l'effectif de l'entreprise au 31.12.2011 ?

## CORRIGE : Diagnostic et état des lieux des ressources humaines

### 1. Pyramide des âges



2. C'est un effectif majoritairement féminin. Les femmes représentent 56,4 % de l'effectif total et elles sont présentes essentiellement dans le travail de production (66,67 %) et peu représentées dans les postes d'encadrement (16,67 %)
3. C'est un effectif relativement âgé :
  - 51,15 % de l'effectif est âgé de 40 ans et plus
  - 33,68 % de l'effectif est âgé entre 40 et 49 ans.

A moyen terme, la pyramide des âges risque de prendre la forme de champignon, avec une prépondérance de salariés âgés avec les conséquences correspondantes en termes de masse salariale et de changement générationnel (départs en retraite, transmission de compétences clés)

4. C'est un effectif ancien (20 ans d'ancienneté moyenne), en particulier en ce qui concerne les Ingénieurs et Cadres (32 ans) et les Ouvriers et Employés qualifiés (28 ans)
5. C'est un effectif peu qualifiés :
  - 66 % de l'effectif a un niveau de qualification égale ou inférieurs aux études secondaires et ;
  - 45 % de l'effectif n'a aucune qualification.

Parmi les cadres, 23,33 % ont des fait des études supérieures (niveau universitaires) et 88 % des Techniciens et Agents de maîtrise ont un niveau ont fait des études appliquées.

6. Le taux d'encadrement est relativement faible (6,3 %) ;

C'est donc, un effectif majoritairement féminin, relativement âgé et peu qualifié, qu'il va falloir adapter, compte tenu des orientations à moyen terme visant un repositionnement de l'entreprise vers des produits plus élaborés.

### Cas N°3 : GROUPE AL-HAMDANI

#### Objectif : L'utilité des pyramides des âges

La Société *HAMDANI Frères* a été créée en **1970** pour importer et fabriquer le tissu (destiné à plusieurs usages).

La disponibilité du produit et la persévérance au travail ont été les facteurs clés pour la notoriété de la marque et le nom *HAMDANI*. Ce dernier arrive progressivement en tête du marché Algérien.

La promulgation de la constitution et l'ouverture de l'économie algérienne ont permis aux opérateurs économiques d'investir davantage. Dans ce contexte, la montée de la nouvelle direction, à la tête du groupe, a déployé une stratégie de diversification de ses activités dans différents domaines : industriels et commerciales. Elle a aussi étendue ces activités vers l'étranger (la France et la Chine)

En **1993**, la société crée une clinique médicale *El Rahma* et se lance dans les activités de consultations médicales et chirurgicales.

Trois ans plus tard, la société investit un domaine en pleine expansion, celui de l'électronique. La société *Maghreb informatique* voit le jour, elle devient en quelques années une entreprise leader dans la conception et la fabrication des télévisions et des microordinateurs. Cette réussite a été soutenue par des contrats de coopération avec les grandes marques telles que *SAMSUNG*, *LG* pour la fabrication de la télévision et *DAEWOO électronique* pour la fabrication des microordinateurs.

Poursuivant sa politique de diversification, la nouvelle direction investit le domaine de l'importation et la distribution des couches pour bébés et adultes, *carl couches bébé* voit le jour (**1998**).

En **1999**, le programme des investissements entrepris par la nouvelle direction touche un domaine stratégique celui de l'agroalimentaire, il se concrétise par la création d'un super marché en plein centre ville.

L'année **2000** est marquée par deux événements :

- La création d'un provider (Fournisseur de services internet), ceci témoigne le souci de l'équipe dirigeante de suivre les évolutions du marché international dans le domaine des Nouvelles Technologies de l'Informations et de Communications (NTIC)
- La création d'une entreprise spécialisée dans la distribution des produits agroalimentaires, cette dernière vient soutenir l'activité du super marché.



Ainsi, l'activité du Groupe est organisée en trois branches :

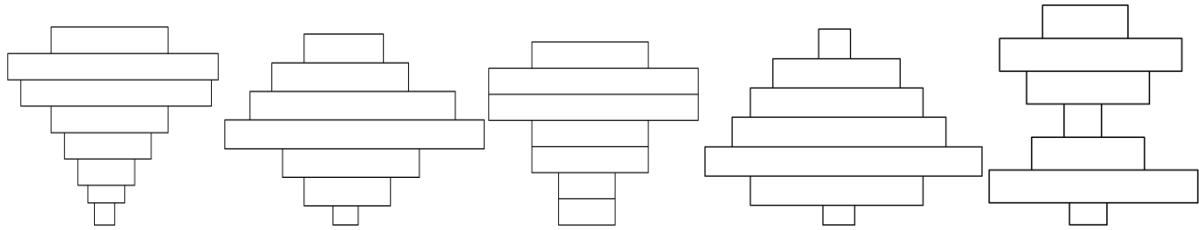
- la branche "**Santé**" regroupe les activités de consultations et de chirurgies ;
- la branche "**Electronique**" regroupe les activités de conceptions, de fabrications et de la commercialisations des télévisions et des microordinateurs. Elle regroupe aussi les activités en relation avec l'internet et les technologies de l'information et de communication ;
- la branche "**Agroalimentaire**" regroupe les activités d'importations, de distributions et de commercialisations des produits agroalimentaires.

**Chiffres clés :**

Tranches d'âge	hommes	%	Femmes	%	total	%
<b>Moins de 25 ans</b>	887	48	1686	69	2573	6
<b>De 25à29 ans</b>	2013	109	3868	159	5881	13,7
<b>De 30 à 34 ans</b>	2323	126	3463	142	5786	13 ,5
<b>de 35 à 39 ans</b>	1842	100	2346	96	4188	9,8
<b>de 40 à 44 ans</b>	1645	89	2074	85	3719	8,7
<b>de 45 à 49 ans</b>	2270	123	3037	125	5307	12,4
<b>de 50 à 54 ans</b>	3115	169	3495	143	6610	15,4
<b>de 55 à 59 ans</b>	3891	211	4194	172	8085	18,9
<b>60 ans et plus</b>	493	27	228	09	721	1 ,7
<b>Ensemble</b>	18479	100	24391	100	42870	100

- A partir du tableau des effectifs, représenter la pyramide des âges du groupe Al-HAMDANI.
- En quoi l'utilisation de la pyramide des âges peut-elle être utile au DRH dans le cadre de la planification des effectifs (ou GPEC) ?

### Annexe 1 : principaux type de pyramides des âges



« Champignon »

« toupie »

« cylindre »

« Poire écrasée »

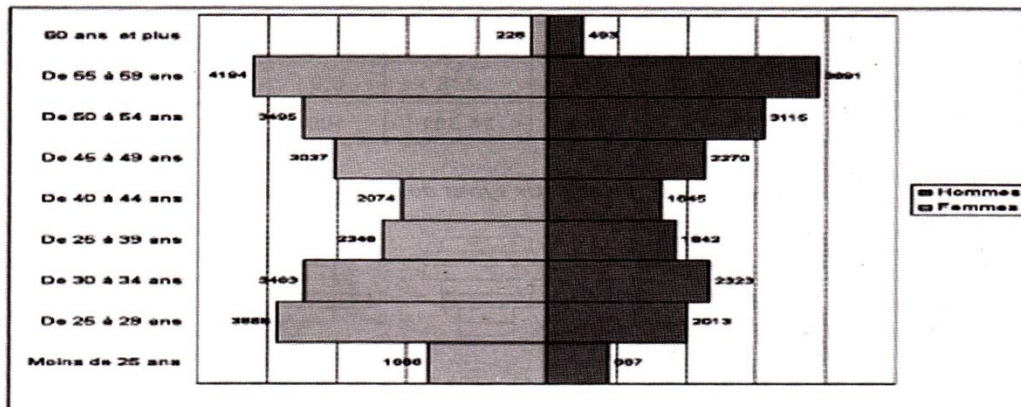
« Pelote de laine »

Quels sont, d'après vous, les avantages et les inconvénients des différentes formes de pyramide des âges (annexe 1) ? De quel type de pyramide se rapproche le plus celle de celle du groupe Al-HAMDANI. ?

Quels sont les risques liés à l'utilisation de la pyramide des âges comme outil de pilotage social ?

## CORRIGÉ : L'utilité des pyramides des âges

### 1- la pyramide des âges du groupe Al-HAMDANI.



### 2- l'utilité de l'utilisation de la pyramide des âges dans le cadre de la GPEC

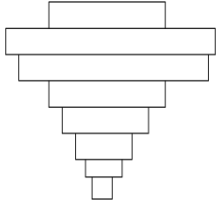
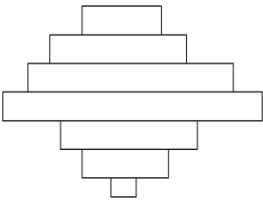
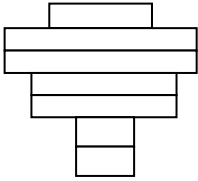
L'utilité de la pyramide des âges comme outil de gestion des ressources humaines s'est développée depuis les années 1980. Grâce à la pyramide des âges, le décideur RH dispose d'un outil de référence dans la construction d'une GPEC dans la mesure où elle permet :

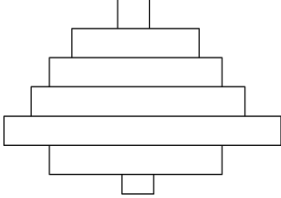
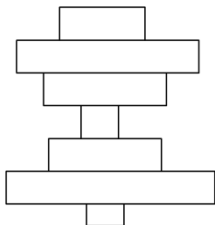
- De visualiser la situation démographique de l'entreprise ;
- De réfléchir à la gestion des effectifs : embauches, départs, congés, gestion des temps de travail, gestion du turnover ...
- D'anticiper les évolutions en termes d'emplois de compétences ;
- De concevoir une politique de formation adaptée aux besoins des salariés et de l'entreprise ;
- D'évaluer la capacité des salariés à s'adapter aux changements organisationnels ;
- De réfléchir à la politique de rémunération de l'entreprise en lien avec la gestion des effectifs.

Cet outil contribue à la gestion des effectifs, et plus spécifiquement, à la gestion des sureffectifs :

- La pyramide revoie au choix de critères de sélection des salariés jugés en sureffectifs ;
- L'utilisation de la pyramide des âges est historiquement liée sur débat sur la détermination de l'âge de la retraite dans la mesure où elle permet de prévoir les départs à la retraite.

### 3- avantages et inconvénients des différentes formes de pyramides des âges et type de pour pyramides du groupe Al-HAMDANI.

Type de pyramide	Avantages	inconvénients
<p><b>Champignon</b></p> 	<p>L'entreprise compte <b>peu de jeunes</b>.</p> <p>Cette situation permet de <b>proposer aux salariés des perspectives d'évolution</b> rapide en cas de restructurations ou de changements technologiques importants.</p>	<p>Cette situation est synonyme d'une <b>masse salariale importante</b>.</p> <p>L'entreprise aura plus de <b>difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie</b> si l'évolution de la population se fait de façon régulière.</p> <p>Le <b>départ</b> des salariés les plus âgés peut conduire à une <b>perte de compétences</b>.</p>
<p><b>Toupie</b></p> 	<p>L'entreprise massivement embauché pour des raisons conjoncturelles (croissance du marché, développement rapide d'une activité ou d'une technologie, effets d'aubaine de mesures fiscales des pouvoirs publics en direction de certaines populations par exemple.</p>	<p>Si l'effectif visé doit rester constant, la situation des catégories de salaires des tranches d'âges les plus nombreuses peut se révéler délicate.</p> <p>La situation des plus jeunes peut aussi poser problème à court terme, surtout si L'entreprise souhaite maintenir un effectif constant.</p> <p>A plus long terme, le départ très rapide des tranches les plus nombreuses ouvre des possibilités d'embauches de jeunes salariés, mais peut aussi entraîner une perte massive de compétences.</p>
<p><b>Cylindre</b></p> 	<p>L'entreprise a une stratégie d'embauche régulière qui permet de définir, pour chaque salarié, une progression de carrière.</p>	
<p><b>Poire écrasée</b></p>	<p>L'entreprise a cessé de recruter (volontairement ou non) durant de longues années et renouvelle ses effectifs.</p>	<p>Les jeunes salariés disposent de possibilités d'avancement mais la compétition pour accéder aux postes à responsabilité risque d'être dure.</p>

	<p>L'entreprise compte un effectif important de jeunes salariés ce qui est synonyme d'une masse salariale allégée.</p> <p>Cette jeunesse peut aussi être vue comme un élément de dynamisme et de créativité.</p> <p>Les jeunes salariés vont disposer de possibilités d'avancement.</p>	<p>Le risque de pertes de savoirs et d'expériences est très important, ce qui peut entraîner des difficultés de production ou de renouvellement des connaissances.</p>
<p><b>Pelote de laine</b></p> 	<p>Elle est une des suites possibles pour la « poire écrasée ». elle traduit une stratégie de lutte contre le déséquilibre démographique à l'aide d'embauches massives.</p> <p>Elle ouvre des perspectives de promotion rapide pour les nouveaux arrivants</p>	<p>La population est divisée en deux groupes : les plus jeunes et les plus âgés ce qui peut générer des divergences de visions et de méthodes.</p> <p>L'entreprise peut se trouver confrontée à des pénuries dans l'encadrement intermédiaire ou aux premiers échelons des catégories ingénieurs et cadres.</p> <p>Face au départ des plus expérimentés, L'entreprise ne va pas forcément promouvoir les plus jeunes jugés encore trop peu expérimentés</p>

#### 4- les risques liés à l'utilisation de la pyramide des âges comme outil de pilotage social

L'analyse de la pyramide des âges est plus complexe qu'il n'y paraît. Elle suppose de bien comprendre les relations entre âge, vieillissement et capacités de travail. Le risque est de faire passer la question de l'âge devant celle de la gestion des compétences, d'autant plus que les questions démographiques sont étroitement liées aux aspects financiers, via la politique de rémunération.

La dimension très visuelle de la pyramide des âges ne doit pas faire oublier qu'elle peut se révéler simplificatrice : il s'agit donc de dépasser, dans l'analyse de la pyramide, les hypothèses ou les visions simplificatrices des relations entre âge et comportement organisationnel, d'une part, et entre âge et carrière, d'autre part.

L'analyse de la pyramide des âges doit tenir compte des effectifs des catégories des plus âgés en même temps que de celui des plus jeunes : le vieillissement d'un groupe démographique résulte en effet de la combinaison de l'augmentation des catégories les plus âgées d'une population et de la diminution du poids des catégories les plus jeunes. L'utilisation de la

pyramide des âges comme outil de GPEC suppose donc de tenir compte des effectifs respectifs dans les différentes tranches d'âge.

### Cas N°4 : La société Maghreb Informatique (filiale du groupe AL-HAMDANI)

#### Objectif : planification des ressources humaines (ou la GPEC)

La société Maghreb Informatique MI, a été fondée en 1996 à Oran par Mohamed K. Elle fabrique et distribue les téléviseurs et accessoires. Avec le progrès technologique et grâce aux recherches de son service de production, la société a mis au point la télé à écran plat (LCD/LED). Cette nouvelle technologie est appelé à remplacer l'ancienne télé à tube cathodique.

Le nouveau produit oblige la société MI à élaborer une planification de ses besoins en main d'œuvre, car ce type de produit requiert les services de spécialistes en production et en mise sur le marché.

Les données fournies par la société dévoilent les variations en personnel de la société durant l'année en cours. 6 salariés du département 'production' passeront au département 'marketing' ; 4 salariés du département 'marketing' passeront au département de 'ressources humaines' (RH) ; 4 salariés du département 'finances' passeront à la production et 5 salariés du département RH se déplaceront ainsi : 4 iront au département marketing et un autre, au département de la production. Il vous a communiqué également les variations en personnel :


département	Début de la période	effectif anticipé (dans le futur)	Départ	Promotion
Production	172	140	24	6
Marketing	87	120	10	4
Finances	32	35	4	4
RH	29	25	6	5
Total	320	320	44	19

#### Questions :

1. Déterminer les écarts probables entre les effectifs actuels et les effectifs anticipés
2. Expliquez au propriétaire les choix à faire (le plan d'action de manière générale)

**CORRIGÉ : La planification des effectifs ou GPEC****- Les écarts**

Effectif actuel (+départs +/- changement dans la période en cours) - effectif anticipé



Département 'Production'=====> Sur effectif de 7 salariés

Département 'Marketing'=====> Besoin de 37 salariés

Département 'Finances'=====> Besoin de 11 salariés

Département 'Ressources Humaines'=====> Besoin de 3 salariés

**- le plan d'action de manière générale**

- a. Recrutement
- b. Promotion
- c. Transfert
- d. Formation
- e. Rétrogradation
- f. Retraite prématurée
- g. Partage du travail
- h. Mise à pied temporaire
- i. Temps supplémentaire
- j. Temps partiel
- k. Licenciement
- l. Départ volontaire



### Cas N°5 : *Sarl china food*, entreprise spécialisée en agroalimentaire

**Objectif : calculer l'état probable d'un effectif et interpréter les ECARTS.**

Au 31 décembre 2009, les effectifs d'un établissement d'une entreprise du secteur des industries de l'agroalimentaire s'établissent comme suit :

Catégories	Effectifs
Ingénieurs et cadres	15
Techniciens et agents de maîtrise	27
Employés et ouvriers qualifiés	114
Ouvriers non qualifiés	192
Total	348

Compte tenu des caractéristiques actuelles de l'effectif (des évolutions probables au sein des catégories professionnelles), la DRH de l'établissement anticipe les mouvements suivants à l'horizon 2012.

#### 1. Les évolutions de carrière

- 20 ouvriers non qualifiés sont susceptibles de devenir ouvriers qualifiés
- 10 ouvriers qualifiés sont susceptibles de devenir Techniciens de production
- 2 employés devraient devenir agents de maîtrise administratifs
- 3 techniciens et Agents de maîtrise devraient être promus à la catégorie des ingénieurs et cadres.

#### 2. Les départs probables

Catégories	Départ en retraite	démission	Mutation vers un autre site
Ingénieurs et cadres	3	0	1
Techniciens et agent de maîtrise	2	2	3
Ouvriers qualifiés/employés	5	3	2
Ouvriers non qualifiés	3	10	5
Total	13	15	11

#### 3. Les arrivées probables dans le site

Du fait de la mobilité géographique, l'arrivée de personnel est probable au cours de la période considérée. Ces arrivées devraient être les suivants :

- 1 ingénieur de production
- 1 technicien de production

- 2 ouvriers qualifiés

Compte tenu des projets de développement du site et des investissements de rationalisation du processus de production prévus par l'entreprise, les besoins en personnel du site prévus à l'horizon 2012 sont les suivants :

Catégorie	Besoins 2017
Ingénieurs et cadres	20
Techniciens et agent de maîtrise	40
Ouvriers qualifiés/employés	150
Ouvriers non qualifiés	50
Total	260

Quel sera l'état des effectifs en 2012 ?

Quels seront les écarts par rapport aux besoins en emplois en 2012 ?

Quelles mesures de régulation engager dès 2009 pour atteindre l'équilibre en 2012 ?

**CORRIGE : La planification des ressources humaines**

L'état probable des effectifs en 2012 est calculé par catégorie de la manière suivante :

Cas des techniciens et agents de maîtrise

Effectif 2009	27
- Démission	-2
- départs en retraite	-2
- mutations vers un autre site	-3
- promotions, départ de la catégorie	-3
+ promotions, arrivée dans la catégorie	12
+ mutations vers le site	1
= Etat probable des effectifs	30

Les écarts entre les ressources et les besoins en emploi en 2012 sont calculés comme suit :

$$\text{ECARTS} = \text{RESSOURCES} - \text{BESOINS}$$

**Situation en 2012**

Compte tenu de la situation des ressources humaines en 2012 issue de la projection et des besoins en emplois au même moment, on constate les écarts suivants :

- **Situation de sous-effectifs** (ressources inférieurs aux besoins) en ce qui concerne les catégories des ingénieurs et cadres (-5), Techniciens et Agents de maîtrise (-10) et Employés et ouvriers qualifiés (-36)
- **Situation de sureffectif** (ressources supérieurs aux besoins) en ce qui concerne les Ouvriers non qualifiés (104) ce qui se traduit par une situation de sureffectif global (53)

Catégorie	Effectif 2009	Démission	départs en retraite	mutations vers un autre site	promotions, départ de la catégorie	promotions, arrivée dans la catégorie	mutations vers le site	Etat probable des effectifs	Etat des besoins en 2012	Ecart en 2012
Ingénieurs et cadres	15	0	3	1		3	1	15	20	-5
Techniciens et agent de maîtrise	27	2	2	3	3	12	1	30	40	-10
Ouvriers qualifiés/employés	114	3	5	2	12	20	2	114	150	-36
Ouvriers non qualifiés	192	10	3	5	20		0	154	50	104
Total	348	15	13	11	35	35	4	313	260	53

### Régulations possibles :

#### 1. Au plan interne

- Favoriser davantage la promotion interne des Ouvriers non qualifiés vers la catégorie des Employés Ouvriers qualifiés et ces derniers vers la catégorie des Techniciens et Agents de maîtrise, grâce en particulier à un programme de formation adapté. Cela permettrait de réduire au minimum le sureffectif des Ouvriers non qualifiés ;
- Favoriser la mobilité des Ouvriers non qualifiés vers les autres sites de l'entreprise et faire venir sur le site des Techniciens et Agents de maîtrise et des Ingénieurs et Cadres.

#### 2. Au plan externe

- Mise en place d'un programme de recrutement d'Ingénieurs et Cadres et des Techniciens et Agents de maîtrise en cas de pénurie persistante ;
- Mise en place d'actions visant à résorber le sureffectif résiduel d'Ouvriers non qualifiés (retraite, départs négociés, out placement, aide à la création d'activités,

## **Cas N°6 : Cabinets de conseil en RH (Sarl Algérie consulting et la sarl universel services)**

### **Objectif : Quelle structure salariale ?**

Les deux cabinets de conseil en ressources humaines, la SARL ALGERIE CONSULTING et la SARL UNVERSELS SERVICES sont de droits algériens, fondés respectivement il y a 20 et 8 ans.

### **STRUCTURE**

Chaque cabinet comprend 3 départements :

- Mise à niveau des entreprises
- Développement des compétences
- Business (transactions commerciales)

### **EFFECTIF**

Le cabinet Algérie consulting compte 68 salariés, dont 61 consultants répartis selon trois niveaux de qualifications :

- 37 consultants « juniors » appelé aussi « analystes » : habituellement recrutés juste après la fin de leurs études supérieures, ils ont tous entre 25 et 33 ans.
- 18 consultants « séniors » ils ont moins de 45 ans et ont pour 2/3 d'entre eux d'abord été « juniors » et pour 1/3 directement recrutés comme « seniors » chez des concurrents
- 6 consultants « associés » : ils ont entre 45 ans et 60 ans et en raison de leur statut d'associés, sont les dirigeants de l'entreprise

Le cabinet Universel services compte quant à lui 41 salariés, dont 31 consultants. L'effectif croît régulièrement de 1 à 2 consultants par an. L'âge des consultants est compris entre 38 et 50 ans, ils ont tous eu au moins une expérience professionnelle dans le domaine avant d'intégrer universel services.

### **FONCTIONNEMENT**

Dans le cabinet Universel services, à l'exception du dirigeant et des trois responsables de département, tous les consultants sont considérés de la même manière, et aucune distinction n'est faite entre junior, séniors et associé, en fonction de l'ancienneté ou de l'expérience.

Les trois départements sont appelés à coopérer en permanence : une mission type est en général prise en charge par deux consultants (responsable du projet et consultant partenaire) appartenant à des départements différents. Tout consultant peut intervenir indistinctement sur une mission en tant que responsable ou simplement partenaire, en fonction de sa charge de travail et de ses compétences techniques propres. Chaque consultant est d'ailleurs incité à développer au moins un domaine technique de son choix, afin d'accroître ses compétences personnelles. Ce développement des compétences se fait durant les périodes séparant deux missions, et chacun a le droit de disposer comme bon lui semble sur l'année de l'équivalent de douze jours (formation, réflexion, approfondissement, etc...).

Le cabinet privilégie la qualité du service offert au client : écoute du client, adaptation aux besoins exprimés, démarche non standardisée sont les maîtres mots de l'approche d'UNCERSEL SERVICES. Compte tenu de cette approche, la performance n'est considérée qu'au niveau global de l'entreprise. Dans cette optique, tous les consultants prospectent, élaborent des propositions et en assurent la réalisation (en tant que responsable ou associé), mais aucun n'a un portefeuille de clients à lui.

Chez ALGERIE CONSULTING, les trois départements sont au contraire considérés comme distincts. Ils sont évalués selon leur contribution respective au résultat global de l'entreprise et ont donc chacun des objectifs en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité à atteindre en fin d'année. La rentabilité étant, aux yeux des dirigeants d'ALGERIE CONSULTING, la condition, essentielle et la plus importante, à la poursuite de l'activité, chaque consultant est aussi soumis à des objectifs non seulement de chiffre d'affaires mais également de rentabilité.

L'organisation du cabinet est la suivante : les « juniors » travaillent sur des projets, mais n'ont pas en général la responsabilité ni d'un projet ni d'un client, à l'exception de petites missions ponctuelles. Ce n'est qu'en fin de période « junior » qu'un consultant peut commencer à envisager d'apporter quelques affaires nouvelles.

Les « séniors » ont quant à eux la responsabilité des projets et ont également pour mission de prospecter de nouveaux clients (ils prennent en général la responsabilité des affaires qu'ils apportent). Enfin, les associés gèrent chacun un portefeuille de clients et assurent son développement. Leur rôle est surtout d'apporter de nouvelles affaires qu'ils peuvent choisir de traiter eux-mêmes ou de déléguer aux consultants « séniors », voir « juniors » selon leur importance.

Question :

Compte tenu des éléments dont vous disposez sur ALGERIE CONSULTING et UNIVERSEL SERVICES, proposez une structure de rémunération adaptée à chacune des deux sociétés ?

### **CORRIGÉ : Quelle structure salariale ?**

La structure de rémunération peut facilement se décomposer de la manière suivante : salaire fixe individuel, salaire variable individuel (primes) et collectif (primes, intéressement et participation), avantages en nature. La question est alors de savoir quel poids relatif dans la rémunération totale des individus chacun de ces éléments doit avoir et à partir de quels critères ces éléments peuvent être calculés.

La structure de rémunération pour les deux cabinets de conseil doit être cohérente avec les objectifs que chacun d'eux se fixe, en tenant compte des contraintes d'organisation. Pour ALGERIE CONSULTING, il s'agit de privilégier la rentabilité et la culture commerciale, avec trois départements considérés comme des « centres de profit ». Cela se traduit par une mesure de la performance au niveau des départements, voire des individus. Pour UNIVERSEL SERVICES, il s'agit de privilégier la qualité du service au client et à la coopération interne, avec une absence de hiérarchie entre consultant (à l'exception du dirigeant et des trois responsables de département). Le mesure de la performance ne peut se faire, pour l'instant, qu'au niveau global de l'entreprise. Ces différences fondamentales vont se traduire différemment en matière de RH.

Là où l'enjeu d'UNIVERSEL SERVICES est seulement de fidéliser l'ensemble de ses consultants, il s'agit pour ALGERIE CONSULTING d'attirer de nouveau « juniors » tous les ans, de motiver les « séniors » et surtout de fidéliser les « associés » qui possèdent un portefeuille clients.

Concrètement, ALGERIE CONSULTING peut utiliser la mesure des ventes et la rentabilité de chacun (département et consultant), mais en tenant compte des différences de statuts, pour individualiser le plus possible les rémunérations. Par ailleurs, il est important que les managers (« sénior » et « associés ») soient incités à gérer leurs équipes autant que leurs affaires.

De son côté, UNIVERSEL SERVICES va plutôt privilégier le collectif, et si flexibilité de la rémunération il y a, elle sera plutôt de nature collective. Néanmoins, UNIVERSEL SERVICES doit prendre garde à limiter les risques de « passage clandestins » ou de démotivation de certains qui peuvent se produire si une part trop importante de la rémunération est d'ordre collectif (voir le tableau suivant).

	ALGERIE CONSULTING	UNIVERSEL SERVICES
Fixe individuel	Différencié selon le statut des candidats : « junior » 70% de la rémunération globale « sénior » 60% de la rémunération globale « associé » 50% de la rémunération globale	Identique pour tous les consultants (sauf le dirigeant et les responsables de département), soit 60 à 65% de la rémunération globale
Variable individuel	Primes reposant sur les affaires, et différencié selon le statut des consultants (motivation) :	Aucun

	« junior » 10% de la rémunération globale	
	« sénior » 15% de la rémunération globale	
	« associé » 40% de la rémunération globale	
Variable collectif	Participation aux résultats de l'entreprise obligatoire légalement, identique quel que soit le statut (implication entreprise), intéressement sur les résultats de l'entreprise inutile (doublon)	Participation aux résultats non obligatoire mais intéressante (collectif et fiscalité), de même que l'intéressement sur les résultats de l'entreprise pour accroître l'effet (implication entreprise) : environ 20% de la rémunération globale
	Primes ou intéressement (plus avantageux fiscalement) par département sur le CA du département, identique quel que soit le statut (implication département)	Primes sur les résultats de chaque équipe (limite les risques de passage clandestins et la démotivation de certains) : environ 15% de la rémunération globale
	Soit :	
	« junior » 20% de la rémunération globale	
	« sénior » 15% de la rémunération globale	
	« associé » 10% de la rémunération globale	
Avantages en nature	Différencié et hiérarchisé selon le statut : voiture de fonction, téléphone, voir périphériques éloignés pour les associés (fidélisation)	Continuer les avantages en termes de formation, éventuellement voiture de fonction (fidélisation)



### Cas N° 7 : extrait d'un article du quotidien « le figaro »

#### Objectif : Connaître les contraintes de la politique de rémunération

Voici un extrait d'un article du quotidien « le figaro »

#### **Les singes capucins prêts à la grève contre les inégalités de salaire**

Que fait un singe capucin s'il finit par remarquer qu'il est moins bien rétribué que son voisin pour un même travail ? Il cesse toute collaboration et entame une grève sur le tas, indique une étude faite sous la houlette du célèbre primatologue Frans DE WAAL.

Elle démontre que les capucins ont une « aversion pour l'iniquité » et sont sensibles à la récompense qu'ils reçoivent, non seulement par rapport à l'effort fourni, mais aussi par rapport aux autres.

Dans le test, ils finissent par se mettre en colère lorsqu'en échange d'un jeton, ils ne reçoivent qu'une tranche de concombre au lieu d'un grain de raisin, comme leur voisin. Ils vont même jusqu'à jeter en l'air le jeton et la nourriture, qu'ils auraient acceptés sans élément de comparaison.

En 2003, Sarah BROSAN et Frans DE WAAL de l'université Emory à Atlanta (États-Unis), avaient déjà annoncé cette aversion chez les capucins, mais on pouvait encore l'attribuer à leur frustration de ne pas obtenir, pour le même effort, des raisins restés à portée de leur vue, ou à une forme de revendication pour cette récompense plus prisée qu'ils ont pu avoir l'occasion de consommer par le passé. Bref ; **à quoi bon travailler pour des concombres quand on peut avoir du raisin ?**

« Nous avons pu rejeter cet argument, précise Frans DE WAAL, parce que lorsque les deux singes recevaient tous deux un morceau de ce légume, alors que nous leur montrions du raisin à l'extérieur de l'enclos, ils réagissaient encore de la même manière que dans les tests équitables. Ce qui signifie que leur réaction négative à l'iniquité n'est pas tant due à la présence ou à l'attente d'une meilleure récompense qu'au fait que l'autre fait une meilleure affaire ». L'aversion à l'iniquité était aussi proportionnelle au travail fourni : les singes s'attendaient aussi à gagner plus en travaillant plus, et réagissaient d'autant plus que leur propre récompense leur paraissait dérisoire.

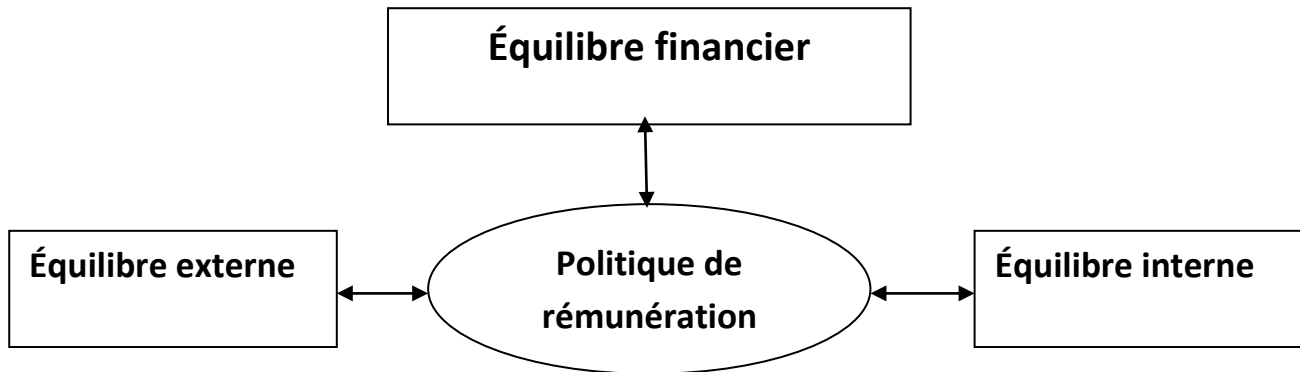
Source: Le figaro (15 novembre 2007)

- Rappelez les contraintes de la politique de rémunération des entreprises.
- En transposant l'étude dans le monde de l'entreprise, expliquez à quelle contrainte de la politique de rémunération fait référence l'article précédent.

## **CORRIGÉ : les contraintes de la politique de rémunération**

### **1- Les contraintes de la politique de rémunération**

La politique de rémunération dépend de trois contraintes principales, comme le montre le schéma suivant :



Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation de déséquilibre d'une des composantes de son système de rémunération.

La première contrainte concerne l'équilibre financier. Le versement des rémunérations représente aujourd'hui en moyenne 60% de la valeur ajoutée des entreprises françaises

A ce titre, il constitue généralement le poste plus important des engagements financiers des entreprises. la fixation des rémunération et évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production (apporteurs de capitaux et salariés, en particulier). La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

La seconde contrainte concerne l'équilibre externe. Différents facteurs externes influencent la politique de rémunération :

- La concurrence sur le marché du travail : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier, des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise. par l'alignement sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risque de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe ;
- La concurrence sur le marché des produits : les couts salariaux influencent directement le prix des produit ou services vendu par l'entreprise, donc leur compétitivité ;
- Le cadre légal et fiscal : Le cadre fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l'usage de certains élément de rémunération par les entreprises (existence d'exonérations fiscales , niveau des charges sociales...). Des obligations légales s'imposent également aux entreprises comme le respect d'un salaire minimum ou l'interdiction de discrimination dans le cadre français ;
- Les cultures nationales : la place accordée à l'argent ainsi que le cadre institutionnel (lois , conventions , idéologies ...) sont des facteurs de la culture nationale qui influencent la définition de le politique de rémunération d'une entreprise ;
- Le marché financier : les apporteurs de capitaux peuvent influencer les choix en matière de rémunération. pour les entreprises cotées en bourse, plus particulièrement, il s'agit

de signaler que l'entreprise agit dans un sens favorable à l'actionnaire et la rémunération des dirigeants est particulièrement surveillée (gouvernement d'entreprise).

Enfin, la dernière contrainte concerne l'équilibre interne de l'entreprise. Elle renvoie principalement aux facteurs suivants :

- La culture d'entreprise : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par comportements qu'il encourage ;
- L'organisation du travail : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération ;
- La motivation : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent ou non à l'effort ;
- L'équité : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus ;
- La justice organisationnelle : la question de la justice perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux collectives et à l'implication organisationnelle ;
- Le développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

## 2 - Rémunération et équilibre interne

L'article extrait du quotidien le figaro fait un lien entre les comportements au travail et la rémunération perçue. Il illustre certains principes des théories de la motivation et de l'équité. Il permet donc de mettre en avant la contrainte relative à l'équilibre interne dans les choix opérés en matière de rémunération.

La plupart des théories de la motivation établissent un lien entre rémunération et motivation. c'est le cas, par exemple, de la théorie des attentes de Vroom (1964) (dite théorie VIE pour valence – instrumentalité – expectation) qui tente d'expliquer le niveau d'effort au travail des individus, c'est-à-dire leur motivation. Celle – ci met en avant trois déterminants de la motivation :

- Le premier se rapporte au niveau d'attente ou d'expectation (E) : celui-ci correspond à la perception que l'individu a de ses performances en fonction du niveau d'effort qu'il a fourni
- Le deuxième renvoie à l'instrumentalité(I) : c'est la perception de la récompense attendue par l'individu en fonction de la performance qu'il a réalisée ;
- La troisième est la valence (V), c'est-à-dire la valeur effective, pour l'individu, de la récompense de sa performance.

La motivation (M) serait le produit de ces trois perceptions et s'écrit sous la forme d'un modèle multiplicatif tel que :  $M=VIE$  .ainsi, cette théorie souligne que la motivation résulte de la perception que l'individu a de sa situation de travail.

Elle met aussi en évidence que sa motivation 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 à ses yeux.

Dans le cas des singes, ceux-ci établissent bien un lien entre la récompense perçue et l'effort fourni. Ainsi, « les singes s'attendaient aussi à gagner plus en trainant plus, et réagissaient d'autant plus que leur propre récompense leur paraissait dérisoire ».

L'article susmentionné illustre également certains principes des théories de l'équité. La première approche de ces théories est la théorie de l'équité développée par Adams (1963).

L'idée principale est que les individus mettent en relation ce qu'ils apportent à une organisation (c'est-à-dire leurs inputs ou contributions : du temps, de l'énergie ...) avec ce qu'ils en retirent comme avantages (c'est-à-dire leurs rétributions ou outputs, à savoir : argent, reconnaissance, statut social, possibilités de promotions).

Ils vont ensuite comparer leur ratio rétribution / contribution à celui d'un autre individu pour se situer : ils évaluent leur niveau de reconnaissance en cherchant des repères, en se comparant. La comparaison des ratios est dite interne si l'individu référent appartient à la même entreprise (notion d'équité interne).

Elle est externe si l'individu référent appartient à une autre entreprise (notion d'équité externe). Il peut résulter de cette comparaison trois situations différentes. L'individu juge sa situation équitable s'il n'y a pas de divergence entre les deux ratios comparés. Si ce n'est pas le cas, l'individu risque d'avoir le sentiment d'être en situation de « sous équité » ou de « sur équité ». Ces deux dernières situations engendrent un sentiment d'iniquité chez l'individu. Ce dernier cherche généralement alors à le combattre en jouant sur sa contribution et ou sa rétribution.

Ratio rétribution /contribution	Perception de A (B référent )
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} < \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$	Situation inéquitable : l'individu est sous-payé il va rechercher un autre équilibre avec plus de rétribution ou moins de contribution.
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} = \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$	Situation équitable
$\frac{\text{Rétribution A}}{\text{Contribution A}} > \frac{\text{Rétribution B}}{\text{Contribution B}}$	Situation inéquitable : l'individu est surpayé Cette situation peut être motivante et pousser l'individu à accroître sa contribution

Cette théorie met l'accent sur le rôle de la comparaison social dans la motivation. L'importance de celle-ci est également soulignée par l'article sur les singes capucins.

Ses auteur mentionnent, effectivement, que « les singes sont sensibles à la récompense qu'ils reçoivent non seulement par rapport à l'effort fourni , mais aussi par rapport aux autre.

Dans le test, ils finissent par se mettre en colère lorsqu'en échange d'un jeton, ils ne reçoivent qu'une tranche de concombre au lieu d'un grain de raisin comme leur voisin » et « qu'ils auraient accepté sans élément de comparaison ».

Les singes calculeraient donc un ratio rétribution /contribution et, en constatant que pour un même travail (rapporter les jetons), ils n'obtiennent pas la même rétribution (du concombre au lieu du raisin tant prisé), ils cessent de collaborer.

Les autres prouvent que la réaction négative des singes à l'iniquité « n'est pas tant due à la présence ou à l'attente d'une meilleure récompense qu'au fait que l'autre fait une meilleure affaire ».

Transposée au monde de l'entreprise, cette étude illustre le rôle de la rémunération dans la motivation, mais aussi l'importance du maintien d'un sentiment d'équité interne.

## Cas N° 8 : Sarl **UNIVERSEL SERVICES** (cabinet de conseil et d'ingénierie des affaires)

### **Objectif : L'étude et l'analyse des CV pour une meilleure utilisation des tests de recrutement**

Spécialisée en conseil et ingénierie des affaires, **UNIVERSEL SERVICES** (US) est une Sarl au capital social de 100.000 DA. Elle comporte trois branches d'activité :

- **US Consulting**  
US Consulting regroupe toutes les activités relatives au conseil concernant les entreprises économiques et les collectivités locales
- **US Médico-social & Hospitalier**  
US Médico-social & Hospitalier regroupe les activités relatives aux établissements de santé et aux professionnels du médicament. Il s'agit d'une part, des travaux d'assistance et de conseil aux établissements médico-social, et d'autre part, de suivi et de promotion des activités des professionnels du médicament.
- **US Business**  
US Business regroupe toutes les activités relatives aux transactions commerciales. Nous intervenons à cet effet des travaux liés à la fourniture et à la sous-traitance avec les entreprises.

Les promoteurs d'**UNIVERSEL SERVICES** sont d'anciens cadres d'entreprises du secteur de l'industrie et d'universitaires de hauts niveaux.

En s'appuyant sur les compétences d'une équipe pluridisciplinaire, elle participe à la réalisation de vos projets, depuis la conception jusqu'à la livraison, quelles qu'en soient la nature.

Elle regroupe actuellement une quarantaine d'experts consultants de haut niveau pour intervenir dans les domaines suivants :

- Gestion des entreprises
- Gestion hospitalière
- Gestion des collectivités locales
- La stratégie informatique

En matière d'Organisation, de Ressources humaines, de Promotion médicale, de Marketing, vente & communication, de Conseil juridique et fiscal et notamment tous ce qui relatif aux études et aux formations

Le cabinet est en pleine campagne de recrutement, vous êtes stagiaire en ressources humaines dans ce cabinet, vous avez pour mission de poursuivre un recrutement. Les dirigeants du cabinet ont passé l'annonce suivante :

cabinet de conseil en management d'envergure internationale recherche un \ une assistant(e) bilingue polyvalent ( e ) qui sera au cœur du fonctionnement de l'entité basée à Oran.

Il \ elle aura des missions dans deux principaux domaines :

Le secrétariat de direction : prise de rendez-vous , gestion des déplacements , filtrage des appels, réception et tri du courrier, préparation d'événements, rédactions de documents commerciaux ( plaquettes , documentations), rédaction de courriers, établissement des devis et factures, élaboration et suivi de tableaux de facturation, suivi des règlements clients et fournisseurs , préparation des pièces comptables, calcul, établissement de la déclaration de G 50... ;

La gestion des ressources humaines : contrôle des bulletins de salaire, virement des paies des autres assistantes, contrôles de sous-traitance.

Ce poste requiert :

- Le bilinguisme anglais\ français ;
- Une excellente maîtrise des outils informatiques ;
- Une aisance d'expression orale et écrite ;
- Une bonne gestion des priorités.

**Type de contrat :** CDI localisation : Oran salaire : 35 000 DA (selon expérience)

Les dirigeants ont présélectionné plusieurs CV. En voici un exemple.

### **Assistante bilingue anglais**

Nationalité franco-Algérienne

#### **Compétences**

**Secrétariat :** courriers, organisation de réunions, déplacements, gestion agenda, petite comptabilité, office manager

**Commercial :** administration des ventes, prospection téléphonique en anglais, tableaux de bord

**Marketing :** Rédaction de documentations et plaquettes gestion de bases de données

**Informatique :** word, excel, Xpress, access, publisher, powerpoint, logiciel de gestion commerciale navigation internet sur mac et pc

**Langues:** Anglais, bonnes notions d'allemand et d'espagnol

#### **Parcours professionnel**

N-2\N **assistante de direction bilingue** (CDD)

Société talentis , conseil en management , 75008

N-3 **Assistante Commerciale Bilingue** (CDD)

Société kemira, produits chimiques , 75012

N-4 **Assistante Commerciale Bilingue**

sarl isis papyrus , éditeur de line de maison , 75018

N-6/ N-5 **créatrice de bijoux** , paris

N-8 /N-7 **Assistante Commerciale Bilingue** ( usa , népal, europe)

SAdiurne , éditeur de tapis de luxe , 75012

N-10/N-9 **Assistante Commerciale Tilingue**( usa, europe, asie)

SA bordeaux tradition , négociant en vins , bordeaux

N-10 **Assistante Commerciale Tilingue** (Amérique du sud , europe )

SA Jacques et François Lurton , vins du nouveau monde , Vayres

N-11 **Attachée commercial** en espace publicitaire , puis journaliste (CDD)

Journal « le petit bordelais »

N-13/N-12 **Administration des ventes** , vent boutique et VPC en trois langues

Maison Eyquard ( château Pavie) , négociant en vins , Sait Emilion

N-20 / N-13 **Nombreuses expériences professionnelles dans le mes études**

Esso, EDF-GDF, Bardinet , alpen gmbH ( Allemagne) , lectra-systèmes Barton & Domaines , le petit bordelais, Producta , secours populaire , édition Assas ...

### **Formation**

N-13 **maitrise de langues étrangères appliquées aux affaires** ( anglais , allemand )

université de bordeaux

N-15 **BTS de commerce international** , institut Bernom , bordeaux

### **Divers**

Séjour en Allemagne (assistant de français , 1 an ) et en Espagne

Loisirs : badminton, jogging , animatrice d'un atelier d'arts plastique , secrétaire générale association musique classique

35 ans , permis B

Les dirigeants souhaitent que les candidats passent des tests de recrutement afin de s'assurer que « l'élue » saura travailler avec de fortes personnalités, les consultants seniors, souvent placés en situation de concurrence et pressés par le temps. Ils veulent également être sûrs des capacités d'expression du candidat ayant été échaudés par la qualité de l'orthographe de plusieurs jeunes secrétaires.



Vous êtes chargé (e) du choix des tests. Ayant des disponibilités financières limitées, vous êtes contraint (e) de choisir parmi les tests dont le cabinet dispose. Voici leur descriptif :

<b>Test n°1 : les ancrs de carrière</b>	
Principe	Ce test est issu des travaux de SCHEIN. En croisant les besoins individuels et les exigences organisationnelles, il parvient à mettre en évidence la principale orientation professionnelle d'un individu, c'est-à-dire ce qu'un individu considère comme le plus important et de non négociable dans sa carrière. Cette polarisation de la carrière appelée ancre.
description	Les ancrs sont au nombre de 9 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ancre technique \ fonctionnelle ;</li> <li>• L'ancre management général ;</li> <li>• L'ancre recherche d'autonomie \ indépendance ;</li> <li>• L'ancre recherche de la sécurité \ stabilité ;</li> <li>• L'ancre créativité entrepreneuriale ;</li> <li>• L'ancre défi pur ;</li> <li>• L'ancre dévouement à une cause ;</li> <li>• L'ancre style de vie qualité de vie ;</li> <li>• L'ancre mobilité internationale \ environnement interculturel.</li> </ul>

<b>Test n°2 : la propension au travail d'équipe</b>	
Principe	Ce test permet d'apprécier les capacités d'un individu à travailler en équipe. Il est fondé sur l'auto-évaluation. Il comprend 6 facteurs (A \ B \ C \ D \ E \ F), chacun étant décliné en 12 items .
description	Le score qu'un individu réalise dans chaque facteur révèle sa propension au travail d'équipe et les rôles qu'il peut y jouer. Lorsque l'individu obtient un score élevé, cela signifie : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteur A : l'individu est de locomotive aux équipes auxquelles il appartient. Il joue un rôle intéressant à titre personnel et stimulant pour les autres membres. Ces coéquipiers lui en sont reconnaissants à moins qu'ils en viennent à le juger étouffant ou exténuant. Un fort score en a révélé, en effet, une attitude parfois excessive ;</li> <li>• Facteur B : l'individu dispose d'importantes capacités d'entreprendre, de travail ainsi que l'aptitude à percevoir et à prendre en compte les forces et faiblesses des autres ;</li> <li>• Facteur C : l'individu est respectueux de ses engagements . Il fait preuve de loyauté envers son équipe. Il est généralement perçu comme une personne de confiance et fiable et il est apprécié pour cela</li> <li>• Facteur D : l'individu présente des faiblesses à l'égard de tout travail d'équipe . Il fait fi des règles de travail de groupe et de ses</li> </ul>

	<p>engagements. Il manque de fiabilité et de fair-play ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteur E : l'individu sait faire preuve d'empathie et accorde toute l'importance nécessaire aux relations humaines ;</li> <li>• Facteur F : l'individu a tendance au repli sur soi . ceci peut révéler un mal être plus ou moins passager ou un naturel solitaire.</li> </ul> <p>Ainsi, des notes élevées en C et E qualifient pour la travail en équipe. des notes en A et B sont favorables au leadership et à postes d'encadrement.</p>
--	---

<b>Test n°3 le questionnaire de personnalité issu des travaux d'Hermann</b>	
Principe	Ce test donne des indications sur les préférences cérébrales d'un individu, c'est –à-dire sur ses manières habituelles d'acquérir de l'information , de percevoir le monde , les personnes , d'accomplir une tâche donnée ... les préférences cérébrales d'un individu sont généralement corrélées avec son niveau de performance dans tel ou tel domaine .
description	<p>Selon qu'un individu fasse travailler de façon préférentielle son cerveau limbique ou son cerveau cortical, son hémisphère droit ou son hémisphère gauche, il fonctionne, effectivement, avec plus ou moins d'aisance en mode :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert : celui-ci comprend les activités logiques, mathématiques, techniques, le sens critique, le goût des données quantitatives, des éléments rationnels et factuels ;</li> <li>• Stratège : celui-ci témoigne d'un esprit créatif, artistique, ouvert et stimulant. Il traduit aussi l'aptitude aux vues synthétiques, globales et intégratives, des facilités dans le maniement des concepts, le goût de l'exploration, de l'innovation et du risque. Enfin, il révèle des capacités visionnaires ;</li> <li>• Organisateur : celui-ci comporte le sens de l'observation, de la planification et plus globalement celui de l'organisation. Il se traduit par le « organisateur » présente généralement aussi un goût prononcé pour la réalisation et la concrétisation, la linéarité et la fiabilité, des idées conservatrices ;</li> <li>• Communicant : celui-ci indique le goût des contacts humains, des talents d'expression et de pédagogue. Il caractérise les individus émotifs, sensibles, serviables, doux et amicaux</li> </ul>

<b>Test n°4 : LE BUR</b>
--------------------------

Principe	Ce test vis à évaluer les compétences d'un individu dans les activités administratives et de secrétariat
description	<p>Le test est divisé en 8 parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le calcul : il s'agit d'effectuer des opérations simples se composant d'additions, de soustraction, de multiplication et de divisions ;</li> <li>• L'orthographe et la conjugaison : il convient de corriger les fautes d'un texte, de changer les temps d'une phrase , de remplacer le singulier par le pluriel .. ;</li> <li>• L'attention : l'objet de l'exercice est de déceler des différences entre plusieurs suites de chiffres et de noms presque identiques ;</li> <li>• Le classement alphabétique : l'individu évalué doit ajouter 22 noms à une liste de 70 en respectant le critère de classement initial (ordre alphabétique)</li> <li>• Le classement à critères multiples : il s'agit de classer les informations d'un fichier telle que celles relatives à des sociétés en combinant plusieurs critères : la nature des activités, la localisation, la structure juridique ... ;</li> <li>• Les « assurances » : le but de l'exercice est de cocher dans une liste de polices d'assurances celles qui répondent simultanément à 3 critères donnés portant sur l'objet du contrat , la nature des garanties , la date de souscription ;</li> <li>• Le « secrétariat analyse » : suite à la lecture d'une vingtaine de lignes, il convient de cocher, parmi 12 propositions, les 3 idées principales ;</li> <li>• Le « secrétariat synthèse » : l'exercice consiste à remettre dans l'ordre 14 phrases de sorte à reconstituer la biographie d'un autre célèbre ;</li> <li>• La durée du test n'est pas limitée. cependant l'évaluation des résultats tient compte du temps passé en plus du nombre de réponses exactes.</li> </ul>

<b>Test n°5 : La gestion du temps</b>	
Principe	Ce test vise à identifier les chronophages indésirable d'un individu, autrement dit « ses bouffes temps » et à évaluer leur proportion.
description	<p>Le candidat s'auto-évalue en cochant, parmi les causes de perte de temps les plus fréquemment citées dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle, celles qui s'appliquent à lui.</p> <p>Ensuite, il affecte une fréquence à chaque proposition cochée. enfin, le candidat désigne pour chaque proposition le responsable de la perte de temps. Les causes de pertes de temps mentionnées dans ce test proviennent principalement des travaux d'ALEC MAC KENSIE. Quant à l'exploitation des résultats du test, elle se fait surtout à partir des travaux de Peter DRUCKER.</p> <p>Selon ce spécialiste, les causes de pertes de temps qu'un individu attribue à son environnement, sont, en fait, dans la plupart des cas, des causes internes et personnelles. Si l'individu ne les identifie pas comme telles, c'est à cause d'une conscience de soi insuffisamment aiguisée. En effet, selon DRUCKER, les deux principales causes du manque de temps sont l'incapacité à dire non et une délégation insuffisante. Le manque de temps peut également résulter d'une insuffisante focalisation sur le cœur des activités. Autrement dit, un individu peut ne pas bien percevoir et gérer les activités qui sont les plus importantes dans le cadre de sa fonction.</p>

- Pourquoi le choix du cv placé en exemple est – il judicieux ?
- Quel(s) test(s) choisiriez-vous ? pourquoi ?

**CORRIGÉ : CV et tests de recrutement****1- Le choix du CV**

Le choix du cv placé en exemple est judicieux dans la mesure où la candidate dispose d'expériences significatives et des compétences requises pour la plupart des tâches qui lui seront confiées :

Missions confiées	Compétences	Expériences préalables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secrétariat de direction</li> <li>• Prise de rendez-vous</li> <li>• Gestion des déplacements</li> <li>• Filtrage des appels</li> <li>• Réception et tri du courrier</li> <li>• Préparation d'événements</li> <li>• Rédactions de documents commerciaux et de courrier</li> <li>• Etablissement des devis et factures</li> <li>• Elaboration et suivi de tableaux de facturation</li> <li>• Suivi des règlements clients et fournisseurs</li> <li>• Préparation des pièces comptables, calcul, établissement de la déclaration de G 50...</li> </ul>	<p>/</p> <p>/supposées car inhérentes au secrétariat</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>/</p> <p>Administration des ventes idem</p> <p>Idem</p> <p>Supposées (petite comptabilité)</p>	<p>Assistante de direction bilingue N -2et N</p> <p>Assistante commerciale bilingue ( N-10 ; N-7 ; N-4 et N-3)</p>
<p>Le GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des bulletins de salaire</li> <li>• Virement des paies des autres assistantes</li> <li>• Contrôle des contrats de sous-traitance</li> </ul>	<p>Compétences à acquérir.</p> <p>Toutefois, il s'agit d'aspects administratifs de la GRH, assez proches de la comptabilité, du commercial et du secrétariat et assez faciles à apprendre et à maîtriser.</p>	<p>/</p>

Compétences MISE EN EXERGUE	Langues maternelles du	Petite expérience journalistique (n-11)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilinguisme anglais / français</li> <li>• Excellente maîtrise des outils informatiques</li> <li>• Aisance d'expression orale et écrite</li> <li>• Bonne gestion des priorités</li> </ul>	connaissances du vocabulaire des affaires Maitrise de nombreux logiciels Supposée mais à vérifier s'en assurer	Expériences dans les secteurs du luxe et du vin nécessitant a priori une aisance dans l'expression

La candidate dispose également des atouts suivants : une expérience dans le secteur du conseil en management (donc la connaissance des défis et des contraintes de ce secteur) , le gout et le sens esthétique ainsi que la connaissance de produits de luxe ( d'où une certaine adéquation avec les clients sollicitant les cabinets de conseil en management ) .

## 2- Le choix des tests de recrutement

Le choix des tests de recrutement doit être orienté par :

- La recherche de la connaissance des motivations des candidats à exercer l'emploi proposé ;
- La vérification de certaines compétences, principalement l'aisance d'expression (écrite) et la gestion des priorités.

Tests Sélectionnés	Justification
Le Questionnaire De Personnalité Issu Des Travaux d'Hermann	<p>Il Permettra De Montrer À Quel Point :</p> <p>Les Candidats Apprécient Le Monde Organisateur , Mode Dominant Dans Les Activités De Secrétariat ;</p> <p>Les Candidats Apprécient Le Monde Communicant , Mode Associé Aux Talents D'expression Et Au Sens Du Service . Ce Mode Peut Également Traduire Une Émotivité Et Une Sensibilité Peu Susceptibles de résister à la pression exercée par des consultants presses et en concurrence.</p>
Le Bur	<p>Il Permet D'évaluer Les Compétences du personnel administratif. il permettra donc de mettre à l'épreuve les compétences mentionnées dans les cv . vu le contenu de sa deuxièmes partie, il rassurera les dirigeants du cabinet sur les capacités d'expression écrite du candidat chois</p>
Le Test Sur La Gestion Du Temps	<p>Il permet de mesurer la capacité des candidats à éliminer les « bouffes temps » donc à gérer et à mener à bien les taches prioritaires. Néanmoins, il repose sur l'au-évaluation .il conviendra donc de veillera ce que les résultats du candidat choisi corroborent ceux du test que constitue la période d'essai .</p>

## Cas N°9 : Discussion autour des résultats d'enquête sur les entretiens d'évaluation

### Objectif : Améliorer l'efficacité des entretiens d'évaluation

**Fin 2006**, le journal du management ([http:// www.journaldunet.com/management](http://www.journaldunet.com/management) ) a mis en ligne une enquête sur l'entretien d'évaluation à laquelle 720 évaluateurs et 794 évalués ont répondu .

#### Le point de vue des évaluateurs

L'analyse des réponses des managers fait principalement ressortir que :

- L'entretien d'évaluation demeure annuel dans la plupart des entreprises (71 %). 74% répondants sont d'ailleurs satisfaits de cette périodicité. Toutefois, 22% souhaiteraient des entretiens biannuels ;
- 50 % des managers seulement consacrent plus d'une heure à leurs collaborateurs pour réaliser L'entretien. 39 % y passent entre 30 minutes et 1 heure. La durée des entretiens est sensiblement plus longue dans les grandes entreprises que dans les PME. quant à la préparation de L'entretien, elle est le plus souvent rapide. Plus des ¾ y consacrent moins d'une heure, ce que 40% déplorent. Ces derniers aimeraient, en effet, pouvoir y accorder davantage de temps, chose que leur charge de travail ne leur permet pas ;
- La difficulté majeure des managers réside dans le fait d'évoquer les points de progrès sans démoraliser (58%) . viennent ensuite la capacité à créer un climat de confiance pour que l'évalué s'exprime librement (36%), le fait d'aborder le sujet de l'évolution de carrière (33%) , celui de la rémunération (31%), la capacité à évaluer avec précision ce qui a été fait par l'évalué (30%) et la fixation d'objectifs précis (27%). Ce dernier point est toutefois davantage une préoccupation dans les PME ;
- 85% des managers jugent néanmoins que c'est un exercice utile au bon fonctionnement. Il le jugent effectivement plutôt constructif.

D'après cette étude, l'avis des managers est donc plutôt positif sur L'entretien d'évaluation elle ne mentionne cependant pas le lien entre évaluation, la rémunération et l'évaluation de carrière. Des recherches mois récentes ont effectivement montré que de nombreux managers pensent que leurs évaluation sont déconnectées des promotions et des augmentations de salaire accordées à leurs collaborateurs. Ils déplorent leur absence d'emprise sur ce point et jugent que celle-ci nuit à leur implication dans cet exercice.

#### Le point de vue des évalués

Parallèlement, l'analyse des réponses des évalués met en évidence que :

- Les considérations sur le rythme des entretiens témoignent d'un écart d'environ 20% avec celles des managers : 53% des collaborateurs pensent qu'une fois l'an, pour punaiseraient une fréquence plus élevée ;
- Seulement 63% des répondants considèrent l'entretien d'évaluation utile. sur les 37 % qui ne voient pas en lui un bilan aidant à progresser dans sa vie professionnelle, 27 % jugent que c'est un rendez-vous forcé qui ne devrait avoir lieu que lorsque c'est vraiment nécessaire et 10% que c'est une réelle perte de temps.

Ces résultats s'expliquent notamment par l'écart qui existe entre ce que les collaborateurs attendent, dans l'idéal, d'un entretien d'évaluation et ce qu'ils vivent :

attentes		Réalité : points abordés					
		Jamais	rarement	total	souvent	Toujours	total
Discuter de mon évolution de carrière dans l'entreprise	94%	23%	34%	57%	27%	16%	43%
fixer de nouveaux objectifs précis pour mon poste	93%	9%	19%	28%	28%	44%	72%
Faire connaître mes attentes en matière de formation	91%	16%	28%	44%	31%	25%	56%
Avoir un bilan précis de mes forces et de mes faiblesses	89%	8%	20%	28%	29%	43%	72%
Connaitre le jugement sur moi de la hiérarchie	87%	19%	28%	47%	30%	23%	53%
Aborder ce qui me gêne au quotidien dans mon travail	82%	15%	33%	48%	33%	19%	52%
Evoquer ce qui la manière dont mon manager travaille avec moi	80%	27%	35%	62%	23%	15%	38%
Renégocier mon salaire mes avantages divers	78%	32%	32%	64%	15%	21%	36%
Donner mon opinion, mes réflexions sur l'entreprise	75%	23%	34%	57%	27%	16%	43%

L'écart entre ce qui est attendu et ce qui est vécu par les évalués se ressent dans l'état d'esprit de beaucoup d'entre eux au sortir de l'entretien : 27% sont démotivés.

Cet écart se ressent aussi dans le regard qu'ils portent sur l'entretien d'évaluation en général dans leur entreprise et sur l'attitude de leur manager au cours de celui-ci :



Jugement général sur l'entretien d'évaluation		Point à améliorer chez le manager	
Médiocre	14%	Sa capacité à me motiver	33%
Décevant	32%	Sa connaissance de mon poste et de mes activités	31%
Satisfaisant	27%	Sa capacité à me conseiller	22%
Bon	21%	Sa qualité d'écoute	14%
Excellent	14%		

L'avis des managés sur l'entretiens d'évaluation est donc moins positif que celui des managers. Ce résultat recoupe les conclusions apparues dans des recherches plus anciennes. Pour améliorer l'efficacité des entretiens d'évaluation, quels conseils donneriez-vous aux acteurs suivants :

- Dirigeants ;
- Responsables de la gestion des ressources humaines ;
- Managers
- Collaborateurs.

## **CORRIGÉ : L'évaluation de personnel**

### **1- Les conseils à donner aux dirigeants**

- Valoriser le management à travers le discours et les actes : évaluer le potentiel des collaborateurs en prenant également en compte les compétences « soft », valoriser le courage managérial ... ;
- Faire preuve d'exemplarité
- Objectif : que les managers prennent à cœur leur tâches de management.

### **2- Les conseils à donner aux Responsables de la gestion des ressources humaines**

- Etablir des liens entre l'évaluation, les promotions, la rémunération et la formation ;
- Former les managers au management, ce qui comprend la passation d'entretiens d'évaluation et le fait d'aborder des sujets délicats avec ses collaborateurs (les relations N/N-1 ,l'évolution de carrière , la rémunération , la discussion des objectifs ... ) ;
- Sensibiliser les managers au caractère stressant de l'évaluation et au fait qu'elle peut favoriser l'apparition de certains risques professionnels ;
- Etablir une grille d'évaluation générique que les managers adapteront aux spécificités des métiers et des fonctions de leurs collaborateur ;
- Etablir des fiches métiers et de postes, en faire un répertoire, les fournir aux managers ;
- Informatiser l'évaluation et créer des bases de données tout en veillant au respect de la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

### **3- Les conseils à donner aux Managers**

- S'attacher à connaître le poste et les activités de ses collaborateurs ;
- Consigner dans un journal de bord tout au long de l'année les réalisations de vos collaborateurs ;
- Réaliser ses entretiens après avoir passé soi-même son entretien d'évaluation avec son N+1 afin de connaître la ligne de route pour l'année à venir
- Préparer l'entretien : prévenir les collaborateurs au moins 15 jour à l'avance , prévoir un lieu calme , un temps ou vous ne serez pas dérangé , relire votre journal de bord , prévoir le déroulement de l'entretien ( introduction , mise en confiance , point sur les résultats et sur la façon dont ils été obtenus , fixation de nouveaux objectifs , évocation des aspects liés a l'évolution de carrière , à la rémunération ,à la formation ... ) ;
- Connaître et prendre en compte l'ensemble des attentes des collaborateurs relatives à la l'entretien d'évaluation
- Faire preuve d'empathie
- Respecter les règles de feedback
- Fixer les objectifs SMART (S= spécifique, M= mesurable, A= attractif, R= réaliste, T= fixé dans le temps)
- Avoir conscience que la confiance nécessaire à la réalisation d'un entretien d'évaluation constructif dépend aussi et surtout du management quotidien.

### **4- Les conseils à donner aux évalués**

- Soyez conscient de ce que l'on attend de vous : utilisez les outils à votre disposition (descriptif de poste, compétences clés de votre fonction, objectifs annuels, critères d'évaluation...)
- Notez tout au long de l'année vos réalisations, les moyens mis en œuvre, les difficultés rencontrées en vous attachant à être factuel (CA, nombre de contrats conclus, développement de portefeuille clients, délais de réalisation des projets, cots...)

- Analysez les causes de vos échecs comme de vos réussites afin de pouvoir argumenter à leur sujet
- Soyez à l'écoute des feedbacks que votre hiérarchique, vos pairs et vos subordonnés vous font tout au long de l'année
- Faites attention aux informations qui circulent sur votre compte de façon informelle
- Évaluez votre évaluateur (personnalité, attentes...)
- Essayez d'entretenir avec lui de bonnes relations toute l'année
- Évitez de vous montrer trop agressif ou trop conciliant en gardant à l'esprit que votre hiérarchique est votre évaluateur et vous l'évalué

## Cas N°10 : L'effort de formation dans une banque publique

### Objectif : Evaluation de l'effort de formation

Une banque publique vous demande d'évaluer sa politique de formation, pour cela, vous disposez des états de son rapport d'activité de la direction de RH (service formation) suivants de l'année N.

**Tableau 1 : effectif inscrit**

		Hommes	Femmes	Total
N	Techniciens cadres total	613	1215	1828(36.4%)
		2032	1158	3190(63.6%)
		2645(52,7%)	2373(47.3%)	5018(100%)
N-1	Techniciens cadres total	638	1219	1857(39.7%)
		1844	890	2824(60.3%)
		2482(53%)	2199(47%)	4681(100%)
N-2	Techniciens cadres total	716	1324	2040(43.4%)
		1753	908	2661(56.6%)
		2469(52.5%)	2223(47.5%)	4701(100%)

**Tableau 2 : nombre de stagiaires de la formation professionnelle**

		Hommes	femmes	Total
N	Techniciens cadres total	602	1215	1828(36,4%)
		1865	1158	3190(63,6%)
		2467(52.1%)	2373(47,3%)	5018(100%)
N-1	Techniciens cadres total	638	1219	1857(39,7%)
		1844	980	2824(60,3%)
		2482 (53%)	2199(47%)	4681(100%)
N-2	Techniciens cadres total	716	1324	2040(43,4%)
		1753	908	2661(56,6%)
		2469 (52,5%)	2232(47,5%)	4701(100%)

**Tableau 3 : dépenses de formation**

	Montant légal de l'obligation de formation ( en DA )	Montant réel des dépenses de formation ( en DA )
<b>N</b>	4 524 630	13 361 856
<b>N-1</b>	4 014 046	11 742 345
<b>N-2</b>	3 697 078	9 233 679

**Tableau 4 : nombre total des heures consacrées à la formation des stagiaires**

	Techniciens	cadres	Total
<b>N</b>	34 440 (30,7%)	77 620(69,3%)	112 060(100%)
<b>N-1</b>	38 265 (36,4%)	66 753(63,6%)	105 018(100%)
<b>N-2</b>	36 173 (39,9%)	54 259(60,1%)	90 432(100%)

- Calculez les principaux indicateurs permettant de mesurer l'effort de formation de cette entreprise.
- Plus généralement, que pensez – vous de l'effort de formation de cette entreprise ?

## CORRIGÉ : Evaluation de l'effort de formation

### 1- Les principaux indicateurs

À partir des extraits du bilan social, il est possible de calculer de très nombreux indicateurs pour mesurer l'effort de formation de l'entreprise. Il paraît particulièrement pertinent de s'intéresser aux indicateurs suivants :

Indicateurs	Formule de calcul	N-2	N-1	N
Part de salariés formés	Nombre de stagiaires Effectif inscrit	85.3%	97.9%	94.3%
Durée moyenne de formation des stagiaires	Nombre d'heures de stage Nombre de stagiaires	22.6h	22.9h	23.7h
Budget formation par salarié	Dépenses réelles de formation Effectif inscrit	1964 DA	2508 DA	2663 DA
Coût moyen d'une heure de formation	Dépenses réelles de formation Nombre d'heures de stage	102 DA	112 DA	119 DA
Budget formation en % de la masse salariée ( )	Dépenses réelles de formation masse salariale	3.9%	4.6%	4.7%
<p><b>"Le montant légal de l'obligation de formation est égal à 2% de la masse salariée. la masse salariale est inférieure du montant légal de l'obligation de formation (0,016</b></p>				

### 2 - Évaluation de l'effort de formation

La banque poursuit une politique de formation qui apparaît très dynamique et ses efforts en matière de formation augmentent entre N-2 et N.

L'effort de formation se caractérise ainsi :

- Le pourcentage de salariés ayant participé à des actions de formation est très élevé, plus de 94% des salariés ont bénéficié d'au moins une formation en N. Cette proportion a augmenté de 9 points depuis N – 2 ou 85 % des salariés, ont été formés, avec une pointe en N-1 ou près de 98% des salariés ont été formés ;

-le budget formation est important et dépasse près de trois fois les obligations de N-2 à N : en N, il se monte à 4.7% de la masse salariale, contre une obligation de 1.6%. ce budget a constamment augmenté, car en N-2, il équivalait à 3.9% de la masse salariale et 4.6% en N-1. le budget de formation par salarié a lui aussi connu une hausse passant, entre N-2 et N, de 1964 DA à 2663 DA ;

-la hausse du budget formation par salarié s'explique notamment par l'évolution de la durée moyenne de formation. En effet, cette dernière a progressé passant de 22 heures en N-2 à 119 DA en N, soit une hausse de plus de 16.6%.

Comment l'effort de formation est-il réparti ?

- L'accès à la formation entre les catégories de salariés semble équivalent légèrement en faveur des techniciens par rapport aux cadres. Les techniciens représentent, en N, 36.4% des salariés, mais plus de 38.2% des stagiaires. Cependant, les cadres ont eu accès à des formations plus longues : les techniciens ont bénéficié de 30.7% des heures de formation des techniciens varie peu (19.9heures en N- 2 contre 19 heures en N).

Cette durée est bien inférieure à la durée de formation moyenne des cadres ( plus de 26 heures en N) ;

- Concernant la répartition de l'effort de formation entre les hommes et les femmes, il semble réparti de façon égale. En effet, en N, la part des femmes dans l'effectif est de 47.3% et leur part dans le nombre de stagiaires de la formation est de 47.9%.

Il aurait été intéressant de disposer d'informations sur l'âge des salariés envoyés en formation pour une comparaison par rapport à la démographie de l'entreprise. En effet, les seniors ont souvent moins accès à la formation continue.

### **Cas N°11 : Spa, les Corps Gras d'Oran (COGO) filiale de l'ENCG et le modèle de FERENCÉ, STONES et WARREN**

La société des corps gras d'Oran (COGO) est une filiale de l'ENCG. Elle possède deux unités de production : une à Oran, une autre à Sig. L'objet social de la filiale est le raffinage et la vente d'huile de table à partir d'une huile végétale brute importée. La direction de la filiale comprend essentiellement les structures suivantes :

- Un président directeur général assisté par :
- Une secrétaire/assistante
- Un contrôleur de gestion
- Un assistant chargé de la qualité
- Un assistant chargé de l'audit

Les fonctions principales au niveau de la direction de la filiale sont :

- Une direction technique
- Une direction commerciale
- Une direction finance et comptabilité
- Une direction de l'administration générale

Ces directions élaborent la politique de l'entreprise, elles en assurent le contrôle et l'évaluation. Elles sont également chargées, chacune dans ses domaines d'activité, d'assister les unités de productions de la filiale. La structure des unités est de type hiérarchique et fonctionnel, organisation adaptée à la dimension moyenne des 2 unités de la filiale (311 agents pour Es-Sénia et 171 agents pour Sig).

#### **Quelques informations de l'unité d'ES-SENIA**

##### **Les effectifs**

	2003	2004	2005
Cadres supérieurs	4	6	6
Cadres	40	42	41
Maîtrises	181	154	148
Exécutions	154	151	130
<b>Total</b>	<b>379</b>	<b>353</b>	<b>325</b>

Source : Rapport d'activité de l'unité.

On constate une légère baisse des effectifs sur le période étudiée ceci traduit en réalité la continuité de la politique d'élagage des sureffectifs entamée auparavant dans le cadre de la restructuration de l'entreprise et la recherche de l'équilibre financier.

Les effectifs de l'unité baissent de 14% lors des deux dernières années, du fait des départs en retraite et volontaire du personnel.



Il est aisé de constater que la baisse touche fondamentalement la maîtrise et l'exécution puisque les 2 catégories diminuent respectivement de 33 personnes pour la maîtrise et de 24 personnes pour les exécutants.

Par ailleurs les quelques recrutements opérés par l'unité se font en CDD toutes catégories confondues ce qui confère à l'unité toute l'attitude d'agir sur ces effectifs en fonction de la conjoncture économiques et les besoins de l'entreprise.

### Répartition des effectifs selon le type de contrat

Année	2003	2004	2005
Effectif			
CDI	376	325	310
CDD	03	30	15
Total	379	353	325

Source : Rapport d'activité de l'unité

La distribution des effectifs de l'unité dans les différentes activités selon les CSP est comme suit :

	CDD	Cadres sup	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Total
Direction	04	02	01	02	-	09
GRH	01	01	04	08	04	18
Finance	01	01	04	03	-	09
Sécurité	-	-	-	14	26	40
Sous total	06	04	09	27	30	76
Commercial	08	-	03	28	23	62
Sous total	08	-	03	28	23	62
Production	01	01	09	58	65	134
Maintenance	-	01	09	24	08	42
Laboratoire	-	-	02	09	-	11
Sous total	01	02	21	91	73	187
Total	15	06	33	146	126	325

Source : Rapport d'activité de l'unité

**Sur le plan de la formation initiale.**

	Effectif total	Etudes sup	Etudes appliquées TS-DEUA	Etudes secondaires	Etudes moyennes	Etudes primaires	Néant
Direction	04	02	01	-	01	-	-
GRH	17	-	01	03	04	07	02
Finance	08	01	-	03	04	-	-
Sécurité	40	-	-	06	09	17	08
Sous total	69	03	02	12	18	24	10
Commercial	54	-	-	06	09	19	20
Sous total	54	-	-	06	09	19	20
Production	133	01	07	16	37	51	21
Maintenance	42	01	09	05	10	09	08
Laboratoire	11	-	04	05	02	-	-
Sous total	186	02	20	26	49	60	29
CDD	11	08	01	01	-	-	01
Total	320	13	23	45	76	103	60

Source : Rapport d'activité de l'unité

Sur ce plan démographique le collectif est relativement jeune

Age	20-25 ans	26-30 ans	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-55 ans	56-60 ans	Total
	Néant	10	45	85	79	77	10	06	312

Source : Rapport d'activité de l'unité

**Sur ce plan de l'ancienneté**

Désignation	Moins de 5 ans	6-10 Ans	11-15 ans	16-20 ans	21-25 ans	26-30 ans	Plus de 30 ans	Total
	09	102	57	69	54	21	Néant	312

Source : Rapport d'activité de l'unité

### Objectif : Le plafond de carrière

En 1977, les chercheurs FERENGE, STONES ET WARREN ont proposé un modèle d'analyse de la carrière des cadres croisant la dimension du potentiel avec celle de la performance. le tableau suivant montre la typologie qui en résulte :

Le modèle du plafond de carrière de FERENGE et al . 1977

		potentiel	
		Faible	élevé
performance	faible	Branches mortes	réserves
	Élevé	Piliers	Etoiles

Voici le portrait de quatre de la grande entreprise madilior spécialisée dans l'optique

Nom / âge	Situation
Abdelaziz 33ans	Issue d'une grande école de commerce, elle a passé un an à l'étranger pendant ses études. depuis deux ans, elle est acheteur senior. malgré de bons résultats à ses entretiens d'évaluation, aucune perspective d'évolution ne lui a été donnée par son supérieur hiérarchique.
Saïd 52 ans	Titulaire d'un TS technico-commercial, il a fait toute sa carrière dans l'entreprise. depuis 7 ans, il est responsable du pole achats de consommables. son directeur, âgé de 45 ans et titulaire d'un bac + 5 en gestion, est satisfait de ses performances à ce poste.
Djamel 47 ans	Sans diplôme. julien a été embauché comme ouvrier par COGO. il est chef d'atelier depuis quelques mois. Dans ce poste, il doit maintenant rédiger des rapports ce qui lui pose problème car la paperasse n'est pas son point fort.
Latifa 28 ans	Issue d'une école d'ingénieurs, elle a commencé chez COGO comme chargée d'études au siège et elle vient d'être nommée chef de projet. l'équipe projet a du mal à se mettre en place et accumule du retard.

### Informations complémentaires sur quelques métiers représentés au sein de la société spa, COGO :

Exemples de fonction de la société COGO	Exemples de profils des collaborateurs de la fonction	
Fonction achats	Directeur de département achats Responsable de pôles achats Acheteurs seniors Acheteurs	
Fonction production	Directeur d'usine Responsable de production Chef d'atelier Agent de maîtrise Ouvrier Responsable qualité Responsable méthodes	Ingénieur / Responsable process Ingénieur / Responsable industrialisation Responsable service engineering Chef de projet Chargé d'études

- Parmi les branches mortes, les piliers, les réserves et les étoiles, quelles sont les catégories de cadres plafonnés ?
- Classez les cadres dont le portait a été esquissé dans la typologie de FERECE.
- En vous appuyant sur le troisième tableau, quel est le prochain poste que ces cadres pourraient occuper si une promotion leur était proposée ?

## CORRIGÉ : Le plafond de carrière

### 1 – catégories de cadres plafonnés

Les cadres plafonnés sont ceux qui ont atteint un plateau de carrière objectif, c'est –à-dire qu'ils sont stables dans leur poste et leur niveau hiérarchique depuis plusieurs années sans perspective d'évolution.

Les catégories de cadres plafonnés sont les branches mortes et les piliers, car leur potentiel est faible. Ils n'ont donc pas de perspective d'évolution.

### 2-mobilisation de la typologie de FERENCE

		Potentiel	
		Faible	Elevé
Performance	Faible	Branches mortes : Julien : sa formation initiale ne lui permettra plus de progresser, il a des difficultés à prendre en main son nouveau poste obtenu par promotion interne.	Réserve : Latifa : elle occupe un nouveau poste dans lequel elle n'est pas encore performante, mais son expérience de chargée d'études, comme ses études d'ingénieurs lui donnent de bonnes perspectives de promotion si elle arrive à faire ses preuves.
	Elevé	Piliers : Geoffroy : il est en poste depuis 7 ans et donne satisfaction. son niveau scolaire et son âge, en comparaison avec le profil de son directeur, constituent probablement un frein pour une évolution future.	Étoile : Jeanne : bon cursus scolaire, jeune, dans son poste depuis deux ans seulement, jugée performante.

### 3- possibilités de promotion

Dans l'hypothèse où ces salariés auraient encore des possibilités chez COGO, ils pourraient, par exemple, occuper les postes suivants :

Nom	Poste actuel	Évolution possible
Abdelaziz	Acheteur senior	Responsable de pôles achats
Saïd	Responsable de pole achats	Directeur de département achats
Djamel	Chef d'atelier	Responsable de production

Latifa	Chef de projet	En fonction de son expertise, évolution possible vers un poste de responsable : <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable qualité</li><li>• Responsable méthodes</li><li>• Ingénieur/ Responsable process</li><li>• Ingénieur/ Responsable industrialisation</li><li>• Responsable service engineering</li></ul>
--------	----------------	--

## **Conclusion**

S'il a longtemps été relativement simple de manager des collaborateurs, il en va différemment aujourd'hui, étant donné la complexité et la rapidité des changements dans l'environnement dans lequel nous évoluons.

La prise d'initiative du collaborateur, afin d'apporter des solutions lors des aléas du marché, est devenu un élément clés de la compétitivité. Désormais on assiste à l'émergence d'un nouveau mode de GRH orienté vers les compétences. On parle du «modèle de compétence ».

Le renouveau des pratiques RH, dont le « modèle de la compétence » est porteur va concerner l'ensemble des fonctions dans l'entreprise. C'est dans ce contexte que nos futures recherches et notamment nos contributions vont être menées. Il s'agit de se demander quelles sont les caractéristiques de la logique compétence ?

## Bibliographie

- 1 LECAILLON C.F. J., « les salaires » Ed : Cujas, 1973 Paris.
- 2 ADRIANE Belout, « comment planifier une acquisition des ressources humaines », transaction, mars 1987, p10
- 3 BENDER A, CADIN L., DE SAINT GINIEZ V, « *Les carrières nomades* », Ed, Vuibert, Paris, 2003
- 4 BENHIZIA L., « *le bilan social dans l'entreprise : sa conception, son utilité* », Edition SNC, Alger, 1995
- 5 BOURNOIS F. et BARBET J, Qu'est ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752
- 6 BOURNOIS et DERR, 1994, cités dans « le devenir des compétences et des métiers RH », Actes du colloque à l'université Paris Dauphine, groupe vision-Atelier Prospective Metier, 13 oct 2004, P8
- 7 BOURNOIS F et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752.
- 8 BOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006
- 9 BOYER R. & JP. DURAND, L'après fordisme, Ed : Syros, Paris, 1998
- 10 CADIN L, « faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in, BESSON (cood), « *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation* », Ed : Vuibert, Paris, 1997
- 11 Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007
- 12 Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », *op, cit*, p156
- 13 CAMPOY E. et all, « *gestion des ressources humaines* » Ed : Pearson Education France, Paris, 2008, p : 02.
- 14 CITEAU P « la gestion des ressources humaines » Ed : Ar. COLIN, Paris, 2000, p : 123 et s.
- 15 Collectif : Quels outils RH avez-vous mis en œuvre ?, baromètre liaisons sociales-CSC, *Liaisons sociales*, Dec 2003
- 16 DENIZET I., FORGEAS P., HIRSCH G., « La planification stratégique des industries à haute technologie », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Aout, 1987, Paris pp : 19-26.
- 17 DONNADIEU G., « du salaire à la rétribution », Editions Liasons, 3eme édition, paris, 1999
- 18 FRERET, « la jeunesse : atout ou défaut du DRH ? », *Personnel*, sep 2003, n°442, p : 23.



- 19 GALINDO G., « quelle cohérence entre la stratégie et la gestion des hommes dans les jeunes entreprises de recherches ? » *Congrès des IAE*, Lyon, 2004.
- 20 GAZIER B., « Economie du travail et de l'emploi » Ed : Dalloz, Paris, 1992
- 21 GILBERT P., « la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Aout 1999, Paris, pp 66-75.
- 22 GODET M, *Manuel de prospective stratégique*, Ed : dunod, vol 2, Paris, 364 p
- 23 GUERRERO S., « les outils des RH, Ed : Dunod, Paris, 2004.
- 24 GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines », Ed : Lextenso, Paris, 2014
- 25 HATEGEKIMANA R. et A. ROGER, « Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises », *Actes du XIII<sup>e</sup> congrès de l'ALGRH*, tome 2, pp : 205-218, 2004.
- 26 IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998.
- 27 KOENING G, « **Management stratégique : projet interactions et contextes** », Ed : Dunod, Paris, 2004
- 28 LE DEM J et F. LERAIS, Où va la productivité du travail ? Une comparaison entre grands pays industriels, *Economie et Statistique*, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 49-67.
- 29 MARTORY B, « le contrôle de la gestion sociale », Ed : Vuibert, Paris, 1990
- 30 Martory B, Delay C, Siguier F , « *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines* », Edition : liaisons, Paris, 2008
- 31 MEIGNANT A, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », *Personnel*, N° 413, Octobre, 2000, pp 17-27.
- 32 MELKONIAN L, Le 360° Feedback : historique, typologies d'utilisation et contributions, *Cahiers de recherche*, N° 13, 2005.
- 33 PERETTI JM, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 1999, pp 176-177
- 34 PERETTI JM, une nouvelle gestion de l'emploi et du temps de travail, RFG, mars-avril 1983, pp38-63.
- 35 PICHAULT F., NIZET J., « Les pratiques de la gestion des ressources humaines », Ed : Editions du seuil, Paris, 2000, p : 333
- 36 SEKIOU et al., « Gestion des ressources humaines », 2eme édition, Ed : De Boeck, Bruxelles, 2001, p : 77.
- 37 Taieb JP, « La masse salariale », Ed : Dunod, Paris, 1997.

- 38 THUDEROZ C, Histoire et sociologie du management, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, P : 8.
- 39 TUIETART R-A. et All, Méthodes de recherche en management, Ed : Dunod, Paris, 1999, 536 p
- 40 VATIER R, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », Entreprise Moderne d'éditions, Paris, 1960, p : 50