

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM**

**MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
SUPPORT DE COURS
ET EXERCICES**

Dr. Chafika LARRAS

2022

PRESENTATION GENERALE DU COURS

1. A propos du support de cours

Le cours « Management des Ressources Humaines » est un support qui s'adresse à la fois aux professionnels impliqués dans le management des ressources humaines ainsi qu'aux étudiants des deux masters en l'occurrence le master management des ressources humaines et le master management de projet et entrepreneuriat de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), programmé dans le premier semestre comme unité fondamentale.

Ce cours a pour objectif d'apporter des solutions opérationnelles et novatrices aux besoins des entreprises, en matière de management des RH.

Ce support a été réalisé en se basant sur les livres cités en bibliographie, sur une profonde expérience dans le domaine du management des ressources humaines, ainsi que sur certains projets de fin d'études menés sous l'encadrement de l'auteur.

2. L'Auteur du support :

Docteur LARRAS Chafika

- Enseignante à l'école nationale supérieure de management durant 12ans.
- Maitre de conférences classe B
- Responsable du master management des RH.
- Membre du comité éditorial de la revue algérienne des sciences du management ALGERIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES (AJMS)
- Chargée des modules :
 - Approche systémique des organisations
 - Principes de management des RH
 - Management des Ressources Humaines
 - Comportement organisationnel
 - Management du changement

3. Sommaire du support :

Il est important de préciser que ce présent support comprend uniquement six cours à savoir :

1. **Cours 1** : L'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines
TD cours1

2. **Cours 2** : La planification des ressources humaines
TD cours2

3. **Cours 3** : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences
TD cours 3

4. **Cours 4** : Le recrutement
TD cours 4

5. **Cours 5** : la formation
TD cours5

6. **Cours 6** : La gestion des carrières professionnelles
TD cours5

Toutefois le deuxième polycopié comportera sept thématiques sont les suivants :

La rémunération, évaluation de la performance, la motivation au travail,
La communication interne, les conflits et la confiance, la qualité de vie au travail
et le coaching.

4. Objectifs du support :

Plusieurs objectifs découlent de ce programme, à savoir :

- Permettre aux étudiants de définir les fondamentaux conceptuels du management des ressources humaines.
- Identifier, et répondre aux principaux enjeux RH.
- Connaître le caractère multidisciplinaire de la fonction RH.
- Connaître des outils pratiques de la GRH et de son évolution.

- Apprendre à régler des problématiques en ressources humaines posés au niveau de l'entreprise.
- Créer les compétences nécessaires en matière de gestion des ressources humaines.

5. Démarche pédagogique

L'approche systémique sera privilégiée pour démontrer que la fonction ressources humaines est une fonction complexe et dynamique et globale, ainsi pour démontrer les interactions entre les différents leviers de la gestion de ressources humaines.

La complexité de la fonction RH est donc liée à la nécessité de prendre en compte simultanément une multitude de contraintes internes et externes pour concevoir et piloter un système de gestion des ressources humaines qui contribue à la performance de l'entreprise et de sa pérennité.

L'approche systémique est utilisée vu son importance dans la :

- Prise en compte de tous les acteurs concernés.
- Prise en compte des conséquences de toute décision RH.
- Gère les activités de GRH en les alignant sur les buts des organisations et en tenant compte des environnements interne et externe.
- Place les RH au centre des objectifs de l'entreprise.

6. Liste des exposés et travaux de recherches :

1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
2. E. Recrutement
3. La formation professionnelle
4. Evaluation de la performance
5. La gestion des conflits
6. La gestion du stress
7. L'audit social
8. Communication interne
9. Système d'information des RH
10. Tableau de bord des RH
11. La gestion des connaissances (KM)
12. Le coaching
13. La gestion du temps de travail

COURS N° I :

L'ENTREPRISE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : développement technologique, modernisation, ou exigences du marché concurrentiel, combinées aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, d'anticipation, et de mobilisation accru, sollicitent de nouvelles compétences stratégique contribue avec l'entreprise dans le combat de la concurrence très rude.

Pour faire face à ces évolutions, les entreprises manifestent une volonté commune et permanente de rendre plus efficace l'ensemble des activités humaines. Ceci en assurant une adaptation et une avancée de ses « richesses humaines », à travers une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines.

L'objectif de la première partie de ce cours est de bien cerner les principaux concepts du management afin d'arriver par la suite à comprendre l'origine et l'évolution de la gestion des ressources humaines, alors que le deuxième objectif souligne la place et l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise en mettant en exergue l'importance du Directeur des Ressource Humaine.

1. Vocabulaire du management

Pour une meilleure assimilation des concepts du cours, il est recommandé d'avoir au préalable les concepts de base du management tels que :

Organisation : Il s'agit d'un groupement humain cordonnés et structurés. C'est la coordination rationnelle d'un certain nombre de personnes¹ . Le terme organisation désigne à la fois le processus par lequel des individus agissent collectivement et le cadre dans lequel ils agissent. (Jean-François Souterain et Philippe Farcet, 2006, Page 14).

Finalités : L'existence et la pérennité de l'organisation impliquent que ses membres aient des objectifs communs, qui s'expriment dans ses finalités.

¹ Regroupe des personnes, des idées, des capitaux, et de moyens en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Les finalités peuvent être d'ordre économique (créer de la valeur) ou sociétal (humanitaire, culturel, etc.). Elle donne une orientation générale en fonction de laquelle sont fixés les objectifs. Alors que les finalités ont un caractère large et général, les objectifs doivent être suffisamment précis et détaillés pour être faciles à communiquer et mesurables nous citons à titre exemple : l'accroissement de la productivité, l'amélioration des produits et des services, la qualité des informations, la réduction des délais, la maîtrise des coûts.

Pérennité : la pérennité fait référence à ce qui dure dans le temps à une certaine continuité de l'activité de l'entreprise, concept de pérennité dépasse la simple optique de performance financière. Pour ce faire, nous revenons sur la multi dimensionnalité de la notion de performance (financière et non financière).

Organisation vs entreprise : L'entreprise se distingue des autres organisations par ses objectifs économiques (réaliser des bénéfices), mais se convergent avec elles dans le fait de regrouper des personnes et de coordonner les actions pour atteindre des objectifs.

Toute entreprise, dès l'instant où elle regroupe plusieurs personnes est considérée comme une organisation. Toutefois beaucoup d'organisations ne sont pas des entreprises (associations, administrations...). La spécificité de l'entreprise vient de son caractère marchand. (Jean-François Souterain et Philippe Farcet, page 15).

Ressources : Elles peuvent être individuelles et environnementales. Pour ce qui est individuelles, on trouve le savoir, le savoir-faire et les aptitudes personnelles. Quant aux environnementales, on évoque le matériel et l'humain (ce sont des moyens), les manuels de procédures et les banques de données (F.Makhlouf et collectif EPBI, 2012, Page 11).

Ressources Humaines : Elle représente des acteurs (personnes physiques) intervenant au cœur de l'entreprise.

Gestion : C'est l'ensemble des techniques d'organisation mises en œuvre pour l'administration d'une entité. (F.MAKHLOUF, page 11). Gérer c'est optimiser, atteindre les objectifs en minimisant les moyens mis en œuvre. Cela consiste à commander, à contrôler, à provoquer, à accomplir, à assumer des responsabilités.

Direction : Le mot direction évoque un ensemble de décisions et d'actions : direction d'une équipe. Cette expression évoque les tâches qui permettent au groupe de fonctionner. Ce terme désigne aussi les personnes qui assument cette responsabilité : La direction générale. L'emploi de ce terme met l'accent sur l'organisation de celui qui la dirige. Diriger c'est fixer les objectifs et arbitrer les choix.

NB : La fonction de direction a aussi une dimension humaine. Son rôle consiste à motiver, entraîner, susciter une dynamique à l'intérieur de l'organisation .Diriger, c'est aussi gérer les conflits.

Le management : L'emploi de ce terme s'est généralisé souvent dans un sens voisin de gestion. Au-delà d'un effet de mode, il semble que management ait un sens plus dynamique et mette davantage l'accent sur les ressources humaines que sur les moyens matériels. Il désigne une activité sociale qui vise à stimuler les comportements et à organiser les relations entre les personnes.

On emploie aussi ce terme pour qualifier collectivement ceux qui exercent une responsabilité au sens large : les managers ou manageurs.

Il s'agit d'une pratique réflexive invite tous les managers à développer leur propre capacité de critiquer et d'innover .cette réflexivité critique permet de prendre conscience de la manière dont certaines façons d'organiser travail, de réfléchir et de se représenter le monde contraignent l'autonomie, la créativité et la prise de décision. (Alvesson et Deetz, 2000).

Management vs Gestion : Le mot management évoque une situation plus ouverte que la gestion. Il intègre une dimension stratégique, la négociation des moyens et des objectifs. Il correspond à un comportement, un état d'esprit alors que la notion de gestion renvoie plutôt à des compétences.

2. Origines de la Gestion des Ressources Humaines

La fonction ressources humaines représente la mobilisation des compétences utiles à l'accomplissement des tâches nécessaires à la production .De son origine d'administration du personnel à l'aspect de stratégie de gestion du capital humain, elle apparaît de plus en plus comme un système d'anticipation des moyens humains pour relever les défis du marché de la structure.

2.1 Bref historique

Nous donnons dans ce qui suit un bref aperçu de cette évolution :

Etape 1. Administration du personnel (1900 – 1930)

La fonction du personnel apparaît timidement avec la généralisation de l'organisation Scientifique du travail (OST), le développement du droit social et le mouvement de syndicalisation. Les services du personnel sont surtout chargés d'administrer le personnel et de faire régner la discipline.

Ce que nous retiendrons d cette étape :

L'intérêt porté au nombre de personnes nécessaires, mais aussi à leur rémunération c'est à partir de là que se développa la gestion quantitative du personnel puis émergence du service du personnel, donc la fonction est dominée par les tâches administratives et par le quantitatif et le taylorisme comme source de gestion du personnel

Etape 2. Relations humaines (1950 – 1970)

La gestion des hommes est en plein essor. Des directions émergent, celle des relations humaines dues au psychologue (Elton Mayo) et celle des relations collectives due à la force syndicale. De nouvelles techniques de gestion du personnel sont mises en place (ergonomie, techniques de communication, procédures d'accueil).

Avec le développement considérable de la législation sociale complétée par le tissu des conventions collectives, la fonction va prendre un nouvel essor. « Les chefs du personnel » vont devenir (« directeurs du personnel » ou « directeurs des relations sociales » ou « directeur du travail » ou « directeur des relations industrielles »).

Ce que nous retiendrons de cette étape :

A partir de la fin des 60, l'administration du personnel devient « relations humaines ». L'entreprise s'ouvre aux aspects psychosociaux de la gestion des hommes : climat social, participation, information, communication, relations avec l'encadrement...

Donc les chefs du personnel vont devenir directeurs du personnel

Etape 3. Développement social (1970 – 1980)

Un progrès économique, de nouvelle technologie voient le jour, ce qui génère une modification de l'environnement avec lequel l'entreprise doit s'ajuster,

La formation continue se fortifie, et les ressources humaines s'orientent vers la flexibilité et la réactivité, cette période est influencée par l'enrichissement au travail ainsi que le modèle du management participatif.

De la fonction personnelle précédente à la fonction Ressources Humaines.

Etape 4. Management stratégique des ressources humaines : (aujourd'hui une logique agile)

Après les années 80, la fonction RH s'est dotée d'une place similaire celle de la production et des finances. Un nouveau pas a été franchi et la gestion des ressources humaines est désormais considérée comme une fonction stratégique et la direction des ressources humaines doit désormais développer et mobiliser la ressource essentielle constituée par les femmes et les hommes de l'entreprise.

NB : Jusqu'à l'aube des années 2000, la dimension symbolique de la logique flexibilité est incarnée dans une volonté d'adaptation au contexte économique et de recherche d'une performance économique durable. Il s'agit de s'adapter au marché, pour permettre à l'entreprise de survivre et de se développer en ce sens, les travailleurs sont des ressources à mobiliser. (Laurent TASKIN, Anne DIETRICH, IDEM 2016, page66).

Les entreprises s'adonnent à des réflexions « stratégique » visant, d'une part, la définition de leur portefeuille d'activités et leur recentrage sur leur core business (désinvestissement et externalisation des activités jugées moins centrales) et, d'autre part, la taille dans un marché global où les concurrents ne sont plus seulement les entreprises « de la place », mais aussi celles qui se trouvent sur un autre continent. Cette dernière réflexion amène à des regroupements importants, par le biais de fusions et acquisitions dans les secteurs bancaire, chimique, pharmaceutique, agro-alimentaire, informatique, du conseil, du transport et de l'énergie. Dans le même ordre d'idées, les investissements se répartissent géographiquement en fonction des besoins : dans les pays à bas salaires (Asie, Europe de l'Est) pour les activités de production de biens, voire de services, en Europe occidentale, en Amérique du Nord et au Japon essentiellement pour les activités de recherche et développement.

La fonction RH devient le partenaire privilégié de ces stratégies d'entreprise et agit en tant que facilitateur du changement, chargée tantôt d'encadrer celui-ci, tantôt de le communiquer, tantôt de l'opérationnaliser. Dans un climat mêlant investissements et désinvestissements en fonction des secteurs d'activités, la formation continue des travailleurs que l'on appelle « talents », ainsi que leur attraction et fidélisation, deviennent les missions centrales de cette GRH de plus en plus fragmentée.

À chacune de ces phases correspond une série d'outils et de démarches qui sont venus progressivement en appui des missions de la fonction ressources humaine.

La GRH a évolué en suivant diverses perspectives. Un courant traditionnel regroupant les perspectives scientifique, psychologique, gouvernementale, syndicale et économique, et un courant plus récent portant sur les perspectives contingente,

stratégique, culturelle et de valeur ajoutée. «Il faut adopter une GRH alignée sur le contexte d'affaires (stratégie d'affaires, valeur organisationnelle, environnement, etc.) Et appuyée par des activités cohérentes.» (Sylvie St-Onge, 2015, p.10)

À l'issue de toutes ces étapes nous constatons que la fonction des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer le personnel mais bien de manager le capital humain.

3. Evolution de la gestion des ressources humaines (GRH)

3.1. Structure actuelle de la structure de la Gestion des ressources humaines

3.1.1. Définition

La GRH :

La GRH désigne pour certains la fonction d'entreprise qui consiste « à assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien, mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en termes quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (compétences), dans la limite de multiples contraintes (légales ou budgétaires, par exemple) (Campoy et al, 2008).

La Gestion des ressources humaine c'est un sous système de management de l'entreprise. C'est la facette humaine qui permet d'organiser le travail.

La GRH est un ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation, de reconnaissance, de développement et de contrôle des ressources humaines au sein d'une organisation (Sylvie St-Onge, 2015, p.4) .

La GRH est une discipline de gestion ayant pour objet le management des personnes et du travail au sein des organisations. La GRH désigne ainsi à la fois un domaine de connaissances et un ensemble d'activités exercées dans le cadre des organisations, en interdépendances plus ou moins étroite avec ces connaissances. (Laurent TASKIN, Anne DIETRICH, 2016, Page 56).

En tant que discipline, la GRH se structure en trois domaines principaux d'investigation (Boxall et al ,2007) :

- La micro-gestion des ressources humaines qui désigne à la fois la gestion des individus et des groupes (recouvrant des domaines tels que le recrutement et la sélection du personnel, la mobilité et la gestion des carrières, la formation du personnel, la rémunération ou la gestion de la performance) et l'organisation du travail et les relations sociales.
- La gestion stratégique des ressources humaines qui désigne les connections entre la GRH et les contextes interne(en ce compris les autres fonctions de gestion) et **externe**. Ce domaine met en avant la contribution de la fonction RH

et de ses politiques à la performance de la firme et à la réalisation de la stratégie d'entreprise.

- La gestion internationale des ressources humaines se concentre sur les activités RH au sein des entreprises multinationales en analysant l'influence des différents contextes nationaux.

À partir de ce qui précède nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est la fonction qui vise à obtenir une adéquation efficace et durable entre les salariés de l'entreprise et les emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

MRH :

- Management des Ressources Humaines(MRH) consiste à définir sa propre stratégie et l'adapter en permanence en termes humains de moyens et objectifs, en regard d'un environnement parfois incertain et changeant.
- MRH propose un équilibre dans la prise en charge des besoins de l'organisation et une attention particulière aux besoins du salarié.
- MRH est une approche multidisciplinaire car elle transcende les limites de chaque discipline. Car les facteurs externes impliquent que la fonction RH fasse appel à la fois à la gestion, au droit à l'ingénierie à la psychologie et à la sociologie, économie.

NB : Il est utile de mentionner que la gestion des ressources humaines, est régie par un ensemble de lois, de règlements et de textes, ces derniers représentent le cadre légal qui gère toutes les fonctions de la GRH, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de son organisme.

3.1.2. Les objectifs de la gestion des Ressources Humaines

a) Objectifs explicites

- Recrutement, affectation, sélection. (Attirer des candidats qualifiés)
- Développement des ressources humaines (se réalise par la gestion des compétences, formation, la gestion des carrières, la rémunération).
- Evaluation : Analyse/Evaluation des employés
- Planification des ressources humaines : Analyse des besoins-Gestion prévisionnelle.

b) Objectifs implicites

- Qualité de vie au travail et climat interne

Amélioration des conditions de travail, communication interne, Bien être des salariés, maintien des relations sociales, respect des droits des salariés, Négociation collective, gestion des conflits.

- Contrôle de gestion sociale

Evaluation du coût social, Analyse des écarts, contribution aux performances.

3.2. Activités de la gestion des ressources humaines

La Gestion des Ressources Humaines a des activités de bases, mobilisatrices, d'équilibre et de rééquilibrage illustré dans le tableau suivant :

Tableau (1) : Les activités de bases, mobilisatrices, d'équilibre et de rééquilibrage.

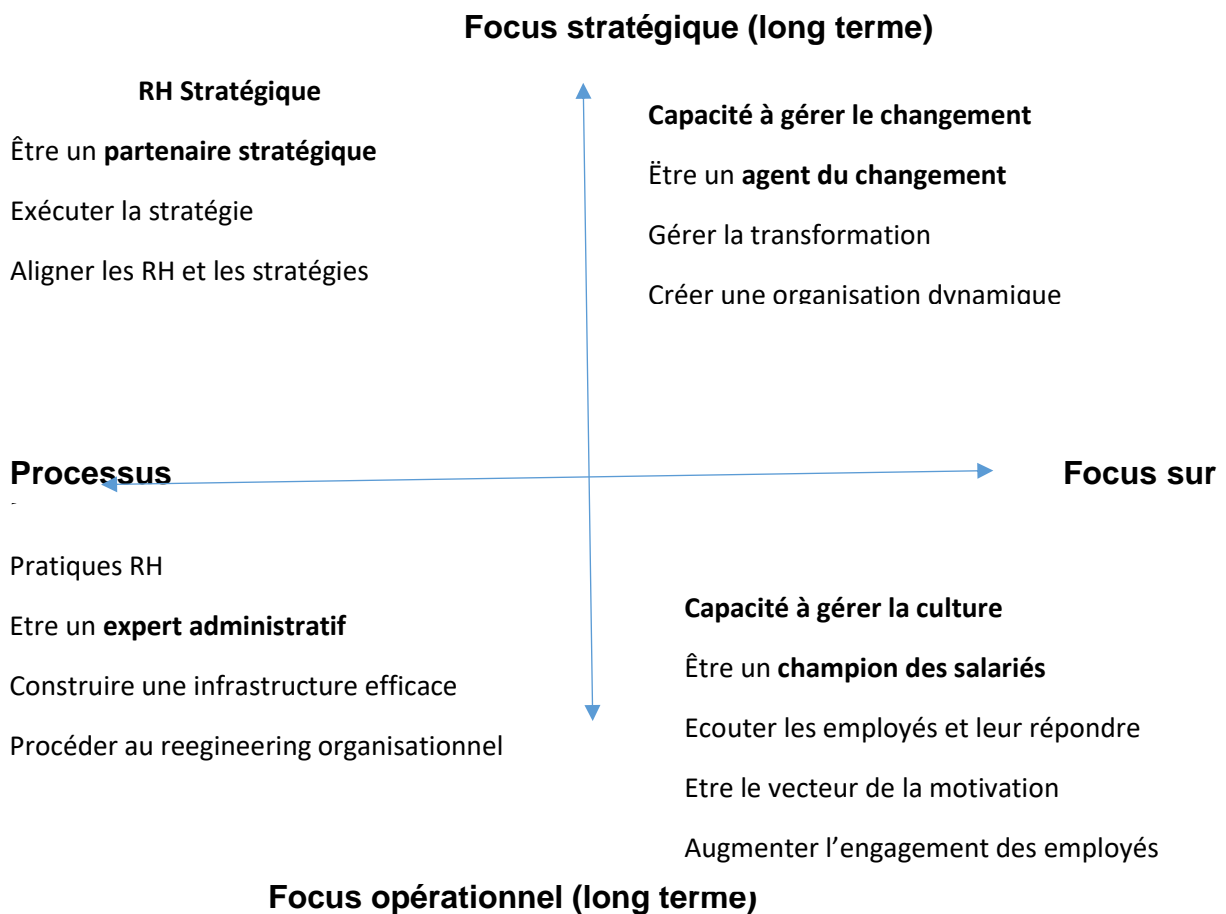
Activités de base	Activités mobilisatrices	Activités d'équilibre et de rééquilibrage
Sélection	Partenariat	Gestion de l'emploi
Analyse des emplois	Leadership	Gestion du stress
Evaluation de la performance	Satisfaction	Gestion du temps
Planification des effectifs	Motivation	Gestion de l'équité
Formation	Communication	Gestion des dysfonctionnements (Absentéisme, roulement, conflits.)
Rémunération	Santé et sécurité	Gestion émotionnelle
Gestion des carrières	Culture de travail	
Evaluation des emplois		
Recrutement		

Source : Elaboré par nos soins en tenant en compte la référence de (F.MAKHLOUF,2012)

3.3. Les missions de la GRH selon DAVE Ulrich

Professeur à l'université du Michigan et consultant, **Dave Ulrich** formalise une matrice prescriptive fixant les quatre rôles que devrait endosser la fonction ressources humaines pour être performante au XXIème siècle .Il définit deux axes opposant, d'une part, l'opérationnel au stratégique et, d'autre part, l'orientation processus à l'orientation personnes/salariés.

Figure (1) : Rôle de la fonction des RH SELON DAVE Ulrich



Source : d'après Ulrich (1998,2005)

Nous constatons que la fonction doit jouer les rôles de :

- Partenaire stratégique : le rôle de la GRH est d'aligner la stratégie et les politiques RH sur la stratégie de l'organisation.
- Agent du changement : le rôle de la GRH est de développer la capacité au changement, entre autres en identifiant et en promouvant les comportements qui vont soutenir la compétitivité de la firme.

- Champion des salariés : le rôle de la GRH est de gérer les attentes et les problèmes quotidiens des employés.
- Expert administratif : le rôle de la GRH est de concevoir et de délivrer des processus RH efficaces.

3.4. L'approche systémique et le management des ressources humaines

Il semble nécessaire, dans un premier temps, de clarifier le sens de l'approche systémique afin de comprendre sa relation avec la fonction des ressources humaines.

L'approche systémique est la plus pratique et la plus utilisée des approches en management. Cette approche est basée sur l'idée que l'organisation est un système et que les caractéristiques et les propriétés des systèmes s'appliquent in extenso à l'organisation. L'approche système est issue des travaux de Von Bertalanffy (1996), sur les systèmes en sciences exactes. Selon cette approche, les propriétés des systèmes en thermodynamique devraient se retrouver dans toute organisation et les paramètres qui gèrent les systèmes physiques devraient s'appliquer aussi aux systèmes humains. Ainsi, le système est doté de propriétés universelles très utiles pour comprendre les notions modernes de management ainsi que la base conceptuelle qui sous-tend la plupart des réformes administratives. (Von Bertalanffy, 1996)².

3.4.1. Définition de l'approche systémique

Selon Joël de Rosnay : Approche systémique est née, de la fécondation de plusieurs disciplines dont la biologie, la théorie de l'information, la cybernétique et la théorie des systèmes. Il s'agit d'une approche globale multi disciplinaire.

Ce n'est pas une idée neuve : ce qui est neuf, c'est l'intégration des disciplines qui se réalise autour d'elle. Une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action.

3.4.2. Le postulat de l'approche systémique

- Le point de départ de l'approche systémique c'est la relation cause à effet.
- La pensée systémique c'est de voir le monde sous forme d'un système.
- L'adjectif systémique caractérise ce qui concerne un système ou qui agit sur un système.
- La systémique par la notion de système ouvert, met aussi l'accent sur les interactions avec l'environnement.

² Tiré d'une presse de l'Université du Québec, article (Denis Proulx ,p, p : 14,15).

- L'analyse systémique est l'analyse l'impact de nos actes, le choix, sur notre environnement en fait tout ce que nous faisons à un impact sur le monde et l'analyse systémique étudie les différents niveaux de ses impacts. Il s'agit d'induire toute une série de modification répartie dans le système. le principe est de faire rentrer réellement de modification de niveau1 niveau2 ... niveau3 ...

Exemple :

Dans l'entreprise nous trouvons des niveaux différents hiérarchisés, si nous considérons, par exemple, la seule production, nous découvrons à un niveau les postes de travail, ceux –ci se rassemblent à un deuxième niveau en ateliers ces ateliers eux-mêmes se regroupent en une usine qui constitue un troisième niveau, ces usines se trouvent au sein d'une même entreprise.

En guise de conclusion

L'approche systémique consiste à étudier un système qui s'efforce d'appréhender de façon globale l'ensemble des composantes du système en s'intéressant tout particulièrement à leurs liaisons et à leurs interactions qu'elles soient internes et /ou externes, c'est aussi chercher à comprendre comment chaque élément contribue à la finalité du système tout en préservant sa propre identité. Le but de l'approche systémique, c'est d'avoir un regard permanent du système considéré (ex : fonction RH) en lien avec son environnement et avec les effets produits.

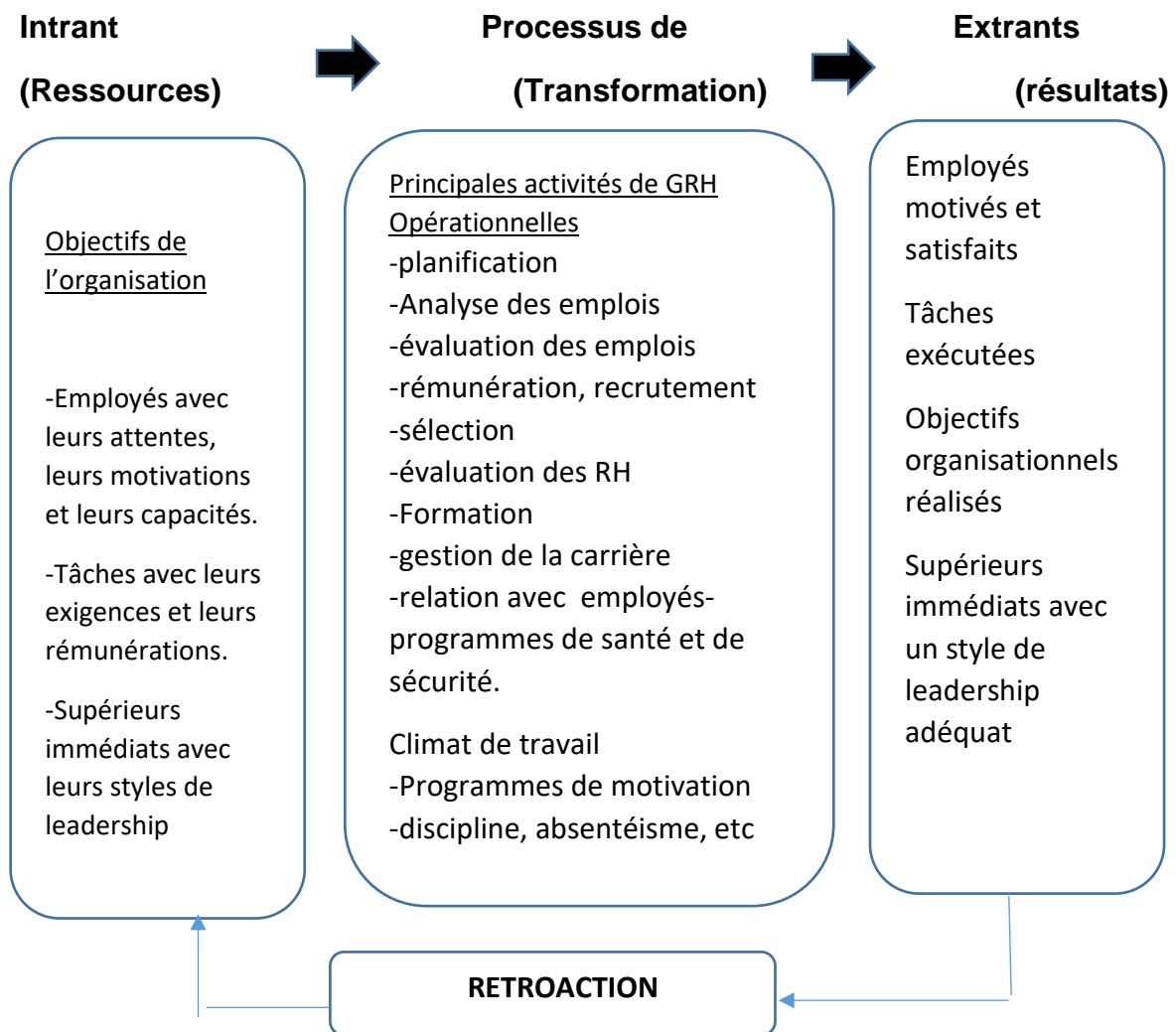
3.4.3. Observer la fonction des RH par une approche systémique

La fonction RH, pilotée par la direction des ressources humaines, est responsable de la cohérence interne entre les pratiques de GRH (recrutement, formation, rémunération, évaluation, gestion des carrières, gestion des départs) qui composent le système RH de l'organisation .La fonction RH est également responsable de la cohérence externe de ce système de pratiques avec la stratégie de l'entreprise.

On peut qualifier la fonction RH de la fonction dynamique, intégrée dans une approche systémique de la structure à laquelle elle apporte sa contribution en termes de proposition et d'originalité.

C'est donc une fonction évolutive appelé à se développer, au contact de l'actualité et des réalités de terrain. De ce qui suit un modèle conceptuel d'un sous-système de GRH.

Figure(02) : Modèle conceptuel d'un sous-système de GRH



Source : élaboré par nos soins

4. Les Missions du directeur des ressources humaines (DRH)

- La DRH élabore la stratégie en termes de ressources humaines en étroite collaboration avec le PDG de l'entreprise. Dans ce cadre, elle définit les priorités de formation interne, élabore les stratégies de recrutement (il participe aux recrutements des cadres supérieurs le plus souvent).
- Elle est responsable de la bonne application des règles du droit du travail et du droit social.
- Elle assure les liaisons sociales et est amené à dialoguer et négocier avec les partenaires sociaux (syndicats, représentants ou délégués du personnel).

- Elle anime les réunions du comité d'entreprise (CE), des délégués du personnel (DP), le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT).
- La Direction des Ressources Humaines est le garant de la paix sociale dans l'entreprise.
- Elle assure l'adéquation entre les besoins de compétences de l'entreprise et le niveau de savoir-faire des salariés. Cette mission passe par la formation, le recrutement et la promotion interne.
- Elle définit la politique de rémunération et son application. (ENSTA PARIS TECH ,27/09/2013)

Exercices

1. Questions à choix multiple(QCM)

1.1. La fonction des ressources humaines apparaît timidement suite :

- A. A la généralisation de l'organisation scientifique du travail (OST).
- B. A l'apparition des activités culturelles. Au développement du droit social.
- C. Au mouvement de syndicalisation.

1.2. Parmi les objectifs implicites de la GRH, il y a :

- A. Le recrutement.
- B. Le développement des ressources humaines.
- C. L'amélioration des conditions de travail.
- D. L'évaluation.

1.3. Parmi les défis de la fonction des RH c'est le défis sociaux se présente par :

- A. La gestion des carrières.
- B. La gestion de la paie.
- C. La gestion de la diversité.
- D. Le mouvement RSE.

1.4. Parmi les activités mobilisatrices du GRH, on a :

- A. La gestion de l'emploi

- B. L'évaluation des emplois.
- C. La gestion de l'équité.
- D. Le leadership.

1.5. L'environnement externe du GRH est composé :

- A. Des dirigeants.
- B. Du facteur économique
- C. De l'encadrement.
- D. Des salariés et des partenaires sociaux.

1.6. La fonction ressources humaines est partagée avec les managers suite :

- A. A une forte exigence de flexibilité et réactivité de l'entreprise
- B. A une amélioration des conditions de travail et de sécurité.
- C. A l'application du management participative.

1.7. La Fonction ressources humaine devient une fonction stratégique :

- A. Depuis les années 60
- B. Depuis les années 90
- C. Depuis les années 80

1.8. Parmi les activités de bases de la gestion des ressources humaines, on trouve :

- A. Le recrutement.
- B. La gestion du stress.
- C. La formation.
- D. La communication.

E. La gestion des carrières.

1.9. Parmi les facteurs d'évolution de la gestion du personnel dans l'entreprise, on trouve :

- A. Les changements techniques du système de production.
- B. La reconnaissance du rôle environnemental de l'entreprise.
- C. La recherche de flexibilité.
- D. La reconnaissance du rôle social de l'entreprise.

1.10. Management des ressources humaines est une approche multidisciplinaire car :

- A. C'est une fonction dynamique et évolutive
- B. Elle s'appuie sur une approche systémique.
- C. Elle s'appuie sur une approche analytique
- D. Ces facteurs externes impliquent que la fonction RH fasse appel à la fois à la gestion, au droit à l'ingénierie à la psychologie et à la sociologie, économie.

2. Répondre aux questions

2.1. Quelle différence y a-t-il entre management des ressources humaines et gestion des ressources humaines ?

2.2. Distinguer entre un chef du personnel et le manager des Ressources Humaines.

2.3. Quelles sont les attentes des salariés vis-à-vis la direction des RH ?

Corrigés :

1. Questions à choix multiple(QCM)

- 1.1. La fonction des ressources humaines apparaît timidement suite (A, C).
- 1.2. Parmi les objectifs implicites de la GRH, il y a :(C).
- 1.3. Parmi les défis de la fonction des RH c'est le défis sociaux se présente par :(C,D).
- 1.4. Parmi les activités mobilisatrices du GRH, on a (D).
- 1.5. L'environnement externe du GRH est composé :(B)
- 1.6. La fonction ressources humaines est partagée avec les managers suite :(A,C).
- 1.7. La Fonction ressources humaine devient une fonction stratégique :(C).
- 1.8. Parmi les activités de bases de la gestion des ressources humaines, on trouve :(A, C,E).
- 1.9. Parmi les facteurs d'évolution de la gestion du personnel dans l'entreprise, on trouve :(B, C,D).
- 1.10. Management des ressources humaines est une approche multidisciplinaire car : (A, B, D).

2. Répondre aux questions

2.1. La différence entre la gestion des Ressources Humaines et Management des Ressources Humaines :

Alors que le management se concentre sur les interactions humaines, la gestion fait appel à l'utilisation ergonomique des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise

GRH est une fonction de la gestion, le management des ressources humaines va œuvrer pour rendre la communication transversale fluide et sans à-coups .

- MRH : Propose un équilibre dans la prise en charge des besoins de l'organisation et une attention particulière aux besoins du salarié
- GRH : Aspect directif vers le but économique
- MRH : C'est la contribution de la GRH au développement durable.
- MRH : Aspect participative vers le but socioéconomique,

En fait, management des ressources humaines est un prolongement de la gestion des ressources humaines.

2.2. Distinguer entre un chef du personnel et le manager des Ressources Humaines :

Un chef de personnel est chargé d'assurer la gestion administrative du personnel, gérer les carrières, être toujours en contact avec les salariés, le suivi de chaque salarié, motiver chaque salarié, assurer la paix sociale au sein de l'organisation ...etc. Tandis que le manager est considéré comme le relais de l'information descendante, ascendante, et transversale car il assure la gestion de l'information au sein de l'entreprise. Le manager a pour mission principale la re- motivation et le coaching des salariés, il est considéré le négociateur et l'entrepreneur de l'entreprise ainsi qu'il vise à assurer le bon fonctionnement de son équipe au sein l'entreprise ainsi que dans l'environnement ...etc.

COURS N° II :

LA PLANIFICATION DES RH

Introduction

Pour la majorité des entreprises, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités.

Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace.

La réussite de choix des outils de régulations de la fonction des ressources humaines dépend de l'efficacité de la planification en RH, donc une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource.

1. Définition :

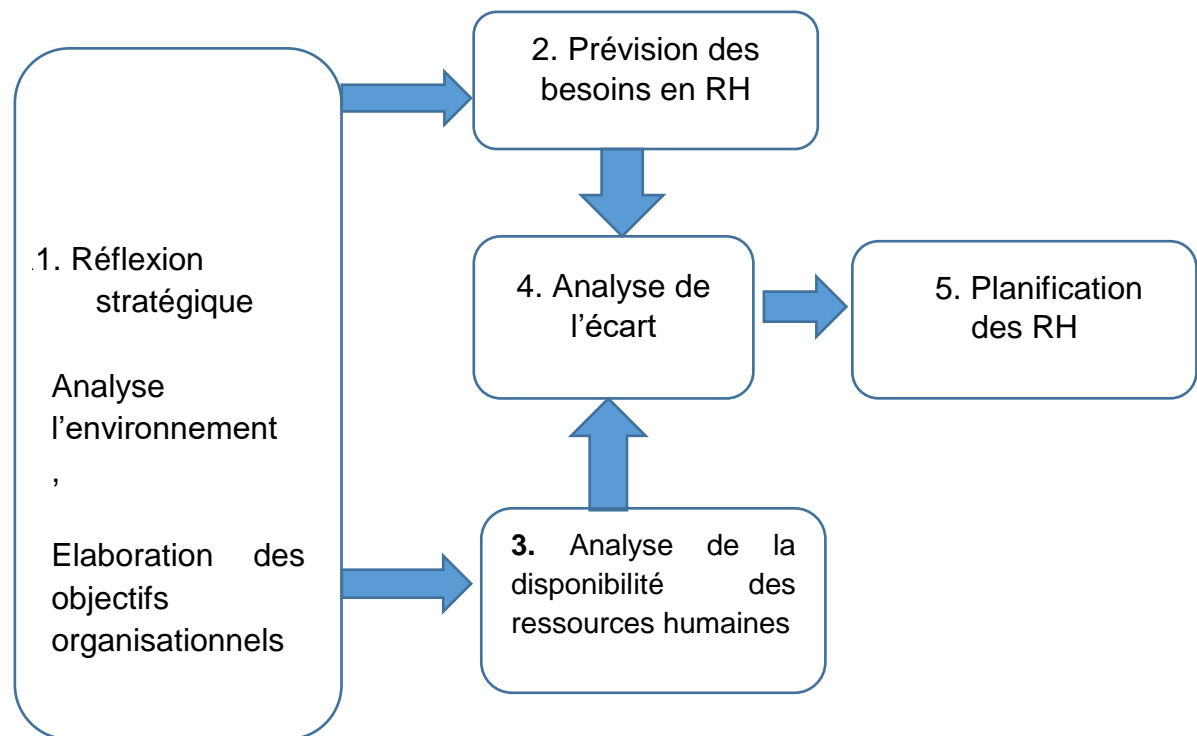
La planification est un processus qui facilite l'obtention des ressources humaines selon les quantités et les qualités nécessaires à la réalisation future des objectifs de l'entreprise.

2. Les étapes de la planification en RH

Planification de la main-d'œuvre : composée d'un éventail d'activités vise à évaluer la demande et la présentation du travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influent sur l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel à court, moyen et long terme de l'Organisation. Cela permettra de coordonner les efforts pour s'assurer que les ressources appropriées sont disponibles au bon endroit et en temps opportun.

La figure suivante illustre les étapes de la planification :

Figure (03) : Les étapes de la planification en RH



Source : S.HADDAD, p15

2.1. Etape 1 : Réflexion stratégique

La première étape consiste à réfléchir à l'avenir de l'organisation, puis à élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre (y compris les mesures à prendre pour atteindre les objectifs de croissance à long terme).

L'activité de réflexion stratégique permet d'évaluer la situation actuelle. Cela se fait par l'analyse de l'environnement interne et externe, et l'Organisation sera alors en mesure d'identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qui doivent être améliorés.

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer.

Tableau (02) : Analyse stratégique

Environnement interne	Environnement externe
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mission et valeurs ✓ Forces et faiblesses de l'entreprise ✓ Profil des employés actuels ✓ Départs planifiés ✓ Changements à prévoir ✓ Situation financière ✓ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concurrence ✓ Marché du travail ✓ Progrès technologique ✓ Rôle de l'état dans le fonctionnement ✓ Attentes des clients ✓ Mobilité et profil de la main d'œuvre ✓ Etc.

Source: (S.HADDAD .F.MAKHLOUF ,p 16)

A partir du tableau réaliste de la situation actuelle, on peut concevoir une situation Idéale et un objectif souhaitable pour l'avenir de l'Organisation.

À partir de là, les dirigeants seront en mesure de déterminer les orientations stratégiques et d'établir les objectifs organisationnels.

NB : Les objectifs organisationnels : (Objectifs de développement, niveau de revenus et de bénéfices prévus, taille de l'organisation souhaitée, objectifs de reconnaissance de l'organisation)

2.2. Étape2 : Prévisions des besoins en ressources humaines

Afin de prévoir les besoins en main-d'œuvre, il est nécessaire de déterminer comment les objectifs stratégiques seront atteints.

Cette étape consiste à :

- Définir clairement le type de compétences,
- Identification des ressources pour les entreprises
- Le moment le plus approprié pour le recrutement du personnel.

Un ensemble de question qui permettra d'identifier les besoins en RH à savoir :

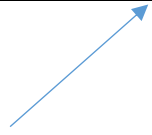
- Quelle fonction devons-nous combler ?
- Quels types de compétences faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail
- À quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement,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

Exemple : Modèle de prévision de la demande de ressources humaines

Tableau (3) : Modèle de prévision de la demande de ressources humaines

Cas : Entreprise du domaine de la technologie de l'information

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectif actuels	Départ prévus	Avancement potentiel	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
Gestion	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		
	Directeur de la R et D	1			1		

Ressources humaines	Directeur des ressources humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Soutien administratif Opérations	Adjoint						
	Réceptionniste						
	Développeur web	8		1	6	1	
	Administrateur de bases de données						
	Concepteur graphiste						
Ventes	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

Source : (F.MAKHLOUF et autre, p.p.18,19)

Commentaire :

Les chiffres du tableau servent d'exemple. Ainsi, l'entreprise compte actuellement huit développeurs web. L'un d'entre eux pourrait bénéficier d'une promotion interne. La demande future ne justifie que six postes de ce type.

Résultat : il y a un développeur web en trop. La flèche indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines lorsque le poste s'ouvrira.

2.3. Étape3 : Analyse de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'emboucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de la main-d'œuvre actuelle en évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel existant. Il est possible d'identifier les employés qui sont déjà capable de répondre à de nouveaux besoins ou qui, après un développement approprié, sera en mesure de répondre à ces besoins.

Cela exige la connaissance des compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun, il est nécessaire de connaître les éléments suivants

- 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 effectuée lors de l'évaluation du rendement d'un employé.

Le supérieur immédiat bénéficie d'un temps privilégié avec l'employé pour explorer les possibilités de développement de sa carrière.

2.4. Étape4 : Analyse de l'écart

Une fois que les besoins en main-d'œuvre sont clairement identifiés et disponibles, cette information doit être comparée pour vérifier s'il y a des écarts.

Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre. .

L'analyse déterminera alors s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

- 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 qualifiées pour combler le poste
- Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est supérieur au nombre de postes à combler

On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :

- Que le personnel n'a pas les compétences les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir
- Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

2.5. Étape5 : Planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures mesures à prendre pour combler l'écart constaté.

Voici les mesures qui peuvent être mises en œuvre :

Les actions possibles d'un écart quantitatif

Embauche³: l'embauche d'un jeune diplômé par exemple permet de recruter le futur chef de service ou directeur qu'il deviendra,

Recrutement interne⁴ et recrutement externe, réduction (diminuer les effectifs, rendre les effectifs plus flexibles par le recours aux CDD ou au travail temporaire).

Les actions possibles d'un écart qualitatif

Restructuration, apprentissage, formation et perfectionnement, réaffectation⁵ des ressources (promotions.....).

³ Ajustement externe : Il s'agit d'anticiper les besoins par des embauches.

⁴ Mobilité horizontale

⁵ Mobilité verticale

TD : COURS N° II

Exercices :

1. VRAI OU FAUX

Propositions	Vrai	Faux
1. Les forces et les faiblesses de l'entreprise font partie de l'environnement interne.		
2. Un manque de main d'œuvre est un écart qualitatif		
3. Quand le nombre de poste à pourvoir est supérieur au nombre d'employés qualifiés, il y a un manque de main d'œuvre.		
4. Un manque de compétences est un écart qualitatif	.	
5. Quand l'écart est qualitatif, on procède à une évaluation de la performance.		
6. En augmentant les compétences, on augment l'écart quantitatif.		
7. .En diminuant les compétences, on diminue l'écart qualitatif.		
8. Une embauche permet de combler un écart quantitatif.		
9. Quand les besoins et les disponibilités en main d'œuvre sont déséquilibrés, il existe un écart.		

2. Répondre aux questions


2.1. Quel est le rôle de la réflexion stratégique dans la démarche de la planification des RH ?

2.2. Quelles sont les actions possibles à mettre en œuvre lors d'un écart qualitatif. ?

Corrigé :

1. VRAI OU FAUX

1(Vrai) ,2(Faux),3(Faux),4(Vrai) ,5(Faux),6(Faux) ,7(Faux) ,8(Vrai),
9(Vrai).

	-Ferrailleur -coffreur -maçon  Ouvrier qualifié
Poste	Fait référence à une situation de travail individuelle et à son lieu d'exercice. Il peut être décrit en termes d'activités.
Métier	Un ensemble d'emplois peut correspondre à un type de métier, c'est-à-dire à un type d'expertise donné.
Compétence	La compétence relève du savoir-faire opérationnel observé en situation professionnelle par l'exécution d'un acte professionnel maîtrisé.
Référentiel de compétences	Décrit les compétences nécessaires pour tenir un poste ou un emploi -type.
Référentiel d'emploi(ou référentiel d'activités professionnelles,RAP)	Décrit les activités d'un emploi.Le référentiel d'emploi type précise les niveaux d'activités et les tâches qu'un groupe de personnes occupant les postes constituant cet emploi-type .

Source : élaborée par nos soins à l'aide de (PATRICE LAROCHE et autres, 2019, p.80) et (KHELASSI Réda, 2010,p.211)

2. Comprendre la GPEC

2.1. La GPEC, de quoi s'agit-il ?

- C'est la conception ,la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation(en terme d'effectifs et de compétences),en fonction de son plan stratégique(ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),en impliquant les hommes dans le cadre d'évolution professionnelle .
- Explication :
- Il s'agit en d'autres termes, d'assurer la continuité des missions d'une organisation grâce aux compétences que mettent en œuvre les personnels qui la composent, en prenant en compte autant que possible les évolutions qui peuvent avoir un impact sur le contenu des activités, l'organisation qui les structure, la quantité de travail qu'elles représentent.
- Pour produire toute son utilité, une démarche de **GPEC** doit être orientée avant tout vers l'encadrement et les services opérationnels, c'est en effet grâce aux emplois que les agents exercent et aux compétences qu'ils mettent en œuvre que les missions des services sont réalisées.

- La **GPEC** fonctionne aussi bien au niveau d'une unité opérationnelle, d'un service, d'une direction, que d'une structure dans son ensemble, mais suppose nécessairement l'implication des différents acteurs de l'organisation depuis les élus et la direction générale, jusqu'aux agents, en passant par les partenaires sociaux.

2.2. Objectif (Pourquoi l'utiliser ?)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objectif de disposer, en temps voulu, de collaborateurs ayant les compétences et la motivation nécessaires pour répondre aux évolutions de l'entreprise.

La démarche consiste à mettre en œuvre des actions d'anticipation et de prévention favorisant le développement des compétences pour réduire les écarts et préparer l'avenir.

3. La démarche de la gestion des emplois et des compétences

(GERRERO, 2014, p 175-176) a décrit la démarche de la GPEC comme une volonté de faire converger « l'économique et le social », et s'est appuyé sur le fait que les entreprises qui décident de mettre en place une GPEC sont mieux armées pour :

- Anticiper les conséquences des changements externes et internes que va vivre l'entreprise ;
- Disposer d'une vision claire de l'évolution des métiers, des emplois et des compétences
- Anticiper les besoins futurs en compétences individuelles et collectives ;
- Favoriser l'adéquation à ces besoins en compétences en mettant sur pied un plan de formation, de recrutement, de gestion des carrières et de la mobilité, etc.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche en 3 étapes qui implique tous les acteurs de l'entreprise (DRH, managers, direction générale et partenaires sociaux) ces étapes sont illustrées dans la figure suivante (Annick HAEGEL, 2012, p.p. 68, 69) :

3.1. Etape1 : faire une analyse de l'existant

- Décrire les emplois-types, les regrouper dans les familles professionnelles et analyser les compétences requises pour chaque emploi,
- Identifier les ressources disponibles en termes d'effectifs disponibles (au niveau quantitatif) et de compétences détenues (au niveau qualitatif).

3.2. Etape2 : Identifier et analyser les écarts quantitatifs et qualitatifs entre l'existant et les besoins futurs.

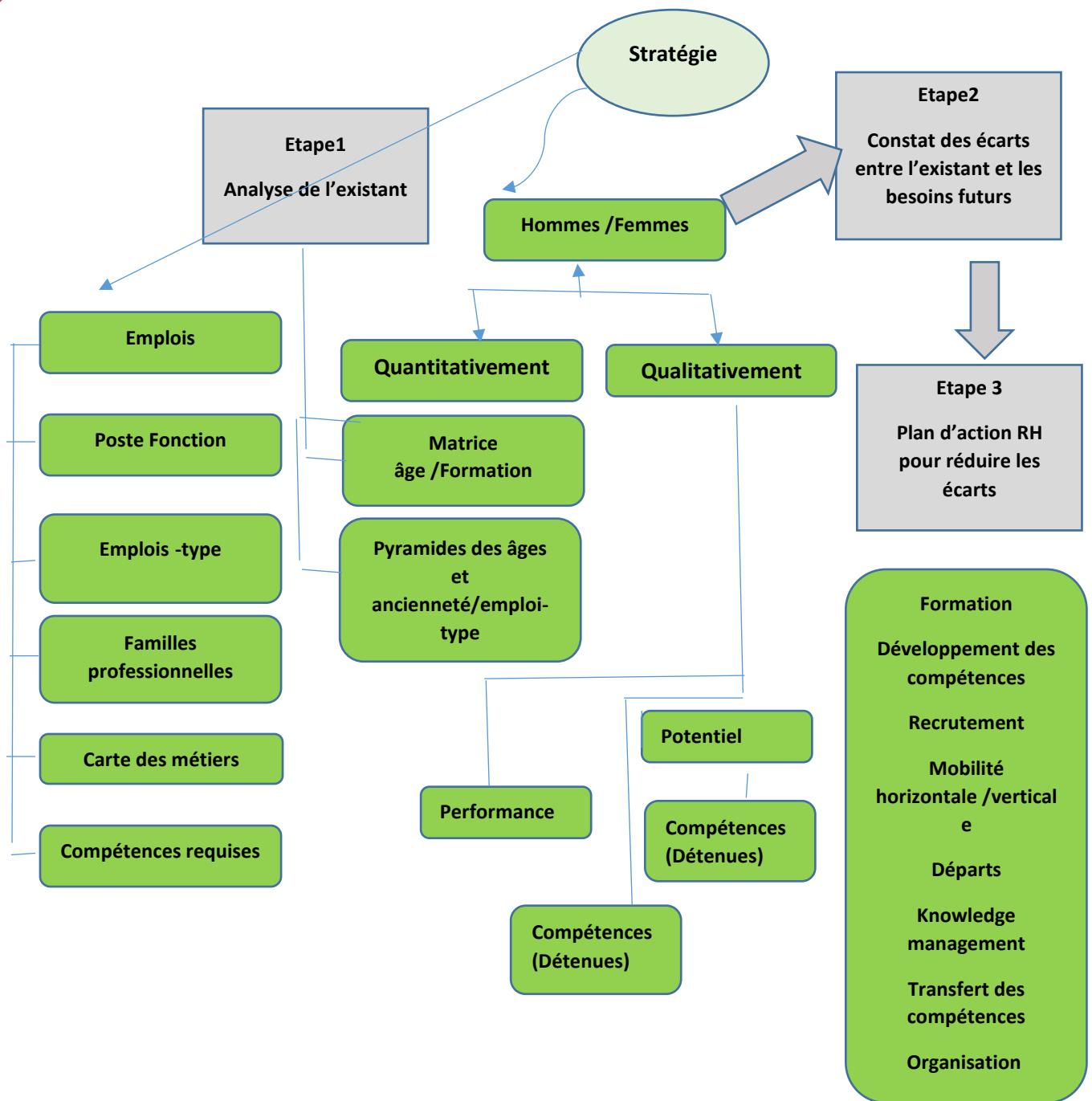
- Pour chaque emploi-type, repérer les écarts entre les effectifs disponibles aujourd'hui et les effectifs nécessaires demain.
- Pour tous les emplois-types, mesurer les écarts entre les compétences requises aujourd'hui et les compétences nécessaires demain.

3.3. Etape3 : réduire les écarts par la mise en place d'un plan d'action RH

Opérer des ajustements RH nécessaires pour combler l'écart d'effectif et de compétences entre les ressources actuelles et les besoins de demain. Cet ajustement peut se faire par la formation, la mobilité, le recrutement ou le départ de collaborateurs.

Elle se pilote comme un projet et est reconduite régulièrement.

Figure (04) : Les étapes et outils d'une GPEC



Source : (Annick HAEGEL, 2012, p.68)

4. Les avantages et les limites de la GPEC

4.1. Les avantages

- Plus grande réactivité grâce à une plus grande polyvalence et un travail en équipe transversal.
- Possibilité de redéploiement interne de personnel.
- Cohérence entre stratégie et GRH : développement de la formation, bases solides pour les entretiens annuels.
- Dans certaines entreprises le système est allé jusqu'à sa conclusion logique : la compétence est désormais le critère permettant à un salarié d'évoluer dans sa carrière.
- Décrire les emplois-types, et non pas les postes, permet de faire une économie d'échelle. En effet, dans la mesure où l'emploi-type regroupe généralement plusieurs postes, le nombre de descriptions à faire est moindre (Annick HAEGEL, 2012, p.71).
- La démarche centrée sur les emplois-types permet à la fonction RH et à la direction générale de connaître de manière plus globale les emplois de son organisation. (Opcit, 2012, p.71).

4.2. Les limites

4.2.1. Limites organisationnelles

- L'adaptation des ressources aux besoins nécessite des réorganisations fréquentes et profondes.
- Les différents ajustements possibles ont chacun leurs limites : le marché du travail ne peut pas fournir toutes les compétences recherchées et la formation ne peut permettre toutes les évolutions.
- De plus, pour être performante la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables.
- Les décalages entre les prévisions et la réalité peuvent provoquer des conséquences parfois pires que les difficultés qu'elles sont censées éviter.

4.2.2. Limites sociales

- Le recours au travail précaire donne à l'entreprise de la flexibilité mais maintient le salarié dans une situation non motivante et crée à l'intérieur de l'organisation des distorsions sociales qui peuvent être facteurs de tension.
 - L'évolution des compétences peut contraindre le personnel à des remises en cause déstabilisantes.

Parée de toutes les vertus par les uns, considérée avec mépris par les autres,

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences est l'un des thèmes de gestion des ressources humaines les plus en vogue. Son succès s'explique par la négociation, l'implication et les attentes du personnel. Utilisée dans les années 80⁷ comme une arme pour lutter contre les sureffectifs, elle a beaucoup évolué pour se transformer en un véritable outil de gestion.

TD COURS N° III

1. Renforcer le cours par des exposés (étude empirique élaborée par des étudiants coché par l'enseignante du module).
2. Comment le manager des RH arrive à garantir le sens de l'employabilité ?
3. Mini cas : Quatre exemples de gestion anticipée des fins de carrière (travail de maison)

Corrigé :

2. Pour garantir cette employabilité, le manager des RH (DRH) intervient à quatre niveaux :
 - Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié,
 - Connaissance des compétences requises pour les postes actuels,
 - Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer
Et des modalités pour y parvenir,
 - Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et
Des compétences nécessaires pour les tenir.

⁷ A partir des années 80 : la prévision des effectifs, les coûts salariaux, équilibres de la pyramide des âges s'est transformé en GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) pour mettre en place des reconversions répondant aux restructurations.

COURS N° IV

LE RECRUTEMENT

Introduction

Les fonctions du management des ressources humaines sont multiples, et le recrutement représente l'une d'entre elles. D'ailleurs, les activités de recrutement constituent un enjeu central dans la stratégie de l'entreprise, de par leur capacité à établir une relation entre l'organisation et son collaborateur, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...). De plus, le recrutement consiste principalement à être actif dans l'attractivité des talents au sein de l'entreprise, avec une quantité et une qualité suffisante, en outre le recrutement se révèle comme un exercice du marketing des RH car c'est un acte de communication de la part de l'entreprise qui influence son image (Michel Ferrary, 2014, p76).

Toutefois, il reste une opération sensible qui peut avoir un effet sur son devenir, tout en étant une opération coûteuse. C'est pour cette raison que ce processus doit se faire de façon méthodologique et structurée, afin d'optimiser au mieux le processus. L'entreprise dispose de plusieurs moyens pour répondre à ses besoins de main-d'œuvre.

Le recrutement joue un rôle essentiel, car il permet à l'employeur d'attirer et de sélectionner les personnes les plus adaptés aux besoins de l'organisation (Patrice LAROCHE et autres 2019, page 96)

Dans la première partie de ce cours, nous allons aborder la signification du recrutement ainsi que sa problématique principale ensuite se familiariser avec le processus de recrutement qui comporte plusieurs étapes à respecter afin de garantir sa réussite. L'objectif de la seconde partie est de faire le point sur l'audit de recrutement.

1. La définition de recrutement.

Le recrutement peut se définir comme un ensemble de pratiques(ou une activité) assuré par l'organisation visant à identifier et à attirer des employés potentiels (Barber, 1998)

Selon (Jean-Marie PERETTI), le recrutement est une « action visant à pourvoir des postes vacants », autrement dit, c'est le processus par lequel les entreprises tentent d'attirer à elles les ressources humaines dont l'organisation a besoin pour fonctionner correctement. . (Jean-Marie PERETTI, 2001)

D'après BILLAUDEAU,"Le recrutement est un métier sérieux qui a un impact majeur sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut être structuré pour faire face à l'évolution interne et externe de son environnement". (BILLOUDEAU, 2012).

Le recrutement a pour but de trouver un candidat qui corresponde aux besoins de l'entreprise pour un poste défini. Cela consiste à rechercher, sélectionner, engager des candidats et à les intégrer dans l'organisation. (TECHTARGET, 2019).

Le recrutement constitue un exercice de marketing RH car c'est un acte de communication de la part de l'entreprise qui influence son image employeur mais également son image en général. (Michel, Ferrary, page 76).

Donc, Il s'agit d'un ensemble d'actions entreprises par une organisation, pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste vacant dans l'immédiat et dans l'avenir. Il s'organise par le repérage et l'identification des individus susceptibles d'être intégrés dans l'organisation générale en apportant la meilleure configuration professionnelle et individuelle par rapport au poste offert.

2. Objectifs du recrutement

Le recrutement répond à certains objectifs de l'entreprise, et doit être effectué selon certaines conditions bien précises :

- Il s'agit de trouver des candidats possédant :
 - Un savoir-faire concurrentiel
 - Un savoir être
 - Des valeurs cohérentes avec celles de l'entreprise
- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature⁸
- Organiser une banque de ressources potentielles de candidats en interne et externe.
- Se familiariser avec le marché du travail
- Avoir une vision à long terme de la politique salariale et sociale
- Améliorer la marque employeur de l'entreprise. (publicité, médiatisation).

3. La problématique du recrutement pour les organisations

De nombreuses entreprises ont été confrontées à des pénuries de main –d'œuvre et à la difficulté d'attirer et de retenir des « talents » (Dejoux et Thevenet, 2015)

⁸ Mettre en place une batterie de techniques permettant d'attirer les meilleurs candidats.

Attirer et retenir les talents demeure un objectif stratégique dans la mesure où ces employés permettent de maintenir un avantage concurrentiel. (Patrice LAROCHE Page 96)

En effet, le recrutement d'un salarié peut être assimilé à une greffe d'organe, une erreur de choix générera un phénomène de rejet qui provoquera des dysfonctionnements dont le coût sera important. Il s'agit de greffer un individu sur une organisation, de caler un profil personnel sur un profil de poste.

Le problème que pose tout recrutement est d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

Une bonne adéquation est possible est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes, des personnalités. Les individus s'adaptent à une poste en y développant certaine qualités, et mutuellement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste.

Par conséquent la question qui se pose est la suivante :

Comment trouver une adéquation entre les compétences, le potentiel d'un individu et les besoins d'une organisation ?

Ces besoins étant évolutifs, le choix devra se faire autant sur les acquis du postulant que sur ses capacités à évoluer. Par conséquent l'acte de recruter est stratégique, une démarche rigoureuse est donc indispensable.(J.F Soutenain, P.Farcet, ,2006,Page 285) .D'où l'importance d'une stratégie de recrutement.

L'un des défis les plus importants auxquels la fonction de recrutement est confrontée à notre époque, est l'erreur stratégique. Pour cela l'organisation doit mettre en place une stratégie qui concorde avec ses objectifs.

Selon (Gavand, 2013) voici les raison pour lesquelles nous élaborons une stratégie de recrutement au sein de l'organisation :

- Le recrutement est stratégique pour la performance de l'entreprise : la ressource humaine fait partie du capital social de l'entreprise. C'est un facteur clé pour l'atteinte des objectifs avec le meilleur ratio coût/temps. Avoir une main d'œuvre qualifiée rend donc l'entreprise compétente et compétitive, dans les marchés sur lesquels elle s'est positionnée, et cela aura un impact direct sur sa performance.
- Le recrutement a besoin d'une anticipation : le temps d'adaptation diffère d'un individu à un autre, il faut pour cela jusqu'à 6 mois pour qu'un collaborateur puisse s'adapter à son poste de travail. Cela peut prendre un temps encore plus important lorsqu'il s'agit de postes stratégiques. Les actions en amont ou en aval obligent une préparation à moyen terme.
- Le recrutement est un investissement essentiel et représente un coût : recruter représente un coût, un mauvais recrutement ou un mauvais entretien est synonyme de pertes pour l'entreprise. Aujourd'hui le recrutement passe par la digitalisation de système de gestion de candidations, les tests, etc. Ce qui

reviendrait à considérer un quelconque échec comme une perte en termes de coûts.

- Intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise : les règles établies pour le recrutement doivent être en accord avec les valeurs que véhiculent l'entreprise, respecter les droits fondamentaux des candidats, la non-discrimination en fonction de la religion, du sexe ou bien de la race, tandis que sa politique de recrutement doit favoriser la contribution à l'effort de formation.

Nous concluons de ce qui précède que le recrutement est une action stratégique qui exige une démarche rigoureuse.

4. Processus de recrutement

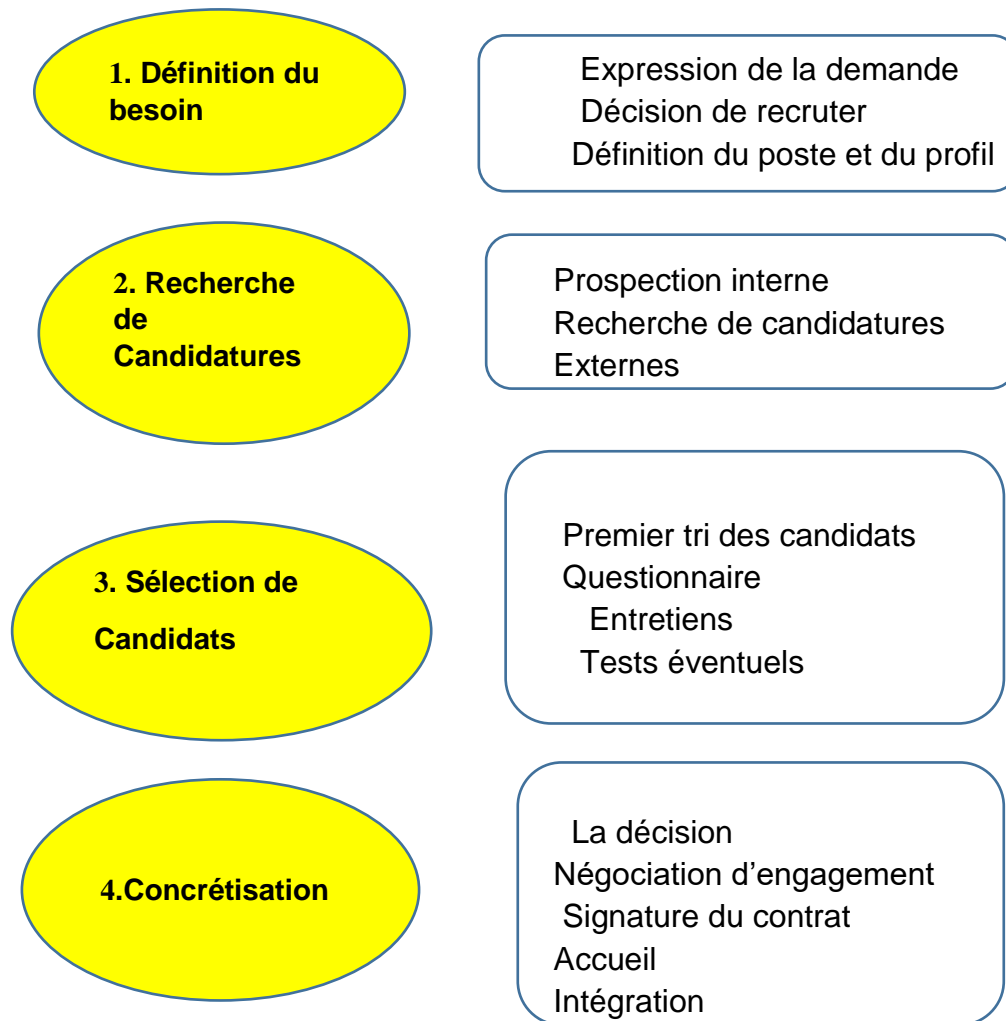
Le processus de recrutement est conçu pour identifier et attirer le meilleur candidat pour un poste précis. La qualité de ce processus détermine la qualité des RH recrutées par l'entreprise.

Lors d'un recrutement, une entreprise doit s'assurer que :

- L'individu détient les compétences nécessaires à l'accomplissement des missions du poste pour lequel il est recruté,
- L'individu est motivé pour accomplir les missions du poste,
- L'individu s'intégrera dans le collectif de travail et la culture de l'organisation.

Afin de réaliser cette finalité le processus de recrutement doit veiller sur la réalisation de ces quatre étapes : la définition du besoin, la recherche des candidats, la sélection des candidats et la concrétisation accueil et intégration illustrer par la figure (05) :

Figure (05) : Processus de recrutement



Source : élaboré par nos soins

Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes bien distinctes (Patrice LAROCHE et autres ,page 97) :

La première étape consiste à identifier le besoin de l'organisation pour cibler au mieux le profil recherché.

4.1 Définition du besoin

4.1.1. Expression de la demande de recrutement :

C'est la première étape du processus du recrutement, la demande émane, en général, du responsable hiérarchique direct n+1 ou bien, elle peut également faire partie des plans prévisionnels de recrutement, établis par l'entreprise avant l'entame de l'exercice n+1.

Selon (Perreti J. M., 2011) « l'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire » mais cela signifie que ça peut faire partie d'un besoin de recrutement hors plan. Selon C.HAMON, P.LEZEN et A.TOULLEC¹ les raisons qui poussent l'entreprise à renouveler son personnel est :

- La rotation du personnel (turn-over).
- Le besoin des compétences nouvelles.
- Le développement ou la création d'entreprise. (HAMON(C), 2010).

La décision de recruter

On vérifie si le recrutement est justifié (diagnostic de recrutement), s'il n'existe aucune solution pour l'entreprise d'améliorer sa productivité et de réorganiser le service, elle passe au recrutement.

NB : Si l'entreprise décide de recruter, cela signifie qu'il n'existe aucune autre solution.

4.1.2. Définition du poste et du profil :

Elle permet de définir la liste des caractéristiques du candidat idéal. Cette définition de profil que l'on appelle aussi profil de poste s'appuie sur la description d'emploi et le référentiel de compétences présentée par une fiche de poste⁹.

A.La définition du poste :

Il n'y a pas de recrutement sans définition du poste. Cette dernière sera conduite par le responsable hiérarchique du poste à pourvoir. Ce sera pour lui l'occasion de formuler ses besoins et d'envisager l'évolution de ceux-ci.

Généralement, la définition de poste se concentre sur trois axes principaux :

- La mission du poste : Il s'agit de définir la finalité du poste qui ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer. Il s'agit ici de situer le poste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Les principales responsabilités : généralement, les principales activités sont définies dans un ordre chronologique et traitées sous trois aspects : quoi ? quand ? comment ?
- Le positionnement dans la structure : cette section permet de repérer le poste grâce à un organigramme autrement dit repérer sa place dans la structure.

⁹ Fiche de poste : est un descriptif des activités exercées par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel.

B. La définition du profil du candidat :

Cet exercice conduit à décrire le candidat « idéal », celui-ci, bien sûr, n'existe pas dans la réalité, c'est pourquoi, il est essentiel de classer chaque élément du profil dans l'une des trois catégories suivantes (Albéric HOUNOUNOU, 2011, page 143) :

- **Indispensable** : un candidat qui ne présenterait pas cette caractéristique ne peut remplir le poste.
- **Essentielle** : caractéristique que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction.
- **Souhaitée** : caractéristique désirée mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction.

Les éléments examinés sont en général, les suivants :

- **Caractéristiques physiques** : santé, présentation, âge, etc.
- **Expérience** : en année, dans le même poste, un poste voisin, un poste préparatoire,
- **Compétences spécifiques** : connaissances techniques, niveau de savoir, etc.
- **Motivation** : en termes de désir d'évolution, de sécurité, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement,
- **Personnalité, traits de caractères, charisme** : impact sur les autres, adaptation aux différents milieux, stabilité aptitude au travail de groupe, etc.

NB : Toujours décrire le poste avant de décrire le profil (les qualités requises indispensables pour réussir dans le poste).

4.2. Recherche de candidatures

4.2.1. Prospection interne

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe. Il s'agit d'offrir d'abord une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'engager un stagiaire.

A. Avantage de la prospection interne

Temps d'intégration réduit, économie de coût d'un recrutement externe, risques d'erreurs réduits, stimulation des salariés à développer leurs compétences.

B. Les limites de la prospection interne

La prospection interne présente des limites :

- Elle prend parfois en compte davantage les résultats passés que les aptitudes à remplir (Un salarié performant dans un poste ne le sera peut-être dans un autre.).
- Elle peut susciter des rivalités internes et priver l'entreprise d'un regard neuf.
- Le responsable hiérarchique peut faciliter la promotion afin de se débarrasser d'un collaborateur

4.2.2. Prospection externe

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe, au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges¹⁰.

Ex : les sources de candidatures externes

- Les annonces d'offres d'emploi
- Les institutions d'enseignement
- La presse écrite,
- Les salons et foires de l'emploi,
- Les sites de recherche d'emplois, etc.
- Les sites de partenariat relations
- écoles/entreprises-

4.3. Sélection de candidats

4.3.1. Le premier tri des candidats :

Une première sélection à partir des Cv et lettres de motivation.

Cette opération permet de comparer les caractéristiques du candidat avec celles du poste. Cette comparaison permet à l'entreprise d'élaborer un premier tri :

- Candidats éliminées (l'entreprise doit rédiger une lettre de refus)
- Candidats retenus : le candidat est convoqué et un **questionnaire**¹¹ standard lui remis.

¹⁰ La **pyramide des âges** représente la répartition par sexe et âge de la population à un instant donné.

¹¹ Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les informations sur les compétences et la personnalité du candidat, ainsi que d'autres renseignements utiles de façon précise et uniforme.

4.3.2. Les entretiens :

L'entretien de recrutement est un dialogue, un échange d'informations entre deux personnes qui ont besoin de se connaître afin de vérifier le bien-fondé d'un éventuel partenariat.

L'entretien est un exercice de communication en temps limité avec des objectifs précis qui se concrétise en 3 phases :

- accueil du candidat : (être ponctuel et aller chercher personnellement le candidat, choisir un lieu tranquille,).
- présentation du poste : (informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie les profils recherchés, les perspectives offertes, et le poste à pourvoir.
- recherche d'informations : (opportunité pour le candidat de s'exprimer, pour donner le maximum d'informations sur son expérience professionnelle, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. Et montrer ses qualités de sociabilité et de communication.)

Par ce moyen (KHELASSI Réda, 2010, page 84) le recruteur arrive à comparer les candidatures, il va :

- Vérifier que le profil du candidat correspond bien (en termes de formation, d'expérience, de compétence et de personnalité) au profil défini pour le poste.
- Evaluer sa capacité d'intégration à sa future équipe.
- Mesurer sa motivation pour le poste.

De son côté, le candidat va :

- Evaluer l'intérêt du poste et son environnement.
- Vérifier que le poste corresponde à son projet professionnel,
- Argumenter afin de vous convaincre qu'il a les compétences et les motivations nécessaires pour réussir dans le poste.

NB : L'entretien peut être Individuel, ou collectif

Entretiens individuels vs entretiens collectifs

La différence entre les deux types d'entretiens sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau (04) : Entretiens individuels vs entretiens collectif

Les entretiens individuels	Les entretiens collectifs
<p>-Les entretiens individuels visent à évaluer différents aspects d'une candidature.</p> <p>-Il s'agit d'évaluer les connaissances et l'intelligence d'un candidat notamment sa personnalité, sa motivation et son adéquation avec la culture de l'entreprise</p>	<p>Entretien collectif d'une dizaine de candidats.</p> <p>Les entretiens collectifs rassemblent plusieurs candidats qui postulent pour une même offre d'emploi.</p> <p>Elles se réalisent dans le cadre d'une discussion collective autour d'un sujet défini par le recruteur</p> <p>On analyse les comportements des candidats au sein d'un groupe (écoute, prise de parole, empathie, charisme, respect d'autrui. influence sur les autres) ou on évalue les aptitudes des professionnels (Discussions sur des sujets divers. Jeux de rôles)</p>

Source : Elaborée par nos soins

NB : L'avantage des entretiens collectifs c'est la réduction des coûts.

4.3.3. Les tests :

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests,

L'objectif est de classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et cela en tenant en compte la compatibilité entre les profils respectifs et le profil du poste permettent d'évaluer la capacité d'intégration du candidat à sa future équipe et mesurer sa motivation pour le poste.

Il ne faut pas en attendre plus que ce qu'ils peuvent en donner .Il s'agit d'un moyen complémentaire et non d'une science exacte, quelle que soit la qualité des différents test existants ,il faut donc les manier avec prudence.

Les principaux tests servant pour la sélection sont les suivants : (KHLASSI Réda, page 91)

- Tests de personnalité : ils visent à connaître les façons d'être et de réaction d'un candidat par rapport aux objectifs de l'organisation.
- Tests d'intelligence : ils visent à mesurer la qualité du fonctionnement de l'intelligence par rapport à des normes organisées en plusieurs dimensions (comprendre, raisonner, analyser etc...)
- Tests d'aptitude : ils visent à connaître le degré d'habileté physique et /ou intellectuelle d'un candidat par rapport aux tâches à effectuer pour tenir le poste de travail.
- Tests de connaissances : Ils visent à mesurer la culture générale ainsi que l'étendue et la profondeur de son savoir dans un ou plusieurs domaines professionnels.
- Tests de performance : Ils visent à mesurer le degré de réactivité par rapport à des situations données.
- Tests d'intérêts : Ils visent à rechercher les principaux centres d'intérêts professionnels et personnels du candidat.

4. 4. La concrétisation

Elle se réalise après plusieurs étapes dont le premier est :

4.4.1. La décision

- Une fois les entretiens et tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.
- La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

NB : C'est l'importance du poste qui détermine les décideurs impliqués dans le recrutement. Le directeur général ne participera pas à la décision de recrutement d'un comptable au sein de la direction financière, mais participera directement dans le recrutement de son directeur financier. Ensuite l'étape suivante :

4.4.2. La négociation d'engagement et la signature du contrat :

Divers éléments du contrat de travail sont négociables : la période d'essai, une prime d'embauche, la partie variable de son salaire..... Plus un individu dispose des compétences rares et stratégiques pour l'entreprise et plus son pouvoir de négociation du contenu de son contrat de travail est élevé. La dernière étape est

L'intégration

4.4.3. L'intégration du candidat :

L'intégration du candidat et ses premiers mois de travail dans l'entreprise doivent être considérés comme faisant partie du recrutement (Patrice LAROCHE et autres, page 120).à la signature du contrat de travail débute une période dite d'accueil et d'intégration dans l'entreprise : visite des locaux, présentation des différents services,intégration administrative, formation , l'étape de l'accompagnement par la hiérarchie et par d'autres salariés au cours des premiers mois d'activité,etc.

Les entreprises proposent généralement un livret d'accueil, pour faciliter cette insertion dans l'entreprise . Ce livret d'accueil comporte une présentation générale de l'entreprise (ses activités, on histoire, ses résultats financiers, etc.), des informations d'ordre administratif, notamment celles des services RH, des données sur le système de rémunération, des plans des locaux, etc.

NB : Certaines entreprises mettent en place des systèmes de parrainage des nouveaux salariés par un collègue ou par un membre de la hiérarchie.

5. L'audit de recrutement

5.1. Le coût du recrutement

- L'ensemble des coûts de recrutement comprend plusieurs aspects.
- Les coûts correspondant au temps passés par les divers acteurs.Les frais directs facturés. Ces frais peuvent être importants.
- Par exemple pour le recrutement d'un cadre, les frais d'annonce représentent souvent de 10 à 20% du salaire annuel, et les honoraires du cabinet, de 12 à 20% de ce même salaire.
- Quand le recrutement se situe à un niveau plus élevé et implique l'intervention d'un chasseur de têtes à l'exclusion de toute annonce, les tarifs des cabinets extérieurs sont plus élevés (un tiers de la rémunération annuelle).

5.2. Les coûts d'adaptation

- Il s'agit de l'analyse des coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation.
- La personne recrutée passe successivement par trois phases :
 - une phase d'information,
 - une phase d'apprentissage du métier,
 - une phase d'apport personnel à l'entreprise.
- Lors de l'entrée dans l'organisation, commence la phase d'information qui correspond à la période que le nouveau salarié consacre à la prise de connaissance

des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations faites aux personnes avec lesquelles il travaillera, ainsi qu'aux stages de formation sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir. La personne joue un rôle essentiellement passif, son efficacité est donc considérée comme marginale.

- La phase suivante correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain.
- Le nouveau salarié commence la tâche pour laquelle il a été recruté. Cette phase dure jusqu'au moment où la maîtrise du poste est acquise.

Pour conclure

Le recrutement est un système, complexe, une opération compliquée considérer comme un risque pour l'entreprise.

L'enjeu de l'entreprise c'est de pouvoir choisir un meilleur profil de candidat capable à répondre aux exigences et à l'évolution de l'entreprise, et pour y arriver

En doit prendre en considération l'interdépendance de ces 3 éléments :

- L'analyse des besoins
- Processus de sélection
- L'intégration

TD : COURS N° IV

Des exemples : (Appel à la candidature interne dans le secteur étatique, modèle de fiche de poste, exemple sur l'opération de l'entretien réussie).

Exercices :

1. Questions à choix multiples :

1.1. Le besoin global d'emploi dans une entreprise dépend :

- A. De la fonction personnelle de l'entreprise.
- B. De la croissance et du niveau d'activité de l'entreprise.
- C. De la productivité des salariés.

1.2. La procédure de recrutement inclut généralement :

- A. La réception des candidatures
- B. Des entretiens individuels ou collectifs.
- C. Des tests professionnels.
- D. Une période d'essai.
- E. Des tests psychomoteurs.

1.3. Le recrutement du personnel repose :

- A. Sur la détermination des besoins.
- B. Sur la politique de formation.
- C. Sur la classification des emplois.
- D. Sur la détermination de l'activité.

1.4. Pour déterminer le portrait de la personne qui doit occuper un poste précis, on utilise :

- A. Le profil de poste
- B. Le code de classification des emplois.
- C. Le graphique personnalisé.

1.5. Les différents modes de recrutement sont :

- A. Le recrutement interne par mutation.
- B. Le recrutement externe par les institutions d'enseignement
- C. Le recrutement interne par un cabinet de recrutement.
- D. Le recrutement externe par promotion.

1.6. Les différents moyens de recrutement sont :

- A. L'affichage sur la voie publique.
- B. Les annonces sur sites internet spécialisés.
- C. Les stages.
- D. Tests psychologiques.
- E. Associations d'anciens étudiants.

1.7. Le livret d'accueil est un outil de communication externe.

- A. Oui
- B. Non

1.8. La phase d'intégration est une phase :

- A. D'apprentissage

B. De loisirs.

C. D'acquisition de savoirs et savoir-faire spécifiques au poste de travail.

1.9. Une période de formation peut être prévue durant la phase d'intégration :

A. Oui

B. Non

2. Répondre aux questions :

2.1. Expliquez pourquoi la question de la compétence et la motivation sont une question décisive pour le processus de recrutement ?

2.2. Quels sont les causes d'échec du recrutement ?

2.3. Quel est le comportement à adopter en entretien ?

Corrigés:

1. Questions à choix multiples :

(1.1.B ,C) ,(1.2.A,B ,C) ,(1.3.A),(1.4.A),(1.5.A,B),(1.6.A,B,C,E),(1.7.B),
(1.8.A,C)(1.9.A).

2. Répondre aux questions:

2.1. Dans un recrutement, il ne suffit pas d'être bon (avoir les compétences nécessaires qui répond aux besoins de l'entreprise est une nécessité obligatoire).

Le candidat doit être aussi motivé, Il doit montrer sa motivation au recruteur cad (L'envie de réussir dans le poste) !

Comment ?

Il doit réussir l'opération de communication lors de l'entretien d'embauche.

Si le candidat a un problème de motivation pour le poste, il risque de le perdre

2.2. Toutes les causes d'échec du recrutement sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont nombreuses :

- L'entreprise n'a pas bien défini ses besoins et le candidat retenu est sur ou sous-dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduit à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité,
- L'intégration du nouvel arrivant n'est pas correctement réalisée. Le recrutement a été décidé et réalisé en catastrophe donc l'entreprise se prive elle-même de nouvelles compétences. Par ailleurs, une politique de recrutement judicieuse, des programmes d'embauche bien conduits, contribuent à renforcer l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.

2.3. Le comportement a adopté en entretien

Pour décrocher une information fiable, il est recommandés d'adopter certaines attitude .L'objectif est de parvenir la coopération du candidat en adoptant son rythme de conversation sans mettre le candidat en état d'infériorité.

- Eliminer ses préjugés : Un préjugé ne peut en aucun cas vous permettre d'établir un jugement de valeur.
- Ne jamais bloquer le candidat : utilisez de préférence une formule simple et avec empathie.
- Savoir pratiquer l'écoute active : Lorsque c'est vous qui parlez, vous n'apprenez que peu de choses. Ecoutez ce qu'il dit et surtout comment il le dit.
- Etre positif : Eviter de rechercher les points faibles, les points forts étant les plus importants pour réussir dans le poste.

COURS N° V :

LA FORMATION

Introduction

Une fois la personne intégrée dans l'organisation, il faut pouvoir compter sur ses compétences et sa motivation. En proposant des formations à ses salariés ,l'entreprise s'assure d'avoir des salariés parfaitement aptes aux dernières évolutions technologiques aux dernières normes en vigueur dans leur domaine de compétences,mais aussi que ces derniers se sentent soutenus dans leurs objectifs de carrière.

Nous comprenons vite que face à un environnement en perpétuelle évolution l'organisation doit assurer sa pérennité tout en assurant un accompagnement de son capital humain par le biais de la formation professionnelle continue, à ce propos (PERETTI, 2016, pp. P167-172), dans son ouvrage, mentionne que « La formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise».

La formation professionnelle continue est un atout majeur pour les entreprises comme pour les salariés. Considérée un investissement.

Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Le premier objectif de ce cours est de cerner les concepts clés de la formation ainsi que ses différentes typologies et soumettre la confusion de la formation professionnelle continue de l'entreprise entre obligation coûteuse ou investissement .Alors que le deuxième objectif consiste à présenter l'évolution de la formation professionnelle dans le contexte algérien ainsi que son cadre juridique, ensuite aborder la démarche de la formation , et en finir par une évaluation du plan de formation , Ce dernier permet d'évaluer l'opération de la formation et voir si les employés sont bien formés.

1. Définitions des concepts clés :

Compétence

Une capacité à combiner et 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.

Formation

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 que des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement.

2. Typologie de la formation

Nous développons dans le tableau suivant tous les concepts similaires à la formation.

Tableau(05) : Les concepts similaires à la notion formation

Concept	Caractéristiques
La formation initiale	C'est les cursus scolaires jusqu'à l'université
La formation qualifiante	Elle s'adresse aux personnes qui ont un projet professionnel déterminé permettra de maîtriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour assurer un poste de travail.
La formation diplômante	L'objectif principal de la formation est l'obtention d'un diplôme.
La formation professionnelle	-Action axée sur la pratique Vise l'amélioration de la performance individuelle et celle de l'entreprise en son ensemble -Son objectif est l'acquisition des compétences dans un domaine spécifique voir une tâche bien précise en privilégiant l'acquisition d'un savoir-faire.

La formation professionnelle continue (Formation tout au long de la vie)	<p>-Une formation faite par des salariés pour l'acquisition d'une qualification professionnelle ou pour la remise à niveau.</p> <p>-Dans le but de permettre à l'employé de compléter une formation de base insuffisante ou mal adaptée au monde des entreprises. Et les faire évoluer vers des fonctions plus intéressantes, on adaptant aux différentes évolutions exigées par le métier.</p>
La formation Interne	<p>-Conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources, Assuré par l'entreprise, dans ses locaux</p> <p>-Le formateur interne : il est choisi parmi les employés de l'entreprise Il doit disposer des compétences professionnelles et pédagogiques nécessaires pour atteindre l'objectif de formation visé</p> <p>-Le formateur externe : l'entreprise peut faire appel à un formateur extérieur pour réaliser des prestations ponctuelles de formation</p>
La formation Externe	<p>-La formation est dite externe lorsque l'entreprise fait appel à un prestataire de formation extérieur pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation de l'action</p> <p>-Le formateur est externe : qui appartient à l'organisme de formation externe</p> <p>-En inter : les employés se rendent dans un centre de l'organisme pour suivre une formation avec des employés d'autres entreprises.</p> <p>-En intra : on y retrouve les employés d'une même entreprise pour suivre la même formation.</p>
La gestion de connaissances	<p>-Un processus qui permet aux organisations de crée valoriser et capitaliser leurs connaissances ainsi que favoriser leur partage, en prenant conscience de leur détention et développement, de manière individuelle et collective, afin de faciliter leur utilisation</p>
L'apprentissage Organisationnelle	<p>-Différents échanges et interactions s'effectuant à l'intérieur, ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation, ce qui faciliterait l'émergence et le partage de nouvelles connaissances ou expériences.</p>

Source : Elaborée par nos soins à l'aide de (BILOT, 2011, p. 11) (Hosdey & Rogister, 2009, p. 33) (LAMBERT & OUEDRAOGO, 2006)(Chigour Nabila ,AIT SAADI Rofaida ,2021 p.41)

A partir des définitions que nous avons vu ci-dessus, nous pouvons dire que la formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

3. Les objectifs de la formation

- Accroître ses connaissances pour effectuer les tâches à tous les niveaux de l'organisation.

- Augmenter son efficacité dans les domaines de la : performance, qualité, Polyvalence, productivité.

Se valoriser en s'adaptant aux nouvelles technologies et aux méthodes de Travail.

- Développer ses compétences
- Apporter des solutions pour mieux concrétiser l'organisation du service.
- Utiliser ses connaissances et son savoir-faire afin de mieux maîtriser les outils Mis à la disposition du personnel.

4. La formation professionnelle : Obligation coûteuse ou investissement ?

La formation professionnelle continue repose d'abord sur des contraintes légales de plusieurs ordres. L'employeur est tenu de faire dispenser des formations obligatoires, c'est-à-dire des formations contraintes par un texte qui impose sa réalisation des activités. (Patrice LAROCHE et autres, 2019, p124).

L'employeur est également tenu à former ses collaborateurs pour que leurs compétences demeurent adaptées au poste de travail. Dans le cadre de l'entretien professionnel, il doit s'assurer que le salarié, sur une période de six ans, a suivi au moins une action de formation ou a acquis des éléments de certification. A défaut, il est tenu d'abonder significativement le compte personnel de formation.

La formation peut être considérée comme un investissement pour l'individu puisqu'elle augmente son capital humain ¹²

¹² capital humain :Becher le définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques.de savoir-faire ,etc.

Selon les propos de (GAZIER, 2004, p. 10) l'investissement en formation peut se traduire à trois niveaux d'ampleur croissant, le plus courant est celui qui accompagne ou répond à un besoin ponctuel, ce type de formation consiste à actualiser des connaissances. Le second peut anticiper ou accompagner une initiative d'une grande ampleur (pénétration d'un nouveau marché, acquisition de nouvelles techniques) et en dernier c'est l'investissement consacré à une formation qui vise un changement plus générale c'est-à-dire qui impliquerait une population très diversifiée, celle-ci va permettre de légitimer le changement.

Dans le même contexte, (PERETTI, 2016, pp. 167-172) traite les différents outils sur lesquels repose la qualité de la GRH, et juge que l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et du renforcement et développement des compétences de son capital humain.

Enfin, d'un point de vue comptable, le terme d'investissement en formation est surtout métaphorique. En effet, les dépenses en formation sont immatérielles, ne peuvent être inscrites à l'actif du bilan et ne sont pas susceptibles de profiter du processus d'amortissement comme le seraient les sommes consacrées à l'achat d'un ordinateur.

5. Les évolutions de la formation professionnelle dans le contexte Algérien

L'Algérie a hérité, au lendemain de l'indépendance, d'une quarantaine d'établissements de formation professionnelle des adultes, La reprise de ces infrastructures a nécessité, après le départ du personnel d'encadrement européen, le recrutement et la formation d'un encadrement algérien et la reconversion progressive des établissements vers des spécialités dictées par les besoins économiques du pays.

La stratégie de la formation a été donc articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique coloniale. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué un levier de construction de la compétence managériale, même si dans cette période elle n'a pas été considéré comme l'aspect le plus important dans la gestion ressources humaines elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

Au début des années 70, est créé l'institut national de la formation professionnelle (INFP). La même année, une direction de la formation professionnelle est instituée au sein du ministère du travail et des affaires sociales.

La période 1980-1984 a vu l'émergence de la formation professionnelle comme secteur autonome avec la création d'un secrétariat d'Etat à la Formation professionnelle qui avait pour mission notamment de définir une politique nationale de formation professionnelle. L'effort de la formation professionnelle a été consacré à l'adoption d'un certain nombre de décisions qui reste encore valable à ce jour, dont

on peut citer : le lancement d'un vaste programme de construction et d'équipement de CFPA (Centre de formation professionnelle et d'apprentissage), et l'instauration en, 1982, d'un dispositif réglementant la formation en entreprise.

Durant les années 90, l'Algérie a connu une phase de transition vers une économie de marché. Ainsi que l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion, le secteur de la formation professionnelle a entrepris un programme de réformes en vue de s'adapter à son environnement, qui s'accompagne de la mise en œuvre d'un schéma directeur ayant pour objectif de passer d'une logique d'offre de formation à une logique de demande de la part du monde économique.

Des années d'audit suivront, porteront sur les réformes à entreprendre, l'analyse des besoins de mise à niveau de la formation et d'hypothèses sur les meilleures manières de piloter la

formation professionnelle et ses nouvelles missions , suivi de la création d'un ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels durant l'année 2002 pour mener à bien les missions qui lui sont dévolues, le secteur de la Formation professionnelle dispose de moyens propres et de prérogatives en matière d'organisation, de coopération et de régulation du système national de formation et d'enseignement professionnels.

Le gouvernement algérien s'est donc lancé dans une véritable politique de développement d'un Système de formation professionnelle, et lui consacre une attention particulière vu qu'elle représente un atout stratégique pour l'entreprise, ainsi un facteur essentiel du développement humain que technologique.

L'état a établi de ce fait des taxes de la formation professionnelle du par les entreprises et institutions n'ayant pu consacrer un montant au moins égal ou supérieur à 2 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation ces taxes en pour objectif de promouvoir la formation professionnelle au sein des entreprises publiques et privées et de faciliter ainsi leur intégration dans l'économie du marché et le processus de mondialisation. (FILIPIAK, CLEMENT, & BOUGAUL, 2005, pp. 15,18) Dans ce qui suit, nous mettrons en lumière la Formation professionnelle dans le cadre réglementaire.

Cadre réglementaire :

Dans le cas Algérien le cadre légal de la formation professionnelle continue reste pauvre, du fait que jusqu'à l'heure nous déplorons l'absence d'une loi de référence sur la formation professionnelle continue, tout ce qu'il y'a, c'est des dispositions éparpillées dans plusieurs textes, sauf le décret 82-298 du 04/09/1982.

Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.

Le décret a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

Il est applicable à toutes les entreprises dont le nombre de travailleurs permanents et supérieur ou égal à 20, quels que soient son statut juridique et son secteur d'activité.

NB : pour plus de détails sur le décret 82-298 des 04/09/1982 relatifs à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise, il est recommandé de consulter le site officiel du journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire indiqué dans le lien suivant . ([Http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm](http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm))

De ce qui suit un résumé sur le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise :

- Les actions de formation professionnelle, menées en entreprise, sont organisées dans le cadre des plans annuels et pluriannuels de formation, et sont réalisés par les moyens humains et matériels dont dispose l'entreprise. Ainsi que la création des services permanent, chargé de la formation professionnelle tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses unités, qui est chargé d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'unité et d'en assurer l'exécution.
- une fois le plan de formation élaboré au niveau des unités , Les services de formation professionnelle de l'entreprise à leur tour ,sont chargés d'élaborer et de proposer le plan de formation de l'entreprise et de veiller à son exécution. À ce titre, définit leurs tâches :
 - De collecter, d'analyser et d'exploiter les plans de formation des unités et de proposer le plan de formation de l'entreprise et le budget y afférent,
 - de veiller à la mise en œuvre du plan de formation de l'entreprise, arrêté conformément à la législation et à la réglementation en vigueur,
 - De contrôler l'exécution du plan et du budget de formation,
 - De veiller à l'intégration des travailleurs formés au poste de travail, objet de la formation le plan annuel de formation définit notamment :
 - La nature et les formes des actions à mener, sont organisées en cycles de formation théoriques et pratiques, dans les lieux prévus
- Les programmes pédagogiques des cycles de formation sont élaborés par l'entreprise ou fournis, à sa demande, par l'institut national de promotion et de développement de la formation professionnelle en entreprise et de l'apprentissage (I.N.D.E.F.E.).

NB : Il est nécessaire de souligner que les nouveaux textes tels que l'article 54 de la loi n° 90-36 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 est modifié, ainsi que la loi n 90-11 relative aux relations de travail). Ces nouveaux textes reflètent une volonté de redynamiser la formation professionnelle en entreprise.

Le législateur Algérien a fait obligation pour toute entreprise employant un nombre de travailleurs égal ou supérieur à 20 ,d'organiser et de financer des formations professionnelles à leur profit. Cette formation peut s'effectuer en entreprise elle-même ou à l'extérieur, au niveau de structures spécialisées. Initiée par l'employeur en exécution d'un plan de formation. De ce fait il est nécessaire de construire une politique de formation qui présente les objectifs visés par le biais de la formation, les modalités d'organisation ainsi que les outils d'évaluation.

6. La démarche de la formation

6.1. La première étape : consiste à identifier les besoins en formation et leur Transcription en objectifs opérationnels.

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.

Le besoin de formation exprime l'écart observé ou mesuré des compétences dont dispose l'employé et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Selon (ARDOUIN, 2013, p. 196), Le besoin en formation se résume en une analyse entre un « état initial » et un « état souhaité ou nécessaire ». Cet écart désigne un besoin de formation, ce besoin peut émaner suite à une évolution du poste, réalisation d'un projet, ou un changement organisationnel. Une fois identifier ces besoins ils serviront dans la phase de conception du plan de formation.

Ces écarts sont issus de trois niveaux organisationnels :(Anne STEVENOT et autres, 2019,p128).

- Le niveau stratégique de l'entreprise, produisant un plan stratégique qu'il convient de décliner sous une focale ressources humaines et ses implications en formations,
- Le niveau département (unité, service...) qui connaît des changements (organisationnels, technologiques...) influant sur les compétences requises et générant des écarts à combler à travers notamment des formations.
- Le niveau individuel, celui du salarié, qui discerne des difficultés à remplir sa mission dans de bonnes conditions ou, dans le cadre d'une plus grande responsabilisation de sa trajectoire professionnelle, perçoit une baisse d'employabilité potentielle ou une opportunité de montée en qualification, par exemple à la suite d'un bilan de compétences ou d'un conseil en évolution professionnelle.

Le tableau suivant illustre un ensemble de question qui permettra d'observer l'écart et identifier les besoins de formation.

Tableau (06) : identification de besoins de formation

Situation Actuelle	Situation Désirée
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le rendement des employés ? • Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets ? • Avec quels logiciels l'employé éprouve-t-il des difficultés d'utilisation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les améliorations et les changements à venir ? • Quels sont les résultats souhaités ? • Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés ?

Source : (m.c.BELAIDI,2009,page 80)

Moyens d'identification des besoins de formation :

- Observation et écoute
- Entrevue individuelle
- Groupe de discussion
- Evaluation du rendement

Une fois les données rassemblées, il convient au responsable ou chargé de la formation de les traiter afin de déterminer les formations nécessaires ou adéquates. A ce propos (ARDOUIN, 2013,p 196), énonce « L'analyse des besoins en formation se situe donc dans un continuum : partant d'une situation professionnelle donnée, en tenant compte de ses différentes dimensions (organisationnelle, collective, individuelle), une volonté d'évolution se dégage en vue d'atteindre une nouvelle situation ».

6.2. Deuxième étape : l'élaboration et la validation du plan de formation, quatre Opérations à effectuer en itération doivent être distinguées et mets-en Œuvre :

A). Identifier les actions de formation : constitution et structuration du plan de Formation.

Pour (ARDOUIN, 2013), « Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en jeu (Qui) et des moyens (Comment).

- B). Décrire les "cahiers des charges" de chacune des actions de formation
- C) .Ordonner les actions de formation : chronologie
- D) .Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes : cohérence et De la compatibilité

6.3. Troisième étape : L'évaluation du plan de 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 à la nouvelle Situation).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 ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

7. Les niveaux d'évaluations du plan de formation

L'évaluation du plan de formation se décompose en trois périodes (Alberic.HOUNOUNOU, 2011, p.147) :

7.1. Evaluation à chaud : mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires).

Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent (en cours ou au terme du stage de formation) les

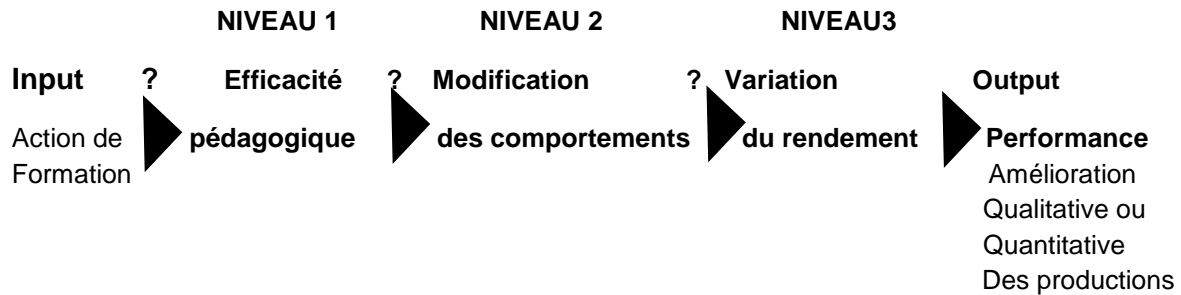
Acquis que la formation est censée leur apporter. Cette action correspond à un premier niveau d'évaluation.

7.2. L'évaluation différée : Dans ce cas, qui correspond à un deuxième niveau d'évaluation, on s'efforce de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'il possède bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés.

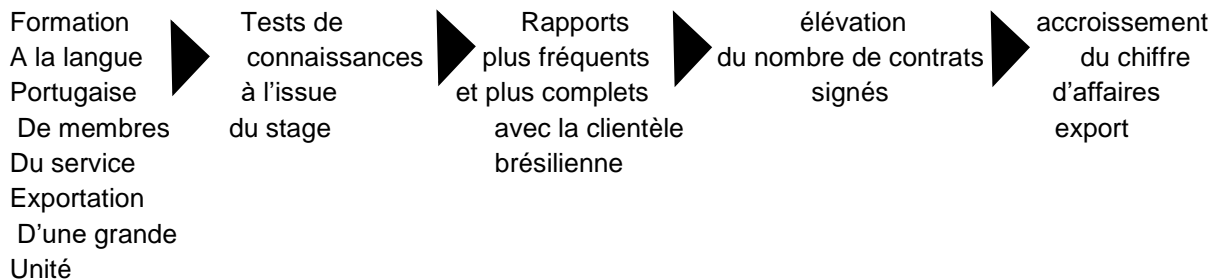
7.3. L'évaluation globale : mesure le « retour sur investissement » de la formation .Ce troisième niveau d'évaluation doit grâce à des indicateurs de performance, témoigner de l'efficacité de la formation des stagiaires en situation professionnelle dès leur retour en entreprise.

Exemple¹³ des trois niveaux d'efficacité de la formation dans l'entreprise illustré dans la figure suivante :

Figure (06) : trois niveaux d'efficacité de la formation dans l'entreprise



Exemple :



Source :(JEAN-François Souterain ,2007,page :295)

En guise de conclusion : La formation professionnelle continue constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. La formation se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés. Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

¹³ Exemple est tiré du livre organisation et gestion de l'entreprise de JEAN-François Souterain (2007,page :295)

TD COURS N°V

Exercice 1 :

Mini cas

Situation 1

Hamid , technicien, n'a pas actualisé ses compétences depuis six ans.

Situation2

Kahina, hôtesse d'accueil, demande une formation pour mieux répondre aux correspondants étrangers.

Situation 3

Mehdi et Mohand viennent d'être embauchés, l'un à l'atelier, l'autre au service comptabilité.

Situation 4

Le service commercial (quinze personnes) va être complètement réorganisé (nouvelle informatisation, restructuration des postes (treize personnes resteront, deux seront reclassées).

Situation 5

Beaucoup de cadres manquent de compétences en communication et en animation de leurs personnels.

Situation 6

Ghiles et Lyes réclament une promotion au vu de leurs états de service, mais ils n'ont pas les qualités techniques et culturelles pour devenir cadres.

Travail à faire

1. La formation est –elle un remède universel ? S'aider des situations 1 et 4 citées pour argumenter.
2. Chaque situation peut donner à une formation .Emettre un avis à ce sujet.

Exercice 2 :**Répondre aux questions :**

1. Quel est le contenu du plan de formation
2. Quel est le rôle de l'évaluation du plan de formation ?

Corrigés :**1. La formation est –elle remède universel ?**

La formation n'est pas un remède universel .Les situations 1 et 4 montrent qu'elle n'apportera rien aux individus.

Situation 1

Pour actualiser les compétences il faut une raison :

- Intérêts pour la personne.
- Intérêt pour l'entreprise.

En conséquence, la situation 1 montre qu'il n'y a aucun besoin de formation s'il n'existe aucun intérêt.

Situation 4

Pour réorganiser il faut une conséquence :

- Transformation technique des postes.
- Reclassement.

En conséquence, la situation 4 montre qu'il n'y a aucun besoin de formation si le poste n'est pas affecté dans les compétences.

2. Chaque situation peut donner lieu à une formation. Emettre un avis à ce sujet.**Situation 1**

Il faut passer par beaucoup de questions préalables pour clarifier le problème de formation :

- Pourquoi n'a-t-il pas actualisé ses compétences ?
- En quoi est-il utile de le faire aujourd'hui ?
- Pour quelle évolution éventuelle de carrière ?

Situation 2

Une hôtesse d'accueil a été embauchée sans savoir parler l'anglais. Pourquoi ?

De quel anglais a-t-elle besoin ? Certes, de l'anglais oral, mais avec quel degré de technicité ?

Existe-t-il des cours du soir qui correspondent à ce besoin précis ?

Situation 3

On peut penser qu'ils ont été recrutés pour leurs compétences. Ils n'ont donc pas besoin de formation. Il faut peut-être un accueil et une présentation de l'entreprise (documents explicatifs sur l'organisation, échanges avec collègues de service....

Situation 4

Les formations à envisager dépendent de l'évolution des postes et des contraintes de reclassement.

Situation 5

Pour les cadres animateurs, une formation en communication ne sert à rien sans apprentissages comportementaux (jeux de rôles, mises en situation...). On ne peut changer les comportements par décret.

Situation 6

Avant de penser à des moyens de formation, il faut vérifier :

- Si la direction a envie ou besoin de promouvoir ces gens.
- Si leurs insuffisances peuvent être comblées par de l'apprentissage et en combien de temps. De plus, est dangereux de s'appuyer sur des résultats présents pour en conclure à des potentiels sur d'autres types d'emplois.

COURS N° VI

LA GESTION DES CARRIERES PROFESSIONNELES

Introduction

De nos jours, la plupart des managers qui cherchent constamment à s'améliorer estiment que le sang neuf est indispensable pour renouveler les compétences à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit bien évidemment de la « mobilité¹⁴ », qui en effet, est de plus en plus utilisée et devient une partie intégrante de la stratégie RH.

1. La signification de la gestion de la carrière professionnelle

1.1 Carrière

Ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active (Amherdt ,1999, p77) .

« C'est une évolution des statuts, rôles, honneur, responsabilité, lie à la vie professionnelle » (MADELEINE GRAWITZ.2000 page 52)

1.2.Gestion des carrières

Selon J.M.PERRETTI

« La gestion des carrières inclus le suivit dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salariée au sein des structures de l'entreprise. (PERRETTI J.M. P84).

Gérer sa carrière, c'est orienter son développement professionnel de manière réaliste afin de satisfaire des besoins professionnel et personnels dans le cadre d'une structure présente ou futur.

¹⁴ La mobilité est très utilisés dans les entreprises, elle est considéré comme un élément essentiel de sa stratégie, en effet Elle permet d'apporter une diversité de compétences utiles au développement du personelle et de l'entreprise

1.2.1 La définition classique de la gestion des carrières

Est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale¹⁵ et horizontale¹⁶. Plus globalement, il s'agit de la mobilité.

1.2.2 La définition récente de la gestion des carrières

- DIMITRI Weiss : Définit au sens large du terme la gestion des carrières comme suit: « Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et les souhaits de chaque salarié ». (DIMITRI Weiss, 2003, page 102).
- Gestion des carrières : un concept global
- La gestion des carrières comprend :
 - Planification de la carrière
 - Planification de la relève.
 - Dotation interne
 - Recrutement
 - Gestion des départs
- Interfaces avec les systèmes de planification des RH, de formation, et d'aide aux employés.

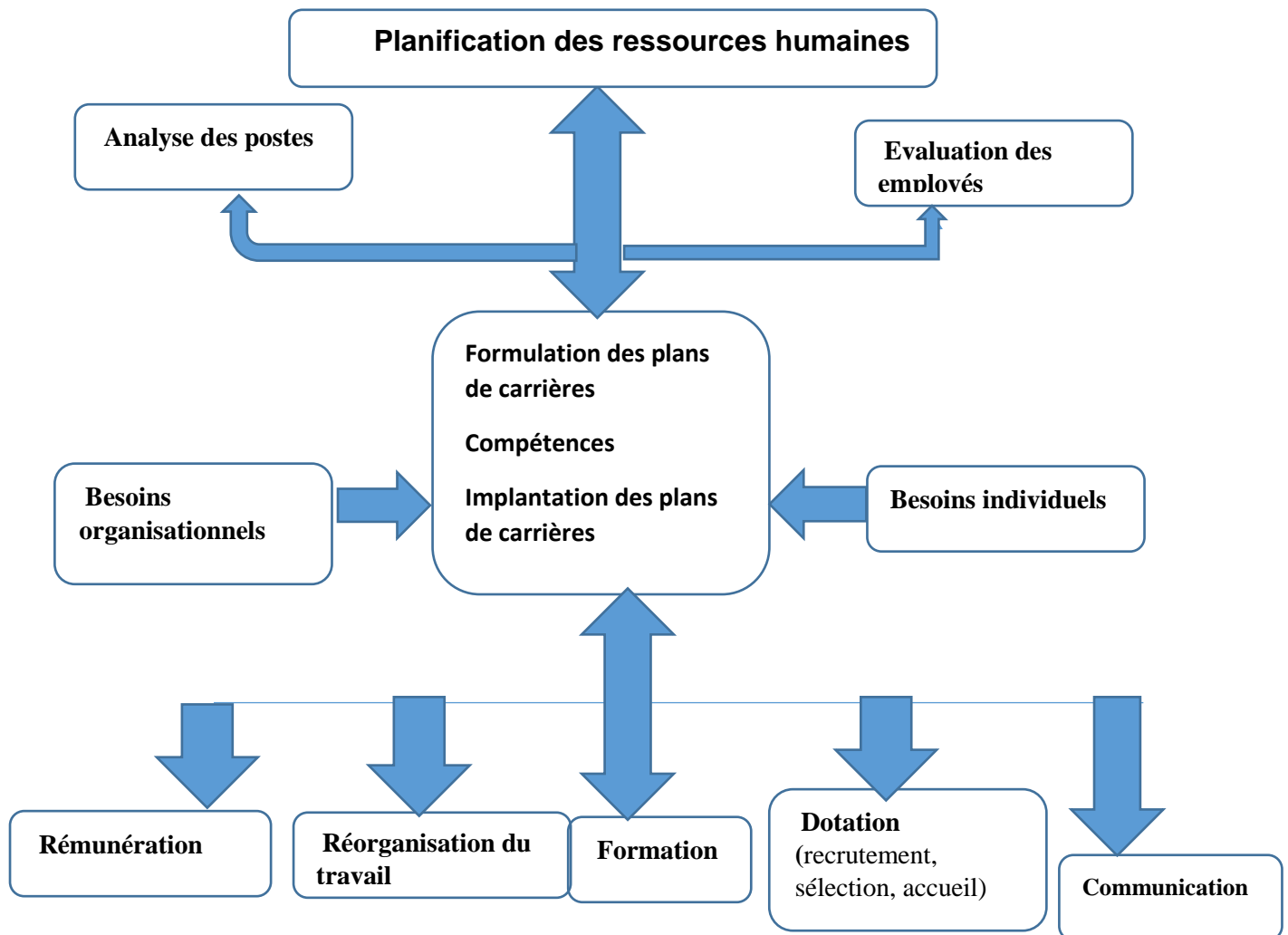
1.3. Système de gestion des carrières

Le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre ,depuis l'entrées des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employées » (SYLVIE et AUTRES, 2006, P28), la figure suivante illustre le système de gestion des carrières :

¹⁵ La progression verticale : La promotion par catégorie

¹⁶ La progression horizontale :La promotion par échelon

Figure (07) : Le système de gestion des carrières



Source : élaborée par nos soins

Donc, La gestion des carrières est un système qui comprend (la planification de la carrière, la planification de la relève, Dotation interne (personnel, ressources interne) , le Recrutement, Gestion des départs aussi la gestion des carrières est l'interfaces avec les systèmes de planification des RH, de formation et d'aide aux employés

Les systèmes de planification des RH pour la formulation des plans de carrières

De formation et d'aide aux employés (Rémunération, Réorganisation du travail, dotation (recrutement, sélection, accueil), communication

1.4. Importance de la gestion des carrières

Dans un univers en forte mutation, la valeur ajoutée d'une entreprise réside dans sa capacité à savoir concilier ses ambitions avec les aspirations (désir) de ses collaborateurs. . Une bonne gestion des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoirs faire de l'entreprise, Par ailleurs les collaborateurs expriment de plus en plus des souhaits de changement.

2. Les raisons et les motifs de la gestion de carrière

Les soubresauts du marché de l'emploi et la volonté d'individus de plus en plus nombreux de réussir leur vie plutôt que de réussir dans la vie, est de nos jours, un thème couramment répandu qui bouleverse la notion de gestion de carrière.

2.1. Pour l'individu

- S'élever par rapport à sa position hiérarchique de départ.
- S'élever par rapport à sa condition sociale
- Avoir une rémunération plus élevée
- Vouloir réussir
- Se donner une bonne opinion de soi-même
- Chercher à se distinguer, être reconnu
- Rechercher une plus grande autonomie et dépendance par rapport à son travail ou poste d'origine.
- Avoir la possibilité de se former et obtenir des diplômes, des certificats, des récompenses.
- Avoir une position hiérarchique stratégique
- Vaincre les échecs du passé.
- Affirmer sa personnalité
- S'impliquer dans de nouveaux projets
- Rechercher de nouveaux postes , de nouveaux métiers.
- Vaincre les échecs du passé
- Affirmer sa personnalité
- S'impliquer dans de nouveaux projets
- Rechercher de nouveaux postes , de nouveaux métiers.

- Etre mobile
- Se rapprocher d'individus ou de lieux géographiques avec lesquels on a des affinités
- Etre mobile
- Se rapprocher d'individus ou de lieux géographiques avec lesquels on a des affinités
- Vivre ses passions professionnelles ou personnelles.

2.2. Pour la structure

- Etablir un climat de travail agréable
- Etablir un climat de confiance
- Conserver le personnel compétent et performant afin de diminuer le turn over et disposer d'individus performants.
- Détecter les salariés avec un fort potentiel professionnel permettant ainsi de disposer d'une réserve de main d'œuvre qualifiée et adaptable.
- Développer la prise de responsabilités et l'autonomie pour alléger les contraintes et favoriser le développement des compétences.
- Favoriser un sentiment de fierté et d'appartenance.
- Développer des multi- compétences¹⁷, de la polyvalence.

3. La stratégie de gestion de la carrière

Elle s'appuie sur le triptyque **image de soi, volonté, résistance**

3.1. L'image de soi

L'individu cherche à rendre visible tout ce qui peut favoriser sa carrière en termes d'image.

- Donner une bonne impression,
- développer des sentiments approuvateurs,
- présenter des atouts importants pour les responsables de la structure,
- être toujours prêts à rendre service.

¹⁷ Acquérir plusieurs compétences en touchant plusieurs fonctions

- avoir une considération élevée de la part de ses supérieurs et de ses collègues de travail,
- Présenter d'indéniables qualités qui font la force d'individus en position affirmée.

On peut citer à titre d'exemples, la loyauté, la courtoisie, la patience, l'optimisme, Le dévouement, la disponibilité, le mérite, la force de travail.

En résumé : On pourrait dire qu'en fait il s'agit d'être compétent et apprécié.

3 .2.La volonté :

Rester maître des évènements, provoquer la chance, être persévérant, être tenace, garder l'espoir, savoir rebondir, être à jour, consolider sa position.

La volonté malgré des hauts et des bas, doit toujours être présente pour gérer sa carrière, malgré les vicissitudes et les aléas de la vie professionnelle, il est indispensable de garder une ferme volonté tout au long de ce que l'on envisage comme parcours et but à atteindre.

En résumé : On pourrait dire qu'en fait il s'agit d'être positif et opiniâtre (qui est attaché à son opinion et à ses idées)

3.3. La résistance

C'est certainement le plus complexe à gérer en raison des nombreuses incertitudes que l'on rencontre au fil du temps où l'on travaille mais aussi dans sa vie personnelle.

Le principal facteur de lutte est sans aucun doute : le stress.

Gérer le stress est devenu un combat quotidien.

Gérer les changements avec tout ce que cela comporte en termes d'adaptation, de reconfiguration et de remise en cause.

En résumé : On pourrait dire qu'il s'agit d'être solide et courageux

4. Les limites de gestion de la carrière

Dans toute stratégie, il y a toujours des points faibles difficiles à surmonter qui peuvent même constituer des freins relativement puissants voire l'arrêt complet de la carrière notamment pour la progression.

C'est ainsi que l'on peut avoir des évènements insurmontables et imprévisibles tels que la maladie, l'accident qui doivent aussi faire prendre conscience aux « carriéristes » que tout peut basculer en une fraction de seconde. A cela ,on peut

rajouter les catastrophes naturelles qui peuvent avoir des conséquences graves pour l'individu et /ou la structure. On peut aussi évoquer :(WAGNER, J.D, 1999).

4.1. Le chômage :

Par la liquidation, la disparition de la structure, la délocalisation, , le changement de dirigeants une nouvelle politique, etc.... Qui peuvent remettre en cause ou simplement annuler un travail de gestion de carrière de plusieurs années.

4.2. L'injustice : où l'individu peut se sentir injustement pénalisé dans sa carrière soit parce qu'on l'a oublié ou parce que d'autres intérêts sont passés en priorité.

4.3. La perte de confiance en soi-même :

Le chemin de la gestion de carrière et long, il peut être décourageant car l'enjeu ne vaut pas la peine, d'où le doute et la résignation.

4.4. La lassitude : l'aspiration vers autre chose, vivre sa vie professionnelle différemment avec d'autre objectifs que la réussite ou le travail.

4.5. La surestimation de soi-même : surévaluer ses capacités peut être un bon stimulant mais aussi le chemin ouvert vers la déception et l'amertume.

Un peu plus de persévérance, un peu plus d'effort, et ce qui paraissait être un échec sans appel peut devenir une réussite éclatante. Elbert Hubbard

TD COURS N° VI

Mini cas 1 :

Madame(Y) :Technico-Commerciale employée dans une grande société industrielle envisage un développement de carrière avec plus de responsabilités et un meilleur salaire. Elle envisage d'être Directrice Commerciale d'une ligne de produit.

- A). Quelle est stratégie à mettre en œuvre pour promouvoir sa carrière ?
- B). Quelle stratégie qu'une structure doit mettre en œuvre pour promouvoir les carrières ?

Mini cas 2 : (travail à faire)

Monsieur FARES examine la pyramide des âges de son service et s'aperçoit que deux (02) de ses ingénieurs partiront en retraite d'ici 6ans .De plus, il s'avère que quatre(04) de ses techniciens envisagent de suivre une formation complémentaire en vue d'obtenir le Diplôme d'ingénieur.

- A). Quels problèmes soulèvent cette situation ?
- B). Comment les résorber par la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Connaissances ?

Correction du mini cas 1 :

A). Stratégie à mettre en œuvre pour promouvoir sa carrière :

- 1) Connaître réellement ses compétences professionnelles et les compétences recherchées.

Par exemple :

- Connaît-elle parfaitement l'ensemble des spécificités du produit d'un point de vue technique ?
- Sait-elle s'il est en fin de vie commerciale ?
- Est-elle capable de suivre un dossier produit en intégrant des éléments techniques, administratifs et financiers en plus des éléments commerciaux ?
- Ai-je les capacités à diriger des équipes ?

2) Envisager le futur poste avec les avantages et les inconvénients.

Par exemple :

- Quelles sont les contraintes d'horaires de travail par rapport à son temps personnel ?
- Le supplément de salaire est-il vraiment intéressant ?
- Est-ce un poste stratégique et /ou avec des risques importants ?

3) Envisager ses propres capacités à dominer le stress et le changement

Par exemple :

- Suis-je à l'heure actuelle en mesure d'aller vivre ailleurs, de voir d'autres personnes, d'intégrer un métier que je connais mal ou partiellement ?

4) S'imaginer dans le poste (visionner intérieurement la fonction)

Par exemple :

- Suis-je vraiment en adéquation entre mon ambition et ce que j'ai envie de vivre professionnellement et personnellement ? Si oui : s'y voir.

B). Stratégie qu'une structure doit mettre en œuvre pour promouvoir les carrières

1). Impliquer fortement la Direction des ressources Humaines

Par exemple :

- Encourager le personnel à faire carrière et acquérir d'autres compétences utiles pour eux-mêmes et la structures.
- Etablir un climat social agréable et favorable au développement de carrière.
- Favoriser la mobilité interne
- Etablir une bonne communication sur la stratégie générale de la structure afin que le personnel connaisse les possibilités d'évolution.

2). Mettre en place un système de parrainage Mentor ou coaching

Par exemple :

-Favoriser l'émergence de personnes ressources en interne ou en externe afin d'aider et accompagner les salariés motivés et compétents à prendre des fonctions en adéquation avec leurs possibilités ou leur ambition.

Bibliographie

1. ARDOUIN, T. (2013). Ingénierie de formation. 4^{eme} édition.
2. Albéric HOUNOUNOU ,100 fiches pour comprendre le management, 3^{eme} édition BREAL, Paris.
3. Annick HAEGEL (2012), La boîte à outils des Ressources Humaines, Dunod, Paris.
4. BAEBER, A.E. (1998), Recruiting Employees,Thousand Oaks,CA :Sage.
5. BILOT, M. (2011). Mémoire. Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle le cas de Reims habitant de champagne_Ardenne et de l'entreprise X.
6. BOXALL, P.PURCELL, J.et Wright,P.(dir)(2007) the Oxford handbook of human Resource Management .Oxford : Oxford University Press.
7. CAMPOY, E.Maclouf, E.MAZOULI, K NEVEAU, V. (2008), Gestion des ressources humaines, Paris : Pearson, coll.Synthex.) .
8. CHIGOUR Nabila ,AIT SAADI Rofaida (2021) , La formation professionnelle continue entre maintien de l'employabilité des employés et la performance de l'entreprise,Cas : M uni télécommunication.
9. Denis Proulx, (2000). management des publiques théories et applications Presses de l'Université du Québec.
10. DEJOUX,C.et THEVENT,M.(2015),La gestion des talents,2^{ème} édition ,Paris :Dunod .
11. DIMITRI Weiss(2003) , Ressources Humaines ,2^{eme} édition d'organisation.
12. ENSTA PARIS TECH(27/09/2013) Gestion des Ressources Humaines et Management Interculturel .
13. FILIPIAK, S., CLEMENT, H., & BOUGAUL, E. (2005). Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algerie, Maroc, Sénégal, et Tunisie.
14. F.Makhlouf et collectif EPBI, 2012, Initiation à la Gestion des Ressources Humaines, Pages Bleues internationales.

15. Gavand, A. (2013). Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards. Eyrolles.
16. GAZIER, B. (2004). Les stratégies des ressources humaines.
17. GERRERO, S. (2014). Les outils des RH. 3 eme édition.
18. Hosdey, A., & Rogister, J. (2009). Formation en entreprise , les clés de la réussite.
19. Jean-François Souterain et Philippe Farcet, 2006, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition BERTI.
20. .F Soutenain, P.Farcet 2006, Organisation et gestion de l'entreprise, Edition FOUCHER, Paris.
21. KHELASSI Réda (2010), management des RH.
22. LAMBERT, G., & OUEDRAOGO, N. (2006). L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus.
23. Laurent TASKIN, Anne DIETRICH 2016, Managemant humain, De Boeck, Paris.
24. MADELEINE GRAWITZ(2000). Lexiques des sciences sociales .Edition.Dalloz. Paris.
25. Patrice LAROCHE et autres, (2019), GRH : Théorie et nouvelles pratiques de la fonction RH, DEBOECK.Paris.
26. PERRETTI J.M.(2001) , la gestion des ressources humaines 15eme édition.
27. PERETTI, J. M. (2016). Gestion des ressources humaines. 21 eme édition.
28. Sylvie St-ONGE, Relever les défis de la gestion des ressources humaines 2015, Edition : 5ème éditionPublisher: TC Média livres.
29. SYLVIE et AUTRES(2006), organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris.
30. Von Bertalanffy, L. (1996). Théorie générale des systèmes, Dunod, Paris.

Liste des tableaux

Tableau 1: Les activités de bases, mobilisatrices, d'équilibre et de rééquilibre	56
Tableau 2 : Analyse stratégique	25
Tableau 3 : : Modèle de prévision de la demande de ressources humaines	26-27
Tableau 4 : Définitions et terminologies	31-32
Tableau 5 : Entretiens individuels vs entretiens collectif	47
Tableau 6 : Les concepts similaire à la notion formation.....	56-57
Tableau 7 : Identification de besoins de formation.....	63

Liste des Figures

Figure 1 : Rôle de la fonction des RH SELON DAVE Ulrich	13
Figure 2 : Modèle conceptuel d'un sous-système de GRH	16
Figure 3 : Les étapes de la planification en RH	24
Figure 4 : Les étapes et outils d'une GPEC	35
Figure 5 : Processus de recrutement	42
Figure 6 : Trois niveaux d'efficacité de la formation dans l'entreprise	65
Figure 7 : Le système de gestion des carrières	71

TABLE DES MATIERES

Cours	Titres	Page
	PRESENTATION DU COURS	02
	1 .A propos du support	02
	2. L'auteur du support	02
	3. Sommaire de support	02-03
	4. Objectifs de support	03-04
	5. Démarche pédagogique	04
	6 .Liste des exposés	04
COURS N° I	L'ENTREPRISE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	05
	Introduction	05
	1. Vocabulaire du management	05-07
	2. Origines de la Gestion des Ressources Humaines	07-10
	3. Evolution de la gestion des RH	10-16
	4. Les missions du Directeur des ressources Humaines	16-17
	TD COURS N° I	18-22
COURS N° II	LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	23
	Introduction	23
	1. Définition	23
	2. Les étapes de la planification en RH	23-29
	TD COURSN° II	30
COURSN° III	LA GESTION PREVISIONNELLE EMPLOI ET COMPETENCE (GPEC)	31
	Introduction	31
	1. Définition et terminologie	31-32
	2. Comprendre la GPEC	32-33
	3. La démarchent de la GPEC	33-35
	4. Les avantages et les limites de la GPEC	36-37
	TD COURSN° III	37
COURS N° IV	LE RECRUTEMENT	38
	Introduction	38
	1. La définition de recrutement	38-39
	2. Objectifs de recrutement	39
	3. La problématique du recrutement pour les organisations	39-41
	4. Processus de recrutement	41-49
	5. L'audit de recrutement	49-50

	TD COURS N° IV	51-54
COURS N° V	LA FORMATION	55
	Introduction	55
	1. Définitions des concepts clés	55-56
	2. Typologie de la formation	56-57
	3. Les objectifs de la formation	58
	4. La formation professionnelle : obligation coûteuse ou investissement.	58-59
	5. Les évolutions de la formation professionnelle dans le contexte Algérien	59-62
	6. La démarche de la formation	62-64
	7. Les niveaux d'évaluation du plan de formation	64-65
		66-68
	TD COURS N° V	
COURS N° VI	LA GESTION DES CARRIERES PROFESSIONNELLES	69
	Introduction	69
	1. La signification de la gestion de la carrière professionnelle.	69-72
	2. Les raisons et les motifs de la gestion de carrière	72-73
	3. La stratégie de gestion de la carrière	73-74
	4. Les limites de la gestion de la carrière	74-75
		76-78
	TD COURS N° VI	