

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

Polycopiés

en

Ressources humaines, concepts et outils

Cours et études de cas

Sur les différents outils de la GRH

Destiné aux étudiants de Master 1 ressources humaines et communication

Présenté par Zoubida Ouyahia

Enseignante chercheure

Université d'Oran (2) Mohamed BENAHMED

Sommaire

INTRODUCTION.....	7
I. C'est quoi la GRH?	7
1. Définition et finalité de la GRH:.....	8
2. Les pratiques de GRH	8
II. les ressources humaines, concepts et outils	11
1. ANALYSE DE POSTE.....	11
1.1. Définition:.....	11
1.2. Objectifs de l'analyse de poste :.....	11
1.3. Les méthodes utilisées pour l'analyse de poste :.....	11
1.3.1. <i>L'observation</i> :.....	12
1.3.2. <i>L'entretien</i> :.....	12
1.3.3. <i>Le questionnaire</i> :.....	13
1.3.4. <i>Le journal</i> :.....	13
1.3.5. <i>La conférence technique</i> :.....	13
1.4. La fiche de poste, la description d'emploi (job description)	13
1.4.1. Le contenu d'une fiche de poste	13
• L'intitulé du poste	13
• La description générale de la mission	13
• Le positionnement hiérarchique	13
• La description des activités et des tâches pour réaliser cette mission	13
• Les conditions d'exercice	14
• Le profil du poste	14
• La date de réalisation ou de dernière révision de la fiche	14
• La mention « document non contractuel susceptible de modifications ».....	14
1.4.2. Exemple de Fiche de poste.....	14
1.4.3. Etude de cas N°01 sur la fiche de poste:	15
1.4.4. Corrigé de l'étude de cas N°01	17
II. LE RECRUTEMENT:.....	19
1. Qu'est ce que le recrutement ?.....	19
2. Sources de recrutement	19
2.1. Les sources internes:	19
2.2. Les sources externes de recrutement:	20
2.3. L'e-recrutement:.....	21

3.	Le processus du recrutement:.....	22
4.	Les outils utilisés pour le recrutement.....	24
4.1.	Les tests d'aptitudes mentales :.....	25
4.2.	Les tests de personnalité:.....	26
4.3.	Les mises en situation (assessment centers):	26
5.	Les techniques de recrutement.....	28
5.1.	Le CV (curriculum vitae) et les lettres de motivation.....	28
5.2.	Les entretiens	28
6.	Etude de cas N°02 : outils analyse de poste et recrutement	30
7.	Corrigé de l'étude de cas N°02	35
7.1.	La définition du poste:.....	35
7.1.1.	L'outil N°01: la fiche de poste.....	35
7.1.2.	L'outil N°02: l'offre d'emploi	37
	40
7.2.	Le choix des outils de recrutement	40
7.2.1.	Tableau des outils de recrutement (03):.....	40
7.2.2.	Le bon choix des outils de recrutement pour l'entreprise AFAK:	42
7.3.	les entretiens:.....	43
7.3.1.	Outil N°04: Le guide d'entretien:.....	43
7.3.2.	La règle de la non-discrimination:	46
7.3.3.	Outil 05:Grille d'évaluation:	46
8.	Outil 06:MODÈLE DE LETTRE DE REFUS.....	46
9.	Etude de cas N°03: CV et tests de recrutement.....	47
10.	CORRIGÉ de l'étude de cas N°03 : CV et tests de recrutement.....	55
10.1.	Le choix du cv	55
10.2.	Le choix des tests de recrutement	56
3.	La GPEC: Gestion prévisionnelle de emplois et des competences:.....	58
3.1.	Clarification des concepts de la GPEC:	58
3.2.	Mettre en place une GPEC:	59
3.2.1.	Phase de faisabilité et de lancement:	59
3.2.2.	Phase de diagnostic:.....	60
	Outil N°07: Pyramides des âges	61
	OUTIL N°08 : MODÈLE DE PRÉVISION DE LA DEMANDE DE RESSOURCES HUMAINES	64
3.2.3.	Phase de la construction du plan d'action:	66

Outil N°09: Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines :	67
Outil N°10: modèle 2 de plan d'action GPEC: développement de compétences.	67
3.2.4. phase de suivi:	68
3.3 .Les outils d'anticipation :	68
3.3.1. La pyramide des Ages (déjà expliquée)	68
3.3.2. L'analyse des postes :	69
3.3.3. Outil 11: Le référentiel métier (emploi) :	69
3.3.4. Outil 12:Le suivi des mouvements de personnel	69
3.3.5. Outil 13: Le suivi des souhaits d'évolution professionnelle	69
3.4. les outils d'accompagnement:	69
3.4.1.Outil 14:L'évaluation de compétences :	69
3.4.2.Outil 15:L'entretien d'évaluation:	70
3.4.3. Formation:	76
3.5. Outils de pilotage RH.....	76
3.5.1. Outil 16:Le bilan social :	76
3.5.1.1. L'intérêt du bilan social :	76
3.5.2.Outil 17:L'audit social :	77
3.5.3.Outil 18:Le baromètre Social :	77
3.5.4. Outil 19:Le tableau de bord social :	77
4. La rémunération :	79
4.1. Terminologie rémunération:	79
5. la formation:	83
5.1.DÉFINITIONS CLÉS.....	83
5.2. Les étapes de la formation:	87
5.2.1. ÉTAPE 1 "IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION":	87
5.2.1.1. MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION	88
5.2.2.ÉTAPE 2 » PLANIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION	89
5.2.3. ÉTAPE 3 » DIFFUSION DE LA FORMATION.....	90
5.2.4. ÉTAPE 4 » ÉVALUATION ET SUIVI POSTFORMATION:	90
6. La responsabilité sociétale:	92
6.1. La responsabilité sociétale:	92
6.2. Définition de la RSE selon l'ISO 26000.....	92
6.3. Pourquoi faire de la RSE	95
6.4. Outils RSO:	97

Les outils de la RSE aujourd'hui.....	Error! Bookmark not defined.
6.4.1. Le rapport RSE	97
6.4.2. Bilan Carbone	97
6.4.3. L'Analyse de Cycle de Vie	97
6.4.4. Dialogue avec les parties prenantes.....	98
Nomenclature des parties prenantes d'une démarche RSE (internes et externes).....	98
A. Parties prenantes internes	98
B. Parties prenantes externes.....	98
Conclusion:	99
Bibliographie:	100

INTRODUCTION

Ce polycopié constitue une synthèse pédagogique, des techniques et des fondements théoriques, des différents concepts fondamentaux de la gestion des ressources humaines ainsi que certains outils. Il s'appuie sur un ensemble d'ouvrage et guides pratique RH.

Destiné aux étudiants de première année de Master ressources humaines et communication, il constitue un réel outil de travail pour ceux qui souhaitent travailler dans le domaine de la GRH.

Il s'inspire de différentes recherches menées, du quotidien des salariés et de notre vécu. Il décrit chacune des activités de la GRH accompagné parfois de l'explication des outils qui l'accompagnent. Les thèmes suivants sont abordés :

- La planification des effectifs
- Le Recrutement ;
- La rémunération ;
- L'évaluation de personnel ;
- La formation ;

Ce polycopie offre des études de cas fondés sur des situations réelles et d'autres imaginaires. 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.

I. C'est quoi la GRH?

"Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources"¹.

La gestion des ressources humaines constitue une fonction importante de l'entreprise, et un atout concurrentiel, Dès lors, l'intégration de la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise est devenue une nécessité voire une obligation. Les structures et les hommes octroient un avantage compétitif à leur organisation, cette dernière doit asseoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec sa stratégie économique et sa responsabilité sociale.

¹ PERETTI.J.M,"Gestion des ressources humaines, 17eme edition, Vuibert,2011

1. Définition et finalité de la GRH:

Selon Sekiou et al. (1992, p.8), « la gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une plus grande efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation »².

Dès lors, la GRH se présente comme un ensemble de pratiques de gestion cohérentes et stratégiques dont la finalité est d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité des collaborateurs tout en favorisant leur mobilisation, leur fidélisation et leur bien-être. Elle doit concilier autant que possible entre deux types d'objectifs qui pourraient être conflictuels : les objectifs économiques et les objectifs sociaux. La finalité de la GRH consiste de ce fait, en la disposition à temps et en permanence, en effectifs suffisants, d'Hommes compétents et motivés, pour faire le travail nécessaire avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût optimal compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable. Ainsi peuvent être déclinées les principales fonctions de la gestion des ressources Humaines : Attirer le personnel à travers une politique de recrutement efficace ; Motiver le personnel par la mise en place d'une politique de communication adéquate et une politique de rémunération attractive ; Développer et perfectionner les compétences du personnel à travers la programmation d'actions de formations permettant de combler les besoins des entreprises et de leurs personnels ; Conserver le personnel à travers une gestion de carrière et une amélioration des conditions de travail.

La Gestion des Ressources Humaines est une fonction qui gère une grande part d'immatériel: les métiers, les compétences, les relations sociales, la motivation...

2. 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.

² SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., et BESSEYRE, C. Gestion des ressources Humaines. Les Édition 41 inc. Montréal, Québec, 1992.

Selon MEIGNANT³, il existe six pratiques qui composent 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 traitent la GRH. On peut parfois les trouver sous d'autres appellations. Par exemple, Cadin, Guérin et Pigeyre⁴ 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.

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 ouvrage⁵, 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 N°01

Tableau N° 01 : Exemples d'outils de la GRH

Pratiques de la GRH (selon CORE)	Les outils (selon le livre de GUERRERO ⁶)	Les outils (selon les DRH ⁷)
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%)
	Recrutement : guide d'entretien/la sélection des tests/les centres de mise	Référentiels d'emplois et compétences (70%)

³ A. MEIGNANT A, « le « DRH » nouveau-il arrivé ? », *Personnel*, N° 413, Octobre, 2000, pp 17-27.

⁴ Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007

⁵ IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998.

⁶ GUERRERO S., « les outils des RH, Ed : Dunod, Paris, 2004.

⁷ 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

<p>Emploi</p>	<p>en situation...</p> <p>GPEC : grille d'analyse des compétences/référentiels des compétences</p> <p>Evaluation : guide d'entretien annuel d'évaluation/ évaluation à 360°</p> <p>Formation : plan de formation/ les outils proposés par le législateur</p>	<p>Entretien annuel d'évaluation (96%)</p> <p>Bourse de mobilité (85%)</p> <p>Bilan de compétences ou de carrières (60%)</p> <p>Plan de développement et de formation (51%)</p>
---------------	--	---

II. les ressources humaines, concepts et outils

1. ANALYSE DE POSTE

1.1. Définition:

Réaliser une description de poste permet d'effectuer un inventaire des missions et des compétences nécessaires sur un poste précis.

La description de poste est au cœur de la gestion des ressources humaines. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches et responsabilités liées à un poste, ainsi que des compétences générales et des qualifications requises pour réaliser le travail.

La description de poste constitue donc un outil de gestion et d'information précieux permettant la définition des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification de l'organisation de l'entreprise en précisant les postes décrits dans l'organigramme.

La description de poste décrit le poste et non la personne qui l'occupe. Entre autres, la description de poste permet :

- d'avoir un référentiel en cas de recrutement
- d'intégrer un nouvel employé dans son rôle et au sein de son équipe
- d'identifier les besoins de formation des collaborateurs en fonction des compétences

1.2. Objectifs de l'analyse de poste :

L'objectif de l'analyse des emplois est de permettre à l'entreprise de mettre en place un système RH cohérent, elle sert de référence aux décisions de gestion des employés, référence aux décisions de recrutement et de sélection, de rémunération, d'évaluation, de performance, de formation et de promotion.

1.3. Les méthodes utilisées pour l'analyse de poste :

La méthode doit être adaptée au but poursuivi, les méthodes les plus couramment utilisées sont :

1.3.1. *L'observation :*

Un ou plusieurs experts observent l'exécution des tâches correspondant à un poste du début à la fin.

Cette observation est directe sur le lieu de travail il suffit d'enregistrer tous les moments du cycle de fonctionnement. Il faut qu'elle porte sur un cycle d'activité complet et dans toutes ses composantes

Par conséquent, cette méthode est rarement utilisée sauf dans le cadre d'une organisation scientifique du travail, ou la tâche est objectivement observable, comme dans une chaîne de montage de voiture,

Les professions qui exigent une activité intellectuelle comme pour un avocat ou de créativité comme pour un designer, sont généralement difficiles à observer et ne peuvent pas être analysées par cette méthode

1.3.2. *L'entretien :*

Moyen idéal de collecte de l'information sur l'emploi, un moyen fiable puisqu'il est mené directement avec l'employé

Il peut être structuré en posant des questions directes et précises exemple :

Définissez moi votre poste d'emploi ?

Quelles sont les activités principales de votre emploi ?

Dans quelles conditions matérielles travaillez-vous ?

A votre avis, quel type d'éducation, d'expérience, de qualifications requises pour ce poste ?

Quelles sont les contraintes de votre poste ?

Quelles sont les conditions d'hygiène et de sécurité de votre emploi ?

Ou il peut être non structuré, le manager peut poser des questions ouvertes

1.3.3. Le questionnaire :

Les employés remplissent eux-mêmes des questionnaires sur leur travail. Cette méthode n'est pas coûteuse, cependant les données collectées sont très subjectives et doivent être corrigées et interprétées.

1.3.4. Le journal :

Cette méthode permet d'enregistrer les principales tâches effectuées par les employés quotidiennement, hebdomadairement et / ou mensuellement.

Le titulaire est libre de décrire ce qu'il a fait.

1.3.5. La conférence technique :

Cela implique la convocation d'un groupe d'experts (par exemple composé de formateurs et d'employés expérimentés).

Le groupe recueille des informations sur un travail spécifique et décrit immédiatement le travail.





1.4. La fiche de poste, la description d'emploi (job description)

L'analyse d'emploi est le processus de collecte de données et informations pour définir les tâches de chaque poste.

La fiche de poste est un document qui décrit et définit les tâches et les responsabilités de chaque poste.

1.4.1. Le contenu d'une fiche de poste

Les éléments indispensables à intégrer dans la description de poste

-  L'intitulé du poste
-  La description générale de la mission
-  Le positionnement hiérarchique
-  La description des activités et des tâches pour réaliser cette mission

- ✚ Les conditions d'exercice
- ✚ Le profil du poste

En bas de page :

- ✚ La date de réalisation ou de dernière révision de la fiche
- ✚ La mention « document non contractuel susceptible de modifications »

1.4.2. Exemple de Fiche de poste

I – LA DESCRIPTION DU POSTE

1 – Intitulé du poste :

Assistant commercial

2 – Le positionnement du poste dans l'organisation :

Sous l'autorité du Directeur Général

II – MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

1 – Tâches prioritaires

- Répondre au téléphone 1er et 2^{ème} lignes
- Recueillir un maximum d'informations, essayer de renseigner l'interlocuteur puis transmettre à la personne concernée si nécessaire
- Affranchir du courrier
- Gérer et classer des devis clients et des prospects
- Gérer des plateformes clients (...)
- Mettre à jour des différents documents commerciaux (cgv, devis ...)
- Editer des livrets d'accueil et gestion du stock

2 – Tâches secondaires

- Assister le Directeur
- Classer et archiver

III – CONDITIONS D’EXERCICE

1 – Conditions de travail :

- Travail en équipe à horaires réguliers définis par le contrat de travail
- Travail en intérieur, uniquement au siège

2 – Compétences et aptitudes requises :

- Organisation et rigueur dans l’exécution des tâches confiées
- Dynamisme, réactivité et prise d’initiatives
- Ecoute et respect des différents interlocuteurs

Signature du salarié

Signature du responsable

Le

Le

1.4.3. Etude de cas N°01 sur la fiche de poste:

A travers cet exercice, l’étudiant sera capable de créer une fiche de poste à partir d’une description de poste;

La société Animal’Santé est une petite structure, installée à Oran spécialisée dans les soins et toilettage pour animaux domestiques. Ce petit cabinet vétérinaire qui emploie, à ce jour, seulement deux salariés : Dr Leila, vétérinaire, qui possède le cabinet en son nom, et Halima qui l’aide au quotidien. Dans la mesure où Halima va partir à la retraite à la fin de l’année, Leila doit donc recruter au moins un(e) secrétaire assistant(e) pour la remplacer. Pour la conseiller dans ce recrutement, Leila contacte une boîte de recrutement. Le conseiller lui demande de lui fournir un descriptif précis du poste à pourvoir. Or, jusqu’à présent, le poste occupé par Halima n’a jamais fait l’objet d’un descriptif bien formalisé. Leila demande donc à

Halima de décrire elle-même son activité pour l'aider à élaborer un descriptif de son poste. Vous disposez en annexe du récit de Halima.

A quoi ressemblerait la fiche de poste de Halima ?

Annexe : Récit de Halima décrivant son activité professionnelle

« Ah, ce n'est vraiment pas facile de parler de soi et de son boulot ! Pour commencer, je peux dire que je me suis formée sur le tas : j'ai toujours aimé les animaux et je voulais me sentir utile dans mon activité. Aussi, quand Leila m'a proposé d'être sa secrétaire, j'ai tout de suite accepté. Je n'avais aucun diplôme particulier. Aujourd'hui, avec le recul, je me dis que la personne qui va me remplacer, il vaudrait mieux qu'elle ait au moins un diplôme en secrétariat bureautique, parce que 60 % de son temps, elle va le passer sur son ordinateur ; ça veut dire qu'il y a tout un côté administratif qu'il faut savoir gérer. Concrètement, je peux dire que j'accueille les clients, je prépare les dossiers, je réponds au téléphone et prends les rendez-vous ; j'établis les factures et les notes d'honoraires ; bref, je tiens à jour tous les fichiers clients. Au niveau de l'emploi du temps, il m'arrive de travailler le samedi, bien sûr, et chaque journée commence tôt et se finit souvent tard. Quand Leila arrive, il faut que tout le matériel dont elle risque d'avoir besoin dans la journée soit prêt : je prépare, je range, nettoie et aseptise le matériel, les instruments et les accessoires dont elle a besoin. Je m'occupe aussi de tout ce qui est propreté des locaux (je nettoie les sols ; cela veut dire aspirer, balayer, laver le cabinet, y compris bien sûr la salle d'attente et tout le mobilier). Je tiens en ordre les présentoirs et les étagères. Donc, ça signifie au passage que je suis souvent debout dans la journée... Et puis, il faut aussi que je m'occupe de renouveler les produits et les médicaments ; je gère le suivi et le contrôle des stocks (matériels, médicaments) ; j'enregistre la vente des accessoires (brosses, paniers, vêtements, jouets) et la vente de médicaments ou de produits d'hygiène. Par ailleurs, Michèle me sollicite souvent pour l'aider à effectuer certains soins et traitements nécessaires quand ils sont simples : hygiène et remise en forme des animaux domestiques (brossage, pansements). C'est à moi finalement de gérer les urgences (ça signifie simplement que je dois discerner les vraies urgences). Ce n'est d'ailleurs pas toujours facile d'anticiper les réactions des animaux et de gérer la détresse de leurs maîtres ; et puis, les comportements des clients sont -tellement inattendus parfois ! Je crois qu'en fait Leila me fait vraiment -confiance. Je prépare l'animal pour la prestation (toiletage) ou l'intervention s'il y a lieu ; je reste présente pendant l'intervention si elle me le demande, de façon à pouvoir déplacer l'animal ou au contraire le maintenir immobile si c'est nécessaire ; dans ces cas-là,

c'est vrai que tout cela prend aussi du temps et demande une certaine force physique, mais je crois que cela fait vraiment gagner du temps à Leila. ».

1.4.4. Corrigé de l'étude de cas N°01



Fiche de poste

Nom du salarié:

I. DESCRIPTION DU POSTE

1 – Intitulé du poste :

Secrétaire Assistant d'une clinique vétérinaire

2 – Le positionnement du poste dans l'organisation :

Travaille sous la responsabilité du médecin vétérinaire

II – MISSIONS ET ATTRIBUTIONS:

1 – Tâches prioritaires

- Accueillir les clients.

- Répondre au téléphone.
- Préparer les fichiers clients.
- prendre les rendez-vous.
- Etablir les factures et les frais.
- Préparer l'animal et stériliser les outils et accessoires avant le début de travail.
- Assister le médecin lors des interventions.
- Gérer le stock

2 – Tâches secondaires

- Nettoyer (Matériel,le sols,le cabinet et la salle d'attente)

III – CONDITIONS D'EXERCICE

1 – Conditions de travail :

- Le travail a parfois lieu le samedi.
- Chaque journée commence tôt et se termine souvent tard.

2 – Compétences et aptitudes requises :

- Diplôme en secrétariat bureautique.
- Amour d'animaux
- Vigilance et respect de la réglementation pour la gestion de la médecine du travail.
- Organisation et rigueur dans l'exécution des tâches confiées.
- Dynamisme et réactivité.
- patience, Ecoute et respect des clients.

II. LE RECRUTEMENT:

1. Qu'est ce que le recrutement ?

La Définition Selon Peretti (2008), « le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste » ou bien « une action d'engager du personnel ».

D'après Cadin (2007), le recrutement est un bon indicateur pour juger la santé d'une entreprise en matière de stratégie, de politique d'emploi mais surtout de gestion des ressources humaines. En effet, les potentiels candidats au poste diffusé vont pouvoir avoir des renseignements concernant les postes que propose l'entreprise (CDD ou CDI), le salaire ou encore l'évolution de carrière possible.

2. Sources de recrutement

2.1. Les sources internes:

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

Le recrutement interne D'après Peretti (2008), le recrutement interne est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des poste(s) vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel.

Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise.

Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service.

Les salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler.

Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié.

Cependant, il faut être prudent quant à la mobilité interne puisqu'il se peut que les salariés n'apprécient guère d'avoir pour manager un ancien collègue lorsque la promotion est au sein du même service, il faut privilégier les personnes qui proviennent d'un autre service de l'entreprise sinon cela peut engendrer des jalousies et donc des tensions au sein du service.

2.2. Les sources externes de recrutement:

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Recruter en externe peut être une solution.

En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service.

Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise. Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le

temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes:

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

2.3. L'e-recrutement:

L'e-recrutement D'après Peretti (2008), le recrutement en ligne est « l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés [...] »⁸. Le e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux tels que Viadeo, LinkedIn ou encore Facebook. Par ailleurs, en période difficile au niveau économique, les entreprises doivent être toujours réactives et les nouvelles technologies informatiques sont des moyens qui permettent d'aider les entreprises dans leurs recrutements. L'e-recrutement consiste pour l'entreprise à pouvoir publier directement des offres d'emplois.

Ces dernières sont diffusées sur le site de l'entreprise seulement en interne afin que les collaborateurs puissent se positionner sur un poste vacant ou bien en interne et en externe. Publier des offres sur les sites cités précédemment est le moyen le plus facile pour les entreprises de se faire connaître leurs postes vacants et ainsi d'avoir un maximum de candidatures. Néanmoins, il faut rester vigilant quand au e-recrutement, puisque s'il a de nombreux avantages pour les entreprises tels que le faible coût de la diffusion, la mise à jour

⁸ PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition Dunod, 2008

permanente des offres ou encore de transmettre une image moderne aux jeunes diplômés, le e-recrutement présente aussi des limites.

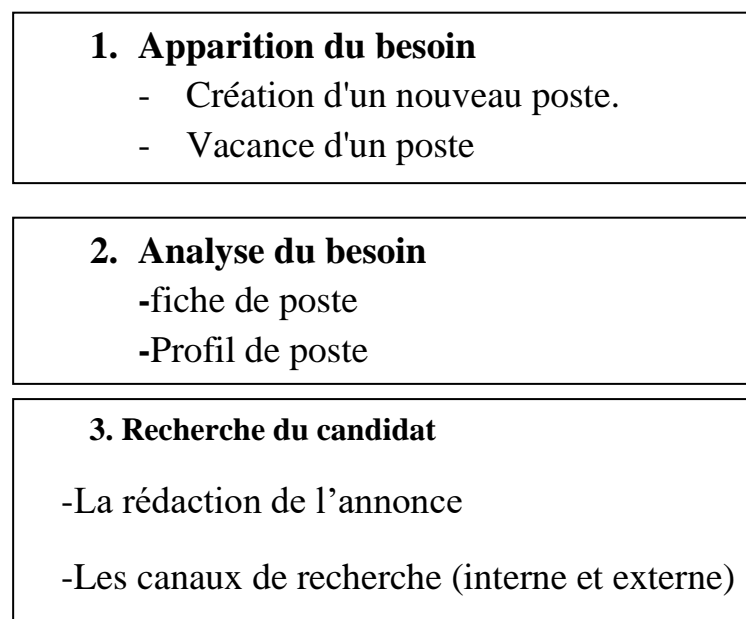
En effet, Internet étant accessible à tout le monde, l'entreprise et notamment le service ressources humaines risque d'être submergé par un nombre considérable de candidatures et ainsi passer à côté d'un candidat intéressant par manque de temps pour le traitement de ces candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel qui peut traiter les candidatures, celle-ci risque de perdre un temps important à les analyser.

L'Internet est particulièrement bien adapté au recrutement ; C'est un outil naturel pour la nouvelle génération. La plupart y sont branchés. Le web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement.

3. Le processus du recrutement:

Un recrutement va engager durablement l'entreprise et malgré sa dimension aléatoire il représente un enjeu stratégique pour celle-ci. Le processus de recrutement doit donc être en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Selon Perretti (2011) p.211, « les quinze opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en cinq étapes »⁹

Schéma1: le processus du recrutement



⁹PERETTI J-M, « Ressources humaines », 13e édition Vuibert, Septembre 2011, 587 pages

4. La sélection des candidats

- CV
- Entretiens
- Tests de personnalité

5. Accueil et intégration

Fait par nos soins

Pour chacune de ces étapes, le processus devra être scrupuleusement respecté afin d'éviter tout échec de recrutement à la fin du processus. Ce schéma permet à l'entreprise de standardiser sa méthode de recrutement et ainsi permettre un meilleur choix des candidats. L'enjeu du recrutement pour l'entreprise est donc de sélectionner le candidat qui corresponde le mieux au poste vacant ainsi qu'à la culture de l'entreprise.

Le but est de fidéliser ce candidat afin qu'il apporte une plus-value à l'entreprise.

Néanmoins, le respect de ce processus ne met pas l'entreprise à l'abri d'un échec dans son recrutement.

En effet, il suffit que l'entreprise se soit trompée sur l'une des étapes du processus et tout peut s'effondrer. Par exemple, si le besoin a mal été identifié dès le départ, on recrutera pour un poste qui n'avait pas de besoin immédiat au niveau de la productivité (Cadin 2007) et cela engendrera des coûts supplémentaires pour l'entreprise et peut-être le besoin de recruter à nouveau pour un poste qui en réellement besoin¹⁰.

Les outils de recrutement, obligation ou formalité ? Les entreprises utilisent quasiment tous des outils pour fiabiliser leurs recrutements, nous allons en apprendre davantage sur ces outils qui sont les plus fréquemment utilisés.

Premièrement, de l'urgence du recrutement, il faudra alors des outils plus ou moins rapide à utiliser.

¹⁰ L.Cadin,F.Guerin,F.Pigeyre,2007, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie ,Dunod

Deuxièmement, les moyens financiers disponibles, en effet, ces outils ont un coût et il faut délimiter le prix que l'entreprise désire mettre dans ses outils, cela va souvent dépendre du niveau stratégique du poste.

Et enfin, de la pertinence des outils choisis. Les recruteurs disposent d'outils qu'ils utilisent régulièrement et il est difficile pour eux de changer d'outils bien que ceux-ci ne soient pas forcément adaptés.

4. Les outils utilisés pour le recrutement

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Pour être certaine de ne pas commettre d'erreur dans leurs recrutements, les entreprises font appel à toutes sortes de tests et particulièrement des tests de personnalité.

En effet, l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise coûte très chère et ces dernières ne doivent pas se tromper pour éviter de recommencer tout un processus de recrutement qui prend du temps et de l'argent. C'est pour cela que soit les salariés sont formés pour faire passer les tests aux candidats soit les entreprises font appel à des organismes extérieurs pour évaluer ces candidats. Les tests sont donc un moyen pour les entreprises de sécuriser leurs recrutements et ainsi connaître davantage les potentiels futurs salariés et voir s'ils correspondent à la culture de l'entreprise.

Selon Peretti (1999), « la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir ». C'est une définition intéressante puisqu'elle permet de voir que les recrutements qui sont faits de façon impartiale seront de qualité puisque la personne qui sera recrutée le sera pour ses compétences par rapport au poste pourvu et non pour d'autres critères discriminants¹¹.

Les critères retenus lors d'un entretien vont être différents selon le poste pourvu néanmoins, lorsqu'il s'agit d'évaluer les attitudes et comportements des candidats, les outils de recrutement utilisés vont être assez semblables quel que soit l'emploi proposé. « La porte est dès lors grande ouverte à la subjectivité, tant dans le choix des critères que dans l'interprétation qui y est associée ».

¹¹ J.M.Peretti, "Gestion des ressources humaines", Vuibert, 1999

Les tests sont au cœur des débats, parfois ils fascinent mais ils font peur aussi à leurs adeptes. Néanmoins, leur succès n'en n'est pas moindre puisque le grand public en redemande que ce soit dans la presse ou encore dans des ouvrages spécialisés. Il existe toutes sortes d'outils pour aider au recrutement, nous ne les détaillerons pas tous mais nous intéresserons aux plus connus.

4.1. Les tests d'aptitudes mentales :

Les tests d'intelligence Il existe un très grand nombre de tests, « pour mesurer l'intelligence il faut, bien sûr, avoir d'abord une idée de ce qu'elle est. (...) L'intelligence ou en d'autres termes, l'ensemble des capacités permettant de résoudre des problèmes peut être conçue de plusieurs manières et a des facettes diverses que les tests ne font qu'objectiver.

Les tests valent ce que valent les idées qui ont présidé à leur construction ». Les tests d'intelligence permettent alors de dévoiler des attitudes sous « l'angle de l'efficacité »¹². En général, ce sont des psychologues qui font passer ces tests et ce sont des méthodes qui sont élaborées avec soin afin qu'il n'y ait pas de place pour la subjectivité et que l'on puisse justifier le choix d'un candidat plutôt qu'un autre dans un souci de transparence en matière de [non] discrimination. D'après Huteau et Lautrey (2006), la caractéristique de ces tests est qu'ils permettent de voir la capacité d'adaptation cognitive des candidats à des situations inconnues. Par ailleurs, malgré l'utilisation fréquente de ces tests, d'après Adrian Furhan et David Pendleton (2000)¹³, les limites peuvent résider dans le fait qu'il y a des candidats qui ont effectué un bon nombre de fois ces tests (parfois six fois), soit parce qu'ils y ont été soumis pour des entretiens soit parce qu'ils se sont entraînés sur Internet ou bien dans des livres. De ce fait, les tests n'ont plus aucun intérêt puisque les réponses sont connues d'avance, le psychologue ne pourra donc pas comparer de manière équitable les candidats puisque certains se soumettront à ces tests pour la première fois. Comme pour tous les tests, il faut donc rester vigilant quant à leur utilisation et surtout à leurs résultats qui ne sont pas forcément valides¹⁴.

¹² HUTEAU M., LAUTREY J., « Les tests d'intelligence », La Découverte, Repère, 2006 consulté en avril 2012 sur le site Cairn : http://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=DEC_HUTEA_2006_01_0001

¹³ Financial Times, le 18 décembre 2000

¹⁴ Lagnais.A, " Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?", Gestion et management. 2012. dumas

4.2. Les tests de personnalité:

Ce sont des tests très répandus qui permettent d'en connaître davantage sur la personnalité du candidat et ainsi de mieux le cerner. Il existe différents tests de personnalité : PAPI, SOSIE, HARRISON. Ils sont très appréciés par les recruteurs car ils permettent de confirmer ou d'infirmer un premier jugement. Par ailleurs, ils ont été validés de manière scientifique mais ils ne permettent pas de prédire le succès du candidat dans le poste contrairement aux mises en situation qui, elles, vont pouvoir réellement apprécier les compétences d'une personne en situation réelle. De plus, malgré le fait que ces tests soient accrédités par des organismes, leur interprétation par les recruteurs ou les managers peut être erronée. Heureusement, ces tests ne servent pas de décision finale pour l'entreprise mais seulement de précaution pour appuyer une impression.

4.3. Les mises en situation (assessment centers):

Les tests de mise en situation ou assessment centers consistent à mettre des candidats à un poste en situation concrète de travail afin de juger leurs compétences professionnelles.

En général, ces tests sont souvent utilisés dans le cas de recrutement d'employés hautement qualifiés à cause du coût élevé de ces tests. En effet, « locaux adaptés, matériel nécessaire et temps requis pour l'observation » (Amiel, Bonnet, 2002)¹⁵ coutent très cher. Néanmoins ce sont des tests en plein développement puisqu'ils permettent réellement d'évaluer des savoir-faire et surtout les savoir-être des postulants. Ces tests sont moins stressants pour les candidats et donc mieux acceptés que d'autres tests puisqu'ils vont pouvoir mettre en exergue leurs compétences et ils ne devront pas répondre à des questions qui servent à évaluer davantage leur personnalité ou encore leur logique. Ils permettent aux recruteurs de repérer les compétences du candidat mais aussi les failles à compléter (Duchamp D., Guéry L, 2011)¹⁶.

Par ailleurs, selon Amadiou dans une interview télévisée, l'entretien en face à face est inutile. Seule la mise en situation peut réellement évaluer les capacités d'un candidat à un poste. Pour

¹⁵ AMIEL Michel, BONNET Francis, « Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes », De Boeck, Août 2002, p.96-97

¹⁶ DUCHAMP D., GUÉRY L., « La gestion des ressources humaines », Nathan, Mars 2011, 160 pages

lui, ce n'est pas en posant des questions à une personne sur son expérience que l'on va savoir si elle a les capacités et les compétences pour exercer à ce poste. La mise en situation est alors un moyen fiable pour connaître les capacités et motivations d'un candidat. (Voir le tableau suivant):

Tableau N°02 : Les formes de tests

Typologie de tests	objectifs	Exemples
Tests d'intelligence	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
Tests d'aptitude	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
Tests de personnalité	Ces tests visent à cerner le caractère, la sociabilité, l'ambition, le dynamisme du candidat	Tests de personnalité
Tests de mise en situation	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...

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 :

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.

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° 03 : 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 chaine (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 et 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 : GUILLOT-SOULEZ Chloé, « La gestion des ressources humaines », Ed : Lextenso, Paris

6. Etude de cas N°02 : outils analyse de poste et recrutement

AFAK Biscuiterie sise dans la zone industrielle au Sud d'Alger. Grâce au travail acharné du manager la société a connu un développement rapide de ses activités productives.

Elle s'intéresse ensuite au chocolat et c'est pour cela qu'une unité de fabrication de chocolat et de végécaos a été créée qui par la suite devient leader national en ces produits.

L'entreprise souhaite à présent développer une gamme plus sobre pour pénétrer le marché de la grande distribution. Néanmoins, il est très difficile de se faire référencer en grandes surfaces.

Le manager a décidé d'entamer une démarche de certification qualité pour se distinguer de ses concurrents.

Le problème est que l'entreprise ne dispose pas de compétences dans le domaine de la qualité. Il faut donc embaucher rapidement un responsable Qualité qui puisse entamer le processus de certification.

Jusqu'à présent, lorsqu'il y avait besoin de recruter de nouveaux collaborateurs, les compétences recherchées n'étaient pas particulièrement rares et le manager a toujours pu recruter par cooptation, notamment en s'appuyant sur le réseau familial ou les connaissances de ses collaborateurs. Mais, le recrutement d'un responsable Qualité s'avère plus compliqué, il faut élargir les recherches auprès d'une cible plus importante. Il faut trouver une personne rapidement sans pour autant « perdre la main » sur le recrutement en le confiant à des partenaires extérieurs tout en restant dans un budget accessible. Face à ces contraintes et n'ayant pas lui-même les compétences en techniques de recrutement, le manager vous demande de l'aider.

Questions

1/ Définition du poste et offre d'emploi S'agissant d'une création de poste, il n'existe pas de document de définition d'emploi chez AFAK biscuiterie sur lequel vous appuyer pour la campagne de recrutement.

Donc pour cette première démarche

. a) Rédigez une fiche de poste pour le futur responsable Qualité en incluant des éléments relatifs aux conditions d'environnement et à la sécurité du poste

. b) Rédigez l'annonce d'offre d'emploi découlant de la fiche de poste.

2 Le choix des outils de recrutement :

Le manager souhaite connaître les outils de recrutement existants afin de choisir celui ou ceux qui lui conviennent le mieux. Il vous demande de rédiger une note brève pour l'en informer.

a) Faites un tableau présentant les différents outils de recrutement existants ainsi que les avantages/inconvénients de chacun pour le recrutement du futur responsable Qualité de AFAK.

Le manager semble très intéressé par les tests. Comme beaucoup de personnes non spécialistes du recrutement, il connaît surtout, mais de manière superficielle, le test des « tâches d'encre »

. b) Pensez vous qu'il puisse utiliser ce test pour le recrutement de son responsable Qualité ?
Un autre test vous semble-t-il plus adapté ?

3 Les entretiens

Le directeur souhaite mener les entretiens de recrutement. Mais les échanges que vous avez eus avec lui vous ont laissé dubitatif sur sa capacité à mener lui-même ces entretiens. Vous lui donnez des conseils.

a) Présentez lui un guide d'entretien simplifié, en lui précisant les différentes phases à respecter. Donnez-lui les bons comportements à adopter et les pièges à éviter.

b) Définissez lui la règle de non-discrimination et indiquez lui les différents critères discriminants.

c) Élaborez une grille d'évaluation synthétique afin d'aider le directeur à prendre sa décision finale.

Annexe 1 – Présentation générale de la démarche qualité

La démarche qualité signifie que l'on cherche à adapter sans cesse ses pratiques de gestion. Cela consiste à mettre en place un processus d'« amélioration continue ».

Les « normes ISO » présentent les outils méthodologiques pour mettre en place cette amélioration continue. L'entreprise qui entame une démarche qualité peut demander à un « organisme certificateur » de venir contrôler ses pratiques afin d'attester que l'entreprise a bien mis en place un processus d'amélioration continue. Si l'organisme certificateur est satisfait de son contrôle, alors l'entreprise obtiendra la norme ISO. C'est donc un gage de qualité important que l'entreprise pourra mettre en avant vis-à-vis de ses clients.

Annexe 2 – Mail du directeur de AFAK

Courrier : Envoyé : Recrutement responsable qualité

Sujet : Recrutement responsable qualité

Bonjour,

Je vous souhaite la bienvenue, je suis désolé de ne pas être présent pour votre première journée d'intervention mais nous avons un problème à régler chez un client. Comme vous l'a expliqué mon assistante, vous utiliserez cette adresse mail pendant toute votre intervention pour les échanges concernant votre mission de recrutement. Nous ferons un point plus précis à mon retour mais vous pouvez commencer à travailler sur le recrutement. Il nous faut une personne ayant au moins cinq ans d'expérience dans l'agroalimentaire et qui connaisse bien la grande distribution car c'est très particulier. Il y a de nombreuses dispositions spécifiques à connaître en termes de qualité. Il faut aussi quelqu'un qui ait les épaules larges et qui soit capable d'aller voir les clients de temps en temps pour comprendre leurs attentes. Je suis souvent en déplacement et la personne pourra être amenée à manager l'équipe de production à ma place. Il faut donc être capable de gérer une équipe et d'organiser la production. C'est vraiment un poste qui demande de l'autonomie et surtout de la disponibilité, je dois pouvoir compter sur la personne, évitez donc les contraintes familiales trop fortes. Par contre, il n'y a rien de particulier en termes de sécurité ou de risque de l'environnement de travail chez nous. On peut partir sur 60.000 DA et les avantages habituels pour ce type de poste, à négocier selon le profil bien sûr.

Commencez vos recherches et on approfondira ensemble ensuite, Bien cordialement,

Directeur AFAK

Pensez aux forêts, n'imprimez ce mail que si nécessaire

Annexe 3 – Extrait de la fiche NAME C1502 Management et ingénierie qualité industrielle

Définition

Élabore et suit la mise en œuvre de procédures garantissant la qualité des produits de leur conception jusqu'à leur commercialisation.

Peut participer à l'amélioration des procédés de fabrication, l'organisation de la production ou des équipements productifs.

Peut coordonner l'activité d'une équipe

Peut superviser un service.

Accès à l'emploi métier

Cet emploi/métier est accessible à partir d'un Brevet de Technicien Supérieur -BTS- dans le secteur de l'entreprise complété par une expérience.

Il est également accessible avec un diplôme d'ingénieur dans le secteur de l'entreprise

La maîtrise de l'outil informatique (outil bureautique, progiciels de gestion de données liées à la production) peut être demandée/est exigée.

La pratique d'une ou de plusieurs langue(s) dont l'anglais peut être demandé.

Cet emploi/métier est accessible avec BTS dans le secteur de l'entreprise complété par une expérience.

Il est également accessible avec un diplôme d'ingénieur dans le secteur de l'entreprise

La pratique d'une ou de plusieurs langues dont l'anglais est requise.

La maîtrise de l'outil informatique (peut être demandée

Cet emploi/métier est accessible avec BTS dans le secteur de l'entreprise complété par une expérience.

Il est également accessible avec un diplôme d'ingénieur dans le secteur de l'entreprise

La pratique d'une ou de plusieurs langues dont l'anglais est requise.

La maîtrise de l'outil informatique (peut être demandée).

Conditions d'exercice de l'activité :

L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein d'entreprises industrielles, de sociétés de services... en relation avec différents intervenants (production, méthodes, études, clients, fournisseurs, auditeurs, sous-traitants...). Elle peut impliquer des déplacements. Elle varie selon le secteur (aéronautique, agroalimentaire, chimie...), le domaine (système qualité, assurance qualité, contrôle qualité...), les procédés de fabrication et le type de produits fabriqués. Elle peut s'effectuer les fins de semaine, jours fériés et être soumise à des astreintes.

•Le port d'Équipements de protection individuelle – EPI – (blouse, gants...) peut être exigé

Activités et compétences de base

Activités

Rédiger les procédures qualité (référentiel, normes, cahier des charges, spécifications, ...)

▶ Mettre en place des actions de formation auprès du personnel pour la mise en place à la démarche qualité

▶ Identifier les dysfonctionnements et proposer des axes d'amélioration

▶ Suivre et contrôler la conformité d'application des procédures qualité (matières premières, procédés de fabrication, ...)

Apporter un appui technique aux services, aux clients sur la mise en place de procédures qualité.

Compétences :

Normes de qualité

▶ Méthodes de résolution de problèmes

▶ Techniques d'analyse statistique

▶ Utilisation de logiciels de Gestion de Production Assistée Par Ordinateur-GPAO

▶ Techniques rédactionnelles

7. Corrigé de l'étude de cas N°02

7.1. La définition du poste:

7.1.1. L'outil N°01: la fiche de poste

Fiche de poste

Statut: cadre

Titulaire actuel: création de poste

I. DESCRIPTION DU POSTE

1 – Intitulé du poste :

Responsable qualité

2 – Le positionnement du poste dans l'organisation :

Travaille sous la responsabilité du Directeur Général

II – MISSIONS ET ATTRIBUTIONS:

Mission principale

Mise en place d'une démarche qualité visant à la certification du processus de production et animation de la démarche qualité auprès du personnel

1 – Tâches prioritaires

- élaborer et adapter les procédures qualité et contrôler leur application
- correction de la non-qualité et repérage des non-conformités
- informer et former l'équipe de production à la démarche qualité
- conduire les audits de certification

III – CONDITIONS D'EXERCICE

1 – Conditions de travail :

- disponible en fonction des besoins de production, notamment en cas d'absence du directeur (fins de semaine/ jours fériés)

Chaleur dans les zones de cuisson

Equipement de protection individuel:charlotte,sur-chaussure et blouse

2 – Compétences et aptitudes requises :

Savoirs:

Normes qualité

Environnement juridique agroalimentaire

Logiciels de gestion de production. TGAO/GPAO/CAO-DAO

Savoirs-faire:

Rédaction de procédures et mise en œuvre d'outils qualité

Conduite d'audits

Management et coordonner l'activité d'une équipe

Conseiller et apporter un appui technique au clients

Savoir-être:

Autonomie

Disponibilité

7.1.2. L'outil N°02: l'offre d'emploi

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes:

- Brève présentation de la société (mission, produits, services...)
- Titre du poste à combler
- Résumé des principales tâches et responsabilités
- Qualifications, aptitudes ou expériences requises
- Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise
- Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler

OFFRE D'EMPLOI

Responsable qualité

(H/F) CDI

Appel a candidatures !!!!

La famille AFAK s'agrandit

AFAK, marque de biscuits de notre enfance, Fondée en 1990 dans la zone industrielle de Baba-ali au Sud d'Alger ; leader national de la production des biscuits. Elle souhaite aujourd'hui entamer une démarche de certification Qualité. Afin de mener à bien cet objectif, AFAK recherche son responsable Qualité, statut cadre, pour une embauche en CDI.

Votre rôle : En tant que responsable Qualité, vous aurez en charge la mise en place de la démarche Qualité dans l'entreprise en vue de la certification. Vous concevrez les outils et procédures de travail à destination de tous les services de l'entreprise et particulièrement de la production pour maintenir et faire évoluer la Qualité. Enfin, vous serez amené à former et manager une équipe et à organiser ponctuellement la production pour remplacer le directeur si besoin.

Votre profil : Vous êtes titulaire d'un Master 2, ou diplôme équivalent, dans le domaine de la qualité. Vous avez une expérience confirmée de cinq ans minimum dans l'agroalimentaire et vous avez une excellente connaissance des attentes des enseignes de la grande distribution en termes de certification. Maîtrisez l'outil informatique ainsi que l'anglais, Vous possédez impérativement le permis B et acceptez des déplacements nationaux réguliers.

La rémunération proposée est de **60 000DA** bruts annuels (+ avantages), négociable en fonction du profil du candidat. Si vous souhaitez rejoindre notre entreprise et participer pleinement à son expansion, envoyez nous par mail CV et lettre de motivation à [recrutement . AFAK@YAHOO.fr](mailto:recrutement.AFAK@YAHOO.fr).

7.2. Le choix des outils de recrutement

7.2.1. Tableau des outils de recrutement (03):

Tableau N°04: les outils de recrutement

Les outils de recrutements	avantages	inconvenients	Utilité pour BIMO
Curriculum vitae	À la fois exhaustif et concis : permet d'évoquer tous les points professionnels importants	Ne donne pas d'informations approfondies ni d'éléments sur la personnalité du candidat et nécessite donc souvent le recours à un autre outil (ex. : entretien).	Reste incontournable pour effectuer un premier tri « de masse » sur la base des qualifications notamment
La lettre de motivation	Commencer à « personnaliser » les candidatures (propreté de la lettre, style, motivation évoquée...).	Attention au piège des lettres « toutes faites », parfois peu personnelles	Peut permettre un second tri plus fin pour sélectionner les candidats à rencontrer.
L'entretien face à face	Avoir un échange approfondi sur : les compétences (tester la – véracité, obtenir des précisions sur les faits, la personnalité (échanges – sur opinions, valeurs,	Peut être source de discrimination. Subjectivité. Existence de biais. Chronophage.	Outil indispensable pour le d pour le directeur avoir un contact personnalisé avec son futur responsable Qualité.

	motivation...), ce que peut apporter le – candidat. Apporter des informations sur le poste.		
L'entretien téléphonique	Valider certains points rapidement (parcours professionnel, intérêt pour le poste, disponibilité...). Apprécier la qualité de l'expression orale et l'aisance au téléphone.	Pas de maîtrise de l'environnement du candidat lors de l'entretien (risque de déstabilisation). Pas de réelle connaissance du candidat.	Trop superficiel pour ce type de recrutement
Les tests de recrutement (tests logiques ou d'efficience, tests d'aptitude, de personnalité...)	Apporter des éléments complémentaires à la candidature pour confirmer/ infirmer les impressions et aider à la décision finale.	Requiert une formation sur le traitement et l'interprétation des tests utilisés, ce qui peut engendrer un coût important.	Nécessite des compétences spécifiques pour conduire ces tests, non présentes à AFAK
Les tests de mise en situation	Place le candidat dans une situation la plus proche possible de celle du poste visé	Peut être long à organiser et donc coûteux.	Peut être intéressant à mettre en œuvre à AFAK tenu de l'importance de ce recrutement

Fait par nos soins

7.2.2. Le bon choix des outils de recrutement pour l'entreprise AFAK:

Il semble pertinent de préconiser l'utilisation conjointe d'entretiens individuels en face à face et de mises en situation après présélection sur CV et lettre de motivation. (Voir Annexe 1)

Pensez-vous que le directeur puisse utiliser ce test (test des « tâches d'encre ») pour le recrutement de son responsable Qualité ? Un autre test vous semble-t-il plus adapté ?

Le test de Rorschach, ou test des « tâches d'encre », fait partie de la famille des tests de personnalité qui permettent d'identifier les traits de caractère du candidat et notamment ce qui les intéresse, leur mode de fonctionnement et leurs compétences relationnelles. Le test de Rorschach, initialement appelé « Interprétation libre de formes fortuites », a été inventé par le psychiatre et psychanalyste Hermann Rorschach en 1921.

Ce dernier a proposé une série de planches de tâches symétriques qu'il s'agit de soumettre à la libre interprétation d'une personne. L'analyse de cette interprétation est supposée donner des indications sur la personnalité du sujet. Les analyses de tests de Rorschach doivent donc être conduites par un professionnel, notamment un psychologue. Les développements continus sur ces outils en révèlent d'ailleurs la complexité (ouvrages – ex. : Nouveau manuel de cotation des formes au Rorschach de Azoulay et Emmanuelli, paru en 2012 – ou applications informatiques comme les logiciels d'aide à la cotation par exemple).

S'il est très connu du grand public, il est en réalité peu utilisé pour le recrutement car sa mise en œuvre est longue et complexe. En effet, la personne qui fait passer le test de Rorschach doit avoir été formée à cette pratique. À l'inverse, le test de mise en situation paraît adapté dans le cas présent pour évaluer les savoir-faire du candidat. En simulant une situation proche de ce qui est attendu dans le cadre du poste à pourvoir, on peut observer le comportement du candidat et sa capacité à réagir.

Proposition d'une

- mise en situation L'objectif est ici de créer une situation fictive avec un problème précis appelant à une proposition de réponse dans un délai imposé.

Exemples 1. **Test dit de « la corbeille de courrier » ou in basket** : le candidat pioche des courriers/ mails à traiter en urgence et propose un degré de priorité pour les problèmes rencontrés.

2. **Test de mise en situation en face à face** : le candidat est invité à jouer un « jeu de rôle » avec un autre participant ou le recruteur et ainsi permettre une évaluation interactive.

7.3. Les entretiens:

7.3.1. Outil N°04: Le guide d'entretien:

Présentations d'un un guide d'entretien simplifié au directeur, en lui précisant les différentes phases à respecter. Donnez-lui les bons comportements à adopter et les pièges à éviter

1 . Accueil

2. Présentation

- Fonction du/des recruteur
- Modalités du recrutement
- Entreprise
- Poste

3. Echange Questions/Réponses (formation initiale, expériences professionnelles)

4. Recherche des compétences transverses permettant la tenue du poste

5. Motivations pour le poste

6. Temps de réponse aux questions du candidat (fonctions, conditions d'emploi...)

7. Conclusion

Les bons comportements

•Prévoir un support d'entretien

Le support d'entretien est un « aide-mémoire » pour le recruteur, particulièrement utile lorsque celui-ci n'est pas très expérimenté. Il s'agit donc ici d'un document prévoyant de manière précise tous les points à aborder avec des exemples de questions à poser pour être sûr de collecter toutes les informations attendues en fonction de la fiche de poste et de l'offre d'emploi (prévoir une copie de ces documents pour l'entretien).

Exemple Pouvez-vous vous présenter ? Pouvez-vous me parler davantage de telle expérience évoquée dans votre CV ? Pourquoi souhaitez-vous rejoindre notre entreprise ?...

Préparer le « dossier candidat »

Il est important de réaliser un dossier par candidat comportant le CV et la lettre de motivation. Il est préférable de prévoir des photocopies avec les éléments importants préalablement surlignés de manière à conserver les originaux intacts pour les autres recruteurs et l'archivage. On pourra par ailleurs se renseigner au préalable sur les éléments du dossier de candidature (formation, entreprises précédentes...) en consultant Internet. Enfin, il peut être utile d'adapter le support d'entretien en fonction du dossier candidat

Garantir des conditions matérielles favorables à l'échange

En dernier lieu, il convient de mettre en place les conditions matérielles qui seront propices à de riches échanges, et notamment : prévoir un lieu à l'abri des dérangements (ex. : salle de réunion et non bureau – collectif ou lieu de passage). Dans le cas de bimo, le poste à pourvoir étant très stratégique, le directeur peut utiliser son propre bureau pour montrer l'importance de ce recrutement ; prévoir suffisamment de temps pour ne pas avoir à presser le candidat ou écourter – le rendez-vous.

Le déroulement de l'entretien (Voir Annexe 1)

Il est important de respecter autant que possible le canevas d'entretien fixé au départ et d'utiliser les documents à remplir prévus. Après plusieurs entretiens, il sera en effet indispensable de pouvoir comparer les candidatures sur la base d'informations harmonisées. Certaines impressions « à chaud » peuvent prendre le dessus sur l'appréciation du recruteur et conduire à une subjectivité démesurée.

La constitution de dossiers de candidatures bien renseignés lors des entretiens sera alors indispensable pour la prise de décision.

En outre, on peut préconiser un certain nombre de **conseils sur le comportement à adopter lors de l'entretien** : mettre en confiance le candidat : sans une ambiance sereine, le candidat risque de – mettre en place des mécanismes de défense qui empêcheront le recruteur de collecter les informations dont il a besoin ; adopter une attitude compréhensive, ne pas contredire mais essayer de clarifier e en posant des questions par exemple. Il est aussi très pertinent de reformuler et de faire valider ; garder la maîtrise de l'entretien sans imposer son rythme, par exemple, éviter de couper la parole et à l'inverse ne pas laisser des silences « vides » s'installer qui déstabilisent le candidat ;

ne pas essayer de déstabiliser le candidat pour « tester » ses réactions : l'entretien – de recrutement est un exercice particulier durant lequel n'importe qui peut être déstabilisé par un recruteur indélicat (silences pesants, questions « pièges », commentaires désobligeants...). Cela n'apporte rien au recrutement et nuit à l'image de l'entreprise ; conclure en reformulant les points importants de l'entretien, remercier le candidat – de sa disponibilité et préciser la suite du processus (délai et moyen de réponse notamment).

Les pièges à éviter

« L'erreur fondamentale » consiste à se méprendre sur le candidat pour des raisons imputables à l'environnement ou à la situation (ex. : un candidat transpire, non pas parce qu'il est stressé mais parce qu'il est resté bloqué dans les transports en commun bondés).

« L'effet de cobaye » intervient lorsque le candidat, se sachant observé, modifie dans des proportions trop importantes son comportement (ex. : un candidat se montre particulièrement poli avec le personnel de l'entreprise lors des entretiens mais se révèle discourtois une fois recruté).

« L'effet de primauté » consiste à accorder une importance prédominante à une caractéristique du candidat pour expliquer son comportement (ex. : le passé de sportif de haut niveau d'un candidat est supposé expliquer ses choix, son rapport à l'autorité...).

« L'effet de halo » renforce cela puisqu'une caractéristique jugée positive – ou négative – peut même « contaminer » les autres caractéristiques et les rendre positives – ou négatives – (ex. : ce candidat a fait une excellente école, ses choix professionnels seront forcément pertinents !).

« Les stéréotypes » enferment le recruteur dans ses propres préjugés (ex. : tous les militaires sont rigides et tous les comptables sont minutieux).

7.3.2. La règle de la non-discrimination:

Définissez-lui la règle de non-discrimination et indiquez-lui les différents critères discriminants. À quoi le directeur doit-il être vigilant ?

La discrimination est une inégalité de traitement qui peut être subie par un candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou par un salarié dans le cadre de l'exercice de son travail. Sont concernés deux types de discriminations : la – discrimination directe : à situation comparable, une personne ne bénéficie pas du même traitement qu'une autre ;

La – discrimination indirecte : un traitement basé sur un critère apparemment neutre entraîne un désavantage pour un certain groupe de personnes par rapport à d'autres.

Les critères de discrimination: âge, sexe, origine, situation de, une nation, une race, apparence physique, handicap, état de santé, état de grossesse, , opinions politiques, convictions religieuses, activités syndicales. Enfin, nous pouvons inciter le directeur à être vigilant sur cette question de discrimination notamment en ce qui concerne la situation de famille. Il écrit en effet dans son mail au chargé de recrutement qu'il « faut éviter les contraintes familiales trop fortes » !

7.3.3. Outil 05:Grille d'évaluation: Voir Annexe (3 et 4)

8. Outil 06:MODÈLE DE LETTRE DE REFUS

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame ou Monsieur Adresse complète

Objet : Poste de

Madame, Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste de au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conserverons tout de même votre curriculum vitæ dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvre ou se libère.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez accepter, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Le directeur général, la directrice générale (signature).

9. Etude de cas N°03: CV et tests de recrutement

Sarl UNIVERSEL SERVICES (cabiner de conseil et d'ingénierie des affaires)

Le recrutement & sélection

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 entreprenons 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 plain 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 Eyraud (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 :

Test n°1 : les ancrs de carrière	
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"> • L'ancre technique \ fonctionnelle ; • L'ancre management général ; • L'ancre recherche d'autonomie \ indépendance ; • L'ancre recherche de la sécurité \ stabilité ; • L'ancre créativité entrepreneuriale ; • L'ancre défi pur ; • L'ancre dévouement à une cause ; • L'ancre style de vie qualité de vie ; • L'ancre mobilité internationale \ environnement interculturel.

Test n°2 : la propension au travail d'équipe	
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"> • 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 révèle, en effet, une attitude parfois excessive ; • 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 ; • 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 • 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

	<p>engagements. Il manque de fiabilité et de fair-play ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facteur E : l'individu sait faire preuve d'empathie et accorde toute l'importance nécessaire aux relations humaines ; • Facteur F : l'individu a tendance au repli sur soi . ceci peut révéler un mal être plus ou moins passager ou un naturel solitaire. <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>
--	---

Test n°3 le questionnaire de personnalité issu des travaux d'Hermann	
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"> • Expert : celui-ci comprend les activités logiques, mathématiques, techniques, le sens critique, le gout des données quantitatives, des éléments rationnels et factuels ; • 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 gout de l'exploration, de l'innovation et du risque. Enfin, il révèle des capacités visionnaires ; • 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 gout prononcé pour la réalisation et la concrétisation, la linéarité et la fiabilité, des idées conservatrices ; • Communicant : celui-ci indique le gout des contacts humains, des talents d'expression et de pédagogue. Il caractérise les individus émotifs, sensibles, serviables, doux et amicaux

Test n°4 : LE BUR

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"> • Le calcul : il s'agit d'effectuer des opérations simples se composant d'additions, de soustraction, de multiplication et de divisions ; • 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 .. ; • L'attention : l'objet de l'exercice est de déceler des différences entre plusieurs suites de chiffres et de noms presque identiques ; • Le classement alphabétique : l'individu évalué doit ajouter 22 noms à une liste de 70 en respectant le critère de classement initial (ordre alphabétique) • 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 ... ; • 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 ; • Le « secrétariat analyse » : suite à la lecture d'une vingtaine de lignes, il convient de cocher, parmi 12 propositions, les 3 idées principales ; • Le « secrétariat synthèse » : l'exercice consiste à remettre dans l'ordre 14 phrases de sorte à reconstituer la biographie d'un autre célèbre ; • 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.

Test n°5 : La gestion du temps	
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 aiguillée. 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 ?

10. CORRIGÉ de l'étude de cas N°03 : CV et tests de recrutement

10.1. 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"> • Le secrétariat de direction • Prise de rendez-vous • Gestion des déplacements • Filtrage des appels • Réception et tri du courriers • Préparation d'événements • Rédactions de documents commerciaux et de courriers • Etablissement des devis et factures • Elaboration et suivi de tableaux de facturation • Suivi des règlements clients et fournisseurs • Préparation des pièces comptables, calcul, établissement de la déclaration de G 50... 	<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</p> <p>(N-10 ; N-7 ; N-4 et N-3)</p>
<p>Le GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des bulletins de salaire • Virement des paies des autres assistantes • Contrôle des contrats de sous-traitance 	<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 <ul style="list-style-type: none"> • Bilinguisme anglais / français • Excellente maîtrise des outils informatiques • Aisance d'expression orale et écrite • Bonne gestion des priorités 	Langues maternelles connaissances du vocabulaire des affaires Maitrise de nombreux logiciels Supposée mais à vérifier s'en assurer	Petite expérience journalistique (n-11) 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) .

10.2. 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	Il Permettra De Montrer À Quel Point : Les Candidats Apprécient Le Monde Organisateur , Mode Dominant Dans Les Activités De Secrétariat ; 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.
Le Bur	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 deuxième partie, il rassurera les dirigeants du cabinet sur les capacités d'expression écrite du candidat chois
Le Test Sur La Gestion Du Temps	Il permet de mesurer la capacité des candidats à éliminer les « bouffes temps » donc à gérer et à mener à bien les tâches prioritaires. Néanmoins, il repose sur l'auto-évaluation .il conviendra donc de veiller ce que les résultats du candidat choisi corroborent

	ceux du test que constitue la période d'essai .
--	---

3. La GPEC: Gestion prévisionnelle de emplois et des compétences:

3.1. Clarification des concepts de la GPEC:

Afin de mieux décrire la finalité de la GPEC et son processus d'élaboration, la clarification d'un certain nombre de concepts clés s'avère utile :

Le concept de compétences est centrée sur l'individu ; parler des compétences c'est avant tout parler des Hommes ;

La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir être s'exerçant dans un contexte précis ;

La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité ;

La compétence n'est pas la performance, mais constitue une de ses composantes.

Les compétences auxquelles doit s'intéresser une entreprise sont de deux types :

Les compétences spécifiques « cœur de métier » : Compétences directement utilisées dans l'emploi : Le langage java pour un informaticien, Le droit du travail pour un juriste

Les compétences transversales : permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert ; appelées qualités humaines ou compétences comportementales :

Savoir être : relevant du métier: autonomie, conscience, organisation .

Savoir être : relevant du domaine relationnel: bonne présentation, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel.

Savoir-faire communication : savoir animer, s'informer..

Savoir faire relevant du développement personnel : rapidité , résistance au stress, dynamisme...

Le principe de la GPEC est proche de celui du contrôle de gestion, il s'agit de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Appliqué à la gestion des ressources humaines, ce raisonnement consiste à mettre en évidence les écarts constatés entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée, et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

3.2. Mettre en place une GPEC:

Cette fiche technique aborde la mise en place d'une démarche GPEC sous l'angle de la description d'un processus.

Elle présente quatre phases de la conduite d'une action GPEC :

1. Phase de faisabilité et de lancement
2. Phase de diagnostic
3. Phase de construction du plan d'actions
4. Phase de suivi.

Ces éléments doivent permettre à toute structure souhaitant s'engager dans ce type de démarche de disposer de points de repère pour guider leur réflexion et leur action.

3.2.1. Phase de faisabilité et de lancement: Cette phase correspond à la phase préparatoire et de lancement du projet.

Cette première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

La qualité du travail accompli lors de cette phase va conditionner l'efficacité du dispositif mis en place. Il s'agit de mener la démarche selon une méthodologie de conduite de projet.

Se poser deux questions essentielles :

1. L'opportunité d'une démarche GPEC : la(les) problématique(s) identifiées relèvent-elles d'une démarche GPEC ? Une GPEC va-t-elle me permettre de répondre aux questions posées ?
2. La faisabilité d'une démarche GPEC : se demander si Les conditions sont réunies pour mener une démarche GPEC ? : capacité d'implication des différents acteurs, appropriation par l'encadrement, moment propice, temps mobilisable, volonté participative, connaissances et compétences disponibles en GPEC, etc.

Identifier clairement le pilotage du projet : Quelle structure de pilotage ?

Communiquer en toute transparence auprès des salariés sur la démarche, ses enjeux et l'évolution de l'association : Préciser les objectifs poursuivis par la mise en place d'une GPEC dans la structure (supprimer tout sous-entendu), S'inscrire, dès le début de la démarche, dans une dynamique de concertation et de coopération.

Permettre, au début de la démarche, l'expression et la clarification des enjeux de chacun des acteurs : mobiliser les différents acteurs internes (administrateurs, direction, encadrement, salariés, représentants du personnel) afin de croiser leurs regards sur la GPEC, de repérer les différents enjeux et intérêts et de mesurer les écarts ; au final, dégager des intérêts communs.

S'assurer que l'ensemble des acteurs jouent leur rôle et s'impliquent dans la démarche – ex : élaboration et signature d'une charte interne précisant les objectifs de la démarche et les engagements réciproques de chacun.

Mettre en place une démarche concertée et participative à toutes les étapes du projet afin de favoriser le dialogue social : Information des Instances Représentatives du Personnel en amont de la démarche, Implication du personnel : entretiens individuels et collectifs, observation de situations de travail, Restitution des informations collectées aux salariés concernés et à leurs représentants, Implication des salariés dans des groupes de travail, Communiquer tout au long de la démarche sur l'état d'avancement du projet, les résultats obtenus et les étapes à venir - Ex : « journal » interne sur la GPEC/ mail d'informations

3.2.2. Phase de diagnostic:

Trois étapes doivent être respectées :

- a. Réalisation d'un état des lieux de l'existant pour identifier les conditions d'emploi et de travail, les outils et pratiques RH existants et les axes de progrès en matière de gestion des ressources et de développement des compétences.

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste.

Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé.

Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

Outil N°07: Pyramides des âges

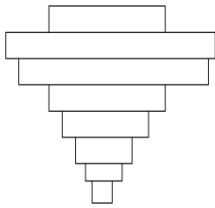
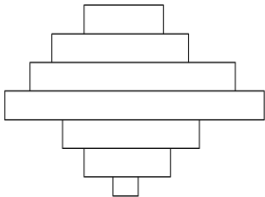
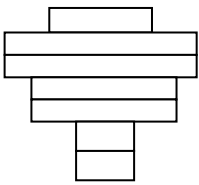
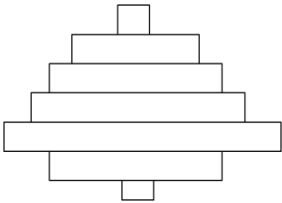
L'utilisation de la pyramide des âges, comme outil de GRH , s'est développée depuis les années 80 , Elle est devenue un des instruments de référence dans la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .

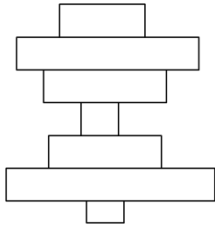
L'utilisation de la pyramide des âges est historiquement reliée au débat sur le détermination de l'âge de la retraite, elle Permet : de visualiser la situation démographique de l'entreprise, de réfléchir à la gestion des effectifs: embauches, départs, et de gérer les effectifs et les sureffectifs.

Cette représentation annuelle des effectifs par tranches d'âge permet d'analyser l'évolution du vieillissement des effectifs et d'anticiper le rééquilibrage des tranches déficitaires. Elle peut être complétée d'une pyramide des anciennetés dans l'entreprise et dans le poste.

Tableau N°05 Avantages et inconvénients des différentes formes de pyramides des âges

Type de pyramide	Avantages	inconvénients
------------------	-----------	---------------

<p style="text-align: center;">Champignon</p> 	<p>L'entreprise compte peu de jeunes.</p> <p>Cette situation permet de proposer aux salariés des perspectives d'évolution rapide en cas de restructurations ou de changements technologiques importants.</p>	<p>Cette situation est synonyme d'une masse salariale importante.</p> <p>L'entreprise aura plus de difficultés à motiver les salariés les plus jeunes ou situés en bas de la hiérarchie si l'évolution de la population se fait de façon régulière.</p> <p>Le départ des salariés les plus âgés peut conduire à une perte de compétences.</p>
<p style="text-align: center;">Toupie</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 style="text-align: center;">Cylindre</p> 	<p>L'entreprise a une stratégie d'embauche régulière qui permet de définir, pour chaque salarié, une progression de carrière.</p>	
<p style="text-align: center;">Poire écrasée</p> 	<p>L'entreprise a cessé de recruter (volontairement ou non) durant de longues années et renouvelle ses effectifs.</p> <p>L'entreprise compte un effectif important de jeunes salariés ce qui est synonyme d'une masse salariale allégée.</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>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>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>Pelote de laine</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>

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 visuel de la pyramide des âges ne doit pas faire oublier qu'elle peu se révélée 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 âgé 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.

- B. Mener un diagnostic prospectif qui détermine l'évolution de tous les métiers et pas seulement des métiers menacés ou en forte évolution (prévision à 5 ans), partager cette vision avec les acteurs concernés .

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques.

Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi.

Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- À quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail?

OUTIL N°08 : MODÈLE DE PRÉVISION DE LA DEMANDE DE RESSOURCES HUMAINES (Voir Annexe 4)

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emploi, des employés actuels et des prochaines embauches. Ce modèle permet de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place. La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de

postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.

- b. Mesurer les écarts entre les ressources actuelles de la structure et ses besoins futurs (en emplois et en compétences). Cette mesure d'écart doit être réalisée au niveau individuel et collectif.

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif;

ECART QUANTITATIF	<p>On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste ; • un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler
ECART QUALITATIF	<p>On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir; • que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir

Il s'agit d'identifier :

Les emplois stables (soumis à peu de changement en termes d'effectifs et de compétences)

Les emplois sensibles ou menacés (dont les effectifs risquent de se réduire)

Les emplois stratégiques

Les emplois qui doivent évoluer (car soumis à de fortes mutations)

Les emplois émergents (notamment dans le cadre de développement d'activités nouvelles.

3.2.3. Phase de la construction du plan d'action:

Le plan d'action GPEC est la définition de mesures d'adaptation, de développement et de transfert des compétences.

Il n'est pas un plan de formation, il propose différents leviers d'action en fonction des écarts identifiés entre les ressources actuelles et les besoins futurs en emplois et en compétences.

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre

Type d'écart	ACTIONS
ECART QUANTITATIF	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanent)
ECART QUALITATIF	Restructuration formation et perfectionnement
	Évaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage,

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines.

Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.

Outil N°09: Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines : (voir annexe 5) Cet outil permet de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace.

Ce plan renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu

Outil N°10: modèle 2 de plan d'action GPEC: développement de compétences.

Difficultés observées	Objectifs	Actions correctives	Moyens mobilisés	Calendrier de réalisation	Résultats attendus	Modalités d'évaluation
Evolution du métier de responsable de secteur (élargissement des besoins en compétences : commerciales et managériales)	Adapter les compétences des responsables de secteur face aux évolutions et aux difficultés à assurer son emploi.	former au management d'équipe, à l'organisation du travail et à la relation aux bénéficiaires Mettre en place les entretiens professionnels et les entretiens d'évaluation	Outils : Plan de formation, période de Professionnalisation, Entretiens, guides d'entretiens Acteurs : DRH Organismes de formation	2010	Formation, entretiens d'évaluations	Nombre de RS formés. Nombre d'entretiens annuels réalisés.
Environnement complexe (réglementation, multiplicité des acteurs, concurrence...)	Adapter les compétences aux exigences nouvelles liées à un environnement changeant Développer un mode de gestion adaptée	professionnaliser la gestion administrative et financière de l'activité (Logiciels de gestion adaptés, Evolution des compétences des salariés administratifs)	Outils : Plan de formation, période de Professionnalisation, Entretiens, guides d'entretiens Acteurs : DRH Organismes de	2011	Logiciels de gestion. Formation à la Gestion administrative et financière et à	

			formation		l'utilisation du logiciel	
--	--	--	-----------	--	------------------------------	--

3.2.4. phase de suivi:

Au même titre que chaque action, les modalités de suivi et d'évaluation du plan d'actions doivent être définies. Le suivi du plan d'action s'inscrit dans le temps et vise à créer un dispositif pérenne.

Mettre en place un système d'appréciation de l'avancement des actions et des résultats obtenus (création d'un tableau de bord de suivi)

Organiser des instances chargées d'évaluer les actions GPEC réalisées (comité de suivi, comité de pilotage) ; instances composées de membres de la direction et de salariés

Organiser une communication interne sur les actions mises en place et les résultats obtenus (communication orale et écrite), en particulier auprès des salariés : lettre d'information, affichage des comptes-rendus des instances de suivi de la GPEC dans la salle du personnel,.....etc.

La mise en œuvre de la **GPEC** nécessite, pour une entreprise, de disposer d'outils qui vont lui permettre de repérer les compétences, de favoriser leur développement, d'accroître la polyvalence des salariés, d'attirer, motiver et fidéliser le personnel et de préparer d'éventuelles mutations.

- La nature des outils varie d'une organisation à une autre.

3.3 .Les outils d'anticipation :

- Les outils d'anticipation visent à identifier les compétences requises et analyser les compétences existantes dans l'entreprise pour identifier les éventuels écarts

3.3.1. La pyramide des Ages

Déjà expliquée en haut, Cette représentation annuelle des effectifs par tranches d'âge permet d'analyser l'évolution du vieillissement des effectifs et d'anticiper le rééquilibrage des tranches déficitaires. Elle peut être complétée d'une pyramide des anciennetés dans l'entreprise et dans le poste.

3.3.2. L'analyse des postes : permet d'obtenir des informations sur les compétences en présence en recensant les habiletés et les compétences nécessaires à l'exécution des tâches

3.3.3. Outil 11: Le référentiel métier (emploi) : donne une vision globale des emplois et des compétences, l'entreprise établit celui-ci en identifiant les emplois types. prend la forme d'une nomenclature ou de répertoires des compétences ou de cartes des emplois de l'entreprise qui permettent d'identifier des passerelles entre les emplois

3.3.4. Outil 12:Le suivi des mouvements de personnel peut se faire à l'aide d'un tableau de bord de manière à comprendre les mouvements que subit l'entreprise, à repérer les mouvements « anormaux » et à optimiser la gestion des effectifs et des compétences

3.3.5. Outil 13: Le suivi des souhaits d'évolution professionnelle : exprimés par les salariés lors de l'entretien annuel d'évaluation

3.4. les outils d'accompagnement:

3.4.1.Outil 14:L'évaluation de compétences : « le référentiel »L'évaluation des compétences occupe une place essentielle dans le processus GPEC elle permet de connaître les compétences détenues par les individus et de les comparer a celles requises dans la référentiel ; il occupe une place importante au sein de la démarche qualité, Il est défini comme « Un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, ... » .

Il s'agit du recensement de l'ensemble des **compétences à détenir pour exercer un métier ou occuper un poste** (ou un emploi). Elles sont qualifiées de "techniques" (pour les activités d'un métier) ou bien "générales" (appelées aussi avec quelques variantes : personnelles, relationnelles ou encore comportementales).

Ce référentiel est également utilisé pour définir les postes d'encadrement. Il est alors question de **compétences managériales**.

Lorsqu'elles concernent plusieurs métiers, les compétences sont qualifiées de "transversales" (appelées aussi "transverses"). Quelques exemples : initiative, organisation, créativité, curiosité, leadership, coopération, gestion du stress, facilité d'expression, rigueur...

3.4.2.Outil 15:L'entretien d'évaluation: (voir Annexe 6)

L'entretien annuel est une rencontre formelle et préparée entre un collaborateur et son responsable hiérarchique qui est l'occasion de s'intéresser au développement des collaborateurs.

Ces entretiens permettent :

D'évaluer les résultats obtenus

Identifier les compétences acquises

Connaitre les besoins de compétences

Identifier les souhaits d'évolution et de mobilité, avec une réflexion sur le choix de formations dans une logique de développement de compétences

A. 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.

B..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	<p>Le manque de disponibilité des évaluateurs.</p> <p>La subjectivité des réponses.</p> <p>La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la 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>

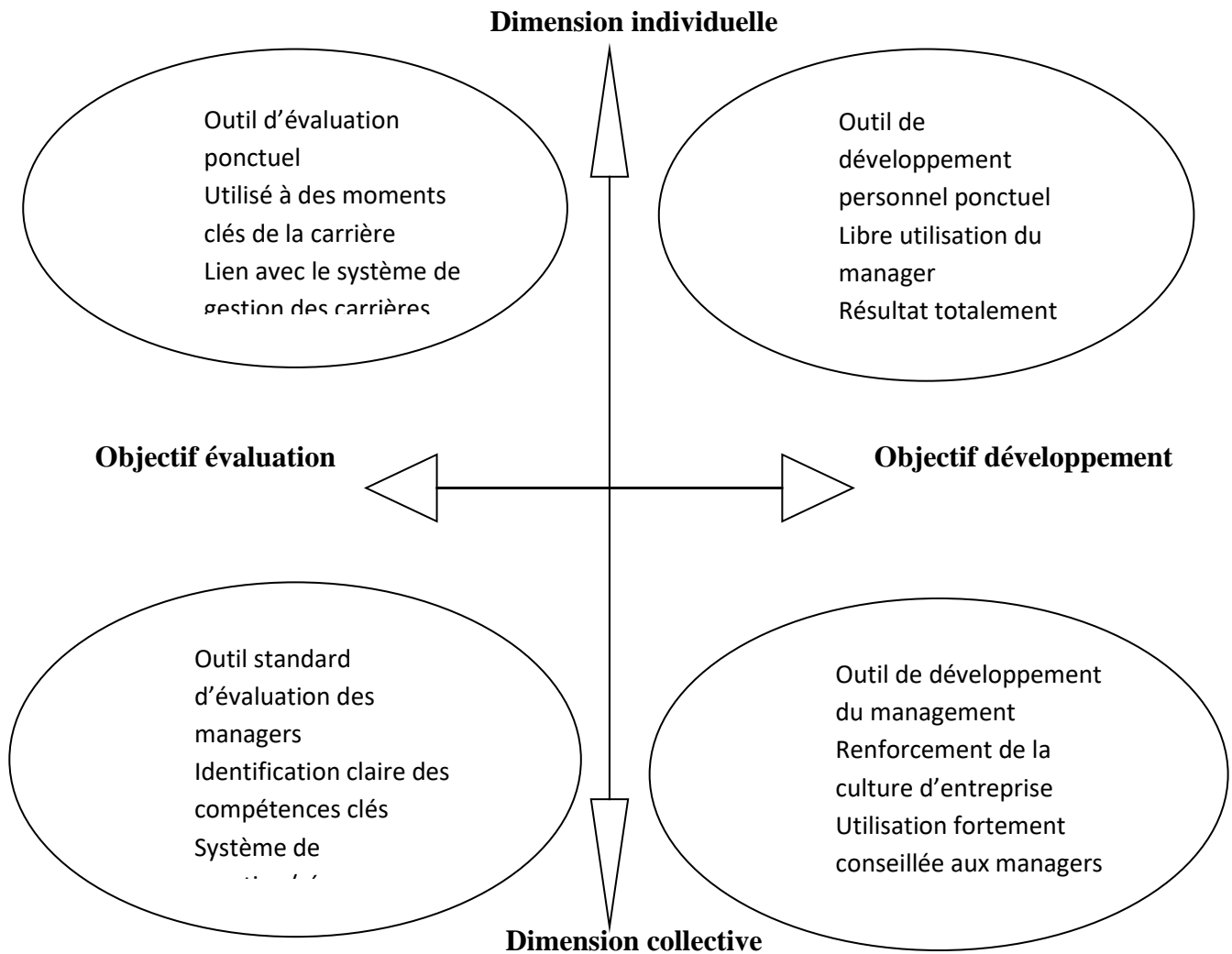
Ainsi, différentes situations sont à distinguer de la méthode de 360° lorsque on marie les objectifs recherchés avec la dimension individuelle ou collective¹⁷ (voir le schéma suivant)

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.

¹⁷ L. MELKONIAN, Le 360° Feedback : historique, typologies d'utilisation et contributions, *Cahiers de recherche*, N° 13, 2005.

Schéma N°02: Les différentes situations d'utilisation de 360°



Source : L. MELKONIAN, , op, cit.

C. 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

D. 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

E.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.

F. Les autres méthodes

Le Personal Business Commitment (PCB)	Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégient 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)

3.4.3. Formation:

- l'entreprise va favoriser le développement de compétences de ses salariés
- **Mobilité professionnelle** : la possibilité pour un collaborateur de changer de poste au sein de son entreprise. La mobilité des ressources est une opportunité, autant pour le salarié que pour l'employeur. Elle permet aux collaborateurs de développer leurs compétences et représente un vecteur important de motivation.

3.5. Outils de pilotage RH

3.5.1. Outil 16:Le bilan social : le bilan social est obligatoire dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

Il rassemble les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes

Les thèmes suivants sont abordés : l'emploi, la rémunération, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation.

Le chef d'établissement établit le bilan social et le soumet annuellement au comité d'entreprise.

3.5.1.1. L'intérêt du bilan social :

améliorer le dispositif d'information sociale à l'attention des salariés et des actionnaires,

- un outil de dialogue social dans la mesure où il fournit des éléments précis et objectifs,
- il permet, à la DRH de disposer des données sociales utiles à la planification RH.

3.5.2.Outil 17:L'audit social : c'est une démarche d'observation qui vise à estimer la capacité d'une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement.

Certains dysfonctionnements sociaux poussent les entreprises à réaliser **un audit social** en raison de leur cout pour l'entreprise/ absentéisme, départs et remplacements, accidents de travail, conflits. »

Aide à la prise de décision dans le domaine RH car il permet de dresser un constat et fait apparaître les risques sociaux comme l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel ou l'inadéquation des ressources humaines par rapport aux besoins de l'entreprise. L'audit va être mené par un consultant externe à l'entreprise qui restituera les conclusions à l'entreprise.

L'audit peut être réalisé de manière préventive, pour évaluer la situation sociale à un moment donné, ou de manière curative, pour remédier à une situation qui se détériore.

3.5.3.Outil 18:Le baromètre Social : est une enquête réalisée auprès du personnel afin d'évaluer le climat social dans l'entreprise ainsi que les facteurs de satisfaction et les attentes des salariés.

- Il suppose la diffusion de questionnaires auprès de personnel concernant : temps de travail et organisation, conditions de travail, management, ambiance de travail, formation, rémunération, et possibilité d'évolution
- Les résultats obtenus sont ensuite analysés et traduits sous forme d'indicateurs de satisfaction et insatisfaction
- A partir de ces données, le service RH détermine les actions à mener

3.5.4. Outil 19:Le tableau de bord social : le TBS rassemble le plus souvent des informations sur les thèmes suivants :

- Les effectifs et la gestion de l'emploi
- Les rémunérations, la masse salariale et les frais de personnel
- Le turnover, l'absentéisme, les accidents de travail, les CDD et l'intérim
- La formation
- Le climat social
- L'intégration des obligations en matière d'égalité professionnelle, de responsabilité sociale et environnementale.
- Sur ces thèmes, les indicateurs rassemblés dans le TBS peuvent prendre la forme **d'indicateurs de situation** (effectifs, masse salariale, budget formation, nombre d'accidents de travail, durée de travail.....) ou **indicateurs de mouvement** (taux de croissance d'effectifs, turnover, taux de promotion.....)

Indépendamment du secteur d'activité, tout responsable a besoin d'être informé instantanément pour réagir vite et si possible prévenir l'événement.

Le terme « tableau de bord » évoque un terme analogue très connu dans le domaine des véhicules ou des engins. Il existe effectivement une similitude à cet égard dans la mesure où le tableau de bord est composé d'un ensemble d'instruments de mesure ; d'indicateurs fonctionnant continuellement et permettant de contrôler la bonne marche. La mise en place d'un tableau de bord répond à quatre besoins d'intérêt croissant pour le manager :

- 1- Un besoin d'information périodique sur les principaux éléments de la vie du service, au moyen de la photographie de ces divers éléments à des moments déterminés.
- 2- Un besoin de comparaison de ces éléments dans le temps ; entre les secteurs du service, avec d'autres services
- 3- Un besoin de diagnostic : le tableau de bord doit permettre de découvrir ou de vérifier des corrélations entre phénomènes, de détecter des anomalies et des points critiques immédiats ou à terme .
- 4- Un besoin de prévision d'évolution des éléments les plus caractéristiques, à savoir ceux qui commandent les autres

4. 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

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'intéressement¹⁸.

- La rémunération indirecte concerne d'autres paiements dont bénéficient les salariés, il s'agit des avantages sociaux.

4.1. Terminologie rémunération:

¹⁸ PERETTI JM, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 1999, pp 176-177

Tableau N°06: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

	<p>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.</p> <p>Synonyme de salaire variable</p>
--	---

Source : SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., et BESSEYRE, C. Gestion des ressources Humaines. Les Édition 41 inc. Montréal, Québec, 1992.

Tableau N° 5: les différentes terminologies utilisées pour définir les rémunérations ¹⁹

¹⁹ Tirée de l'ouvrage : LECAILLON C.F. J., « les salaires » Ed : Cujas, 1973 Paris.

Termes	Définitions
salaire	<p>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).</p> <p>Sont notamment considérées, aux fins d'imposition, comme salaires:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
traitement	désigne la rémunération versée aux travailleurs des administrations et institutions publiques (fonctionnaire).
émolument	désigne un ensemble de traitements ou salaires versés à une même personne, (généralement ceux d'une année).
indemnité	<p>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).</p> <p>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).</p>
prime	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).

rémunération	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).
pension	désigne toute prestation en argent versée périodiquement à une personne déterminée.
L'expression rente viagère	désigne toute allocation périodique ou arrérage qu'une personne appelée débirentier s'engage à servir à une autre personne, appelée crédentier, durant la vie de celle-ci.
L'expression avantage en nature	désigne, entre autre, la nourriture, le logement, l'habillement, le chauffage et l'éclairage.
Revenu global	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. 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.

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

5. la formation:

5.1.DÉFINITIONS CLÉS

COMPÉTENCE Une compétence se résume à la capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir

les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et pour lesquelles des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable

Action de Formation

Ensemble (objectif, programme, moyens pédagogiques et d'encadrement, suivi de l'exécution et appréciation des résultats) mis en œuvre, dans un temps déterminé ou non, nécessaire pour permettre à des personnes sorties du système scolaire d'atteindre un niveau de connaissances ou de savoir-faire constituant l'objectif de formation. L'action de formation peut avoir pour objet : l'adaptation, la promotion, la prévention, l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement des connaissances. Au sens légal les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme qui, établi en fonction d'objectifs préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats.

Apprentissage

L'apprentissage est une forme d'éducation alternée. Il a pour but de donner à des jeunes travailleurs ayant satisfait à l'obligation scolaire une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique du second degré ou du supérieur ou un ou plusieurs titres homologués. Par extension à cette définition légale, l'apprentissage peut être

un ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances, ou de développer des aptitudes.

Besoin de formation

Ecart entre les compétences nécessaires pour exercer un travail et les compétences réelles d'un individu à un moment donné.

Cahier des charges

Document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés.

Compétence professionnelle

Mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

Evaluation de la formation

Opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints.

Formation professionnelle continue :

La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. Elle peut être dispensée à des salariés titulaires d'un contrat de travail prévoyant une formation en alternance. Formation exclusive en situation de travail (formation sur le tas) Formation empirique assurée dans les conditions habituelles de travail. Son objet est principalement de faire acquérir une pratique professionnelle sans apport extérieur organisé.

Ingénierie de la formation :

Ensemble de démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation.

Méthode pédagogique :

Ensemble de démarches formalisées suivies selon des principes définis pour que le formé acquière un ensemble de savoirs conformes aux objectifs de formation.

Objectif de formation

L'objectif d'une action de formation professionnelle au profit de salariés d'une entreprise, apparaît comme le but précis qu'elle se propose d'atteindre et vise une évolution des savoirs et des savoirs-faire des salariés à partir de leurs compétences. Il convient néanmoins de distinguer : - objectifs de formation : énoncent ce que les formés doivent être capables de faire dans les situations de travail (compétences). Ils sont exprimés initialement par les commanditaires et/ou les formés. Ils sont les éléments fondamentaux du cahier des charges d'une formation,

Plan de formation

(de l'entreprise) Document élaboré par la direction d'une entreprise afin d'assurer la formation de son personnel pour une période donnée. Il s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise. Il indique les publics visés, les actions de formation planifiées, le budget et les résultats attendus. Le plan de formation est soumis chaque année pour avis au comité d'entreprise (plus de 50 salariés) et aux délégués du personnel (moins de 50 salariés).

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance constatés peuvent être palliés par une formation ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne.

La formation ne représente pas le remède à tous les maux. Il est essentiel que l'employé prenne conscience de la nécessité de modifier ou de développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

5.2. Les étapes de la formation:

5.2.1. ÉTAPE 1 "IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION":

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

Cette planification est faite par le comité de formation en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a pour principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Situation actuelle	Situation désirée
Quel est le rendement des employés? Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets? Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés?	Quels sont les améliorations et les changements à venir? Quels sont les résultats escomptés? Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés?

5.2.1.1. MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

Observation et écoute: Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires relatifs aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'obtenir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

Entrevue individuelle : Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

Groupe de discussion: Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée selon un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

Évaluation du rendement: Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet **d'identifier les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.**²⁰

Outils d'identification des besoins en formation:

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

La grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat);

La grille pour les gestionnaires (complétée par la direction).

La première grille (Outil N°20) permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail.

Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

La deuxième grille (Outil N°21) doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour cerner les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

²⁰ GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DESTINÉ AUX ENTREPRISES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, [2013 Guide GRH TECHNOCompétences.pdf](#)

5.2.2.ÉTAPE 2 » PLANIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION

La planification signifie que l'entreprise établit ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

Priorité no 1: Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

Priorité no 2: Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise. Priorité no 3: Développer des compétences spécifiques aux bases de données sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

Outil N°22 et 23 de planification de la formation:

Une fois les grilles d'identification des besoins de formation complétées, il faudra les compiler. Et établir ensuite les priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, il faut se poser les questions suivantes :

Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation?

Quel est notre budget de formation?

Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer?

Quel est notre échéancier?

Qui sera le formateur?

Qui participera à la formation?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (Outil n°22) de formation qui servira d'aide-mémoire et facilitera la gestion du développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations à venir. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques (Outil n°23) pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation.

À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu.

Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

Description générale de la formation;

Objectifs;

Contenu;

Durée;

Nom du formateur interne ou externe;

Méthodes d'enseignement;

Personnel visé et nombre de groupes. Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier des charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

Pour la conception de la formation, vous pouvez requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de la formation. Cette dernière peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc

5.2.3. ÉTAPE 3 » DIFFUSION DE LA FORMATION: Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tels un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

5.2.4. ÉTAPE 4 » ÉVALUATION ET SUIVI POSTFORMATION:

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation), il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes : Les participants ont-ils apprécié la formation? Les participants ont-ils acquis de nouvelles

connaissances? Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail? Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise. L'évaluation de la formation fait partie intégrante du processus appelé « ingénierie de formation ».

Celui-ci décrit le montage d'une action de formation. Plus explicitement, l'ingénierie de formation comprend les méthodes et pratiques : de l'analyse de la demande et des besoins de formation ; de la conception du projet de formation ; de la définition des méthodes et des moyens à mettre en œuvre (typologie de formation), et des modalités de validation ou de certification... .

Ainsi, deux types d'évaluation sont à mener par le responsable formation ou l'un de ses collaborateurs:

- 1- L'évaluation de satisfaction : appelée aussi : «Evaluation à chaud» « évaluation factuelle » « évaluation différée » : Elle correspond généralement au questionnaire remis aux participants à l'issue de la formation. Ce questionnaire comprend différents types et de formes de questions : • Questions ouvertes • Questions fermées • Questions à choix multiples • Tableaux
- 2- L'évaluation des connaissances (l'évaluation à froid) : Cette évaluation consiste à contrôler les acquisitions en soumettant les stagiaires à des tests de leurs connaissances. Les questions posées concernent des sujets abordés au cours du stage ou de la formation. Chaque question admet une ou plusieurs réponses. Afin d'aboutir aux résultats escomptés d'une action de formation, la mise en place d'un système d'évaluation de l'investissement-formation est nécessaire. L'objectif est de mesurer l'impact de cet investissement sur la performance économique de l'entreprise, chose qui n'est pas facile à réaliser.

Outils d'évaluation de la formation et de transfert des apprentissages (Outils n°24 et n° 25)

À la fin de la diffusion de la formation, vous pouvez distribuer à tous les participants une grille d'évaluation de la formation (Outil n°24).

Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, vous devez compiler l'information et analyser les résultats.

Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de

l'enseignement, etc.). De plus, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats pourront déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux et si elle a amélioré les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation.

Les gestionnaires peuvent se référer à l'Outil n°25 qui présente un exemple de transfert des apprentissages à propos d'une formation sur le service à la clientèle. Cet outil peut être utilisé comme guide pour élaborer une grille d'évaluation sur mesure²¹.

6. La responsabilité sociétale:

6.1. La responsabilité sociétale:

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.

En d'autres termes, la RSE c'est « **la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable** ».

6.2. Définition de la RSE selon l'ISO 26000

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également penchée sur la définition de la RSE dans un document publié par le groupe de travail sur la **Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises**. Dans ces lignes directrices, l'ISO donne la définition suivante : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement , se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable , y

²¹ Guide de gestion de ressources humaines, 2003, TechnoCompétences.
[2013 Guide GRH TECHNOCompétences.pdf](#)

compris à la santé et au bien-être de la société ;– prend en compte les attentes des parties prenantes ; - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

La norme ISO 26000, standard international définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions centrales :

1. la gouvernance de l'organisation
2. les droits de l'homme
3. les relations et conditions de travail
4. l'environnement
5. la loyauté des pratiques
6. les questions relatives aux consommateurs
7. les communautés et le développement local.

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un **impact positif sur la société**, à **respecter l'environnement** tout en étant **économiquement viable**. Un équilibre qu'elle va construire avec l'aide de ses **parties prenantes**, c'est à dire ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires ou les acteurs du territoire.

Les entreprises qui s'engagent à la mettre en place vont donc intégrer, de façon **volontaire**, ces dimensions **au-delà du cadre légal** qui leur est imposé, en mettant en place de **bonnes pratiques** (ex: promotion de la diversité au sein des collaborateurs) voire en s'ouvrant à de nouveaux modèles économiques (ex: location de matériel plutôt que vente).

Pour certaines entreprises, principalement celles dont l'activité a un gros impact sur l'environnement (ex: industries minières ou pétrolière) cela suppose une remise en cause de leur **business model** pour le rendre compatible avec la lutte contre le changement climatique (limitation de la hausse de la température mondiale à 2°C) ou une gestion durable des ressources (ex: sauvegarde de la biodiversité).

Pour produire leurs biens et services, les entreprises peuvent avoir des impacts négatifs sur la planète. Elles peuvent par exemple participer à la destruction de la biodiversité (via la déforestation ou la pollution des sols ou de l'eau par exemple) ou contribuer au changement climatique (via l'émission de gaz à effet de serre comme le méthane ou le Co2). C'est ce que

l'on appelle **l'impact environnemental** de l'entreprise.

Pour réduire leurs impacts, elles peuvent utiliser des technologies propres (ex: éoliennes), faire du recyclage, etc. Elles peuvent aussi fournir des produits ou services qui vont permettre à d'autres entreprises ou aux particuliers de réduire leur consommation d'énergie par exemple.

Les entreprises peuvent aussi avoir un **impact social**. Les pollutions engendrées par l'activité des entreprises peuvent conduire à une dégradation de la santé humaine (ex: problèmes respiratoires liés aux émissions de particules fines des véhicules diesel) et notamment des riverains (ex: contamination de l'eau par le déversement de déchets toxiques dans les rivières). L'entreprise peut aussi contribuer à la dégradation de la santé de ses collaborateurs en ne les équipant pas suffisamment pour manipuler les produits toxiques par exemple (ou via une surcharge de travail...). Dans les pires cas, elles peuvent contribuer au travail des enfants ou à l'esclavage moderne, via notamment leur chaîne de sous-traitance.

A l'inverse, une entreprise peut avoir un impact positif sur la société en favorisant l'insertion des personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap (notamment le secteur de **l'économie sociale et solidaire ou ESS**), en favorisant la diversité de son personnel ou en dialoguant en amont des projets avec les riverains et en favorisant l'emploi local.

Enfin, l'activité des entreprises peut avoir un **impact sur l'économie**. Elle peut favoriser la corruption mais aussi contribuer à la dégradation des services publics par exemple. En effet, en optant pour des techniques d'optimisation fiscale agressives ou en pratiquant l'évasion fiscale, elles privent les gouvernements de ressources, notamment fiscales, ce qui peut amener ces derniers à augmenter les impôts et/ou à réduire les services publics.

Les entreprises peuvent cependant avoir des actions vertueuses en choisissant d'être transparentes sur les paiements (comme les droits à la production, les impôts ou taxes, ou les redevances) qu'elles font aux gouvernement pour l'utilisation des ressources du pays (ex: entreprises minières) ou en répartissant de façon juste leurs bénéfices entre leurs actionnaires, les collaborateurs et les communautés affectées par leur activités.

L'ensemble de ces impacts, environnementaux, sociaux et de gouvernance sont réunis dans ce que l'on appelle les critères ESG, qui servent de boussoles pour appréhender les risques d'une entreprise et de sa **performance globale**.

6.3. Pourquoi faire de la RSE

La RSE est une nouvelle grille de lecture qui va permettre à l'entreprise de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée (climat, approvisionnement, demande de transparence...) et aux attentes de ses parties prenantes qui sont de plus en plus nombreuses sur ces sujets. C'est aussi une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société.

Mesurer et évaluer l'impact de ses activités en matière environnementale et sociétale (ex: consommation d'eau, d'énergie, taux d'accidents du travail...) va d'abord permettre à l'entreprise de **mieux identifier** et donc de **mieux maîtriser** les risques auxquels elle pourrait être confrontée. Mais aussi d'agir plus efficacement pour réduire son empreinte, mieux s'adapter aux nouvelles contraintes et dégager de nouvelles **opportunités** (ex: nouveaux produits plus respectueux de l'environnement).

A terme, si les entreprises ne prennent pas en compte les impacts environnementaux et sociétaux de leurs activités, c'est leur pérennité qui est menacée. Par exemple, l'approvisionnement des entreprises en matières premières peut devenir problématique au fur et à mesure que les ressources se raréfient voire s'épuisent (minerais, plantes, pétrole...) ou du fait des effets du changement climatique, avec la multiplication des sécheresses (ex: mauvaises récoltes) et des inondations par exemple (ex: usines hors d'usage).

Par ailleurs, les attentes des parties prenantes, qu'il s'agisse des consommateurs, des associations, syndicats ou actionnaires, étant de plus en plus fortes sur ces sujets, l'entreprise risque de voir son image ternie et donc de perdre une partie de sa **valeur immatérielle** (risques réputationnels). Dans une version plus positive, les consommateurs poussent aussi les entreprises à être plus transparentes sur les conditions de production et à proposer des produits plus respectueux de l'environnement et des travailleurs (ex : produits bio et assurant un revenu juste aux producteurs).

Il faut enfin savoir que ces risques de moyen et long termes sont de plus en plus identifiés par les actionnaires et investisseurs. Ils sont de plus en plus enclins à choisir les entreprises qui identifient et gèrent le mieux ces risques et qui savent les transformer en opportunités.

- Responsabilité d'une organisation vis à vis des impacts de ses **décisions** et **activités** sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement **éthique** et **transparent** qui :
 - contribue au **développement durable**, à la **santé** et au **bien-être** de la société
 - prend en compte les attentes des **parties prenantes**
 - respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement
 - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Les Septs principes de la RSO:

- P1 : Redevabilité
- P2 : Transparence
- P3 : Comportement éthique
- P4 : Respect des intérêts des parties prenantes
- P5 : Respect de la légalité
- P6 : Prise en compte des normes internationales de comportement
- P7 : Droits humains
- **Redevabilité :**
- répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement
 - **Transparence :**
- décisions et incidences sur la société et l'environnement
 - **Comportement éthique :**
- système de valeurs (honnêteté, équité, intégrité)
 - **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes**
- Intérêt des acteurs directs ou indirects participant à l'activité
 - **Respect du principe de légalité :**
- Accepter et respect les lois & réglementations
 - **Prise en compte des normes internationales de comportements :**
- identifier et s'informer des conventions à l'international

- **Respect des Droits de l'homme :**
 - importance et universalité reconnues des droits humains

6.4. Outils RSO:

Pour poursuivre ces objectifs, de nombreux outils se développent dans cette période pour permettre aux entreprises de mieux quantifier leurs performances et leurs actions en matière de développement durable. Par exemple, les entreprises utilisent désormais l'**ACV** (Analyse de Cycle de Vie) pour quantifier leurs émissions de gaz à effet de serre et leurs impacts sur l'environnement. D'autres outils se développent pour mieux prendre en compte les attentes des parties prenantes, pour mieux communiquer, de façon plus responsable. La déclaration de performance extra-financière est par exemple l'outil **ad hoc** pour faire le reporting de ses indicateurs extra financiers et les communiquer à ses parties-prenantes.

6.4.1. Le rapport RSE

Un rapport RSE (ou rapport de responsabilité sociale d'entreprise) est un document périodique (généralement annuel) publié par une entreprise pour rendre compte de ses actions et de ses résultats en matière de responsabilité sociale d'entreprise. C'est donc un document qui synthétise et rend publique toutes les informations sur les actions mises en place par l'entreprise pour respecter les principes du développement durable. Aujourd'hui, le rapport RSE se nomme officiellement la **déclaration de performance extra-financière**.

6.4.2. Bilan Carbone

Le Bilan Carbone est un outil développé par l'**ADEME** (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et dont la gestion est assurée depuis 2011 par l'**ABC (Association Bilan Carbone)**. Il permet de comptabiliser les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, selon une méthode dont les règles sont publiques et officiellement reconnues. Toute entreprise, administration, collectivité, ou même personne à titre individuel, peut ainsi établir une comptabilité carbone de ses activités.

6.4.3. L'Analyse de Cycle de Vie

L'Analyse de Cycle de Vie est une méthode d'évaluation des impacts environnementaux d'un service ou d'un produit au fil de son existence, de la conception jusqu'à la gestion de sa fin de vie. Elle permet de recenser et de quantifier les flux d'énergie et de matière mis en œuvre et d'en tirer des conclusions en fonction des objectifs qui ont motivé l'étude. Elle constitue de ce fait un outil privilégié dans le cadre d'une démarche d'éco-conception.

6.4.4. Dialogue avec les parties prenantes

Aujourd'hui axe majeur d'une démarche **RSE** et **Développement durable**, le dialogue avec les parties prenantes consiste à établir et pérenniser les conditions d'une interaction structurelle avec les interlocuteurs concernés et/ou impliqués, de manière à ce que les décisions prises puissent tenir compte des avis de chacun et bénéficier d'un soutien le plus large possible, en toute connaissance de cause. En cela, le dialogue parties prenantes va bien au-delà de la simple information ou communication. Il s'agit d'une véritable stratégie de concertation, dont les résultats viennent renforcer le caractère légitime des actions menées et leur pertinence opérationnelle.

Nomenclature des parties prenantes d'une démarche RSE (internes et externes)

Les parties prenantes, impliquées à des degrés divers, se répartissent en deux catégories :

A. Parties prenantes internes

Selon le type de structure (entreprise privée ou publique, association, collectivité, institution...), ce sont tous les acteurs intégrés à l'organigramme et impactés directement ou indirectement par la démarche RSE :

- Collaborateurs/cadres aux différents niveaux de hiérarchie et personnel au sens large
- Membres du conseil d'administration
- Représentants syndicaux et autres organisations professionnelles
- Comité d'entreprise...

B. Parties prenantes externes

Ce sont toutes les personnes, groupes de personnes (formels ou informels) et organismes liés d'une façon ou d'une autre à la structure, à la fois impactés et impactants relativement aux actions de la démarche RSE :

- Clients ou usagers
- Fournisseurs et autres partenaires
- Médias traditionnels et réseaux sociaux
- Services administratifs et collectivités
- Associations, fondations, ONG...

Les parties prenantes peuvent varier notablement en fonction de la structure et de la nature des actions de Développement durable/RSE. Préalablement à toute stratégie de concertation, il est donc nécessaire d'en dresser une nomenclature exhaustive, qui sera régulièrement mise à jour au fil de l'évolution des projets et de leur réalisation.

Conclusion:

Pour que la fonction ressource humaine puisse subsister et obtenir le succès attendu, des outils doivent être utilisés, et que les professionnels de la gestion des ressources humaines redoublent d'ingéniosité et de dynamisme pour les maîtriser

Une gestion efficace des ressources humaines peut faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels

Bibliographie:

AMIEL Michel, BONNET Francis, « Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes », De Boeck, Août 2002, p.96-97

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

L.Cadin,F.Guerin,F.Pigeyre,2007, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie ,Dunod

Collectif : Quels outils RH avez-vous mis en œuvre ?, baromètre liaisons sociales-CSC, *Liaisons sociales*, Dec 2003

DUCHAMP D., GUERY L., « La gestion des ressources humaines », Nathan, Mars 2011, 160 pages

Financial Times, le 18 décembre 2000

GUERRERO S., « les outils des RH, Ed : Dunod, Paris, 2004.

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

Guide de gestion de ressources humaines, 2003, TechnoCompétences.

[2013_Guide_GRH_TECHNOCompétences.pdf](#)

HUTEAU M., LAUTREY J., « Les tests d'intelligence », La Découverte, Repère, 2006
consulté en avril 2012 sur le site Cairn :
http://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=DEC_HUTEA_2006_01_0001

Igalens.J et Peretti.J.M, Audit social, éditions d'organisations, 2008

IGALENS J, ROUSSEL P., « méthodes de recherche en GRH », Ed : Economica, Paris, 1998.

Lagnais.A," Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?", Gestion et management. 2012.
dumas

LECAILLON C.F. J., « les salaires » Ed : Cujas, 1973 Paris

L. MELKONIAN, Le 360° Feedback : historique, typologies d'utilisation et contributions,
Cahiers de recherche, N° 13, 2005

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

PERETTI JM, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 1999, pp 176-177

PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition Dunod, 2008.

PERETTI.J.M,"Gestion des ressources humaines, 17eme edition, Vuibert,2011

PERETTI J-M, « Ressources humaines », 13e édition Vuibert, Septembre 2011, 587 pages

SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., et BESSEYRE, C. Gestion des ressources Humaines.
Les Édition 41 inc. Montréal, Québec, 1992.

SEKIOU et al., « Gestion des ressources humaines », 2eme édition, Ed : De Boeck, Bruxelles,
2001, p : 77.

