

The page features a decorative graphic on the right side consisting of three purple circles of varying sizes, each containing three concentric white circles. These circles are connected by thin, light blue lines that extend towards the top-left corner of the page. The largest circle is at the bottom, the medium one is in the middle, and the smallest one is at the top.

Le management des Ressources Humaines

Cours master de recherche en entrepreneuriat et
management des PME

Sommaire

I-Introduction	3
II-Définition et finalité de la GRH	4
III-La fonction RH : une fonction « partagée »	5
IV-La FRH : fonction qui peut être externalisée.....	5
V-Le Responsable Ressources Humaines RRH : acteur clé de l’animation de la fonction RH	6
Le RRH, ses clients et leurs attentes	7
Les compétences associées au RRH	7
VI- Evolution historique de la GRH.....	8
VII- Les missions de la GRH : la matrice d’Ulrich	11
VIII-Evaluation de la performance RH	12
IX- Les activités de la GRH.....	12
IX-1 L’approche administrative	13
IX-2 L’approche managériale : Outils et méthodes de développement RH	30
A-La formation : levier stratégique	30
B-Le coaching	34
C-Le Système d’Information des Ressources Humaines –SIRH-	35
D-Le tableau de bord des RH.....	35
E-Notions sur La gestion des carrières.....	36
F-La gestion de la diversité.....	38

I- Introduction

La gestion des ressources humaines constitue une fonction importante de l'entreprise même si, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne peuvent se prévaloir d'un service de GRH. Cet argument n'infirmes en rien son importance. La GRH n'est pas seulement l'affaire de spécialistes, elle constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines. Elle fait aussi l'objet de nombreux discours, ouvrages et débats dans la sphère économique et sociale.

Depuis les années 2000, le monde des affaires connaît des évolutions de moins en moins prévisibles et les entreprises sont de plus en plus influencées par des facteurs externes.

Ces évolutions concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

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

Considérer la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise. Dans l'expression gestion des ressources humaines, c'est le mot gestion qui est le plus important... Cette notion de gestion renvoie en effet à une rationalisation de pratiques qui concernent les salariés : développement des compétences par la formation, mesure des performances, maintien de la motivation par des systèmes d'incitation, etc. Ce faisant, la GRH fait de l'Homme un objet de gestion.

Le responsable ressources humaines est appelé à gérer les contraintes qui pèsent sur la GRH:

- réduire les coûts salariaux tout en investissant dans le développement des compétences ;
- gérer des collectifs de travail (employés, ouvriers, cadres) mais aussi des individus aux attentes et problèmes spécifiques ;
- prévoir les besoins en qualifications malgré les incertitudes du marché,
- planifier les ressources nécessaires mais assurer leur flexibilité, tout en respectant les obligations légales et réglementaires.

Les Ressources Humaines sont alors considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises. Elles peuvent constituer un avantage concurrentiel d'où la nécessité de les gérer.

L'ouverture d'esprit du responsable RH est sa plus grande force pour comprendre la singularité de chaque cas qui se présente à lui, l'analyser et apporter une réponse forcément unique. L'environnement, l'entreprise et les hommes changent. Alors, à chaque obstacle, le responsable RH mènera une réflexion nouvelle, conscient qu'il ne peut appliquer de « One best way », mais cherchant toujours à s'adapter au plus juste grâce à ses connaissances dans une logique d'amélioration continue.

La GRH couvre donc un périmètre d'intervention très large en termes fonctionnels mais aussi en termes d'intervenants et de disciplines mobilisées. En effet, la GRH repose sur un principe de responsabilité partagée qui ne cesse d'ailleurs de s'étendre... Si les décisions d'ordre

stratégique concernant les Hommes dans l'entreprise sont prises par la direction, leur pilotage est assuré par le service RH et l'opérationnalisation est mise en œuvre le long de la ligne hiérarchique.

En outre, le périmètre disciplinaire de la GRH est particulièrement riche. Les responsables RH doivent prendre en considération des contraintes managériales mais aussi juridiques, économiques et sociales dans un numéro d'équilibriste quotidien. Par exemple, une décision de rémunération impliquera entre autres une analyse d'impact sur la compétitivité de l'entreprise, une réflexion sur les conséquences managériales et la motivation ou encore la mise en place d'une action d'information dédiée. Derrière chaque responsable RH, se cache donc un gestionnaire et manager mais aussi un juriste, un économiste, un sociologue, un psychologue, ... Ce complément de connaissances hétéroclites permet d'apprécier la contingence des problématiques de GRH qui ne peuvent être résolues par des « recettes ».

Ce cours a pour finalité :

- d'explicitier les fondements de la gestion des ressources humaines dans les organisations
- et de mettre l'accent sur les outils qui permettent d'aboutir à une gestion des ressources humaines pertinente, efficace et efficiente (distinction entre les différentes approches de la GRH).

II- Définition et finalité de la GRH

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

Dès lors, la GRH se présente comme un ensemble de pratiques de gestion cohérentes et stratégiques dont la finalité est d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité des collaborateurs tout en favorisant leur mobilisation, leur fidélisation et leur bien-être. Elle doit concilier autant que possible entre deux types d'objectifs qui pourraient être conflictuels : les objectifs économiques et les objectifs sociaux.

La finalité de la GRH consiste de ce fait, en la disposition à temps et en permanence, en effectifs suffisants, d'Hommes compétents et motivés, pour faire le travail nécessaire avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût optimal compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable.

Ainsi peuvent être déclinées les principales fonctions de la gestion des ressources Humaines :

- ✓ Attirer le personnel à travers une politique de recrutement efficace ;
- ✓ Motiver le personnel par la mise en place d'une politique de communication adéquate et une politique de rémunération attractive ;
- ✓ Développer et perfectionner les compétences du personnel à travers la programmation d'actions de formations permettant de combler les besoins des entreprises et de leurs personnels ;
- ✓ Conserver le personnel à travers une gestion de carrière et une amélioration des conditions de travail.

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

III- La fonction RH : une fonction « partagée »

Au fur et à mesure qu'elle se spécialise et devient plus « technique », la GRH tend à élargir son champ d'action et donc à impliquer, de près ou de loin, différents acteurs.

Contrairement à beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise, la GRH n'est pas le domaine réservé d'un seul acteur ou d'un seul type d'acteurs. On peut ainsi identifier au moins trois grands groupes d'acteurs qui interviennent en matière de GRH:

- ✓ Les décideurs : la direction générale censée élaborer les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Les managers d'équipe : à l'échelon de chaque service, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.) ;
- ✓ Les spécialistes fonctionnels de la GRH, acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Si les spécialistes de la GRH ont en charge l'élaboration des procédures, règles du jeu (qui fait quoi et quand), outils de gestion (méthodes de classification, études de rémunération, etc.) et modalités de contrôle (tableaux de bord, audits), les décisions sont prises par les responsables hiérarchiques. Ces derniers constituent donc des acteurs à part entière de la GRH.

L'expression « fonction partagée » renvoie au partage des responsabilités ainsi organisé en matière de GRH, entre différents types d'acteurs, très variables d'une entreprise à l'autre et on observe une évolution des pratiques dans ce domaine. Ainsi, après avoir massivement opté pour une décentralisation de la fonction au début des années 1990, les DRH des grandes entreprises semblent vouloir aujourd'hui se recentraliser.

Pour mieux cerner cette notion de partage de fonction, on prend l'exemple du montage d'une action de formation continue, les grandes lignes stratégiques thématiques et budgétaires vont donner lieu à des procédures de mise en œuvre, qui seront-elles mêmes appliquées par les managers de terrain pour décider quel collaborateur en particulier pourra suivre quelle formation. En outre, cette approche traditionnelle de la notion de responsabilité partagée est de plus en plus sujette à prolongement. Ainsi, l'individualisation croissante de la relation d'emploi incite le salarié à devenir un « acteur » de son parcours professionnel, que ce soit au travers de la mobilisation des dispositifs de formation à sa disposition, de l'évaluation individuelle ou de la mobilité. Finalement, le salarié est lui aussi de plus en plus impliqué dans cette chaîne de responsabilité partagée de la GRH.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.

IV- La FRH : fonction qui peut être externalisée

L'externalisation consiste à recourir à un prestataire externe pour la prise en charge partielle ou totale d'une application, d'un processus ou d'une fonction. L'externalisation ou (outsourcing) concerne la fonction RH comme les autres fonctions de l'entreprise on parle d'HRO (HUMAN RESOURCE OUTSOURCING)

- Les avantages recherchés :
 - ✓ Un recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée : l'externalisation vise à décharger la fonction RH des activités à faible valeur ajoutée (tâches administratives, répétitives et chronophages) pour se recentrer sur les activités ou cœur du métier et à plus grande valeur ajoutée
 - ✓ Une logique d'optimisation : maîtrise des coûts
 - ✓ Une recherche de la qualité : fiabilité du travail du fait du professionnalisme du prestataire, respect des délais.
- Les risques associés et leur gestion :

En dépit de ses avantages, l'externalisation n'est pas sans risque pour les entreprises. Plusieurs risques doivent être pris en compte :

Elle peut entraîner en effet, une perte de connaissance pour l'entreprise : en externalisant, l'entreprise confie tout ou partie de son système d'information (SI) à un prestataire externe. Il faut donc s'assurer que le prestataire respectera les règles de fonctionnement de l'entreprise en terme de circulation et de traitement de l'information.

V- Le Responsable Ressources Humaines RRH : acteur clé de l'animation de la fonction RH

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

Le RRH doit veiller à bien orienter cette fonction pour qu'elle soutiendra la stratégie de l'entreprise, pour ce faire il est doit être à la fois

- **Dirigeant** : des équipes qu'il doit faire évoluer
- **Animateur** : de ses collègues de l'équipe de direction générale
- **Coach** : des managers opérationnels

C'est ainsi qu'il doit avoir des compétences larges et une posture particulière en communication, en coaching, et en négociation ; Cette politique couvre les domaines suivants (entre autres) :

- Les compétences des collaborateurs nécessaires à la réussite du projet de l'e/se
- La gestion des carrières : Visant à avoir la bonne personne au bon endroit
- Les rémunérations visant à rétribuer le travail des collaborateurs et à récompenser leur performance et assurer leur fidélisation
- La communication permettant En interne de faire comprendre la stratégie de l'e.se En externe de communiquer une image d'employeur auprès du marché des futurs collaborateurs

L'efficacité d'une stratégie RH provient en grande partie de la cohérence de ces éléments, Ils confèrent à la fonction RH une dimension opérationnelle en soutien à la stratégie de l'entreprise.

L'organisation de la fonction RH doit être en phase avec la stratégie RH. Pour devenir véritablement stratégique la fonction RH devra être totalement impliquée dans la stratégie de l'entreprise .

Modifier l'organisation implique des compétences spécifiques des acteurs de la fonction RH; de nouveaux profils , de nouvelles expertises . Changer l'organisation sans changer le portefeuille de compétences RH ne sert qu' à créer des frustrations .

La GRH se voit alors « une approche stratégique et cohérente de la gestion de l'actif le plus précieux d'une organisation, les gens qui y travaillent et qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation de ses objectifs» Armstrong M. (2006, p.3)

Le RRH, ses clients et leurs attentes

<i>Pour</i>	<i>Le RRH doit être</i>
<i>Les dirigeants</i>	- Garant de la sécurité et de la santé - Acteur de la compétitivité - Créateur de Valeur
<i>Les managers</i>	- Garant du partage de la fonction - Partenaire d'affaires - Accompagnateur du changement
<i>salariés</i>	Garant de l'équité - Garant de l'employabilité - Garant de l'éthique - Reconnaissance
<i>Les représentants des salariés</i>	Garant de l'écoute - Garant de la conformité - Garant de la dynamique sociale

Repris de J.M.PERRETTI (2011), p.34

Le responsable ressources humaines (RRH) aura a remplir un certain nombre de fonctions (cf, exercice sur la fonction du RRH).

La gestion des RH parce qu'elle est basée sur les Hommes ; ne peut être étudiée de manière isolée. Il est en effet impossible de dissocier la fonction RH de son contexte : les RRH sont perpétuellement sous influence externe , que ce soit les mutations technologiques ou le climat social et politique.

Les compétences associées au RRH

Les compétences nécessaires à l'exercice des différentes composantes de la fonction ressources humaines varient significativement. il s'agit de compétences :

Niveau 1 : Administratives et juridiques, avec des qualités personnelles de fiabilité , de précision ; de rigueur et de discipline

Niveau 2 : Relationnelles-communication interpersonnelle surtout- avec une capacité à écouter, conseiller, assister ; soutenir, responsabiliser l'encadrement et les collaborateurs.

Niveau 3 : Conceptuelles ; stratégiques et de consultance interne, pour concevoir, définir et contribuer à mettre en œuvre des politiques et actions globales, réaliser des audits et des missions de consultance interne, conseiller la Direction sur les orientations à prendre en matière de RH.

VI- Evolution historique de la GRH

V-1 La gestion du personnel

Après la seconde guerre mondiale, le terme de la gestion du personnel a été couramment utilisé pour caractériser les personnes chargées des relations avec le personnel. Le gérant du personnel était un administrateur dont la tâche consistait à s'assurer de la cohérence juridique des actes de gestion quotidienne et à assurer la gestion administrative des salariés. L'entreprise était alors comparée à une entité non démocratique à l'image de l'armée et dans et dans laquelle « le patron, c'est le patron ».

V-2 Les ressources Humaines (RH)

Suite aux grèves et à la restructuration des années soixante – dix, cette gestion quantitative s'est avérée inadaptée et nous sommes passés au terme de « ressources humaines ». Les hommes de l'entreprise étaient considérés comme une ressource, au même titre que les ressources naturelles, les méthodes de production et le parc des machines. L'homme était réduit à une ressource nécessaire à la réalisation des prévisions de production et d'exploitation. Ainsi comme les autres ressources, le personnel pouvait être gaspillé et dépensé. Et c'est en effet ce qui fut fait durant les années difficiles de 1970 à 1990 ; le responsable du personnel prend alors le titre de « directeur des ressources humaines », son rôle est de gérer et négocier l'évolution des relations sociales qui prennent de plus en plus de place dans ses préoccupations quotidiennes . Mais si cette gestion des Hommes devient plus qualitative, elle continue à traiter les membres de l'entreprise comme des ensembles que l'on peut regrouper et hiérarchiser selon leur statut ou leur emploi.

V-3 Le capital humain

Le capital humain ne se réduit pas à un comportement cynique des salariés envers leur emploi et leur entreprise, il comprend tous les éléments intangibles que les salariés apportent avec eux dans leur entreprise. C'est pour cette raison ce capital est aussi appelé capital immatériel.

Gérer le capital humain revient à comprendre quelle est la valeur apportée par chaque membre de l'entreprise. Celle-ci provient de la fusion de plusieurs éléments :

- Les connaissances : Connaissance de soi, d'un environnement particulier, d'une organisation, d'une loi ...
- Un réseau de relations personnelles : Dans l'entreprise ou non, experts, collègues...
- Les compétences : Intellectuelles, manuelles, techniques ...
- L'expérience : savoir-faire acquis auparavant
- Les valeurs : elles dictent le comportement du salarié et participent à son engagement dans son entreprise et son travail

- Les attentes et les besoins : y répondre assure la satisfaction sur le long terme

La nouvelle mission des ressources humaines est d'évoluer et de se concentrer sur le développement des compétences en considérant les collaborateurs de l'entreprise comme des individualités d'un capital à gérer et à pérenniser ou comme des talents à découvrir et des potentiels à développer.

Aujourd'hui on assiste au Développement de nouvelles approches tel le Marketing des Ressources Humaines «Une nouvelle approche de la relation salariés / entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble.»

Panczuk et Point (2008) définissent le marketing RH comme «un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler ».

L'objectif du marketing RH est de développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les hommes et les femmes qui travaillent au sein d'une entité, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une marque de référence .(cf, note de lecture).

V-4 Histoire de la GRH au Maroc :

Pour expliciter l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines au Maroc, Il est nécessaire de distinguer entre trois périodes essentielles :

- La période précoloniale & coloniale (<1960);
- La période de l'après indépendance et jusqu'aux années 90 ;
- La période allant du début des années 90 à nos jours .

1. La période précoloniale & coloniale (<1960) :

Cette période était caractérisée par une absence totale de structure de Gestion des Ressources Humaines et par :

- Une opposition systématique du patronat français à la mise en place d'une législation du travail au profit de la population locale
- Une discrimination selon la nationalité
- Une exploitation de la main d'œuvre en terme de coût, de durée de travail, de protection et de prévoyance sociale.

2. La période de l'après indépendance et jusqu'aux années 90

Durant cette période on a assisté à une émergence de la gestion des RH avec une apparition des entreprises structurées et des entreprises familiales

Les Entreprises structurées sont caractérisées par :

- Une GRH réduite aux basiques de la fonction personnel;
- Et un développement d'une culture de la négociation et du dialogue social.

Les entreprises familiales ont tout rejeté tout contre pouvoir syndical et les aspects de la gestion de la main d'œuvre relèvent des prérogatives du dirigeant.

3- De 1990 à nos jours

Émergence de nouvelles pratiques de GRH à travers :

- Le renforcement des instances représentatives ;
- La réforme de la législation du travail ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La Réduction de la durée du travail .

La gestion des ressources humaines est soumise aux défis et aux vicissitudes de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Ces défis se traduisent par trois mouvances essentielles :

- **Les mouvances démographiques** : la situation démographique actuelle un enjeu majeur surtout pour les administrations publiques : près de la moitié des fonctionnaires admis à la retraite dans les quelques années à venir, la question du renouvellement des effectifs va s'imposer pour pouvoir combler les besoins de ces entités en compétences.

- **Les mouvances technologiques: l'Administration électronique:**

L'usage interne des technologies de l'information et de la communication (TIC) a modifié les méthodes de travail et son organisation, une adaptation en matière : de compétences, de formation, de redéploiement d'effectifs, d'organisation, des conditions de travail, du contenu des emplois est nécessaire.

- **Les mouvances géo-politiques:** La mondialisation et l'adhésion du Maroc à la zone de libre échange a:

- 1- suscité une mise en compétition directe l'entreprise marocaine et les entreprises des autres pays;
- 2- stipulé que les services rendus par les administrations sont une composante essentielle de l'environnement des affaires .

Les organisations marocaines (entreprises privées ou administrations publiques) sont appelées à répondre à de nombreuses exigences:

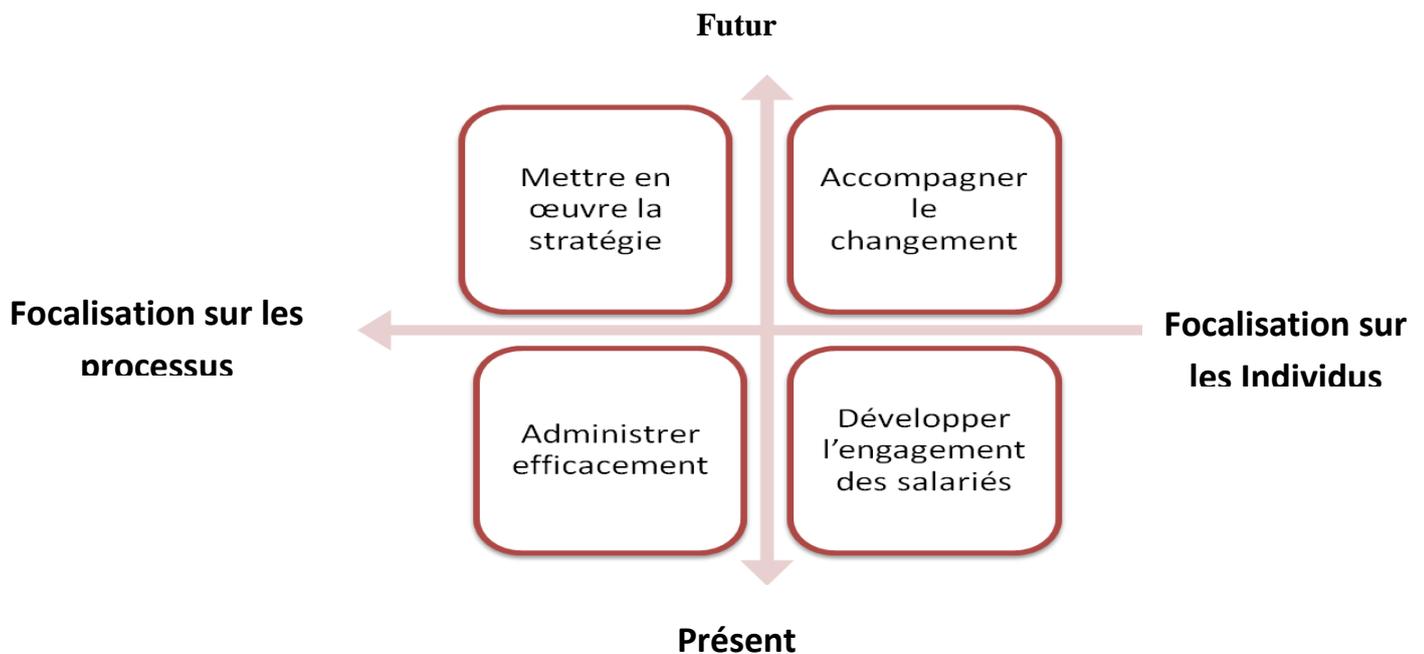
- Rapidité de l'exécution ;
- Capacité d'anticipation et de prévision ;
- Sens de l'écoute et de la communication ;
- Capacité d'adaptation rapide aux situations nouvelles.

Ces exigences se sont traduites en objectifs claires et opérationnels pour la GRH.

VII- Les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich

Comme c'est décrit dans la matrice d'Ulrich, les missions de la GRH peuvent s'intéresser:

- ✓ Au présent ou futur
- ✓ Aux individus ou aux processus organisationnels
- ✓ Le croisement de ces deux dimensions permet de déterminer quatre missions distinctes mais complémentaires.



- ✓ La mission d'administration : porte essentiellement sur le processus de gestion du personnel (gestion des congés, de registres du personnel, de la paie...), ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et sont souvent externalisées (Peu génératrice de valeur ajoutée).
- ✓ Développement de l'engagement des salariés : vise à optimiser le niveau d'effort et d'engagement des salariés : développement de l'esprit d'appartenance , formation ,l'écoute , épanouissement , sentiment de l'équité , motivation ...
- ✓ L'accompagnement du changement : la responsabilité du service RH est alors de concevoir des pratiques managériales participatives, de donner du sens au changement et de convaincre l'ensemble des parties prenantes de leur intérêt afin de ne pas avoir des blocages et des résistances.
- ✓ La mise en œuvre de la stratégie : consiste pour le service RH à décliner les objectifs stratégiques en matière de politique RH : recrutement, formation, redéploiement pour que les compétences requises soient effectivement disponibles. Le service RH peut aussi contribuer à la définition de la stratégie.

VIII- Evaluation de la performance RH

Il est fondamental pour la fonction RH de réussir à démontrer sa performance , c'est ainsi qu'elle peut se légitimer, il ne s'agit pas d'un exercice facile .

La GRH produit des effets locaux perceptible aux niveaux des équipes de travail, des établissements , mais ceux –ci sont dilués des lors que l'on agrège la mesure des performances. Ex: il est possible de montrer que la GRH peut améliorer la motivation; mais il est délicat de montrer qu'elle est à l'origine d'une progression du chiffre d'affaires ; cette dernière peut résulter de la qualité d'une campagne publicitaire ou de l'amélioration de la qualité des produits .

Modèle de l'escalier

Ce modèle met en évidence une méthode d'évaluation fine permettant de légitimer la GRH en montrant sa contribution à la performance globale.

Il s'agit de mesurer étape après étape:

1. L'activité même des équipes RH, les politiques, les processus et les pratiques mises en place;
2. Le lien entre ces activités et les résultats
3. Liens entre les résultats et les résultats organisationnels (croissance des ventes , productivité, ...)
4. Le lien entre les résultats organisationnels et le succès de l'e.se



Jean-Yves Le Louarn et thierry Wills, l'évaluation de la gestion RH ; éditions Liaisons 2001

IX- Les activités de la GRH

Deux approches peuvent être décrites :

- L'approche administrative
- L'approche managériale

IX-1 L'approche administrative

A- Le recrutement

« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront » citation de *Warren Buffet*.

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts.

Le recours à un personnel compétent et motivé contribue au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H. et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

La question de la rétention est importante, les jeunes étant plus sensibles à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations.

L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif.

Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.

Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs.

L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liées à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel.

Quelles sont donc les conditions de réussite d'un recrutement ?

Comme en toute démarche d'ingénierie, la création est précédée de diagnostic et d'analyse. (*cf ; note de lecture*)

Quelles sont les différentes phases qui précèdent le recrutement ? et quelles seront les conditions de réussite ? (*cf ; note de lecture*)

Avant de se lancer dans un processus de recrutement, il semble pertinent d'essayer d'apporter des réponses aux questions précédentes, pour pouvoir disposer de la meilleure vision possible des besoins immédiats et des besoins à moyen terme. Si les activités liées au recrutement sont similaires, il convient pour définir les besoins à moyen terme, de mener une analyse préalable avec l'appui du pilotage notamment. Cependant, une fois le besoin défini, d'autres questions doivent trouver des réponses comme : Comment trouver le bon candidat ? Par quel canal le contacter ? Quelle formation dispenser pour quel collaborateur ? (*cf, note de lecture*).

Le recrutement est une activité stratégique qui contribue à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisme. C'est la première étape de cette amélioration car c'est lui qui prouve la capacité de l'entreprise à recruter des personnes prêtes à s'engager et à s'impliquer.

Du recrutement dépend l'arrivée de salariés qui :

- Disposent des compétences dont l'entreprise a besoin ;
- Sont prêts à s'impliquer dans la satisfaction de leur client ;
- Sont prêts à adopter une démarche personnelle d'amélioration continue pour développer et acquérir les compétences au fur et à mesure des besoins de l'entreprise.

L'action de recrutement demande des efforts particuliers de prudence et de rigueur : évaluer le candidat et être capable de faire un choix équitable.

A-1 : les Qualités recherchées par les employeurs

L'ensemble du processus de recrutement sera basé sur le profil , qui ne se résume pas à une seule liste de diplômes ou d'expériences que l'on retrouve dans le Curriculum Vitæ (CV)¹ des candidats, il prend aussi en compte leurs :

- Capacité d'anticipation ;
- Habileté à évaluer les problèmes et à proposer des solutions ;
- Degré d'autonomie ;
- Capacité à animer une équipe ;
- Faculté à apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise (employeur) ;
- Capacité à prendre des décisions ;
-

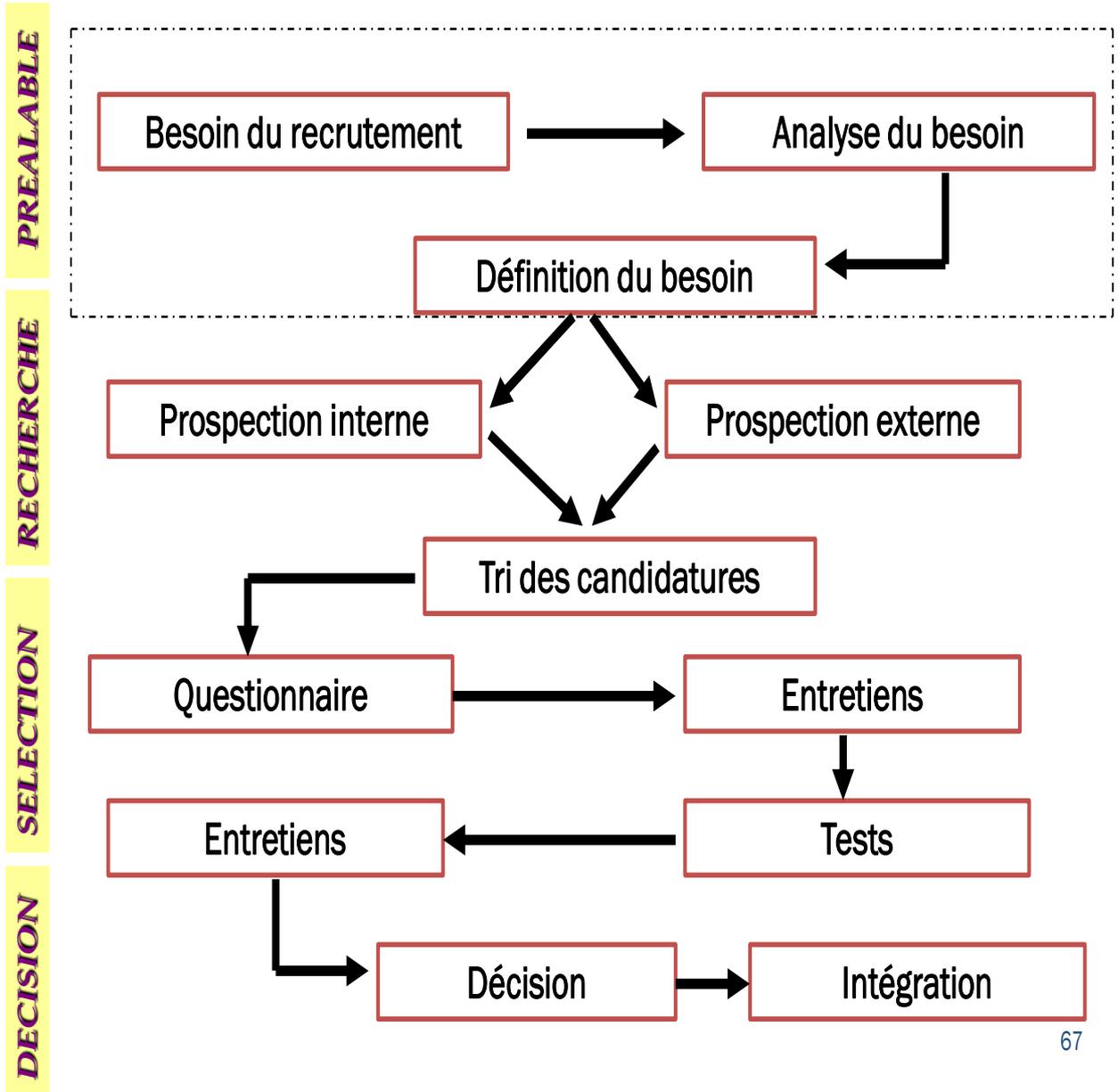
A-2 Processus de recrutement

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire.

Les opérations de recrutement peuvent être regroupées dans le schéma ci-dessous :

¹ Selon Charles-Henri Dumon et Jean-Paul Vermès un CV est l'ensemble des indications relatives à l'état civil, à la situation, aux activités passées d'un étudiant, d'un candidat à un poste, à un examen, à un concours.(cf, note de lecture)

Processus de recrutement



Un mauvais processus de recrutement est souvent à l'origine du manque d'engagement et d'implication des nouvelles recrues lors des premières semaines de travail et des démissions qui interviennent après quelques mois seulement. En effet, c'est lors du recrutement que l'entreprise et le salarié établissent les bases d'une relation de confiance, source de l'attachement. Cependant, un recrutement réussi peut se solder par un départ rapide s'il n'est pas suivi d'une procédure d'intégration efficiente.

L'enjeu d'une bonne gestion des emplois est lourd de conséquences pour l'organisme, et en particulier pour les PME. Un mauvais choix peut avoir des répercussions sur plusieurs années et affecter la continuité et la qualité du service. Recruter un candidat sur ses valeurs, sa facilité à s'intégrer dans une équipe existante, à faire un travail enrichissant en termes d'expérience et d'utilisation de ses compétences afin d'assurer autant que possible sa réussite dans son emploi, c'est poser les bases d'une démarche qualité efficiente.

La mission première des ressources humaines est de sensibiliser et former l'encadrement à l'analyse l'emploi et aux méthodes de recrutement (création de profil, sélection de CV, entretien,...). C'est aux RH de convaincre les managers d'utiliser des démarches équitables.

La seconde mission des RH est de coordonner les différents acteurs du processus de recrutement, de mener une veille constante des tendances du marché de l'emploi et des salaires pratiqués. En restant en contact avec la diversité du marché de travail, elles sauront quelles sont les compétences les plus demandées et pourront anticiper les changements de conjoncture.

Selon B. Legrix de la Salle dans Tous DRH, Recruter ses collaborateurs, « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ».

Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail...

Elle est essentielle et selon Peretti (1998, p.198), elle permet de fixer :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- Les qualités de personnalité,
- La fourchette de rémunération du poste,
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation). Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire...

La notion de poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui est aussi à prendre en compte quand se pose la question de l'adéquation de l'individu à son emploi. De même, l'évolution temporelle du poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible du candidat dans l'entreprise. (Cadin, p.260).

A-3 Recherche de candidats: Sources

Deux types de sources de candidatures peuvent être relevés: les sources internes et les sources externes

❖ Les sources internes

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. Cette prospection interne suppose l'existence d'informations claires sur les postes à pourvoir : affichage, intranet, notes de service, journaux d'entreprises... (cf, note de lecture)

❖ Les sources externes

Les candidatures spontanées, les petites annonces sont les deux principales sources de recrutement.

La recherche des candidatures externes s'alimente à d'autres sources :

- Institutions d'enseignement et de formation,
- Cabinets de recrutement,
- Agences d'intérim,
- Salons et forums d'emplois,
- Bases de données des sites de recrutement,
- Organismes de l'emploi (ANAPEC)...

A-4 La sélection

La sélection est une activité intimement liée au recrutement, son rôle est d'identifier les candidats qui satisfont les exigences d'un poste à combler. Elle est fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses :

- La revue biographique
- Les tests (cf, note de lecture et glossaire)
- Les entretiens
- La vérification des références

Un entretien est avant tout un test pour évaluer les capacités des candidats. En effet, le candidat le plus doué sera souvent embauché plutôt que les meilleurs candidats ou les plus qualifiés ! .

Les questions utilisées lors de l'entretien cherchent à identifier les compétences des salariés et le contexte de leur utilisation. C'est un moyen d'appréhender le savoir-faire (expériences, connaissances et compétences) et le vouloir faire (intérêt personnels, personnalité et talent). Il s'agit donc de poser des questions demandant entre autre au candidat de se projeter dans le passé et de répondre à une question précise sur la base de son comportement passé.

Les six étapes de l'entretien

Il s'agit de :

- Choisir un accueil qui relaxe le candidat et amorce un échange d'égal à égal;
- Présenter brièvement celui qui interviewe et l'entreprise;
- Demander des informations précises au candidat avec vérifications des points de son CV ;

- Procéder à une évaluation de 30 minutes environ, à l'aide de questions tantôt ouvertes, tantôt fermées ;
- Présenter le poste à pourvoir ;
- Répondre aux questions du candidat et formuler une conclusion, toujours positive.

À la fin d'un entretien, il s'agit de bien cerner les compétences techniques, les caractéristiques personnelles du candidat : sur le plan intellectuel, sur le plan des rapports humains, est-il autoritaire, hypersensible, chaleureux... ? Et enfin, dans ses recoins les plus intimes, quelles sont ses motivations profondes, ses moteurs, ses freins ?

La phase de sélection c'est la phase plus visible puisqu'elle concerne chaque individu cherchant un emploi.

A-6 La prise de décision

Généralement confiée à la hiérarchie du futur recruté, cette phase a pour but de trancher définitivement entre les trois ou quatre candidats retenus à l'issue de la sélection, dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la plus subjective et le moment le plus difficile.

Le choix est une responsabilité lourde de conséquences; l'erreur de jugement est toujours possible ce qui suppose :

- ∞ D'utiliser une grille de prise de décision établie sur la base des critères identifiés préalablement, pondérés en fonction du poids dans les responsabilités du poste de chaque profil ; Ces critères correspondent aux descriptions de poste et de profil du « candidat idéal » ;
- ∞ de tenir compte de plusieurs avis: du cabinet de recrutement, du responsable ressource humaine, supérieur hiérarchique, ou directeur... .

Quand le choix est fait, il est important de préparer un plan d'intégration pour la nouvelle recrue.

A-7 L'intégration

Le rôle de l'entreprise est de rendre l'insertion de la nouvelle recrue séduisante, efficace et rapide.

Pour l'aider l'entreprise aura à sa disposition un arsenal de moyens et d'outils :

- ∞ Séminaires, stages, projection de films ;
- ∞ Affectation d'un tuteur ;
- ∞ Brochures ;
- ∞ Livret d'accueil ;
- ∞ ...

Le programme d'intégration est généralement élaboré sous la responsabilité de la direction des ressources humaines et sa mise en œuvre est assurée par le responsable hiérarchique direct.

La période d'intégration est délicate pour le salarié et l'entreprise, car ces quelques semaines vont permettre à l'organisme recruteur de vérifier la maturité et la capacité du nouveau salarié à s'engager sur la voie de l'amélioration continue. (cf, fiche de lecture).

La bonne personne peut avoir été sélectionnée au bon poste et être motivée pour relever de nouveaux défis et faire ses preuves dans sa nouvelle entreprise. Cependant, si personne n'est présent à ses côtés pour l'aider à se familiariser avec son nouvel environnement et qu'elle doit se débrouiller par elle-même pour apprendre qui fait quoi et l'étendue de son propre travail, tous les efforts préalables de recrutement et de sélection auront été vains. Les efforts de recrutement peuvent être ruinés par le départ du candidat sélectionné s'il n'est pas suivi lors de son intégration.

Pour réussir l'intégration de la nouvelle recrue, il faut lui donner les clés de l'organisation et lui assurer un accompagnement personnalisé. Les pratiques d'intégration varient d'une entreprise à une autre en fonction de leur taille et de leur culture.

Bien que la qualité de l'intégration dépend directement des capacités pédagogiques de la personne chargée de le recevoir et de la disponibilité de ses collègues. L'intégration en groupe est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouveau collaborateur, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premiers pas dans un nouvel environnement.

L'intégration se décompose en deux phases :

1- La présentation ou accueil

C'est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi du nouveau salarié : conditions de travail, moyens, missions, activités .

2- L'assimilation

C'est l'insertion morale du salarié dans les relations humaines déjà préexistantes dans l'entreprise. L'enjeu de l'assimilation est de favoriser l'arrivée des nouveaux recrutés dans les équipes de travail en facilitant leur appropriation des normes et des modèles de conduite du système culturel de l'entreprise.

La phase de présentation peut être assez rapide si le nouveau salarié a reçu la bonne information et comprend rapidement ce qui est attendu de lui en terme de performance. En revanche, l'assimilation dans une équipe peut prendre beaucoup plus de temps en fonction des réactions de l'équipe qu'il rejoint ou de son comportement.

A-9 Les risques liés au recrutement

∞ Recruter un CV et oublier d'évaluer la personnalité et centres d'intérêts

- généralement les recruteurs se contentent de recruter sur la seule base de l'expérience et des connaissances imprimées sur le CV ; Néanmoins ce qui est conçu sur le CV ne montre pas le talent de la personne : un candidat ayant moins d'expérience mais étant plus motivé qu'un autre obtiendra potentiellement plus de résultat.

∞ Echouer à décrire la réalité du poste

- Si le candidat peut enjoliver son CV , c'est aussi le cas du recruteur à propos de l'emploi qu'il propose. La peur de dire la vérité aux candidats sur les conditions de travail est la raison la plus fréquente de départ anticipé.

∞ Recruter dans l'urgence

- Se laisser surprendre par un départ imprévu demandera de remplacer la personne partie sans avoir pu planifier le recrutement. Paradoxalement, c'est en se précipitant que les choses vont traîner, puisqu'une erreur peut entraîner de mauvais résultats ou le départ anticipé de la personne. Une erreur de recrutement nuira aux résultats et à l'ambiance de travail.

∞ Une autre erreur est de ne pas mettre à jour la description de fonction assez régulièrement « cf, note de lecture».

∞ Recruter sans preuve de performance : les managers qui ne sont pas formés aux techniques d'entretien échouent à demander des exemples concrets d'expériences où les candidats ont prouvé qu'ils possédaient le talent ou la maîtrise de la compétence recherchée.ils s'engagent alors dans des entretiens fort sympathiques mais superficiels qui ne leur apprendront rien quant aux compétences réellement détenues

Si le manager est en première ligne et reste responsable de la bonne intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, il doit être assisté de son équipe . Les salariés en place doivent rapidement mettre à l'aise leur nouveau collègue.

Aussi la personne recrutée ne doit pas se laisser vivre uniquement car elle est nouvelle. Elle doit être actrice de son intégration, elle lui incombe d'aller au-devant de ses nouveaux collègues, d'identifier les personnes et les informations dont elle dépend pour la bonne réalisation de son travail et ceux qui dépendent d'elle pour la bonne réalisation du leur.

Le recrutement d'un nouveau salarié se voit donc est une décision qui engage fortement l'employeur, d'un point de vue productif, financier et social.

La difficulté de cette opération est liée en grande partie au contexte d'incertitude qui la caractérise, ainsi qu'aux asymétries d'information. Ni l'employeur, ni l'employé, ne peuvent être sûrs de l'information qu'avance chacun, surtout de la crédibilité de l'engagement et du contrat moral.

Ce doute a plus ou moins diminué avec les nouvelles méthodes du digital, qui permet d'avoir plus qu'on nous offre directement (réseaux sociaux, marque employeur², expérience candidat...). Par ailleurs, les plateformes de recrutement ou job-boards fournissent une panoplie de profils qui permettent de trouver « la perle rare », surtout quand il s'agit d'un recrutement à l'échelle internationale ou régionale.

2 Ambler et Barrow (1996) , « The Employer Brand, In: Journal of Brand Management » :

Définissent la marque employeur (ou l' image de marque employeur) comme le forfait de bénéfices fonctionnels (caractéristiques organisationnelles et caractéristiques de l' emploi), économiques (conditions de travail ou d' emploi ; nature de l' environnement de travail ; pratiques de bien-être des employés au travail) et psychologiques (symboles et traits organisationnels) qui émanent de la relation d' emploi. Le forfait de bénéfices est propre à chaque organisation. Ce positionnement distinctif qu'un employeur adopte constitue la promesse aux candidats et aux employés actuels. Il permet de se présenter sur le marché du travail de manière originale et différente.

Un changement de comportements et de règles de jeu qui s'impose aux entreprises, et bouscule leurs pratiques en la matière, et même la relation entre recruteur et candidat.

In fine, paraît-il que la tendance digitale a impacté même le processus classique du recrutement, avec des retombées sur le marché de l'emploi.

B- La rémunération

La rémunération consiste à rétribuer ou à récompenser une personne physique en contrepartie du travail effectué.

Les modalités de rémunération sont explicitement décrites dans le contrat. Le parcours universitaire du collaborateur, son ancienneté dans la société, l'expérience acquise, ses performances sont autant d'éléments individuels qui entrent en ligne de compte dans la définition de la rémunération. Combien de temps le collaborateur travaille-t-il ? A-t-il effectué des heures supplémentaires ? Comment ces facteurs influent-ils sur la structure finale du salaire global versé au collaborateur ? Quelle proportion la performance collective représente-t-elle dans le salaire final de chacun ? Ces données doivent être saisies et suivies, ce qui est du ressort de la gestion administrative.

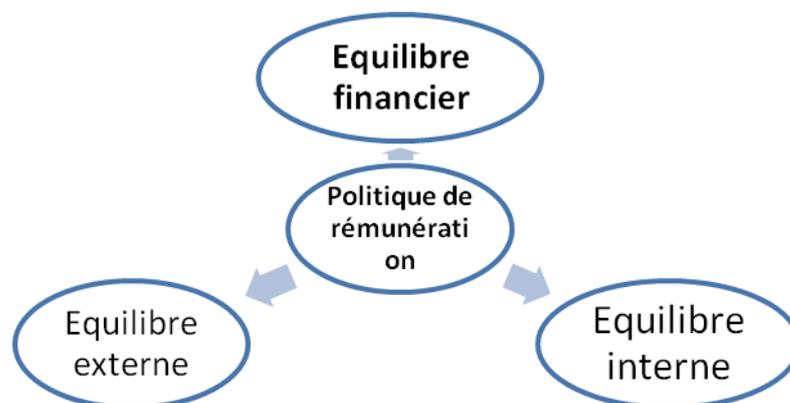
B-1 les composantes de la rémunération

Pour un salarié, la rémunération peut comprendre :

- **Une partie fixe** : Salaire de base
- **Une partie variable** : les primes, les commissions, l'intéressement, la participation aux bénéfices
- **Des avantages sociaux** : Mutuelle, prévoyance, retraite
- **Des avantages en nature** : tickets restaurants, voiture de fonction, chèques cadeaux, ...).
- **Des primes particulières**

B-2 Les contraintes de la rémunération

La politique de rémunération dépend de trois contraintes principales :



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

La première contrainte concerne l'équilibre financier. Le versement des rémunérations représente un pourcentage significatif de la valeur ajoutée des entreprises. A ce titre il constitue généralement le poste le plus important des engagements financiers des entreprises. La fixation des rémunérations et leur évolution sont au centre des conflits de répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production. La politique de rémunération influence donc de manière décisive l'équilibre financier de l'entreprise.

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

- La concurrence sur le marché de travail : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être proche des pratiques du marché du travail et, en particulier des pratiques du secteur d'activité de l'entreprise. Par l'alignement sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risques de départ des salariés, conséquence d'un sentiment d'iniquité externe ;
- La concurrence sur les marchés de produit : les coûts salariaux influencent directement le prix des produits ou services vendus par l'entreprise, donc leur compétitivité ;
- Le cadre légal et fiscal : le cadre fiscal peut favoriser ou, au contraire limiter l'usage de certains éléments de rémunération par les entreprises (existence d'exonérations fiscales, niveaux des charges sociales. ...) Des obligations légales s'imposent également aux entreprises comme le respect d'un salaire minimum...
- ...

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

- La culture d'entreprise : le système de rémunération est un mode de reconnaissance qui contribue à forger la culture par les comportements qu'il encourage ;
- L'organisation du travail : la répartition des activités et la structure des effectifs peuvent influencer les modes de rémunération
- La motivation : les rémunérations influencent les comportements et les attitudes au travail des salariés et incitent ou non à l'effort ;
- L'équité : les rémunérations influencent le sentiment d'équité ou d'iniquité des individus
- Le développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort.

Généralement, un bon système de rémunération repose sur 11 critères :

- 1- Il doit être lié à la stratégie : Le système de rémunération est un outil au service de la stratégie, il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise et non pas constituer un frein ;
- 2- Il doit être équitable : IL doit être ressenti comme juste et incontestable. Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés et porteur de conflits et de démotivation ;
- 3- Il doit être compétitif : il s'agit pour l'entreprise : de définir le positionnement du salaire en fonction du marché externe pour lui permettre , d'attirer , de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin ;
- 4- Il doit être motivant : Il doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise , dans la progression de ses compétences de ses performances . La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation qui reconnaît et développe les performances individuelles et collectives
- 5- Il doit être fédérateur : La rémunération renforce le sentiment d'appartenance et la responsabilité collective
- 6- Il doit être flexible : La rémunération peut intégrer des éléments variables : Les primes variables ou autres
Ce type de rémunération provoque la motivation, le dynamisme d'équipe ...
- 7- Il doit être contrôlé : La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important, un suivi régulier de son évolution doit être fait par la DRH
- 8- Il doit être transparent : Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie et exposée clairement aux salariés
- 9- Il doit être segmenté : Politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles
- 10-Il doit être global : Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net »
Il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail
- 11-Il doit être partagé : La FRH met en place le cadre général du système de rémunération , élabore les outils de gestion et met à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision

Une politique de rémunération permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, par l'entremise d'une rémunération appropriée, en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier , qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, sur la performance , sur la compétence

C-L'avancement :

Trois types d'avancement

- ∞ Avancement contractuel de droit : Ancienneté
- ∞ Avancement de choix : sur la base de l'évaluation
- ∞ Avancement exceptionnel : sur la base de décision de l'entreprise

D- Les congés, régime disciplinaire et départ

Le salarié peut bénéficier de différents types de congé :

- ∞ Congé administratif annuel
- ∞ Congés exceptionnels
- ∞ Congés de maladie
 - a. Congé de courte durée
 - b. Congé de moyenne durée
 - c. Congé de longue durée
- ∞ Congés de maternité
- ∞ Congés de pèlerinage

E- Le régime disciplinaire

- Absences
- Conflits
- Abandonnement de poste
- Irresponsabilité
- Fautes graves de gestion
- Suivi judiciaire
- Procédures, mesures et gestion

F- L'évaluation

C'est un processus intégré à la GRH et constitué d'un ensemble de procédures permettant de porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée.

Il s'agit en fait :

- ∞ d'évaluer les résultats plutôt que d'évaluer la personne ;
- ∞ de responsabiliser l'employé ;
- ∞ d'assurer un suivi périodique des employés.

L'évaluation est un processus nécessitant une ouverture d'esprit et un climat de confiance entre l'employeur et l'employé.

F-1 Objectifs

Les objectifs de l'évaluation du personnel peuvent être déclinés comme suit :

- ∞ Identifier les écarts entre résultats attendus et résultats obtenus et apporter les mesures de correction appropriées ;
- ∞ Contribuer à la motivation des employés ;
- ∞ Favoriser une communication continue dans un climat d'échange et de collaboration.

F-2 Processus d'évaluation

Les préalables à l'évaluation sont comme suit :

- 1- Identification des attentes
- 2- Communication et entente sur les résultats (établissement d'un contrat moral)
- 3- Suivis périodiques
- 4- Bilan des résultats et analyse des écarts
- 5- Plan correcteur et planification du futur
- 6- Entretien d'évaluation.

F-3 L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation est une période de rencontre officielle entre un responsable hiérarchique représentant l'organisation et un évalué, en vue d'échanger de façon approfondie sur le rendement antérieur et actuel de ce dernier et sur ses possibilités d'améliorer ce rendement, dans un climat de sérénité.

L'entretien d'évaluation présente des enjeux aussi bien pour le responsable que pour les collaborateurs :

- ❖ Pour le responsable :
 - ✓ Clarifier les missions et fixer des objectifs
 - ✓ Reconnaître et valoriser les compétences
 - ✓ Favoriser l'adéquation de la personne au poste
- ❖ Pour les collaborateurs :
 - ✓ S'exprimer et faire valoir ses réalisations
 - ✓ Négocier les objectifs
 - ✓ Préparer son avenir

Généralement l'entreprise réalise un entretien d'évaluation par an et par salarié ceci suppose d'abord :

- ✓ Une prise de rendez-vous: au moins 15 jours avant l'entretien;
- ✓ Une préparation mutuelle: élaboration d'un guide de préparation
- ✓ Durée moyenne : 1h à 1h 30;
- ✓ Le lieu de l'entretien doit être calme et propice.

F-3-1 Le 360° feedback

Il s'agit d'une méthode d'auto évaluation et d'évaluation des compétences managériales d'un manager par son entourage professionnel. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personne et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur différents items. Les résultats sont restitués au manager par un consultant, un coach.

F-3-2 L'assessment center

Cette technique permet d'évaluer la performance, les comportements et le potentiel des individus. Des simulations sont organisées en face-à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

L'instauration de l'entretien d'évaluation apparaît comme un acte de management, utile pour une gestion des ressources humaines plus personnalisée:

- L'entretien d'évaluation conforte le supérieur hiérarchique direct dans son rôle de manager et accroît ses responsabilités : le supérieur hiérarchique direct assure un rôle d'interlocuteur de premier plan pour les choix d'évolution professionnelle et de mobilité des agents
- L'entretien est une occasion d'un véritable échange professionnel sur les résultats de l'agent et les objectifs qui lui sont assignés
- Il permet d'identifier les points forts et les points faibles de l'agent, de faire le point sur ses compétences et de le conseiller dans ses choix de formation ;
- Les résultats des entretiens ont vocation à servir les entretiens et bilans de carrière
- L'entretien d'évaluation doit permettre aux DRH de connaître plus finement les compétences , les savoirs-faire et l'expérience de ses agents, dans une logique de constitution de vivier et de détection des hauts potentiels.

G-La GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

G-1 terminologie

- ✓ Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences G.P.E.C.
- ✓ Gestion anticipée des emplois et des compétences G.A.E.C.
- ✓ Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences G.P.P.E.C.

La multitude de ses dénominations ne révèle pas de différences fondamentales de raisonnement, toutes procèdent, d'un même raisonnement.

G-2 Définition

La GPEC « strategic workforce planning » a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences nécessaires , elle permet de définir les emplois et ressources nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation dans le présent et dans le futur

La mise en place du Référentiel des Emplois et des Compétences est le support principal de la GPEC.

La définition des métiers devrait être relativement large, pour constituer un outil efficace d'aide à la gestion, et compatible entre les différentes entités, pour ne pas être une nouvelle source de rigidités. Aussi la formation continue est un des leviers majeurs de la GPEC en ce qu'elle permet de réduire les écarts entre compétences réelles des agents et compétences requises.

G-3 Evolution historique de la GPEC

Au début, il y avait la gestion prévisionnelle des effectifs, la GPE. A l'époque, le souci majeur des entreprises était surtout quantitatif. La GPE s'exprimait en termes de qualification et de poste pour adapter le volume de main-d'œuvre aux besoins en période de croissance et de changements technologiques, mais dans un environnement assez stable.

Au fil des années, et surtout après les chocs pétroliers et les crises financières, la démarche change d'orientation pour passer alors d'une gestion prévisionnelle des carrières (GPC) à une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des carrières (GPPEC) ou une gestion préventive des emplois, des effectifs et des carrières (GPEEC) pour déboucher finalement sur la gestion prévisionnelle (ou anticipée) des emplois et des compétences (GPEC).

G-4 Clarification des concepts

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

- Le concept de compétences est centrée sur l'individu ; parler des compétences c'est avant tout parler des Hommes ;
- La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir être s'exerçant dans un contexte précis ;
- La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité ;
- La compétence n'est pas la performance, mais constitue une de ses composantes.

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

- Les compétences spécifiques « cœur de métier » : Compétences directement utilisées dans l'emploi : Le langage java pour un informaticien, Le droit du travail pour un juriste
- Les compétences transversales : permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert ; appelées qualités humaines ou compétences comportementales :
 - ✓ Savoir être : relevant du métier: autonomie, conscience, organisation
 - ✓ Savoir être : relevant du domaine relationnel: bonne présentation, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel
 - ✓ Savoir-faire communication : savoir animer, s'informer..
 - ✓ Savoir faire relevant du développement personnel : rapidité, résistance au stress, dynamisme...

- **Le référentiel des compétences :** Le référentiel de compétences occupe une place importante au sein de la démarche qualité, Il est défini comme « Un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, ... ».

Il sert à inventorier les compétences demandées (requis) pour tenir un poste de travail et les compétences acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel .

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

G-5 Le processus de la GPEC

Les activités de la GPEC sont des séquences précises, des chaînes d'opération, à réaliser successivement pour aboutir à un résultat efficace. L'implémentation de la GPEC se fait en six phases essentielles.

Etape 1 : Réaliser l'inventaire par emploi des ressources humaines en quantité et en qualité :

- 1- Décrire les missions, les activités et les compétences pour chaque emploi,
- 2- Comptabiliser le nombre d'agents par emplois...
- 3- Définir, par emploi, les caractéristiques des agents : âge, ancienneté, statut, niveau de formation, estimation de leur potentiel, etc.
- 4- Agréger, les données décelées : Les effectifs, la pyramide des âges, le statut, le niveau culturel ou niveau de compétences. Et éventuellement d'autres données (la répartition géographique par sites, la répartition des sexes, etc...)

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

L'utilisation de la pyramide des âges est historiquement reliée au débat sur le détermination de l'âge de la retraite, elle Permet :

- de visualiser la situation démographique de l'entreprise,
- de réfléchir à la gestion des effectifs: embauches, départs,
- et de gérer les effectifs et les sureffectifs.

En fonction des caractéristiques du capital humain géré par l'entreprise différents types de pyramide peuvent exister : Champignon, toupie, cylindre, poire écrasée, pelote de laine.(cf, note de lecture).

L'analyse de la pyramide des âges est très complexe, elle suppose de bien comprendre les relations entre âge, vieillissement et capacités de travail. Le risque est de faire passer la question de l'âge devant celle des compétences.

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

Etape 2 : Projeter les ressources humaines à moyen terme

- 1- Intégration des départs "naturels" (départs en retraite et démissions prévues) et, éventuellement, des actions de mobilité et de recrutements.
- 2- Identification des individus qui occuperont ces emplois : définir le nombre futur d'agents, définir les caractéristiques futures de ces agents : âge, ancienneté, etc.

Etape 3 : Analyser les évolutions prévisibles de la structure, subies ou choisies, à moyen terme

Il s'agit de repérer des évolutions futures : budgétaires, technologiques, organisationnelles, réglementaires, socioculturelles, etc

Etape 4 : Traduire les scénarios d'évolution prévisibles en besoins de ressources humaines en quantité et en qualité

- 1- Définition du contenu futur, prévisible, de chaque emploi : décrire les missions, les activités et les compétences nécessaires, compte tenu des évolutions de la structure...
- 2- Identification des individus qui devraient occuper ces emplois : définir le nombre d'agents nécessaire et les caractéristiques nécessaires de ces agents : niveau de formation, statut, etc.

Etape 5 : L'identification des écarts futurs entre les ressources humaines et les besoins prévus

- 1- Repérage des écarts quantitatifs (sur-effectifs ou sous-effectifs dans un emploi).
- 2- Repérage des écarts qualitatifs par emploi (sur-qualification ou sous-qualification ou besoin de compétences nouvelles).
- 3- Identification des emplois nouveaux et/ou des emplois qui vont disparaître.

Etape 6 : L'élaboration d'une politique pour annuler ou réduire les écarts

- Analyse des écarts et définition des grandes orientations de la gestion des ressources humaines pour gérer les changements...
- Déclinaison de ces orientations en plans d'action :
 - **plan de recrutement,**
 - **plan de formation,**
 - **plan de mobilité,**
 - ...

G-6 Limites de la GPEC

Alors que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est apparue comme un moyen de réhabiliter le long terme dans les décisions de ressources humaines, il semble bien que dans la pratique, cette démarche soit le plus souvent restée une technique.

La GPEC n'a pu s'affranchir de la domination des impératifs de la stratégie en matière des ressources humaines qui se traduit par la confusion entre la recherche de la flexibilité et la domination des décisions de court terme. C'est probablement pour cette raison que l'on a pu

constater un faible taux d'insertion de la prospective et de ses méthodes dans les pratiques de la GPEC menées par les entreprises.

Ces limites peuvent être résumées comme suit :

- ∞ Coûteuse, notamment en disponibilité des acteurs ;
- ∞ Ses outils ne sont pas toujours opérationnels (trop exhaustifs et peu maniables) ;
- ∞ Privilégie l'emploi et le quantitatif au détriment de la compétence et du qualitatif ;
- ∞ Ne prend pas en compte les logiques de pouvoir dans l'entreprise ;
- ∞ Des difficultés de prévision.

IX-2 L'approche managériale : Outils et méthodes de développement RH

Les ressources humaines ont progressivement été amenées à faire évoluer leur approche de la problématique RH d'une approche administrative plutôt subie à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et son environnement. Ceci dit la mise en place d'une approche managériale qui s'intéresse aux aspects qualitatifs de la GRH est d'une importance cruciale.

A- La formation : levier stratégique

La formation c'est « L'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.» Citeau J.P p.113

Plus une entreprise est innovante plus elle accordera de l'importance à la formation. Les besoins exprimés doivent être analysés, arbitrés et priorisés en fonction des axes de progression de l'entreprise. La formation, quand elle est bien gérée, devient un outil stratégique d'évolution de l'entreprise

Objectifs de la formation :

- Adaptation au poste de travail
- Acquisition de nouvelles compétences
- Préparation à des promotions ou à des reconversions
- Favoriser le changement
- Partage des expériences

La planification de la formation initiale et continue tient compte de l'expérience des personnes et des connaissances implicites et explicites.

∞ La connaissance implicite

Connaissance que possède chaque individu, elle n'est pas formalisée et est difficilement transmissible. Elle se matérialise sous forme de compétences, d'expériences ou de connaissances issues de l'intuition. Les secrets de métiers qu'un employé a acquis durant sa vie professionnelle

∞ La connaissance explicite

C'est la connaissance formalisée et archivée d'une organisation:

Ce sont les informations concernant les processus, la stratégie, la finance...documents qui peuvent être archivés, collectés et numérisés...et partagés par un système d'information.

Pierre-Michel do marcolino a précisé dans son ouvrage intitulé « Les meilleurs pratiques du formateur » que la formation est l'une des réponses possibles pour combler chez les salariés un écart entre une compétence requise et une compétence réellement disponible, écart qui peut se traduire par l'impossibilité de tenir correctement son poste. Elle peut concerner une seule personne, ou bien un groupe de personne ou l'entreprise dans son ensemble. Le lien entre le déficit de compétence et la formation est alors direct.

Le besoin de formation a souvent pour origine un changement dans l'environnement du collaborateur. Ce changement nécessite une adaptation au niveau de l'unité de travail et le collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.

Pierre Massot et daniel Feisthammel (2005) ont précisé dans leur ouvrage intitulé « pilotage des compétences et de la formation » que « par besoin de formation, l'entreprise entend souvent les demandes individuelles de thèmes de formation ou de stage. Les modalités de recueil sont variables d'une organisation à l'autre, mais ont en commun d'aboutir à une liste plus ou moins cohérente au sein de laquelle des arbitrages se font [...] ».

La formation entretient donc des liens étroits avec le changement : « souvent déclenchée par le changement, elle génère elle-même du changement si elle a été efficace ».

Comme tout autre projet, La formation mobilise des ressources importantes en temps et en budget : elle doit être gérée et orientée au mieux des attentes des collaborateurs et des objectifs assignés aux organisations. D'où la nécessité de son évaluation.

L'évaluation de la formation fait partie intégrante du processus appelé « ingénierie de formation ». Celui-ci décrit le montage d'une action de formation.

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

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

1- L'évaluation de satisfaction : appelée aussi : «Evaluation à chaud» «évaluation factuelle» «évaluation différée» :

Elle correspond généralement au questionnaire remis aux participants à l'issue de la formation. Ce questionnaire comprend différents types et de formes de questions :

- Questions ouvertes
- Questions fermées
- Questions à choix multiples

- Tableaux

2- L'évaluation des connaissances (l'évaluation à froid) :

Cette évaluation consiste à contrôler les acquisitions en soumettant les stagiaires à des tests de leurs connaissances.

Les questions posées concernent des sujets abordés au cours du stage ou de la formation. Chaque question admet une ou plusieurs réponses.

Afin d'aboutir aux résultats escomptés d'une action de formation, la mise en place d'un système d'évaluation de l'investissement-formation est nécessaire.

L'objectif est de mesurer l'impact de cet investissement sur la performance économique de l'entreprise, chose qui n'est pas facile à réaliser.

Distinction entre formation traditionnelle et Formation stratégique

Formation traditionnelle	Formation stratégique
Axés sur les besoins à CT	Axés sur les besoins à M/LT
C'est un coût	C'est un investissement
Référentiels faibles	Référentiel des emplois et des compétences
Logique de contenus de formation	Logique de résolution de problèmes et d'objectifs
Élaboration centralisée par les spécialistes fonctionnels de la formation	Forte implication de la hiérarchie opérationnelle & concertation entre opérationnels et fonctionnels
Connaissances générales + modèle scolaire	Acquisition de compétences spécifiques, méthodes innovantes...
Évaluation limitée	Évaluation des effets et des coûts de formation.

Le pilotage du plan de formation

Bâtir un plan de formation pertinent est une réponse à la stratégie de l'entreprise et aux besoins des personnes . L'analyse approfondie des demandes de formation est une étape essentielle du processus .

Le plan de formation est un document qui identifie des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à l'ensemble de ses salariés ; L'employeur est tenu: d'adapter les compétences des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard de l'évolution des métiers, des technologies et des organisations .

Le processus de formation comprend cinq étapes clés:

- Définition des axes stratégiques,
- Analyse des besoins ,
- Établir le plan de formation ,
- Réaliser le plan,
- Suivi et évaluation

1- Définition des axes stratégiques

- Recueillir des informations sur les évolutions des métiers
- Effectuer un benchmark sur les compétences stratégiques: ou sommes nous par rapport à nos concurrents?
- Solliciter la DG et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets de l'entreprise

2- Détecter les besoins en formation

- Recueillir les besoins collectifs (en lien avec les projets, les objectifs du changement, les dysfonctionnements, la disparition d'activités ou de métiers)
- Recueillir les besoins individuels recensés par les managers dans le cadre des entretiens d'appréciation et ou professionnels
- Traduire les besoins de formation en projet de formation et les décliner en actions de formation

3- Etablir le plan de formation

- Présentation par action , par projet, par compétences par type de public ciblé ...
- Définition dispositif et modalités de formation (interne ou externe ...individuelle ou collectif ...)

4- réaliser le plan de formation

- Inviter les collaborateurs en formation,
- Inciter les managers à communiquer sur les actions de formation: objectifs et contenus.

5- Suivre et évaluer

- Définir le processus d'évaluation (à chaud ou à froid)
- Mesurer les progrès en termes de compétences
- Mesurer l'efficacité des actions et la conformité du plan

Elaborer le cahier des charges d'une action de formation

Le cahier des charges est un document contractuel qui a pour but de préciser l'expression d'une demande formulée par une entreprise vis-à-vis de prestataires de formation. Il contient ce que le commanditaire apporte et ce qu'il attend de ses prestataires et Il est rédigé après l'analyse des besoins .

Le prestataire de formation doit pouvoir identifier le commanditaire et être en mesure de définir l'objet de la demande afin d'y répondre correctement.

B- Le coaching

B-1 définition

Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus de coaching, la personne coachée approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

Le coaching s'applique aussi bien à l'individu qu'à une équipe. Souvent appelé team building dans le cas d'une équipe

B-2 Formes et spécificités

- **Le coaching d'intégration** : permet de fournir une aide efficace pour intégrer une nouvelle fonction et assumer une nouvelle responsabilité : Changement de statut, remplacement d'une autre personne... .
- **Le coaching de performance** : Il s'agit d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction, mais qui vit des difficultés
- **Coaching inter-entreprise** : Conçu pour des personnes qui exercent au même niveau de responsabilité ou qui occupent des fonctions similaires dans des entreprises différentes.
- **Coaching intra-entreprise** : il s'agit de travailler avec un groupe de personnes qui exercent au même niveau de responsabilité ou qui occupent des fonctions similaires dans l'entreprise, mais qui n'appartiennent pas à la même équipe .

Le rôle du coach :

- ✓ Développer les compétences,
- ✓ Motiver le personnel,
- ✓ Optimiser les performances à travers un accompagnement multi dimensionnel.

Le coaching se voit la méthode la plus efficace pour valoriser les potentiels humains et pour instaurer de nouveaux rapports d'entreprise et une nouvelle organisation.

C- Le Système d'Information des Ressources Humaines –SIRH-

Les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) ont dernièrement connu un essor formidable par le développement des outils informatiques et le mouvement d'informatisation des administrations. Parmi les nombreux domaines de la gestion de l'administration, la GRH est directement touchée par cette évolution.

L'apparition d'Internet et d'Intranet vient modifier le rapport entre le collaborateur et l'entreprise. Les professionnels de la GRH doivent être conscients des enjeux que représente l'arrivée des NTIC. En effet ; un système Intranet peut présenter des nombreuses opportunités : un partage et une démocratisation de l'information, la possibilité de se former on-line, un support à la conduite du changement. Cependant ; la mise en place d'un Intranet peut aussi constituer une véritable menace pour l'administration. Les risques qui peuvent apparaître sont nombreux : diffusion de l'information mal contrôlée , surinformation, manque de sécurité, de confidentialité...

Si la gestion des ressources humaines est touchée dans la globalité par l'apparition des NTIC, un domaine paraît être davantage concerné que les autres : la formation (e-learning, centre de ressources multimédia....).

Un système d'information RH est la réunion de données et de systèmes qui permettent les échanges d'information. Les applications des systèmes d'information RH vont avoir pour objectif de gérer ces échanges.

« un système d'informations est un ensemble organisé de ressources : matériel ; personnel ; données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations - (sous forme de données ; textes ; images, sons...) dans des organisations » Robert Reix , 1995,P 67.

D- Le tableau de bord des RH

Indépendamment du secteur d'activité, tout responsable a besoin d'être informé instantanément pour réagir vite et si possible prévenir l'événement. En cherchant à se départir de la gestion au jour le jour , de la navigation à vue ; les responsables reconnaissent la nécessité de fixer des objectifs à court , moyen et long terme.

L'ensemble de ces moyens de détection constitue le tableau de bord.

Le tableau de bord est l'ensemble des Indicateurs et des « clignotants » permettant de suivre l'évolution de l'entreprise ou de l'administration. Il est destiné à donner aux dirigeants le moyen de prévoir et si nécessaire d'entreprendre les actions correctives utiles et nécessaires .

Le terme « tableau de bord » évoque un terme analogue très connu dans le domaine des véhicules ou des engins. Il existe effectivement une similitude à cet égard dans la mesure où le tableau de bord est composé d'un ensemble d'instruments de mesure ; d'indicateurs fonctionnant continuellement et permettant de contrôler la bonne marche.

La mise en place d'un tableau de bord répond à quatre besoins d'intérêt croissant pour le manager :

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

E- Notions sur La gestion des carrières

Les travaux sur la carrière ont commencé aux Etats Unis. Et à partir d'études fondées sur des histoires de vie, Hughes (1937) et les sociologues de l'Université de Chicago ont distingué une définition objective de la carrière comme une succession de statuts et de postes bien définis dans une société très structurée, et une définition subjective de la carrière comme la façon dont une personne perçoit globalement l'évolution de sa vie et interprète tout ce qui lui arrive.

Les travaux sur la carrière se sont poursuivis avec Erikson (1950), Super (1957), Hall (1976), Ference (1977), Kets de Vries et Miller (1985), Schein (1990), Roques et Roger (1994), Cadin (2000) et bien d'autres chercheurs.

La somme des contributions de tous ces chercheurs convergent vers une définition de carrière comme étant un ensemble d'expériences professionnelles et même extra-professionnelles que le salarié cumule durant sa vie professionnelle, qu'elle soit dans une seule organisation ou plusieurs.

Pourquoi gérer la carrière ?

1. Nécessité pour l'entreprise

- **Evaluer** : par la gestion des carrières, l'entreprise fait le point sur ses ressources humaines d'une manière quantitative (ses effectifs) et qualitative (ses compétences). Ce processus lui permet concrètement de cerner son réservoir capital humain (compétences et potentialités) et d'engager ainsi les actions adéquates par rapport aux défis du marché et à ses propres besoins humains. Par conséquent, l'entreprise pourrait faire des prévisions dans sa masse salariale.
- **Motiver et fidéliser** : théories de contenu (Maslow)-théories de processus (comment faire) ; instrumentalité de la motivation dans la gestion des carrières.

- **Faire évoluer** : image de marque ; évolution des compétences ; évolution de l'entreprise ; société de connaissance. Si on n'évolue pas, on stagne.

2. Besoin pour le salarié

- Evoluer vers des postes manageriels, vers des postes d'expertise ...
- Se réaliser ; équilibrer.

Dispositifs et outils :

a. Observatoire des métiers/carte des métiers

Il contribue à la détermination des compétences requises dans les années à venir, en fournissant des informations sur les différents métiers et les parcours qui y conduisent.

En d'autres termes, il permet aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans l'entreprise. Il détermine des cheminements possibles via des passerelles qu'il matérialise.

b. Bourse des emplois

Elle contient tous les postes vacants dans une entreprise, avec un descriptif détaillé des postes et les indications nécessaires pour postuler.

c. Bilan des compétences

Il permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation (Peretti, 2004, p.116).

d. Bilan de carrière

Egalement dénommé, bilan professionnel individuel ou diagnostic de dynamique professionnelle, il permet :

- A l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur ;
- Au collaborateur de faire un point fixe et de gérer l'évolution de sa carrière.

Certaines entreprises ont institutionnalisé des bilans de carrière à certaines phases de carrière (40 ans ou 50 ans par exemple).

Ce bilan repose sur une démarche en cinq étapes :

- Analyse du passé professionnel ;
- Analyse des aspirations, motivations et potentialités ;

- Choix professionnel et orientation (parmi le champ des possibles, quel est finalement le choix que je privilégie (en termes de types de fonction, d'entreprise et de lieu géographique) ? Quel est le marché interne et externe pour ces choix ? De quelles informations complémentaires ai-je besoin et où vais-je les trouver ?) ;
- Moyens d'adaptation (quels moyens de formation mettre en œuvre ?; quels autres moyens : information, réseau de relations ?);
- Stratégie de changement et plan d'action (comment vais-je m'y prendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ? quel calendrier et quelles étapes intermédiaires me fixer ? dois-je prospecter le marché interne ou externe ? quels sont mes moyens de négociation ?).

F- La gestion de la diversité

La gestion de la diversité implique l'aptitude à aider les gens à travailler efficacement ensemble, en dépit de la grande diversité de leurs intérêts, de leurs origines et de leurs antécédents.

Le petit Larousse '2004' la définit comme « Le caractère de ce qui est divers, varié », Cascio (1995) se réfère à la diversité en termes d'âge, de sexe et de « culture » au sens d'origine.

Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différentes.

Il s'agit alors de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées.

La diversité peut reposer sur des attributs observables, tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée, ou non observables comme, les convictions religieuses ou l'origine sociale mais tous sont inéluctablement rattachés à l'être humain, C'est pourquoi la question de la diversité est d'abord une question de ressources humaines

Deux enjeux principaux en terme de gestion des ressources humaines :

- ∞ au niveau du recrutement, procéder à un élargissement des viviers de candidatures et 'objectiver' au maximum les procédures.
- ∞ au niveau de la gestion des carrières, assurer l'égalité en termes de promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération. La sensibilisation des responsables hiérarchiques semble indispensable à cet égard.

La diversité interpelle les concepts fondamentaux suivants:

- Égalité : assurer l'accès de la personne aux mêmes chances et aux mêmes ressources sans aucune distinction.

- Équité : Une justice naturelle pour corriger les inégalités
- Discrimination positive : Par exemple, à compétence égale, on préfère recruter une femme au lieu d'un homme.
- Parité : chaque sexe doit être représenté d'une manière égale.
- Mixité : suppose l'existence des deux sexes sur le même lieu de travail

L'aptitude à gérer la diversité comporte les capacités suivantes :

- ∞ Favoriser un climat d'entente avec les personnes dotées de caractéristiques différentes des siennes.
- ∞ Apprendre de ceux dont les caractéristiques, les expériences, les perspectives et les antécédents sont différents.
- ∞ Prendre en compte et renforcer des tendances personnelles - l'ouverture intellectuelle, par exemple, et les qualités démontrant le respect porté aux personnes de cultures et de races différentes.
- ∞ Communiquer et respecter concrètement un engagement à travailler avec des personnes et les membres d'équipes en raison de leurs talents et de leurs apports.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Arthur R. Pell (2009), « Le management » ; Marabout

Barraud J ; Kittel F, Moule M (2000), « La fonction ressources humaines, métiers ; compétences et formation » ; Dunod

Beaujolin F (1999), « La gestion des compétences ; études de cas commentées ; gestion des ressources humaines » ; Nathan université

Benjamin C (2005) ,« : Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité »; Afnor

Guy Le boterf (2005), « Ingénierie et évaluation des compétences » ; éditions d'organisation

Jeni Mumford , (2006) « Le coaching pour les nuls » ; first éditions

Jean-Yves Le Louarn et thierry Wills (2001), « l'évaluation de la gestion RH » ; éditions Liaisons

Massot P, Feisthammel D(2005), « : Pilotage des compétences et de la formation ; des méthodes et outils inédits » - Afnor

Pascal Paillé (2014) ,« Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines, Nouveaux enjeux, nouvelles reponses » presses de l'université laval

Peretti JM (2003), « Ressources humaines » ; éditions Vuibert

Réal Y ; Dufour B (2009), « Le DRH stratège » ; éditions d'organisations