

République algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de mastère
En sciences des gestions
Option : Organisation et management des entreprises

**Le rôle du recrutement dans la détermination des
performances futures des employés**

Cas : « Saidal »

Elaboré par :

- Sofiane Lecheheb

Encadré par :

- Dr. Mohamed Zakaria Maabout

Promotion : 2019/2020

Remerciement

Avant tout je remercie dieu le tout puissant qui ma à procure courage volonté pour achever ce modeste travail ainsi que pour suivre mes études avec succès.

Mes profonds remerciements vont à tous ceux et à celles qui m'ont aidé de près et de loin, en particulier mon encadreur **Mr Maabout Mohamed Zakaria**, qui a m'aidé avec ses précieux conseils.

Ma profonde gratitude et mes vifs remerciements vont également aux personnels de **SAIDAL** et précisément à **Mme Djemaoun Nafissa** qui m'a envoyé deux documents qui m'ont aidé à mon cas pratique

Enfin, mes remerciements les plus sincères à tout ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Afin d'être reconnaissant envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents « **Farhat et Zahia** » et qui ont tant œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie,

A mes sœurs pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.

A toute ma famille, mes amis, mes collègues, mes enseignants, et mes camarades. A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de près ou de loin.

Liste des figures et des tableaux :

Figure N°1 : Processus de motivation	32
Figure N°2 : Processus de réalisation de la satisfaction	33
Figure N°3 : Processus de la fidélisation	34
Figure N°4 : Processus l'évaluation de la performance	35
Figure N°5 : L'analyse de la performance	36
Figure N°6 : L'analyse de la performance collective	37
Figure N°7 : L'analyse de la contribution et rétribution Individuels	38
Figure N°8 : La rétribution collective	39
Figure N°9 : La reconnaissance quotidienne	40
Figure N°10 : Représentation simplifiée d'une fiche de poste	43
Tableau N°1 : De la fiche de poste à la classification des postes	45
Tableau N°2 : Les principaux outils de la GPEC	53
Tableau N°3 : Les stratégies d'intégration des organisations	65

Liste des abréviations :

GRH : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

OST : L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE TRAVAIL.

SMIC : LE SALAIRE MINIMUM DE CROISSANCE.

RH : RESSOURCES HUMAINES.

DRH : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.

GPEC : GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS.

PSE : PLAN SOCIAL D'ENTREPRISE.

VAE : VALIDATION DES ACQUIS ET DE L'EXPERIENCE.

APEC : L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES.

CV : CURRICULUM VITAE.

CDI : CONTRAT A DUREE INDETERMINEE.

CDD : CONTRAT A DUREE DETERMINEE.

CTT : CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE.

ETT : ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE.

ISO : ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION.

INTRODUCTION GENERALE

La fonction ressources humaine est considérée comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise.

L'efficacité d'une entreprise dépend de la compétence de ses employés ce qui fait surgir une relative prise de conscience de l'importance des ressources humaines. Il est paradoxal de dépenser un budget conséquent pour trouver la perle rare.

En effet le recrutement d'un nouveau collaborateur nécessite la mobilisation de ressources, de temps, d'énergie, voire d'argent. Une fois le processus terminé, la signature d'un contrat avec un nouveau collaborateur ne signifie pas que la boucle est bouclée. Il reste cependant encore une étape importante à passer : l'intégration du nouveau salarié. Cette démarche a pour but de lui donner une vraie place dans l'entreprise, et surtout de transformer ce recrutement en succès.

L'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise est une question d'actualité pour les gestionnaires des ressources humaines. Un processus d'intégration efficace aide les nouveaux employés et les prépare à réussir. Plus vite ils s'adaptent à leurs nouvelles responsabilités, plus vite ils peuvent apporter de la valeur à l'entreprise.

1. Définition des termes :

A- Le recrutement :

Selon Jean-Marie PERETTI, une « opération ayant pour but de pourvoir un poste », en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

B- L'intégration :

Selon le dictionnaire le Petit Robert l'intégration désigne « l'établissement d'une interdépendance plus étroite entre les parties d'un être vivant ou le membre d'une société ou opération par laquelle un individu ou un groupe s'incorpore à une collectivité à un milieu. Intégration politique, sociale, raciale, intégration des noirs au système d'éducation commun, aux États unis. Assimilation, fusion, unification ».

C- Nouveau salariée :

Il désigne une personne physique nouvellement recrutée, c'est un travailleur subordonné réalisant une tâche pour le compte d'autrui, le salarié travaille au profit d'un employeur, auquel il est subordonné, quelle que soit la profession.

D- collaborateur :

Personne qui participe à l'élaboration d'une œuvre commune. Il se voyait entouré d'autant d'embûches qu'il en avait dressées.

E- Processus :

Suite continue de faits, de phénomènes présentant une certaine unité ou une certaine régularité dans leur déroulement.

F- L'efficacité :

Est la capacité, d'une personne, d'un groupe ou d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés).

G- la performance

Est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

Problématique :

En quoi l'efficacité du processus de recrutement contribue-t-elle à assurer la performance des nouvelles recrues ?

Cette problématique engendre les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les points forts et les points faibles du processus de recrutement de l'entreprise ?
- Est-ce-que les critères de recrutements permettent de choisir les profils les plus pertinents pour les postes vacants ?

Hypothèse n° 1 :

Le processus de recrutement de l'entreprise comporte de nombreux points forts car il respecte les étapes recommandées par les chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Hypothèse n° 2 :

Les critères de recrutements permettent de choisir les profils les plus pertinents pour les postes vacants dans l'entreprise.

2. Méthodologie de la recherche :

a- Approche : une démarche hypothético-déductive (constituer un cadre conceptuel à partir de quel on formulera des hypothèses que l'on testera par la suite dans un cas pratique.

La méthode hypothético-déductive : est une méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées, permettant d'en déterminer la validité.

b- Méthode qualitative :

Analyse des documents interne de l'entreprise .

Analyse des documents : analyse de contenu consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels.

c- Entretien semi directif : est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissance favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes (lincoln, 1995)

d- Méthode quantitative :

Enquête questionnaire par voie de sondage

Questionnaire : est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités. Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire, ou d'un jeu de menus informatiques.

Sondage : est une méthode statistique visant à évaluer les proportions de différentes caractéristiques d'une population à partir de l'étude d'une partie seulement de cette population, appelée échantillon.

3. Résumé :

Le premier chapitre se résume dans les besoins du RH et de cette dernière qui consiste en 1er lieu dans la fonction et les éléments constitutifs et la place des revêtements dans la GRH, les activités de la RS repose sur la formation, rémunération et la communication.

Le management de performance exige quelque comportement organisationnel et performance.

Contrairement au premier chapitre qui est une définition de la RH ce deuxième chapitre englobe le processus de recrutement qui est la gestion prévisionnelle des effectifs et les enjeux GPEC et ses objectifs.

Le recrutement est un point essentiel dans processus qui enduit en finale un contrat de travail que se soit un CDI ou bien un CDP ou bien CTT.

Summary :

The first chapter is summarized in the needs of the HR and the latter which consists in the first place in the function and the constituent elements and the place of the coatings in the HRM, the activities of the SR are based on training, remuneration and communication.

Performance management requires some organizational behavior and performance.

Unlike the first chapter which is a definition of HR, this second chapter encompasses the recruitment process which is the forward management of the workforce and the GPEC issues and its objectives.

Recruitment is an essential point in the process that ultimately coats an employment contract that is known as a CDI or a CDP or CTT.

Concerning the practical part that I could not achieve because of this pandemic which prevented me from going for my internship because the companies did not receive interns, but I was able to recover some documentation, (SAIDAL history and of recruitment which contains an interview guide and Reception and integration of new recruits) thanks to these documents I made the comparison with the theoretical part.

Sommaire

CHAPITRE I : Définition du besoin RH

Section 1 : La gestion des ressources humaines

1. Les Définitions de la GRH
2. Objectif de la gestion des ressources humaines
3. Les grands axes de la gestion des ressources humaines
4. Évolution de la fonction ressource humaine
5. Autre fonction de la GRH
6. Les éléments constitutifs de la GRH
7. La place du recrutement dans la GRH

Section 2 : Les activités de la fonction RH

1. La formation
2. La Rémunération
3. L'information et la communication

Section 3 : Management des performances

1. RH et comportements organisationnels
2. RH et performance
3. La fiche de poste

CHAPITRE II : Processus de recrutement

Section 1 : La gestion prévisionnelle des effectifs

1. Historique de la GPEC
2. Définition globale et concepts clés de la GPEC
3. Enjeux de la GPEC
4. Objectifs et principes de la GPEC
5. Les étapes clés d'une démarche GPEC
6. Les principaux outils de la GPEC
7. Les conditions de réussite de la GPEC
8. Limites de la GPEC

Section 2 : Le recrutement

1. Définition de recrutement
2. Les objectifs de recrutement
3. Les types de recrutement
4. Le processus de recrutement
5. L'intégration des nouveaux collaborateurs

Section 3 : Les principaux contrats de travail

1. Le CDI (contrat à durée indéterminée)
2. Le CDD (contrat à durée déterminée)
3. Le CTT (contrat de travail temporaire)
4. Le contrat de professionnalisation
5. Le contrat d'apprentissage

CHAPITRE III : Le Cas pratique (SAIDAL)

CHAPITRE I : Définition du besoin RH

Section 1 : La gestion des ressources humaines

1. Les Définitions de la GRH :

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines dans la mesure où son rôle et son organisation ont évolué avec le temps.

A- « La gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer de ressources humaines correspondant à ses besoins quantitatifs et qualitatifs ». Les activités concernées sont le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la mobilité et la gestion de carrière, la formation, la négociation collective...¹

B- « La gestion des ressources humaines est un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir et intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre ses objectifs... »²

C- La gestion des ressources humaines doit améliorer la communication entre les employés et la direction, ou respecter la hiérarchie établie dans l'entreprise. Il est représenté par un ensemble de règles de gestion qui favorisent l'organisation et l'efficacité de l'entreprise.³

2. Objectif de la gestion des ressources humaines :

Les fonctions de ressources humaines sont conçues pour fusionner et intégrer les objectifs de l'entreprise avec les effectifs, ce qui peut se transformer en une bonne adoption des ressources humaines (plans à long, moyen et court terme). Triple objectif :

2.1 Objectif économique :

Il doit contribuer à accroître la productivité de la performance financière de l'entreprise. Cet objectif peut être atteint par la démission, la sélection des candidats par la formation, l'amélioration et la rentabilité pour analyser les descriptions de poste et le développement de l'entreprise dans le but de développer les ressources humaines (compétences, qualifications).

¹ - Cadin Loïc et autre, la gestion des ressources humaines, 3eme Edition, Dunod, paris, 2007, p05.

² - Jean Marie Peretti, la gestion des ressources humaines, Edition, Dunod, paris, 1998, p06.

³ - Cadin Loïc et autre, op-cité, p10.

2.2 Objectif humain :

La fonction ressources humaines rappelle aux managers l'importance de ce facteur dans la gestion de l'entreprise et l'atteinte des objectifs. Les gens peuvent être traités comme des facteurs techniques et financiers de production. L'organisation du travail doit prendre en compte les besoins et souhaits personnels et chercher à améliorer la relation entre les professionnels et l'ambiance de travail. Il rappelle à chaque manager la nécessité et l'importance des comportements d'apprentissage, ainsi que la manière dont ils dirigent, communiquent, participent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et contrôlent les activités subordonnées et leurs propres activités.⁴

2.3 Objectif d'actualisation :

Il s'agit de mettre à jour les connaissances, d'adapter les compétences aux nouvelles techniques de gestion, aux nouvelles technologies et à mettre les gens dans la même position que toutes les autres ressources de l'organisation. Sa contribution et son développement sont raisonnablement planifiés, organisés et contrôlés comme s'il s'agissait de la propriété exclusive de l'entreprise. En revanche, la mise à jour des objectifs a tendance à favoriser le développement des ressources humaines sans trop se soucier de ce que l'entreprise obtiendra. Il est vu comme un agent, sans aucun lien pouvant rejeter toutes les contraintes organisationnelles qui les entravent.

3. Les grands axes de la gestion des ressources humaines :

3.1 Administrer :

Mettre en œuvre les lois et règlements sociaux, conserver les documents requis par les lois et règlements, rester en contact avec les services administratifs du travail et gérer le personnel pour assurer sa sécurité et son développement.

Développer un dialogue au sein du bureau de représentation ; cultiver la sensibilisation et utiliser les procédures internes.⁵

3.2 Communiquer :

- Organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre différents niveaux hiérarchique.
- Mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation ; faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne.

3.3 Gérer :

- Recrutez et placez chaque personne dans un endroit précis adapté à ses capacités et à ses ambitions.
- Organiser la formation et l'intégration des employés à divers postes pour améliorer la performance personnelle et la performance organisationnelle du personnel.

⁴ - Jean Marie Peretti, op-cité, P15.

⁵ - Ibid, p 17

- Assurer la rémunération, la promotion et le développement de carrière des employés.
- Améliorer les conditions de travail et de vie de l'organisation.
- La stratégie du département doit être prise en compte lors de la conception et de la mise en œuvre de l'adaptation et du développement des ressources humaines.⁶

4. Évolution de la fonction ressource humaine :

- **Son émergence :**

L'industrie naissante utilise très peu de main-d'œuvre professionnelle, ses performances sont médiocres et ses méthodes de travail sont entièrement tirées de l'expérience.

Vers 1900, Taylor (FW TAYLOR) a proposé une nouvelle idée, celle de l'organisation scientifique du travail (OST) issue de son expérience d'ingénieur autodidacte, il a prouvé que nous pouvons améliorer l'efficacité et la performance des employés. Il a distingué les zones verticales séparées par la conception et l'exécution.

Le taylorisme a favorisé l'émergence de grandes firmes, dont les employés devenaient de plus en plus difficiles à gérer. Ainsi, la fonction personnelle est apparue au début du XXe siècle, et son rôle s'est réduit à une simple gestion administrative (salaire, garde, dossiers administratifs ... etc.).

De la gestion du personnel à la gestion active des ressources humaines (après 1945)

Après avoir contesté les luttes syndicales des abus du taylorisme, le droit social a donné naissance à de nouvelles règles qui équilibrent les conditions du marché social et modifient les modes de gestion des hommes.⁷

Particulièrement influencé par les nouvelles idées produites par les travaux de sociologie (Human Resources College). L'expérience d'Elton Mayo, professeur et chercheur australien qui a immigré aux États-Unis, est donc le point de départ pour considérer les relations psychologiques et sociales d'un travail important, qui réussira dans le domaine de la motivation dans les années 1950. Cette méthode s'inspire des motivations sociales (promotion, responsabilité) de la réalisation de soi.⁸

- **Théorie de mouvement des relations humaines :**

Le principe derrière le mouvement est Elton Mayo (1880-1949), un groupe d'experts en organisation dont les travaux montrent que l'efficacité des travailleurs repose sur des considérations psychologiques et sociales. Suite à son expérience, Elton Mayo a insisté sur l'importance de considérer l'individu autant que les hommes et a donc constaté que les besoins des employés doivent être déterminés, ainsi que la relation entre les individus et les groupes. Afin d'améliorer les relations de travail et d'augmenter la productivité.

⁶ -Jean Marie Peretti, op-cité, p28-35.

⁷ - Petti François et autre, Introduction à la psychologie des organisation, 3eme édition dunod, paris, 1998 , p 530.

⁸ -Weiss Dimitri, les ressources humaines, édition organisation, paris, 2001, p 354.

- **Théorie de Maslow :**

Abraham Maslow (1908-1970) a été l'un des premiers à étudier la motivation au travail des hommes en distinguant cinq types de besoins humains, dont l'un a un niveau. Chaque fois qu'une demande plus faible est satisfaite, une demande plus élevée apparaîtra.

- **Besoins psychologiques :** ce sont les besoins naturels (boire, manger, dormir)⁹
- **Besoin de sécurité :** Il s'agit du sentiment d'appartenance à une communauté pour ne pas vivre dans l'isolement. Il veut donner et accepter des tâches, et veut rester en contact avec les autres.¹⁰
- **Besoins sociaux :** C'est un sentiment d'appartenance à la communauté pour que nous puissions vivre sans isolement. Il veut donner et accepter des tâches, et veut rester en contact avec les autres.¹¹
- **Besoins d'estime :** en peut distinguer deux points :
 - L'estime de soi : c'est-à-dire le besoin de sentir qu'on est capable de réussir ce que l'on entreprend.
 - L'estime des autres : elle représente l'attraction qu'on peut avoir auprès des autres, la reconnaissance de ses mérites, le besoin d'avoir un certain prestige ou un statut social.
- **Besoins de réalisation (l'auto accomplissement) :** ce sont les besoins d'utiliser tout son potentiel ou tous ses talents d'être créatif. En utilisant l'ensemble des éléments de sa personnalité, que chaque catégorie de besoins se présente selon un certain ordre hiérarchique qu'il représente sous forme de pyramide appelée la pyramide des besoins.

- **Une gestion stratégique des ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines a longtemps été considérée comme un simple outil à la disposition de la stratégie de l'entreprise aujourd'hui la tendance se renverse, la relation devient plus dialectique La gestion des ressources humaines est représentée plus en amont des processus de management stratégique. Les spécialistes de la gestion des ressources humaines développent des connaissances de leurs organisateurs (contexte interne) et de son environnement.¹²

⁹ -Weiss Dimitri, les ressources humaines, édition organisation, paris, 2001, 354.

¹⁰ -Petti François et autre,op-cité, P687

¹¹ -Ibid, P687

¹² -Plan jean Michel, la gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 2003, P243.

5. Autre fonction de la GRH :

Jusqu'à présent, dans cette section, nous avons résumé les principaux domaines et fonctions de la gestion des ressources humaines, qui sont liés à notre thème de recherche (recrutement), et il existe d'autres domaines qui impliquent également différentes étapes de la vie de la gestion des ressources humaines. Entreprise :

- la gestion de conflits ;
- la relation sociale et syndicale ;
- la motivation et l'implication du personnel ;
- la communication et l'information ;
- les conditions et l'aménagement du temps de travail ;
- le recrutement.

Le dernier domaine évoqué (le recrutement) fait l'objet de nos recherches, qui est un élément clé de la gestion des ressources humaines, car il constitue l'un des principaux leviers pour réguler la main-d'œuvre, motivant ainsi les salariés. L'entreprise possède les nouvelles compétences nécessaires.¹³

Outre ces limites, il est important pour une entreprise de savoir évaluer, planifier et développer ses ressources humaines, puis devenir un véritable atout de l'entreprise qui sait développer ses compétences, son esprit collaboratif, maintenir une bonne ambiance sociale et ses capacités de développement. Même commencé à créer une véritable culture d'entreprise.¹⁴

6. Les éléments constitutifs de la GRH :

- Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former...
- Des règles et des normes : juridique, convention collective, accords de branche d'entreprise, normes produites, réglementations, outils de GRH.
- Des politiques de gestion d'entreprise : déterminé par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marches, produits, structures d'activité et des Contextes internes : mode d'organisation, niveau de qualification, routine de travail culture dominante.

¹³ -Ibid, P244.

¹⁴ -Ibid, p354

Section 2 : Les activités de la fonction RH

1. La formation :

1.1 Définition de la formation¹⁵ :

La formation peut être définie comme un ensemble de capacités qui permettent aux individus et aux groupes d'être compétents pour exécuter leurs tâches actuelles, ou des tâches qui leur seront déléguées à l'avenir pour que l'organisation fonctionne correctement. D'autres auteurs incluent la loi sur l'éducation de base et la loi sur la formation professionnelle dans leur définition de l'action. En cours d'utilisation, seule la voix des adultes peut être entendue. Par conséquent, la formation couvre toutes les activités éducatives auxquelles les adultes peuvent s'engager, qu'il s'agisse d'apprentissage général ou professionnel, de recyclage ou de perfectionnement, qui impliquent toutes leur travail et leur vie de citoyen.

1.2 Objet de la formation¹⁶ :

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.

1.3 Le plan de formation¹⁷ :

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

1.3.1 L'analyse des besoins :

L'analyse des besoins de formation repose sur des entretiens avec le personnel et des recherches sur les postes de travail. Grâce à des enquêtes auprès du personnel, il est possible de comprendre les exigences qui sont complètement liées à la bonne mise en œuvre de la formation.

L'enquête auprès du personnel auprès du personnel allie les entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires :

¹⁵ SEKIO LAKHDER, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) 2002, p114

¹⁶ SEKIU, blondin, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, p333

¹⁷ Ibid., 335p

Ces questionnaires sont soit préparés et traités par des services de formation internes (éventuellement en coopération avec un « comité de formation »), soit délégués à des agences externes.

Utilisez le questionnaire pour établir une liste préliminaire des besoins. Le type d'attentes et d'actions. Des entretiens plus détaillés et des séries d'analyses peuvent aider à améliorer la réponse.

L'analyse des besoins exprimés est importante car elle peut participer à l'avenir du programme de formation en identifiant les besoins et en analysant les besoins à exécuter ensemble.

L'analyse des exigences est basée sur la division des exigences détectées en chapitres principaux, et implique également une liste de contraintes. Le recrutement et l'analyse des besoins sont à la base de l'élaboration des plans de formation, une fois les principales options déterminées, ces options s'inscrivent dans la politique de formation de l'entreprise.

1.3.2 Les choix de la politique de la formation :

La politique de formation est l'une des composantes de la gestion prospective des salariés de l'entreprise, mais aussi l'un des moyens pour répondre aux attentes des collaborateurs et donc améliorer la satisfaction des salariés en s'adaptant mieux aux politiques. Social. Les entreprises évoquent souvent le double objectif de répondre aux attentes des salariés et aux besoins organisationnels, mais il faut également souligner que les besoins exprimés par les salariés correspondent largement aux choix de l'entreprise. Les lois sur la formation professionnelle incitent souvent les travailleurs à accorder plus d'attention à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de développement de carrière qu'elle offre.

1.3.3 Les principaux choix portent sur :

- Les objectifs de la formation :

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ses objectifs. La formation remplit alors des fonctions multiples

- **Le budget**
- **Les contenus :** La formation peut être une formation générale visant à améliorer le niveau de connaissances générales des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leurs capacités professionnelles.
- **Les modalités :** Durée « inter ou intra moyens » externe ou interne formation peut être dans ou hors des heures de travail, formule pédagogique.

- Le contenu du plan :

En plus des obligations du plan annuel, le plan nécessite une période plus longue (trois à cinq ans). Se limiter à une petite partie renvoie à un management à courte vue et constitue une arme gagnante pour les actions à long terme de l'entreprise. Le plan de formation silencieux organise les activités de formation en fonction des objectifs sélectionnés. Il s'agit d'une liste de moyens de planification pour atteindre les objectifs définis. Il spécifie les objectifs, les attributs, le contenu, les méthodes d'enseignement, la durée, le calendrier, le budget et la catégorie de bénéficiaire.

1.4 L'organisation et la suivie de la formation :

S'il n'y a pas de formulaire de gestion, une formation doit être envisagée dans l'entreprise. Cela est particulièrement vrai pour les petites entreprises. Dans les entreprises de taille moyenne, nous avons assisté à l'émergence de responsables de la formation.

Les grandes entreprises disposent d'un véritable service de formation au management ou de plusieurs centres de formation, et nous répondons aux besoins des différents métiers dans les services de formation :

- Les gestionnaires (le budget de formation suivi, planning des cours, stage, salle, sélection et contrôle des sous-traitantes)
- Les administrateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogique, participation à l'enseignement à l'évaluation suivi pédagogique des actions)
- Les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, formation des animateurs).

1.5 Transmission et évaluation de la formation :

1.5.1 Contenu :

Le contenu du plan de formation varie selon les besoins des employés et la taille de l'organisation. Les grandes organisations offrent des programmes de formation sur divers sujets, tels que le comportement organisationnel, les opérations ou les techniques de gestion. De nos jours, le plan de formation est devenu plus spécifique: en particulier, les activités de formation de chaque groupe de participants peuvent être confiées à un personnel riche en ressources, qui possède des connaissances techniques internes, pas nécessairement des supérieurs directs. .

1.5.2 La durée :

Le temps investi dans la formation dépend du contenu à diffuser. L'expérience a montré que si nous voulons faire des formations ciblées sur les problèmes des personnes, ou si nous voulons changer nos comportements au travail, la formation doit être étalée sur une plus longue période. Et il est continu. De plus, avant de décider si le participant effectuera des activités quotidiennes pendant la formation, il faut analyser ses avantages et ses inconvénients. Les deux formules semblent avantageuses :

- Le séminaire résidentiel
- Les conférences périodiques

Cependant, comme cela n'affectera pas l'exécution des tâches quotidiennes, des stages à temps partiel et à temps plein peuvent être nécessaires. Le remplacement des participants dans chaque organisation détermine le nombre de jours qui sont suffisants pendant la formation pour soutenir et utiliser la technologie.

La période de formation est généralement choisie par l'organisation en fonction de ses moyens financiers et son degré de responsabilité social vis-à-vis ses salariés.

1.5.3 La Phase :

Le but ultime du programme de formation est de permettre à une personne en état d'apprentissage de changer certains de ses comportements. Afin d'ajouter des connaissances aux connaissances déjà maîtrisées ou de changer d'attitude, la formation est transférée dans l'environnement de travail, selon la séquence d'apprentissage standard idéale, quatre étapes de temps ont été développées :

- **L'ouverture** : c'est la phase qui réfère à une disposition de réception envers l'apprentissage
 - **L'acquisition** : elle repose sur des principes et des méthodes qui diffèrent selon que l'on considère, l'apprentissage d'habilité ou l'apprentissage d'attitude.
 - **La rétention** : elle se fait par la manœuvre habile des principes et des conditions d'apprentissage durant l'application du programme de formation.
 - **Le transfère** : c'est le but ultime de la formation, à savoir de transfert au lieu de travail, les acquis effectués durant la formation.
 - **Evaluation**
-
- **Valeur du programme** : L'évaluation de la formation permet des objectifs de la formation sont atteint évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composants, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc., établir la valeur de programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions.
Concernant les programmes transmis et les programmes futurs .la valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :
- Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.
 - Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.
 - Analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences, les communications inter personnelles dans l'organisation après formation, etc.

1.5.4 Formulaire d'évaluation :

L'évaluation de la formation reçues doit fournir Données permettant d'appréciées le degré de modification touchant l'ensemble de La personnalité du forme (sa réception, ses connaissances, ses attitudes, son Comportement, etc.) Pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluations sont utilisées :

- **L'évaluation informelle** : c'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent un jugement sur son subordonné après la formation.
- **L'évaluation formelle** : il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective les résultats obtenus par les formes.

1.5.5 Les conditions à respectées :

La formation n'améliorera pas beaucoup de travail des salariées formés si ceux-ci ne reçoivent jamais rétroaction sur la qualité de leur travail si l'on n'effectue la vérification de leur compétence qu'une fois par ans. La condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement l'idéale serait de se conformer aux postulats suivants :

- L'évaluation de la formation établit avec objectivité de degré avec lequel les changements sont survenus.
- Le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.
- Les évaluateurs doivent posséder deux qualités indispensables un esprit logique est une connaissance technique.

1.5.6 Suivi :

Les actions de suivi sont les étapes après la formation, qui impliquent une utilisation efficace des connaissances et savoir-faire acquis par chaque stagiaire. Par conséquent, une formation qui ne nécessite pas de suivi est presque inutile, car une fois la formation reçue, les employés effectueront eux-mêmes le travail la plupart du temps.

À ce stade, de nombreux employeurs ont omis de mentionner que les salaires peuvent être augmentés en fonction du rendement des employés après la période de formation. Par conséquent, non seulement les résultats de la formation doivent être évalués immédiatement, mais également le suivi après la formation doit être évalué. Il s'agit de motiver et d'accompagner les formateurs dans le processus de mise en œuvre et d'apporter d'éventuels compléments à l'action.

1.6 Actions de formations, techniques et supports :

1.6.1 A l'interne :

Les actions de formation à l'interne s'adressent uniquement aux salariés d'une organisation donnée et elles sont supportées de plusieurs manières :

- **La formation en session** : elle regroupe plusieurs participants afin de leur transmettre des connaissances pratiques ou théorique dans un domaine spécifique dans un délai bien déterminé.
- **La formation en cour d'emploi** : Comme la démonstration, la rotation des postes, le coaching et le monteras, les organisations qui passant par cette forme de formation accorde la responsabilité de la formation aux supérieurs hiérarchique ou à un salarié compétant en la matière.

1.6.2 A l'externe :

- **Actions des organisations de formation :** Des cours, des séminaires et des congés de formation sont organisés par des agents impliqués dans la formation, tels que des établissements d'enseignement, des sociétés de conseil, des associations professionnelles et industrielles, des agences gouvernementales (telles que des actions internes, des actions externes), pour leur apporter certaines compétences. Connaissances techniques et augmenter leurs connaissances.
- **Action des gouvernements :** Malgré l'impression d'une législation sur la formation, certains pays proposent encore des programmes de formation à tous les employés dans leur propre pays par l'intermédiaire de leurs agences ou ministères concernés. Le contenu des programmes est particulièrement utile pour les employeurs qui ont du mal à trouver un emploi sur le marché. Il aide les employeurs à acquérir des connaissances professionnelles lors de l'acquisition de connaissances professionnelles dans des domaines spécifiques, et parfois même aide les syndicats à mettre en place des programmes de formation sur le syndicalisme.
- **Autoformation :** L'autoformation fera vaciller les modèles actuels d'éducation et de formation. Il s'agit d'une variation qui pousse les individus à transcender la manière traditionnelle d'acquérir des connaissances et des compétences "formées par eux-mêmes", couvrant de nombreuses significations, selon que la personne est sociologique. La psychologie, la formation d'éducateurs et l'autoformation sont apparues comme un nouveau modèle éducatif, qui implique de multiples disciplines et est cohérent avec l'urgence de la formation continue pour tous. Une. Cependant, il estime que le concept de formation et d'enseignement a été inversé.
- **Facteurs d'influence :** Des nombreuses facteurs influence le choix d'une technique par rapport à une autre, le poids de chacun de ses facteurs varie selon chacune situation précise liées aux contenu d'une situation à transmettre. Ses facteurs peuvent être regroupés ainsi :
Les ressources financières consacrés se à la formation (une formation qui conduit et ou contribue à l'emploi)
 - L'efficacité économique
 - Le contenu de programme de formation
 - L'efficacité économique
 - Les types des participantsCertaine technique respecte plus les principes d'apprentissage que d'autre.
- **Techniques de formation à l'interne :** Le contenu de la formation peut être transmis directement sur le lieu de travail, où les supérieurs directs et les collègues de travail montrent aux stagiaires comment améliorer leur expertise et leurs compétences interpersonnelles. Parfois, nous embauchons des consultants externes. Il semble que le lieu de travail est le plus accessible. En fait, La technologie liée à la formation permet d'aller au-delà des avantages de la mondialisation, qui nécessite des tâches quotidiennes (telles que la rotation des postes, le coaching) et des conseils dans la pratique et dans le travail quotidien des participants.
- **Techniques de formation à l'extérieur :** La formation peut aussi être dispensée de l'extérieur dans la pratique, ce qui posera de nombreux problèmes. Il est nécessaire de

libérer temporairement les employés, ce n'est pas toujours facile, il faut organiser des déplacements loin de la réunion. Entraînant des frais de déplacement et d'hébergement, et parfois l'important transfert d'acquis d'apprentissage sur le lieu de travail n'est pas toujours externe, ce qui nous permet de mieux utiliser les technologies adaptées aux adultes, comme les méthodes expérientielles.

L'approche expérientielle est une technique qui permet de composer efficacement avec les attitudes. Le concept de soi et les caractéristiques individuelles des adultes que sont les salariés. Elle représente un virage par apport aux techniques conventionnelles ce modèle privilégie un cycle d'apprentissage en quatre phases :

- Les participants jouent des rôles dans le cadre de mises filmées le poussant à adapter des comportements et attitudes habituelles.
- On visionne en suite le film en groupe et on analyse les comportements des uns et des autres à l'aide de grille qui font ressortir les forces et faiblesses ressortir, les forces et faiblesses démontrées.
- Les participants sont appelés à établir des liens avec le travail.
- Ils mettent en application, les compétences acquises avec leur milieu de travail.

- **Supports à la formation :**

- **Supports possibles :** Ce sont les outils nécessaires pour transférer le contenu du plan de formation. Certains sont visuels, certains sont axés sur le sport et d'autres sont de couleur, de forme et de taille, le choix doit donc être fait dans le sens de susciter l'intérêt et l'encouragement des participants. Echanger librement des opinions, car il mobilise de l'énergie et permet de comprendre les tendances actuelles et la miniaturisation de la formation micro-informatique, il repose en fait sur une simulation logicielle conçue spécifiquement à des fins de formation, et il est réalisé avec succès sur micro-ordinateur, Réserver des conditions d'apprentissage pour le parc avant qu'il ne puisse dépenser des millions de dollars pour acheter des systèmes informatiques.
- **Choix d'un support :** Il y a les supports modernes, comme le microordinateur, et les supports traditionnels comme le tableau noir. Ses supports doivent être minutieusement choisis, car ils n'ont pas tous les mêmes valeurs pour assurer la transmission des connaissances, des études permettant d'établir que pour apprendre ou se sert des sens dans des prévisions suivantes : 80%pour la vue, 10%pour L'ouïe, 5% pour la touche ,3% pour l'odorant ,2% pour le gout).

2. La Rémunération

2.1 Définition¹⁸ :

La rémunération se réfère au traitement ou salaire de base ordinaire et à tous les autres avantages et dépenses diverses que l'employeur paie directement ou indirectement aux travailleurs en espèces ou en nature en raison de leur emploi.

L'idée est donc de mettre en place une véritable stratégie de reconnaissance similaire à une stratégie de récompense. En ce sens, la portée de la reconnaissance est plus large et prouve la valeur (valeur économique, sociale et psychologique) que les employeurs confèrent aux services fournis par leurs employés, sans la question des récompenses.

Ainsi, un processus de rémunération, bien conçu doit se monter à la fois :

- équitable.
- simple et transparent.
- attractif sur le marché.
- économique et efficient.
- durable.

2.2 La fixation de rémunération :

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles les règles les plus important concernent :

- **L'existent du SMIC** : Le smic assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faible :
 - La garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation.
 - Participer au développement économique du pays par le biais de la croissance annuelle obligatoire qui prend effet le 1er juillet de chaque année vise à éliminer toute distorsion durable entre l'augmentation du salaire minimum et les conditions économiques générales et l'évolution des revenus.
- **Les rémunérations minimales conventionnelles¹⁹** : Toute convention collective déterminera le salaire régulier minimum pour chaque qualification attribuable à l'employé.
- **L'interdiction des discriminations** : Le principe du « salaire égal pour un travail égal » oblige les employeurs à prouver que les différences de salaire observées par les employés ayant les mêmes qualifications et fonctions sont raisonnables. Les employeurs sont libres de personnaliser les salaires, mais ne doivent prendre aucune décision discriminatoire.
- **L'interdiction de l'indexation non spécifique** : Le principe général de l'ordonnance interdit les indexations fondées sur SMIC, le niveau général des prix ou des salaires. En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées.

¹⁸ Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007, P 258.

¹⁹ Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12^{ème} édition, p111-112

Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

- **L'obligation de négociier** : le rôle des professions apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Le niveau des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels. Les conventions collectives signées dans les années cinquante reprisent, pour l'essentiel, les classifications parodi.au fil des années, les insuffisances de ces grilles s'accroissent du fait de l'apparition de nouvel emploi, de la modification de la hiérarchie des métiers.

2.3 Les composantes de la rémunération globale :

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoivent le salarié, la rémunération globale regroupe plusieurs composants :

- **La pyramide des rémunérations** : G. DONADIEU²⁰ a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunération.la rémunération globale regroupent :
 - **Des composantes fixes et des composants variables** : Les composants variables sont liés à la durée du travail (heures supplémentaire) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) par exemple.
 - **Des composants collectifs et des composants individualisées** : Les composantes individualisée peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelle, aux performances ou au complément individuel ou au résultat.
 - **Des composants immédiats ou différées** : Lorsqu'elles sont différées elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaire).
- **Les salaires de base** : Il s'agit de l'élément de base du salaire et peut être utilisé comme référence pour le calcul d'autres prestations. Au moins il est prédéterminé en termes de nature et de méthode de calcul. Le salaire augmente avec les heures supplémentaires. Sauf indication contraire dans la convention applicable, toute brève absence peut être déduite du salaire.
- **Les compléments ou accessoire de salaire** : Il existe de nombreuses formes : en nature, pourboire, pourboire, prime de transport. Au cours des 20 dernières années, la proportion des bonus dans les bonus a considérablement augmenté et les bonus non mensuels sont plus élevés que les bonus mensuels. Le pourcentage des primes versées par rapport aux augmentations de salaire à mesure que la taille de l'organisation augmente. Dans le secteur industriel, le poids des primes dans la masse salariale est très important.

²⁰ BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, « gestion des ressources humaines » 9^{ème} édition, édition DUNOD, paris 2008. P 131

2.4 Le paiement du salaire :

Le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifiques liées à son caractère alimentaire. Depuis 1978, la rémunération, devenue mensuelle, est indépendante pour un horaire de travail effectif déterminé, du nombre de jours travaillés dans le mois, le paiement mensuel ayant pour objet de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année. L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement ce bulletin comprend un certain nombre de mentions obligatoires : il ne doit être fait mention ni de l'exercice du droit de grève ni de l'activité de représentation des salariés. Le bulletin comprend une mention incitant les salariés à conserver son bulletin sans limitation de durée. Notons enfin que le bulletin de paie doit faire état, s'il y a lieu, des droits au repos compensateur acquis par l'intéressé. Le caractère alimentaire du salaire justifie une protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et contre ceux du salarié.

2.4.1 L'individualisation de la rémunération : L'individualisme de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation. Elle concerne :

- La rémunération immédiate de la contribution à travers des primes Divers (salaires aléatoires ou variables).
- La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi.
- L'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiats ou différés.
- La recherche de l'équité : L'équité est une attente forte. Chaque salarié évalue ce qu'il apporte. Il évalue également ce qu'il reçoit, il calcule un ratio rétribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité. Selon la théorie de l'équité formulée par J. S ADAM²¹ le constat d'une situation d'inéquité entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous équité le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant ou plus généralement réduit discrètement sa contribution (moins qualité, ralentissement, non coopération). En situation de suréquipement le salarié accroît sa contribution. Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable, pour que la décision soit juste et équitable, quatre conditions doivent être remplies :
 - Le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution.
 - Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.
 - Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite.
 - Le salarié doit percevoir la rétribution métier.

Il est nécessaire que le processus d'individualisme de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes.

- La variable individuelle : Des nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe de travail.

²¹- Jean marie Peretti, op.cit., p126-128p

- Les primes individuelles : A partir des salaires à la pièce, diverses techniques ont été essayées pour compenser et augmenter la production avec divers avantages et inconvénients.
Le développement organisationnel et les exigences de qualité ont conduit les sociétés de production à abandonner les salaires basés sur la performance. Bonus cible : La grille standard utilisée pour déterminer le montant du bonus reflète la particularité des choix stratégiques et des activités.
- Les primes collectives : Afin de compenser la stimulation personnelle excessive et la difficulté de mesurer la performance individuelle, l'entreprise formule des primes collectives au niveau des équipes de service, des unités de travail, des institutions ou des institutions. L'entreprise.
- L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes son caractère aléatoire le rend réversible. L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe.
- Les autres composants : La politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autre composantes de la rétribution globale avec en particulier.
- Les primes d'ancienneté : elles sont encore largement utilisées et sont couverts par de nombreuses conventions collectives. La principale raison de ces primes est que les travailleurs ont des qualifications, ils ont donc plus de valeur et doivent obtenir un salaire plus élevé. L'expérience que les gens peuvent acquérir est limitée, de sorte que le nombre d'années considéré est également limité en conséquence.
- Les avantages particuliers : Certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux 154 contraintes du poste (prime de salissure, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc.). Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits « de fonction » (logement de fonction, voiture de fonction) s'y ajoutant parfois des services annexes : entretien des pelouses et jardins, de la voiture. Certains avantages peuvent être accordés aux plus performances à l'issue de compétitions et concours interne. Ces stimulations peuvent être variées. D'autres avantages personnalisés concernent :
 - Les voyages
 - Les détente
 - La santé
 - Les prêts
 - Le standing

2.5 La maîtrise de la masse salariale :

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise prise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

- **L'évolution des rémunérations** : La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :
 - Les augmentations générales : Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'entreprise. Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Cependant à travers le choix de formules d'augmentation non hiérarchisées ou semi hiérarchique. Un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut être poursuivi d'une augmentation de 2% pour tous c'est ce qu'on entend par une augmentation hiérarchisée.

- Les augmentations individuelles : Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction (glissement). Dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel. Ces augmentations au mérite, indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale (de 0 à 3% par an). Il faut noter également une grande diversité quant à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation.
- L'ancienneté : L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté. Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ou par une augmentation du nombre de point.
- Les promotions : Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.
- **L'évolution en masse et en niveau** : L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau.
 - L'évolution en niveau : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données. On fait souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates.
 - L'évolution en masse : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données. L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre.
- **La gestion de la masse salariale** : L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et d'effets induits qui sont les conséquences :
 - Des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report.
 - Des modifications quantitatives ou qualitative de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.
- **La politique des rémunérations** : La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.
- **Les grands choix d'une politique salariale** : La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre :
 - L'équilibre financier de l'organisation.
 - La compétitivité externe compte tenu du marché du travail.
 - L'équité interne.La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes.
- **Les arbitrages** : Dans les années quatre-vingt-dix, dans le cadre de la rémunération global, les arbitrages se modifient :

- L'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle. L'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire, réversible.
- L'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long terme.
- **Les choix** : Les principaux choix concernent :
 - Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur : Ce niveau s'apprécie sur plusieurs plans :
 - Le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche) ;
 - Le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiqués dans le bassin d'emploi) ;
 - Certaines entreprises s'efforcent de proposer un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entreprises.
- **L'évolution des rémunérations dans le temps** : Les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu'à un niveau hiérarchique le pouvoir d'achat à tout, ou aux bas salaires ou aux plus méritants. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentations générales et mesures individuelles entre augmentations hiérarchisées et augmentation non hiérarchisées.
- **La structure interne** : pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunération entre établissement, fonctions ou postes, non justifiées par des critères objectifs et pour développer le sentiment d'équité, les entreprises s'efforcent d'avoir des grilles de rémunération cohérentes et d'améliorer leur acceptabilité au fil des ans par ajustements successifs. La structure interne des rémunérations s'apprécie sur trois plans :
 - L'équilibre entre les différentes fonctions et les différents postes. Une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession peut, en réalité, ne payer mieux que certains emplois ou certaines fonctions.
 - L'importance du facteur ancienneté.
 - L'équilibre entre les différentes populations (homme et femmes), cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population

3. L'information et la communication

La communication interne a pris de l'ampleur dans les deux dimensions de l'imbrication et de l'interaction individuelles et collectives, la diffusion de l'information augmente la capacité d'agir de l'individu et favorise l'interaction et la motivation globale. En établissant une identité et une référence commune, la communication favorise le sentiment d'appartenance et d'appartenance de chacun, et la fonction ressources humaines a joué un rôle important dans la mise en œuvre des politiques d'information et de communication depuis le tout début. La communication et le département du développement des ressources humaines font désormais souvent office de directeur des ressources humaines et de la communication.

3.1 Les outils d'information et de communication :

Le développement des NTIC, et en particulier la généralisation d'intranet dans les entreprises, a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'une partie d'entre eux, à un ensemble d'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité.

3.1.1 L'information descendante :

Elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et les réunions :

- **Les supports écrits et audiovisuels :** Les plus fréquents sont :
 - Le livret d'accueil : il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel .il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.
 - La plaquette de présentation de l'entreprise : elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.
 - Le journal d'entreprise : se proposant de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique,
 - Économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif. la publication diversité : l'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques aussi la presse d'entreprise comprend, dans les organisations complexes, un ensemble de médias destiné en particulier à l'encadrement.
 - La diffusion d'un bilan social personnalisé : ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis et son patrimoine social.
- **L'instauration du bilan sociale :** elle répond à un souci d'amélioration de l'information dans le domaine social, la loi prévoit sa diffusion aux actionnaires, aux représentants du personnel à l'inspecteur du travail et sa mise à la disposition de tout salariés qui en fait la demande, certaines entreprises ont choisi de distribuer à tous les salariés le document ,parfois présenté sous la forme, illustré et commentée d'un «

rapport social » d'autres ont choisi une cible plus restreinte on le publication d'extraits dans la presse d'entreprise .

- **Les réunions²²**: elles permettant une adaptation de l'information et ébauche de communication organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et de l'agent de maîtrise dans le processus de l'information descendante, leur position de relais elles concernent alors un groupe restreint (équipe, service).il existe aussi des réunions, pouvant rassembler plusieurs certaines de personnes, ou la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés ,ou répond aux questions préalables ou immédiates .ces assemblées concernant soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement.

3.1.2 L'information ascendante :

La remontée d'information est essentielle. Elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

- **L'observation sociale** : Les enquêtes d'opinion et les sondages permettent : de connaître en profondeur le climat social, et de faire apparaître l'image interne de l'entreprise, de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel, et de mesurer l'efficacité des politiques de ressource humaine.
- **Les groupes de concertation** : ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui posent dans l'entreprise .de nombreuses expériences ont été menées dans les années soixante-dix, équipe de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT), groupes d'innovation, groupe de cadres, groupe de progrès, commissions ad hoc.
Les cercle de qualité se sont fortement développés dans les années quatre-vingt. Après avoir culminé à 400000 en 1987, ils ont été moins nombreux dans les années quatre-vingt-dix.
- **L'expression directe des salariés** : L'expression directe doit mobiliser les salariés autour d'un projet commun.la loi prévoit que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'action destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ».
Le droit créé concerne chaque salarié, il complète les circuits traditionnels d'expression, il est individuel mais applicable. Collectivement, à l'intérieur d'une unité élémentaire de travail et en présence des collègues de travail les modalités retenaient par les accords d'entreprise et d'établissement ou les programmes mis en œuvre sans signature d'accords portent en particulier sur le rôle de l'encadrement, la périodicité et la taille des groupes.
- **Les systèmes de suggestion** : dans les années 2000, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié a favorisé le développement de système de suggestion, généralement sur intranet.

3.2 La politique de communication :

Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et l'impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit.

²²-P. BARANGER ET J.P HELFER, la gestion ; les fonctions des entreprises, paris, VUIBERT, 1985 ,444p

3.2.1 Définition de la politique : Cette démarche passe par trois phases :

- **L'audit de la communication** : On cherche ainsi à :
 - Cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesse, style de management).
 - Localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, inquiétudes diffuses).
 - Répertoire les moyens d'information et de communication existants.
 - Rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication
 - (Forme, contenu, diffusion, pénétration).-détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'entreprise, initiatives en cours).
 - Faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication.
Pour établir un tel audit, les procédés ne manquent pas : sondages enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe.
- **Définir les objectifs** : L'audit, associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber permet une prise en compte d'objectifs précis tels que :
 - Faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts).
 - Renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.
- **Choisir les moyens** : Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères. Permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.
- **La mise en œuvre** : la réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes ,de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager .pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme, la désignation d'un chef de projet s'impose .celui-ci se voit confier la responsabilité de l'ensemble de la politique ;chargé de faire respecter les plans établis, il veille à l'exécution des tâches, anime et concentre.

3.3 Le rôle de la hiérarchie :

Le responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit aujourd'hui tenir cinq rôles :

- **Faire descendre l'information** : il s'agit là du rôle longtemps unique joué par le responsable hiérarchique, représentant dans son service la direction générale et investi de l'autorité. C'est un rôle éminemment.

- **Faire remonter l'information** : La remontée de l'information fait partie des devoirs et aussi des difficultés du répond à un double souci d'efficacité les problèmes se rencontrant au contact des réalités, c'est là qu'ils trouvent leurs meilleures réponses, et de motivation.

3.4 Les types de communication²³:

L'entreprise peut être assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication. Ceux-ci sont diverses formes, dans différentes directions parcourent la structure dans son ensemble, ils possèdent des caractéristiques propres, voyons-en quelques-uns :

- **Communication personnel /impersonnelle** : La lettre ou le coup de téléphone est opposé à la note de service.
- **La communication descendante** : (Le Lang de la hiérarchique) communication ascendante, latérale, diagonale (directeur fabrication vers chargé d'étude commerciales).
- **Communication écrite** : Communication oral, le choix est important toutes deux présentant de multiples avantages et inconvénients. Prenons simplement l'exemple de l'écrit (il suffit d'un verser pour l'oral).

²³-P, barrager, J, P. NEFFER, op.cit. ,1985 ,430p

Section 3 : Management des performances

La fonction ressources humaines soutient l'organisation, la direction et les individus dans l'atteinte de leurs objectifs de performance en proposant des processus conçus pour répondre aux attentes des individus et des organisations. Le département du développement des ressources humaines s'efforce de créer les conditions pour favoriser le bonheur et la qualité du travail des personnes, afin que l'équipe puisse se concentrer sur le travail, participer à des projets, des tâches, des produits et même au développement. L'organisation elle-même. Il fournit un soutien à l'équipe et fournit un moyen de se positionner et de travailler de manière stratégique et opérationnelle sur les principaux problèmes de travail.

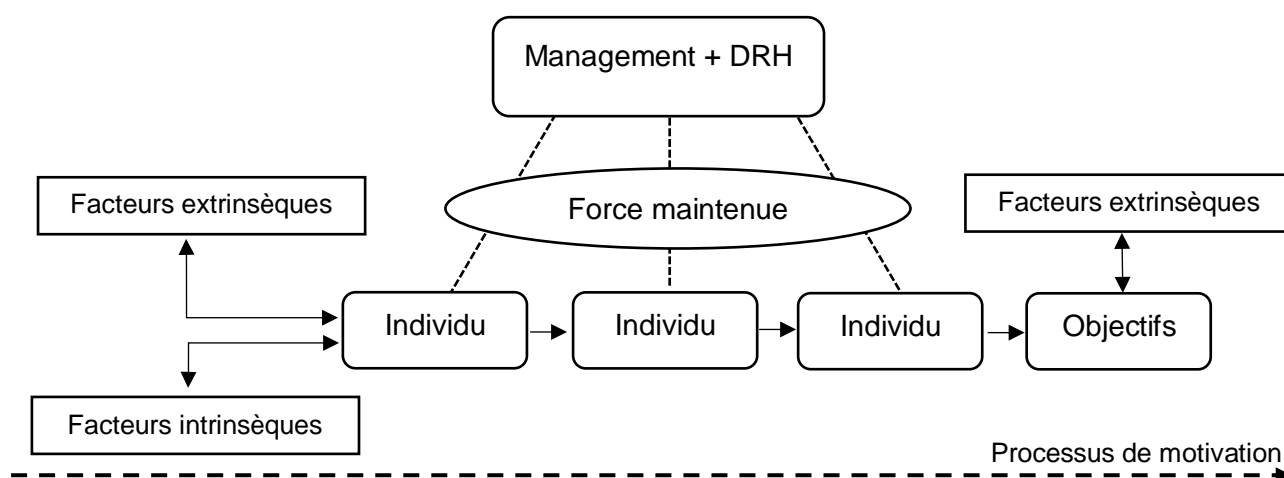
1. RH et comportements organisationnels²⁴

Avec l'appui du management, la DRH met en place les politiques, les stratégies et les process dynamiques qui créent les conditions du développement des comportements organisationnels associés à la performance, notamment la motivation, la satisfaction, l'implication ou encore la fidélisation.

1.1 La motivation

La motivation est un processus comportemental qui peut initier, guider et soutenir le comportement d'un individu pour atteindre un objectif prédéfini, généralement associé à des éléments d'identification. La motivation répond à plusieurs facteurs : internes (estime de soi et dépassement de soi, bon travail, etc.) et externes (reconnaissance tangible, symbolique, réussite évidente, atteinte d'objectifs collectifs, etc.) dus aux personnes différentes. La DRH renforce la motivation à « atteindre un ou plusieurs objectifs » en mettant en place des conditions de travail permettant aux individus de se concentrer sur leurs tâches et l'accompagnement métier de la direction. La motivation peut dépendre plus ou moins de l'objectif. Habituellement, une fois l'objectif atteint, la motivation en tant que processus comportemental s'arrête. La nouvelle cible doit être utilisée comme déclencheur d'une nouvelle source d'énergie.

Figure N°1 : Processus de motivation



²⁴ Antoine PENNAFORTE., Jean-Louis GUIGNARD., Jean-pierre HERBINIER. Les fondamentaux de la GRH. Dunod, 2018. p,p 65-72

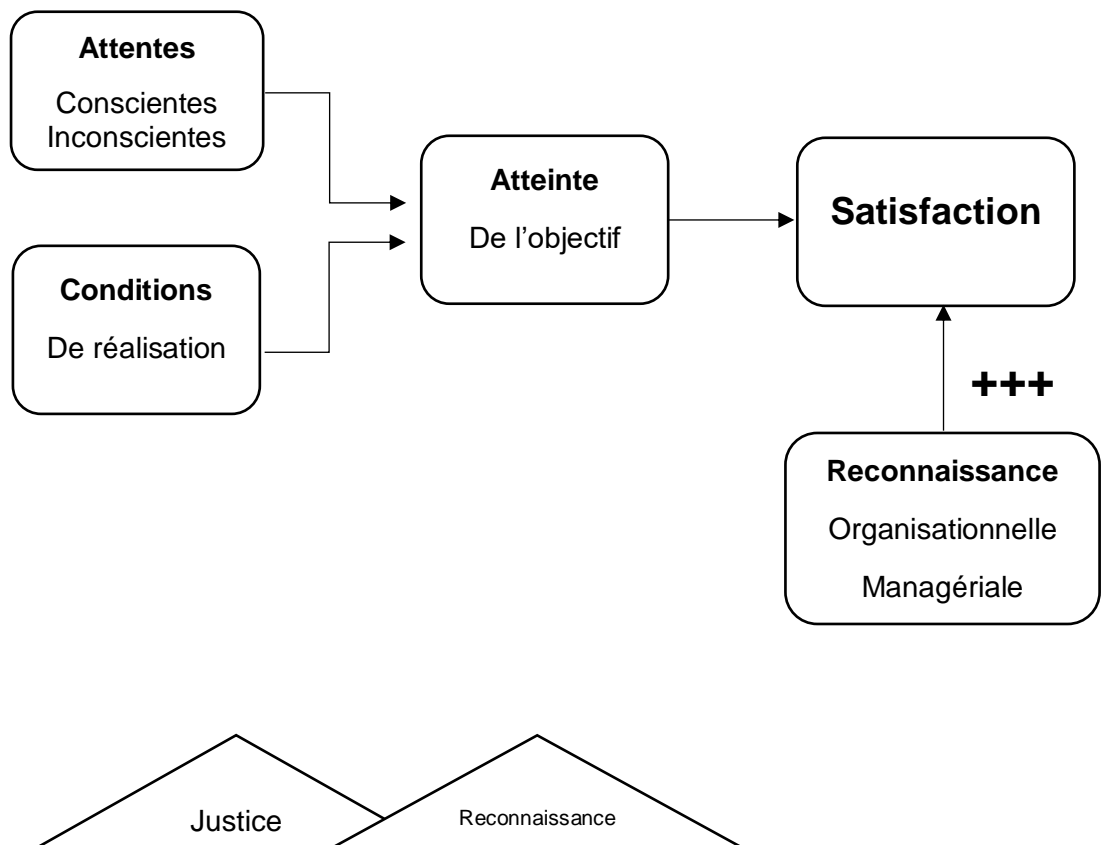
- Utiliser tous les leviers de motivation en ne se limitant pas au salaire.
- Veiller aux risques de démotivation (perte de sens, management inapproprié, conditions de travail, politique de rémunération, absence d'écoute, de reconnaissance, d'équité, peu de possibilité d'évolution professionnelle...).
- Développer les compétences de l'encadrement au management motivationnel (implication des équipes, techniques d'entretiens, outils de suivi...) pour atteindre les objectifs de performance de l'organisation.
- Combiner les facteurs motivationnels individuels avec l'émulation collective.
- Se rappeler qu'il est plus facile de démotiver une équipe que de la motiver.

1.2 La satisfaction

La satisfaction est la production d'un état, elle est le résultat de la satisfaction de sources de plaisir conscientes ou inconscientes.

La satisfaction est un état d'esprit transitoire, généralement lié à la réalisation des objectifs et à la reconnaissance mutuelle de l'organisation et de la direction. La satisfaction dépend de l'environnement de travail, qui permet ou ne permet pas la satisfaction de soi (atteinte des objectifs) et de l'organisation (équipe, entreprise, projet ...). L'attitude positive qui en résulte améliore la performance de l'organisation. La reconnaissance organisationnelle liée à la satisfaction doit être appliquée équitablement en tout lieu et tout le monde sur la base des mêmes principes.

Figure N°2 : Processus de réalisation de la satisfaction

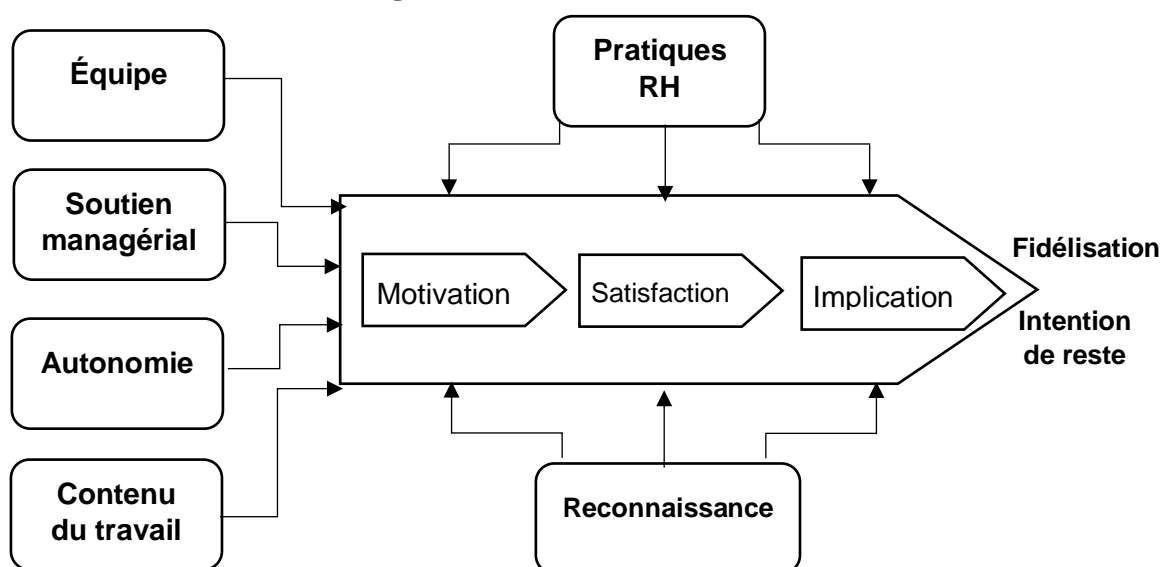


- Veiller à développer les conditions d'un climat de travail positif : leadership clair, bienveillance, motivation, reconnaissance, récompense, équité, stimulation...
- Faire de la satisfaction un atout managérial par la mise en place de :
 - Conditions de travail favorisant l'autonomie, la responsabilité, l'intérêt au travail, le partage...
 - Conditions psychologiques positives pour un climat social apaisé, un équilibre vie privée/vie professionnelle et un management bienveillant...
 - Conditions sociales équitables au niveau de la rémunération, de la formation, des avantages sociaux...
- Mettre en œuvre des modes de reconnaissance qui soient en ligne avec les attentes des individus et accroissent leur niveau de satisfaction.
- Favoriser le plaisir de travailler (relations interpersonnelles, célébration des réussites...).

1.3 La fidélisation

La fidélisation est un processus visant à conserver les ressources clés d'une organisation, sans mesure de rétention, mais par le développement de conditions favorables à l'intention de rester dans l'organisation. La fidélisation repose à la fois sur le développement de la motivation, de la satisfaction et de l'implication. Elle est facilitée par les conditions de travail au sein de l'équipe, par le feedback, le soutien, l'appui et le challenge que propose le management, par le contenu du travail et le degré d'autonomie accordé aux individus. Les modes de reconnaissance, définis par la DRH, doivent mettre en avant la contribution individuelle de chacun au succès de l'organisation. L'ensemble de ces conditions contribue à développer le sentiment d'appartenance des individus.

Figure N°3 : Processus de la fidélisation



- Définir et mettre en place une politique de fidélisation pour attirer, retenir les compétences et les talents.
- Créer les conditions de fidélisation des collaborateurs : motivation, satisfaction et implication.
- Surveiller les risques de pertes de compétences par un suivi des absences, du turnover, des départs...
- S'appuyer sur le professionnalisme des managers et plus particulièrement des managers de proximité qui sont les acteurs premiers de la fidélisation des individus dans l'entreprise.
- Assurer un suivi de carrière à travers des entretiens spécifiques et des relations de proximité et de conseil entre la fonction RH et les individus.

2. RH et performance²⁵

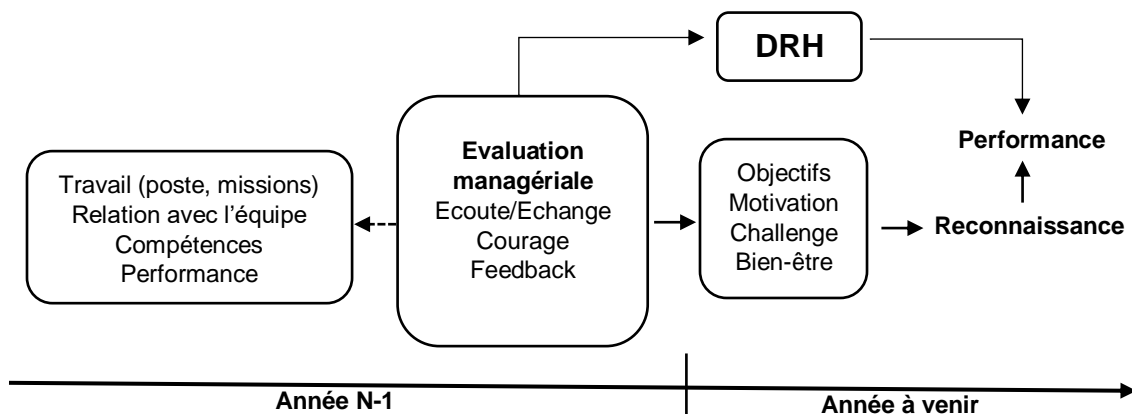
La DRH oriente ses actions stratégiques et quotidiennes pour accroître la performance des organisations dans un rôle de « business partner », de soutien à la stratégie « business » de l'organisation. Elle offre des conditions de travail adaptées aux individus et aux attentes de la direction pour atteindre les objectifs de résultats.

2.1 Évaluation

L'évaluation de la performance est le processus par lequel est évaluée la contribution de chaque individu à la performance d'une organisation.

Processus défini, organisé et piloté par la DRH, l'évaluation de la performance est menée de manière opérationnelle par le management, généralement au travers de l'entretien annuel d'évaluation. Il permet d'échanger sur l'année de travail écoulée en termes de progrès et de performance et sur les missions, les objectifs, les challenges à venir. Après une analyse quantitative et qualitative des données issues de l'évaluation, la DRH propose, en fonction de la contribution, de la classification des individus et des politiques RH, des modalités de reconnaissance et de formation pour améliorer les compétences, et les conditions de travail et in fine, la performance.

Figure N°4 : Processus l'évaluation de la performance



²⁵ Antoine PENNAFORTE., Jean-Louis GUIGNARD., Jean-pierre HERBINIER. Les fondamentaux de la GRH. Dunod, 2018. p,p 75-86

- Veiller à ce que les managers s'attachent à :
 - Préparer en amont les entretiens d'évaluation
 - Fixer lors des entretiens des objectifs clairs.
 - Assurer le suivi des entretiens
- Fournir les outils pour mener les campagnes d'entretiens (dossier d'entretien, fiche de poste, évaluations antérieures...).
- Sensibiliser et former les managers à la conduite d'entretiens d'évaluation (écoute, échange, courage, feedback, équité).
- Prendre en compte les résultats des entretiens et faire un retour au manager et au collaborateur concerné.
- Analyser de manière qualitative et quantitative les entretiens en relation avec la gestion des carrières.

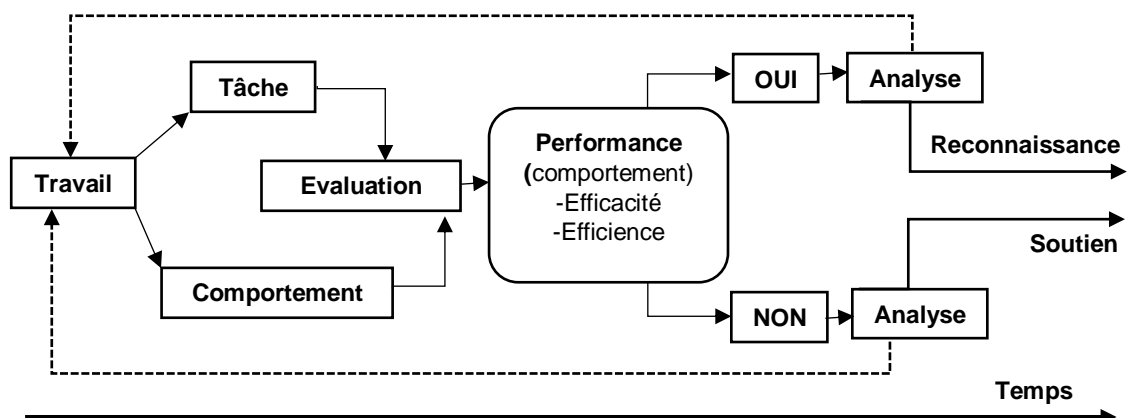
2.2 Performance

Au niveau individuel, la performance est un ensemble de comportements qui affectent positivement l'atteinte des objectifs organisationnels, avec efficacité (amélioration continue de la performance) et efficacie (réalisation des résultats attendus).

La performance se trouve au niveau des tâches et de l'organisation (en particulier de l'équipe).

La performance est basée sur l'efficacie et l'efficience d'un individu dans l'atteinte des objectifs liés à ses fonctions et tâches. Cela dépend aussi de leur capacité à orienter les comportements vers la réussite de l'équipe (entraide, dépannage en cas de problème). L'évaluation des performances est basée sur l'analyse du travail et du comportement, et non sur l'analyse des personnes. Atteindre l'objectif complet, voire dépasser l'objectif, déclenchera le processus d'approbation.

Figure N°5 : L'analyse de la performance



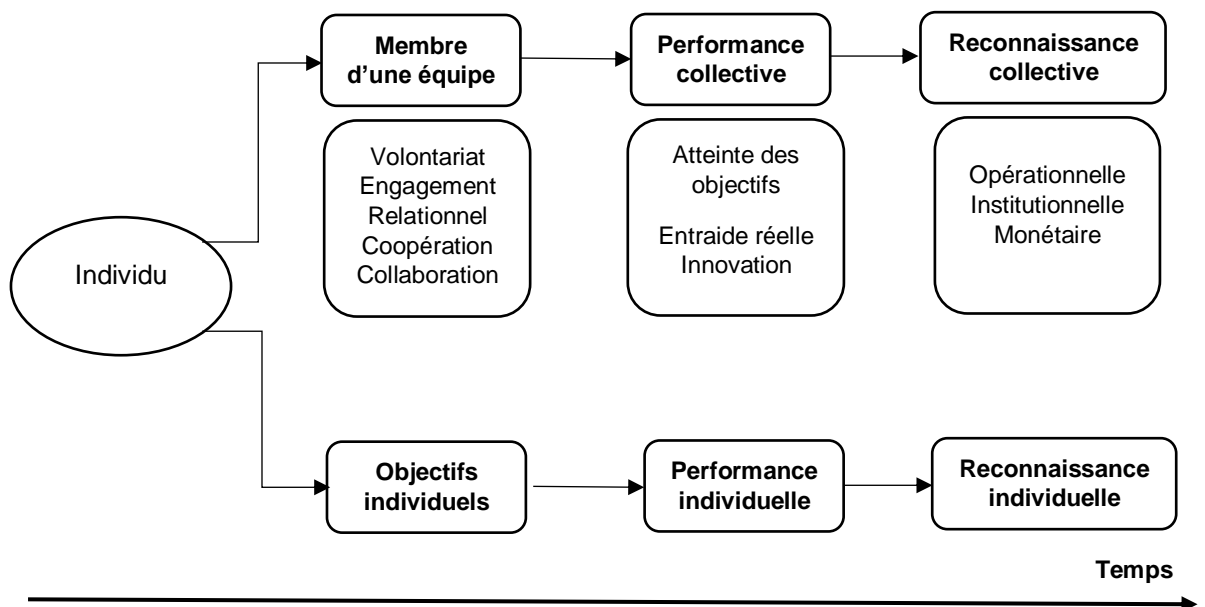
- S'intéresser à la performance à la fois aux niveaux individuel et collectif.2. Fixer des objectifs de performance individuels clairs (objectifs, satisfaction client, création de valeur...).
- S'assurer de la cohérence des objectifs entre les personnes d'une même unité ou d'une même équipe.
- S'appuyer sur des référentiels de postes, de tâches, de missions et de compétences, associés avec les résultats attendus.
- Accompagner les managers pour mettre en place des modalités de reconnaissance et de soutien pour réduire les écarts identifiés par rapport à la performance attendue.

2.3 Performance collective

La performance collective correspond aux contributions volontaires, engagées et reconnues de l'individu dans les tâches et les comportements, et est liée à la fonction de l'équipe de promouvoir la collaboration ou le travail coopératif et d'atteindre voire dépasser les objectifs de l'équipe.

D'une part, la performance au sein de l'organisation est évaluée en fonction des critères liés aux tâches et aux postes personnels et à la contribution de l'individu aux objectifs personnels (tâches, postes). D'autre part, la mise en œuvre de comportements propices à la réussite collective dépend de la contribution de l'individu à la performance de l'équipe. L'atteinte des objectifs de l'équipe et une réelle participation à la collaboration déclencheront différentes méthodes d'identification.

Figure N°6 : L'analyse de la performance collective



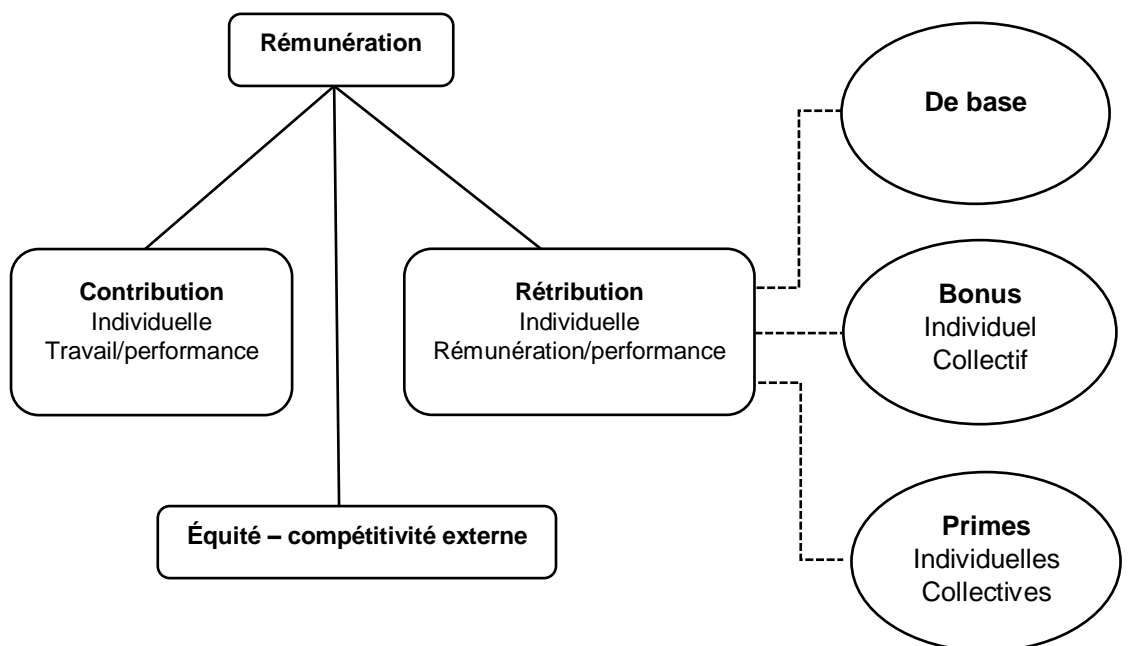
- Fixer des objectifs de performance collective clairs (objectifs, satisfaction client, création de valeur...), les évaluer et en assurer le suivi.
- Favoriser le travail collaboratif (groupes de travail, mini-réunions, plateformes collaboratives, challenges...).
- Encourager les échanges et les innovations collectives et capitaliser sur les réussites.

2.4 Rémunération

La rémunération correspond à l'ensemble des avantages matériels versés en contrepartie de la contribution d'un ou plusieurs individus à la performance d'une organisation.

La stratégie et la politique de rémunération sont définies, pilotées et actualisées par la DRH qui, en fonction de la contribution et de classification des individus, de la stratégie RH et organisationnelle, et des résultats de l'organisation, répartit les éléments de rétribution directe et indirecte auprès des contributeurs. La rétribution directe regroupe les salaires, traitements, primes et bonus, aux niveaux individuels et collectifs. La rétribution indirecte est constituée des avantages proposés par les organisations (conciergerie, actions, voitures...). La politique de rémunération doit être juste et équitable dans les modalités de décision et de distribution, et en ligne avec les pratiques et les niveaux du marché de l'emploi.

Figure N°7 : L'analyse de la contribution et rétribution Individuels



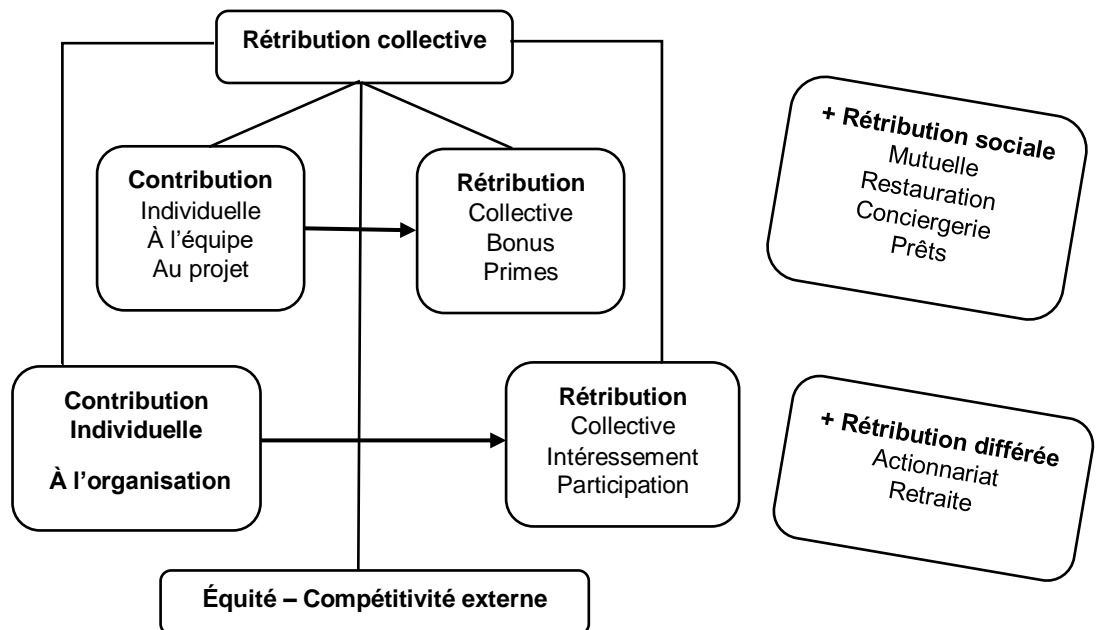
- Définir une politique de rémunération cohérente, équitable, transparente, basée sur le ratio contribution/rétribution.
- Distinguer clairement la rémunération fixe des compétences associées aux missions permanentes de la rémunération variable liée à l'atteinte d'objectifs le plus souvent annuels.
- Conserver la confiance des collaborateurs par un versement régulier et fiable des rémunérations.
- Questionner son modèle de rémunération en fonction des innovations contingentes : variables, épargne salariale, intéressement et participation, retraite et prévoyance...
- Communiquer sur la politique salariale et les éléments constitutifs de la rémunération.

2.5 Rétribution collective

La rétribution collective correspond à la contrepartie, monétaire et non monétaire, allouée à des individus en fonction d'une contribution collective (aux niveaux de l'individu, de l'équipe, d'un projet, d'une entreprise) à la performance d'une organisation. La rétribution collective est constituée d'un certain nombre d'éléments affectés selon un principe d'équité interne (en fonction des niveaux de contribution) et une analyse de la compétitivité externe.

La rétribution collective comprend des éléments associés à la contribution individuelle dans l'équipe (bonus, prime...), à l'organisation (intéressement, participation...) et à la politique RH (rétribution sociale, différée).

Figure N°8 : La rétribution collective



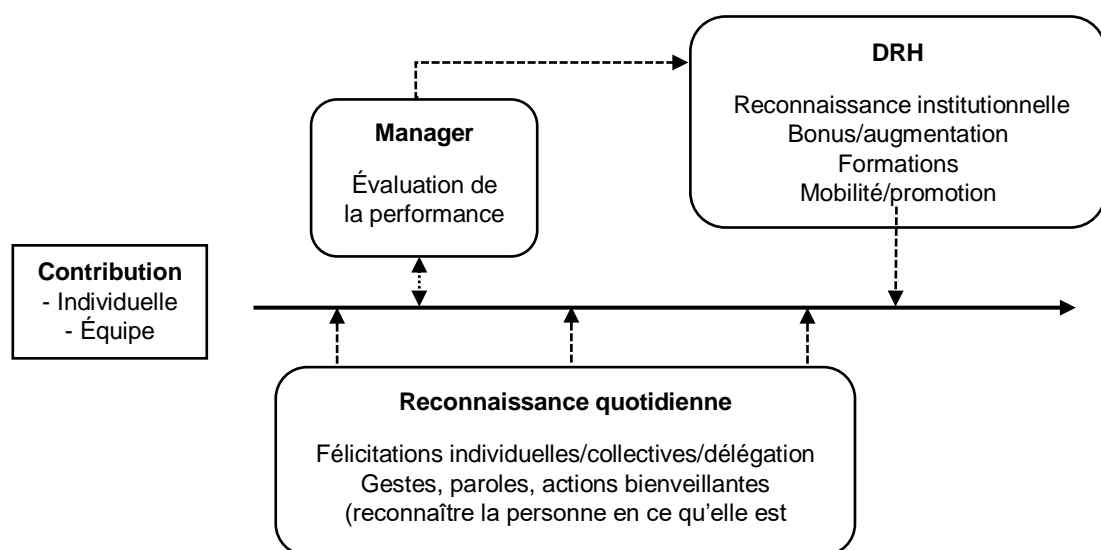
- Définir une politique de rétribution collective cohérente avec les objectifs économiques de l'entreprise, équitable, transparente, basée sur le ratio contribution/rétribution.
- Pondérer rétributions individuelles et collectives pour motiver les individus tout en reconnaissant les résultats des équipes.
- Maîtriser l'évolution de la masse salariale en flexibilisant la rétribution collective sur la base de résultats et d'objectifs.
- Questionner son modèle de rémunération collective en fonction des innovations contingentes dans le domaine de la rétribution différée et des avantages sociaux : épargne salariale, intéressement et participation, retraite et prévoyance...
- Évaluer régulièrement la pertinence et la performance de son système de rémunération collective au regard de l'implication, de la coopération ou encore de la collaboration entre équipes.

2.6 Reconnaissance

La reconnaissance caractérise l'ensemble des pratiques de GRH et de management, tangibles et intangibles, quotidiennes et institutionnelles, mis en œuvre pour renvoyer à un individu ou à une équipe un signal positif vis-à-vis de la/leur contribution à la performance de l'organisation.

La DRH définit les modalités de reconnaissance institutionnelle directes (bonus, augmentations...) et indirectes (formations, mobilité, promotion...). Elle forme, soutient et appuie le management dans l'exercice de la reconnaissance quotidienne (félicitations, délégation, actions bienveillantes...) permettant de reconnaître les individus en tant que personne à part entière. La reconnaissance institutionnelle repose sur la stratégie de GRH, les résultats de l'organisation, et l'analyse des données issues des évaluations de la performance individuelle et collective menées par le management.

Figure N°9 : La reconnaissance quotidienne



- Veiller au respect des quatre piliers de la reconnaissance :
 - Verbale (bonjour, merci, échanges...),
 - Non verbale (sourire, disponibilité, confiance ...),
 - Conditionnelle (suite à l'atteinte d'un objectif, la réussite d'un projet...),
 - Inconditionnelle (axée sur la personne : prime, bonus...).
- Inscrire la reconnaissance au cœur de la culture d'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance, la valorisation, l'engagement.
- Vérifier que les entretiens d'évaluation fournissent des informations qualitatives tangibles permettant de matérialiser la reconnaissance (primes, formations, mobilité...).
- Se rappeler que la reconnaissance est un élément du bien-être dans l'entreprise et contribue à la performance.

3. La fiche de poste :

3.1 Qu'est-ce que c'est une fiche de poste ?²⁶

La fiche de poste est un document de 1 à 4 pages destiné à caractériser le poste. C'est un outil qui sert à communiquer sur les missions du poste, à clarifier la position hiérarchique et les liens entre le poste étudié et les autres postes de l'organisation. Il est centré sur le poste et non sur la personne (son ou ses titulaires). Il sert aussi à préparer un recrutement en détaillant le profil, à situer le poste dans une évolution de carrière, et à préciser les moyens associés au poste.

La liste des rubriques qui composent une fiche de poste n'est pas limitative, de même que toutes les rubriques ne doivent pas nécessairement figurer dans toutes les fiches de poste.

Voici les rubriques les plus fréquemment rencontrées :

- **L'intitulé du poste**

« Responsable paie », « Directeur des ressources humaines groupe », « Team leader », voici des types d'intitulés de poste. Cette information peut être complétée par une indication du nombre de points associés au poste, par la classe à laquelle appartient le poste, par la famille de métier à laquelle il est rattaché.

- **Les indications en tête de fiche**

Il est prudent d'indiquer la date ou la version de la fiche car elle n'est pas statique et peut connaître des aménagements. Parfois la personne ou le groupe de travail qui a réalisé la fiche apparaît également : « fiche rédigée par... ».

- **La raison d'être du poste**

C'est un petit paragraphe qui établit les points clefs, les missions principales du poste, qui en donne une compréhension immédiate. Il demande une grande attention lors de la rédaction car il synthétise la fiche.

²⁶ MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2^{ème} édition, 2014. p.p36-37

- **La place dans l'organisation et/ou l'organigramme**

L'organigramme doit avant tout être immédiatement lisible et permet de visualiser la place du poste dans la structure. Il ne s'agit pas de reproduire l'intégralité de l'organigramme de l'entreprise avec le nom de tous les titulaires, mais plutôt de faire apparaître rapidement les liens hiérarchiques ou autres avec le poste.

- **Les missions**

Chaque mission correspond à un grand domaine d'intervention du poste. Souvent les missions sont détaillées en tâches. Il convient de faire un arbitrage entre généralité et précision : des missions et des tâches définies de manière très générales risquent d'être peu opérationnelles et décrivent imparfaitement le travail. En revanche, trop de détails alourdissent la fiche et risquent de conduire le salarié à avoir une lecture rigoriste de la fiche : tout ce qui n'est pas explicitement indiqué peut être jugé comme ne faisant pas partie du travail. On recommande donc de signaler que « d'autres missions ponctuelles peuvent être confiées au titulaire du poste ». Il ne faut pas perdre de vue en effet que l'objectif d'une fiche de poste n'est pas d'enfermer l'employeur dans une éventuelle confrontation juridique !

- **Le profil du poste**

Il s'agit des qualités nécessaires pour tenir le poste. La distinction classique entre les savoirs (essentiellement la formation), savoir-faire (liés à l'expérience), savoir être (liés à la personnalité et à la façon de se comporter) reste encore assez présente dans les fiches actuelles. Parfois, ce sont les compétences qui sont affichées. Ce profil permet d'identifier les grandes caractéristiques d'un titulaire de ce poste (ex. : « master en marketing ») ou encore les différents permis pour conduire des engins (ex. : poids lourds, cariste), ou des habilitations (ex. : habilitation pour intervenir sur des installations électriques).

- **Les moyens**

Téléphone portable, véhicule de fonction, accès à des bases de données, autant d'éléments qui peuvent figurer dans une fiche de poste. Parfois l'indication des moyens permet d'identifier des avantages en nature ou de clarifier les conditions de fonctionnement normal du travail.

- **Les contraintes du poste**

Existence d'une mobilité, horaires particuliers, intervention dans des situations de risque, respect de la confidentialité, clauses de non-concurrence, etc. peuvent figurer dans cette rubrique.

- **Le poste antérieur, l'évolution de carrière**

Indiquer que le team leader est issu de la population des commerciaux ou montrer qu'une évolution vers telle ou telle fonction est prévue présentent un intérêt pour faire vivre des politiques de gestion des carrières. Attention à ce que les évolutions aient bien lieu ! Sinon, un tel écrit ne pourrait que discréditer la démarche et créer des frustrations chez le collaborateur.

- **La rémunération ou la fourchette de salaire**

Cette information figure parfois, même si ce n'est pas la règle. L'intérêt d'une telle information mérite d'être pesé soigneusement : si elle permet de positionner équitablement la rémunération du poste par rapport aux autres postes de l'entreprise, elle risque de démotiver un salarié qui s'aperçoit qu'il a été recruté dans la partie basse de la fourchette de rémunération.

- **La localisation**

Voici une autre information dont la pertinence doit être évaluée même si traditionnellement certaines fiches la font apparaître. Il faut avoir présent à l'esprit le risque juridique que présente ce type de renseignement en cas de déplacement géographique de l'entreprise puisque cela donne aux salariés un document leur servant à plaider la modification substantielle du contrat de travail.

Figure N°10 : Représentation simplifiée d'une fiche de poste

1. Fonction principale
Intitulé du poste, missions, résultat attendu, cadre d'activité, raisons d'être...
2. Missions
Finalité, résultats attendus (critères de performance, échelle, mesure, délais), tâches.
3. Position du poste
Place dans l'organigramme, référencement (emploi, famille), responsabilité, statuts, localisation...
4. Facteurs clés de succès
Qualités (profil du poste), moyens (ressources, matériels, budget, autorisation), contraintes.
5. Évolution de carrière
Position, parcours, rémunération.

3.2 La mise en œuvre d'une fiche de poste :²⁷

- **Avec qui ?**

La démarche est souvent initiée par la DRH. Il est bon qu'elle ait le soutien de la direction de l'entreprise afin d'impliquer les acteurs sur le projet. Parfois l'aide d'un consultant externe est utile soit pour son expertise, soit pour des enjeux de pouvoir. Il est classique que le titulaire du poste participe. Souvent, la création d'un comité se révèle nécessaire pour croiser les sources d'information. Peuvent y participer les titulaires, les collègues, les clients internes, les supérieurs hiérarchiques et les instances représentatives du personnel.

- **Quelle méthode ?**

Plusieurs méthodes de recueil de données existent.

²⁷ MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2ème édition, 2014. p,p 38-39

- **L'entretien** : c'est une méthode simple à mettre en œuvre et relativement bonne si on maîtrise la technique de l'entretien. Il existe un risque de mise en avant des activités valorisantes pour le titulaire et de sous-estimation de tâches moins nobles. Par exemple, dans un poste d'accueil, le titulaire met en avant l'aide qu'il apporte aux personnes qui se présentent à lui et évoque rapidement qu'il répond au téléphone. Dans la réalité, une mesure des temps de travail montre qu'il passe 30% de son temps à mettre des appels extérieurs en contact et 5 % seulement à répondre à des demandes en face-à-face. Pour éviter ce biais, il est possible d'interroger d'autres personnes qui connaissent le travail : plusieurs titulaires et le supérieur hiérarchique notamment.
- **L'observation** : c'est une méthode objective souvent menée par un spécialiste. Elle permet de voir des aspects du travail que les personnes ne savent pas toujours exprimer, notamment parce qu'elles l'ont intériorisé. Assez facile à mettre en œuvre pour des tâches physiques répétitives, elle montre ses limites pour un travail intellectuel qui varie au cours de l'année. Cette méthode sert lorsque les titulaires ont des difficultés de verbalisation. Elle permet aussi d'explorer des dimensions d'organisation, d'ergonomie ou de sécurité : observer les trajets effectués dans la réalité par les personnes, vérifier que certaines tâches sont effectuées dans les règles de l'art ou de la sécurité (observation que des opérateurs introduisent les mains dans les machines tournantes en comptant sur le système d'arrêt d'urgence automatique pour les stopper)
- **La mesure des temps de travail** : elle peut se faire lors d'une observation mais elle peut aussi être confiée au titulaire lui-même. Il reporte alors sur un document les tâches et le temps. Qu'il y a passé. Si le document est rempli de bonne foi, il procure une information utile sur la place des tâches dans le poste. Il est en revanche moins riche sur les dimensions qualitatives des tâches.
- **Le questionnaire** : les réponses sont relativement rapides et faciles à traiter et il est peu coûteux de contacter un grand nombre de répondants. Le questionnaire peut être utilisé pour investiguer tel ou tel aspect, il est rarement l'outil de base d'une création de fiche. En effet, vous mesurez essentiellement des aspects auxquels vous avez pensé mais qui ne représentent pas forcément l'opinion d'autres acteurs de l'organisation. Des entretiens préalables peuvent grandement améliorer la pertinence des questions. Formez-vous avant de rédiger un questionnaire. Et ne vous laissez pas griser par des résultats quantitatifs que vous pourriez croire objectifs !
- **Comment assurer le succès ?**
 - **Le rôle de chacun est important pour le succès de la démarche**: la direction, par son implication montre qu'il s'agit d'un projet prioritaire pour servir la stratégie ; la DRH communique pour expliquer l'intérêt des parties prenantes (meilleure organisation, justice du système de prime, parcours professionnels clarifiés, aide au recrutement, etc.); les managers peuvent être impliqués dans la collaboration aux fiches de poste au titre de leur objectif de développement des collaborateurs; les participants et des représentants du personnel doivent être associés au dispositif d'approbation ou de validation des fiches.
 - **La rédaction de la fiche doit être soignée** : des verbes d'action précis doivent être privilégiés (parfois un dictionnaire de termes est remis aux participants à la démarche).

Tout doit être fait pour objectiver le travail. Il peut être notamment utile de quantifier le volume d'activité, les temps consacrés aux tâches, et l'étendue des actions.

- **Avoir un sens politique** : souvent les intervenants pensent que la difficulté est d'ordre technique. On pourrait en effet le croire lorsqu'on assiste à des relectures pointilleuses des fiches, les discussions allant jusqu'à la place d'une virgule ! Elles sont pourtant bien plus le symptôme d'enjeux de pouvoir que de difficultés techniques de rédaction. Il convient de les anticiper en associant les différents acteurs à la démarche et en leur montrant qu'ils y ont un intérêt. Les démarches RH sont souvent vécues comme une perte de temps pour des collaborateurs non RH. De plus la mise en pratique ne suit pas toujours les intentions : il est donc important de démontrer rapidement l'utilité de l'outil soit par une aide directe (plus grande facilité pour définir les objectifs ou les préconisations de formation) soit en montrant l'incidence sur les collaborateurs (promotion, primes, formation pour mener à bien les tâches, etc.).

Tableau N°1 : De la fiche de poste à la classification des postes

1. Les méthodes globales Méthode de « rangement par paire » :	2. Les méthodes analytiques
<p>Classement de tous les postes par ordre croissant par évaluation des uns par rapport aux autres. Méthode de « rangement poste à poste » : classement de tous les postes à partir d'une échelle d'estimation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode Hay : classement des postes en fonction de 3 critères et 8 sous-critères auxquels sont attribués des points. Pour le critère « Compétence » : connaissances nécessaires (méthodes et techniques), capacités de management (non significatif à direction), capacités en relations humaines (politesse, efficacité, pouvoir, compréhension, influence, choix, forme, motive). Pour le critère « Initiative créatrice » : cadre de réflexion (routine à larges orientations), problèmes à résoudre. Pour le critère « Finalité du poste » : latitude d'action, ampleur du champ d'action (finalités en euro), impact de l'action (direct à lointain). ▪ Méthode de comparaisons par facteurs : classement en fonction de critères choisis par l'entreprise comme l'aptitude à tenir le poste, l'autonomie de décision, le niveau de relations, la diversité des tâches, le niveau de responsabilité, etc. ▪ Méthode d'Eliott Jacques : classement en fonction de la durée de la période d'autonomie. ▪ Méthode de filtrage : classement en fonction de critères ou caractéristiques de l'emploi définis par la branche ou l'entreprise. Cette classification détermine généralement les niveaux de rémunération.

Conclusion de chapitre :

La gestion des ressources humaines rend la pratique du recrutement extrêmement importante : elle déterminera en partie le succès ou l'échec à long terme de l'entreprise. Car il s'agit de satisfaire au maximum la demande de l'entreprise entre les capacités professionnelles et le personnel disponible sur le marché du travail. Par conséquent, une bonne politique de recrutement est très importante pour l'entreprise. Le recrutement est considéré comme une activité d'enquête à long terme, car les ressources humaines sont la somme des connaissances, des talents et des capacités techniques.

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué. Les dirigeants peuvent utiliser des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon à supporter les buts de l'organisation ; c'est la mobilisation des ressources humaines.

CHAPITRE II : Processus de recrutement

Section 1 : La gestion prévisionnelle des effectifs :

1. Historique de la GPEC²⁸ :

1.1 L'ère rationaliste : "Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)" :

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique grâce au progrès de la recherche opérationnelle et l'avènement de l'informatique. Attirés par les méthodes évoluées de la recherche opérationnelle, les spécialistes de la gestion du personnel ont dépassé le cadre de la recherche des nombres exacts pour évaluer leurs effectifs, pour intégrer la démarche d'interprétation et de signification relatives des chiffres dégagés. Cependant, un échec relatif de cette période quantitativiste fut constaté vu que les professionnels de gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques. Les principes sur lesquels se fondaient leurs prévisions, laissaient de côté les évolutions de l'environnement ainsi que celles du système social interne. De ce fait adopter une perspective plus globale et plus qualitative s'avérait une nécessité.

1.2 L'ère des relations humaines : « La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975" :

A ce niveau apparaît un nouveau concept à savoir la gestion prévisionnelle intégrée qui était conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. Le souci de rationalité était toujours présent et la recherche d'un manager à visage humain représentait la cible de toute entreprise afin d'allier son développement à celui de l'homme en se basant sur les prévisions des affectations individuelles conformes à ses besoins et aux aspirations des individus. La gestion prévisionnelle des carrières trouvait son origine dans le fait que la gestion prévisionnelle s'appliquait en principe aux cadres qui s'attendaient de l'entreprise non seulement une rémunération mais également des possibilités de se réaliser. Cependant, cette conception de gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centré sur les individus et pas assez organisationnel.

1.3 L'ère de l'entreprise citoyenne : "La gestion prévisionnelle des emplois 1980" :

La fin des années **1970** a connu des déséquilibres de la situation de l'emploi ainsi que l'aggravation du chômage, de ce fait il ne s'agissait plus d'une optimisation de la gestion des ressources humaines en période de croissance mais de la prévention des crises à la suite des réductions massives d'effectifs. De nouvelles approches de l'emploi voyaient le jour en se basant sur la critique des deux conceptions précédentes et en faisant appel au management stratégique comme instrument pertinent pour la gestion des emplois dans un contexte incertain et instable. Au début des années **1990**,

²⁸ DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3ème édition, passim, p 499-500

la gestion prévisionnelle faisait l'objet d'un ensemble de critiques vue qu'elle était incapable de résister dans un contexte économique peu porteur.

1.4 L'ère de l'entreprise flexible : "La gestion prévisionnelle des compétences (1990)" :

A ce stade, la notion de compétence occupait une place importante, les entreprises semblaient devenir de plus en plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume. Ceci en cherchant à favoriser leurs adaptations à un environnement perçu comme durablement turbulente, à développer l'employabilité de leurs salariés à l'interne comme à l'externe. A l'interne par le biais du développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité...et à l'externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition des compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail. Donc ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence. On assistait à une étape transitoire caractérisée par le passage des approches centrées sur l'emploi vers d'autres approches centrées sur les compétences.

La GPEC se heurte à des difficultés de mise en œuvre et elle laisse progressivement place à une diversité de modèles de gestion :

- Gestion des compétences « modèle de la compétence » (Zarifian, 1988-2001)
- « Gestion par les compétences » (Dumont, 2000)
- « Démarches compétence » (Masson, Parlier, 2004)

Qui, au-delà de leurs différences, ils ont en commun visé la responsabilisation des salariés autour des objectifs de l'entreprise s'appuyant sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises.

2. Définition globale et concepts clés de la GPEC

2.1 Définition²⁹ :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La GPEC comporte une double dimension à savoir :

- L'intégration des ressources humaines, comme une variable stratégique visant la réduction anticipée des écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources en termes d'effectifs et de compétences.
- L'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.

²⁹ DIMITRI Weiss, opcit, passim, p 498

2.2 Concepts clés de la GPEC³⁰ :

- **L'intégration stratégique** : La GPEC fait partie de cette stratégie (pas en conséquence). Cela ne peut pas être le résultat d'actions isolées de la direction des ressources humaines. Il découle des souhaits exprimés par le directeur général de l'entreprise au plus haut niveau. La nature globale de la planification prospective n'est pas seulement liée à la prise de décision stratégique, mais également requise à d'autres niveaux de prise de décision et entre ces niveaux de décision.
- **L'anticipation** : Une caractéristique de la méthode GPEC est l'effort continu pour distinguer cette méthode de la vision d'analyse prédictive statique. La GPEC est considérée comme une nouvelle discipline managériale, conçue comme un outil d'aide à la décision (le plan ne signifie pas que nous agirons selon les hypothèses proposées ... Par contre, prédire les futurs possibles permet d'agir en amont Pour démarrer le processus de développement).
- **L'emploi type** : Un emploi typique fait référence à un ensemble de conditions de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour que la même personne puisse l'exécuter.
- **L'orientation professionnelle continue** : Tout en anticipant les besoins de l'entreprise, la GPEC doit s'efforcer d'intégrer les attentes et le potentiel du personnel qui a formulé des plans de développement professionnel. Par conséquent, l'intérêt des promoteurs de la GPEC est de fournir une orientation professionnelle continue basée sur leur propre développement professionnel et leurs idées d'autogestion.
- **La compétence** : Exprimant le dernier terme de « GPEC », les capacités constituent la pierre angulaire du modèle. C'est ce que nous essayons de gérer à travers la GPEC. A travers ce concept, les initiateurs de GPEC entendent réaliser une double connexion. A travers le lien entre les besoins (compétences requises) et les ressources (compétences acquises), la suffisance peut être exprimée de manière qualitative. C'est aussi le deuxième lien, qui est la capacité d'élargir l'analyse globale et de réaliser la transition de la gestion collective à la gestion individuelle. Ainsi, la gestion des ressources humaines s'exprime dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétences (recrutement) au transfert de compétences (licenciement), au développement (formation) ou à la reconnaissance (classification et salaire).
- **L'employabilité** : Si l'entreprise ne peut plus garantir un emploi, elle doit au moins assurer l'employabilité de ses salariés. Celle-ci est définie comme l'attractivité du salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties. L'employabilité est la responsabilité conjointe des salariés et de l'entreprise. Concernant les salariés, cela n'est pas seulement lié à la valeur des compétences qualifiées, mais aussi à l'existence de projets professionnels, à leur capacité à se positionner sur le marché du travail, à leur capacité à démontrer spécifiquement leurs réalisations, et à leur sens de l'identité. Ses caractéristiques personnelles ...

³⁰ DIMITRI Weiss, opcit, passim, p 499-500

3. Enjeux de la GPEC :

On distingue principalement 4 enjeux conduisant à la mise en place d'une GPEC :

3.1 Répondre aux exigences légales :

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social.
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence).
- Anticiper et gérer les situations de sureffectifs et de sous-effectifs.

3.2 Gérer l'évolution des effectifs :

- Répondre à une situation de sureffectif ou de sous-effectifs.
- Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges.
- Déterminer les besoins futurs en recrutement.
- Mettre en place des actions favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite).

3.3 Améliorer les performances de l'entreprise :

- Prévenir l'inadaptation d'une partie du personnel aux évolutions futures.
- Faire face aux réductions d'effectifs sur le long terme.
- Développer la flexibilité de l'emploi (CDD, Intérim...).
- Développer les compétences et l'employabilité.
- Mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences/les nouveaux métiers.
- Mettre en place un management de qualité.
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise.

3.4 Développer l'attractivité de l'entreprise :

- Attirer et retenir les talents.
- Favoriser une politique de mobilité interne en offrant de réelles perspectives d'évolution.
- Développer les compétences.
- Faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise
- Développer une démarche Qualité.

4. Objectifs et principes de la GPEC³¹

4.1 Les objectifs de la GPEC

L'objectif de la GPEC peut être analysé à deux niveaux :

- **Pour l'entreprise** : elle devrait constituer une démarche permanente d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).
- **Pour les salariés** : elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

4.2 Les principes de la GPEC

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs.
- Un dispositif concerté voire négocié.
- Un dispositif articulé à la stratégie.
- Un dispositif d'anticipation avant tout.
- Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE).

Pour DIAFAN (un organisme de formation au management et à la communication), un dispositif d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences s'appuie sur les principes clés suivants :

- **Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs :**
La GPEC est une démarche qui s'inscrit dans un projet d'entreprise "mutuellement profitable" en cherchant à répondre aux attentes des différents acteurs : direction, salariés, management.
- **Un dispositif concerté voire négocié :**
C'est une démarche complexe qui nécessite une concertation au niveau des représentants du personnel. La démarche est facilitée lorsque la GPEC se concrétise dans des accords avec les partenaires sociaux.
- **Un dispositif articulé à la stratégie :**
C'est une démarche opérationnelle qui prend son sens et s'articule avec la stratégie de l'entreprise. Les démarches GPEC ne peuvent résulter de l'initiative isolée d'une Direction des ressources humaines. Elles doivent découler d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la Direction générale de l'entreprise, et encouragée par les représentants des salariés.
- **Un dispositif d'anticipation avant tout :**
C'est une démarche qui attache une importance particulière aux dispositifs d'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences. Elle ne peut se réduire à des outillages gestionnaires visant uniquement l'accompagnement individuel des salariés. Elle vise à mettre en cohérence les outils RH, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

³¹ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON Education, passim, p 6-8

- **Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE) :**
Certains outils de la GPEC sont les mêmes que ceux utilisés dans le cas d'un PSE : entretien, bilan, Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE), formation, aide à la mobilité, etc. Cependant, on ne peut en aucun cas confondre PSE et GPEC. La GPEC vise à prévenir en amont les décalages d'effectifs et de compétences et cherche à éviter le PSE (tandis que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu anticiper).

5. Les étapes clés d'une démarche GPEC³².

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales :

5.1 Identification de la problématique et analyse de la situation :

A partir d'une définition du projet de l'entreprise ainsi qu'un horizon de temps (les plus souvent six mois, ou encore un an, de voir deux ou trois ans, plus rarement au-delà) et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux :

Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ? Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? c'est-à-dire les besoins quantitatifs et qualitatifs en emploi, cela suppose une définition rigoureuse des emplois en identifiant pour chacun d'eux le degré de technicité correspondant, le niveau d'information associé ainsi que le niveau de valeur ajouté apporté par l'emploi (notion d'emploi –type) Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ? Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer

5.2 Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustement :

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés entre besoins et ressources ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation : en vue de promotions de reconversions ou bien d'accroissement de la polyvalence, recrutement : effectifs, statut, CDI, CDD, mobilité : ce qui suppose d'organiser en interne les canaux de promotions de communiquer et impliquer les collaborateurs, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuels de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

³² www.rh-organisation.fr et Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, opcit , passim, p 6-8

5.3 Mise en œuvre et évaluation du plan d'action :

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le comité de pilotage - Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires.

Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

Les groupes de projet - Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

6. Les principaux outils de la GPEC

La nature de ces outils, qui varie d'une organisation à l'autre, traduit bien la nécessité d'adapter approche et instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée. Sans viser à l'exhaustivité, le tableau suivant présente les principaux outils utilisés à chacune des trois phases de la démarche :

Tableau N°2 : Les principaux outils de la GPEC

Etapes de la démarche	Principaux outils de RH
Première étape : identification de la problématique et analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none">▪ Le référentiel de compétences▪ La pyramide des âges▪ Le tableau des flux de personnels▪ Les études de poste▪ Le bilan social▪ Les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : identification d'un plan d'action et politique d'ajustement	<ul style="list-style-type: none">▪ Les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none">▪ Les indicateurs sociaux▪ L'entretien annuel d'appréciation▪ Le plan de formation▪ Le plan de recrutement▪ Le plan de communication

7. Les conditions de réussite de la GPEC

La réussite de la démarche repose sur :

- La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet
- Elle doit être pilotée par la Direction
- Elle doit être supportée par une démarche de communication
- Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux

Aussi, il faudrait :

- Un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée ; l'idée que la variable emploi ressources humaines est un des volets du département stratégique de l'entreprise doit être clairement affichée par la direction générale.
- L'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC, à l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.
- L'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui par, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.
- L'information voire la participation des instances de représentants du personnel.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemple, à des recrutements externes là où l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.
- La capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

8. Limites de la GPEC³³

Malgré ces vertus indéniables, la démarche de GPEC se heurte à quelques limites, tant au niveau de sa conception que de sa mise en œuvre. Elle repose en effet sur plusieurs hypothèses qui sont largement contestables :

L'environnement de l'entreprise est censé être relativement prévisible (pour pouvoir établir un certain nombre d'anticipations) ; or il est en réalité, précisément, de plus en plus imprévisible.

Les décideurs sont censés être objectifs et parfaitement rationnels ; or la mise en œuvre de la GPEC est ponctuée de jeux d'acteurs qui perturbent les équilibres de pouvoir.

Les outils mobilisés pour aider à la définition et à la mise en œuvre de la GPEC (programme informatique par exemple) sont censés être parfaitement capables de rendre compte de la réalité ; or il s'agit d'outils « standard » qui enregistrent l'évolution passée des données sociales, sans nécessairement indiquer leur état actuel (pas de mise à jour en « temps réel »).

Enfin, on suppose qu'il existe une vision consensuelle des mobilités et des formations proposées dans l'entreprise. Or il peut exister une divergence d'intérêt (et d'objectifs) entre l'entreprise et chaque salarié envisagé individuellement (ambition personnelle etc...)

³³ Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, opcit, p 7-8

Section 2 : Le recrutement

1. Définition de recrutement :

Le recrutement est généralement défini comme le processus à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. Autrement dit le principal objectif de recrutement est d'attirer les individus qualifiés. Par ailleurs, le recrutement est tributaire de l'organisation à conserver ses employés, la fidélisation, des employés compétents et productifs.³⁴

2. Les objectifs de recrutement :

- Fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elle aura besoin
- Augmenter les chances de réussite de processus de sélection et d'intégration des ressources humaines.
- Tenir compte des considérations juridiques sociales et économiques tout au long du processus.
- Réduire le risque de départ des employés lié à l'in comparabilité entre les profils d'emploi, les besoins individuels et les valeurs organisationnelles.
- Ressourcer l'image de l'organisation comme bon employeur.
- Augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction ressource humaine.³⁵

Le recrutement est donc d'une importance capitale pour l'organisation puisqu'il fournit les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ses stratégies d'affaires.

3. Les types de recrutement :

Il existe deux types de recrutement, le choix de l'un ou de l'autre dépend des politiques d'emplois et des caractéristiques des postes vacants. Ces types de recrutement se différencient selon leurs pratiques et surtout leurs avantages particuliers.³⁶

3.1 Le recrutement interne :

Il s'agit d'un processus exécuté en interne et nécessite donc des employés dans l'organisation. Le succès de ce type de recrutement dépend de la gestion de chaque processus. Évaluation des compétences et autres outils

Le succès de ce type de recrutement repose sur la maîtrise de la gestion du parcours personnel à travers des outils d'entretien d'évaluation, des plans de formation et de développement et des évaluations de compétences. Cependant, bien que l'argent économisé puisse être équivalent à une promotion interne, le candidat doit passer par toutes les étapes normales de recrutement.

³⁴ -CIMON Dolant et autres, la gestion des ressources humaines ,4eme Edition Vuibert, paris, 1998, p88

³⁵ - Ibid, p 89.

³⁶ - André Boyer, panorama de la gestion ,les éditions de l'organisation ,Algerie,1997 ,p 232p243.

3.2 Le recrutement externe :

Le recrutement externe ne doit être envisagé que si aucun candidat dans l'organisation ne peut pourvoir à un poste vacant. Une nouvelle entreprise ou organisation n'a pas le choix ; elle doit être recrutée en externe pour être dotée en personnel. L'organisation peut également surveiller lorsqu'elle souhaite obtenir du « sang neuf ».³⁷

4. Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines car c'est l'un des principaux moyens de régulation des effectifs, apportant ainsi à l'entreprise les nouvelles compétences dont elle a besoin.

Il se compose d'une série d'étapes et d'opérations, et un processus complexe fait le résultat dans son ensemble. Ce que l'on peut citer, c'est qu'il s'agit d'une série de tamis aux pores de plus en plus fins, qui peuvent émerger d'un certain nombre de candidats et sont les plus adaptés à nos besoins.³⁸

4.1 Campagne de recrutement et procédure de sélection :

Après avoir confirmé la définition du poste et les informations sur le candidat, l'entreprise démarrera seule l'activité de recrutement. Elle choisit parmi plusieurs options.

Les managers peuvent recruter en interne et, grâce au jeu du transfert ou de la promotion continue, ils peuvent trouver parmi leurs employés des candidats appropriés pour occuper des postes pertinents.

Lorsque ce type de recrutement est systématisé, il peut s'inscrire dans une vision stable, voire s'inscrire dans le cadre de licenciements globaux ou / et de développement de la gestion de carrière.³⁹

L'autre alternative concerne le recrutement externe. la recherche de candidatures externe renvoie à des différentes motivations :

- L'examen des différentes « pépinières » interne n'a pu aboutir sur le choix d'un candidat réunissant les exigences jugées indispensables.
- Le Soussi d'alimenter le potentiel de l'entreprise de jeune diplômé ou des collaborateurs ayant capitalisé de l'expérience dans d'autres entreprises.
- L'émergence de nouvelle fonction requise et des compétences que seul le marché du travail peut éventuellement fournir.
- L'entreprise peut par ailleurs utiliser les combinaisons que lui offre, une recherche simultanément interne et externe de candidatures. Cette démarche comparative peut se présenter certains avantages, en particulier pour les entreprises qui en systématiquement procédé à des recrutements internes.

³⁷ - JEAN-PIERRE Citeau, op-cité, pp92-96

³⁸ - JEAN François Souterrain Philipe, Organisation et gestion de l'entreprise, copiring, édition, Alger,2007, p106.

³⁹ -JEAN-PIERRE Citeau, op-cité p 97.

Qu'elle face ou non-appel à un cabinet de recrutement, lorsque l'entreprise décide de faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures elle dispose de nombreux moyens de prospection, en peut citer⁴⁰ :

- Les candidatures spontanées.
- Les petites annonces ; les réseaux institutionnels (association d'anciens, établissement d'enseignement).
- Les réseaux professionnels (pole emplois, APEC, cap emplois, maison de l'emploi...).
- Les relations personnelles.
- Les sites internet spécialisés, le « Job Boards » ou site emplois sont en pleine évolution depuis quelques années et drainent enivrent 10 « pour cent » des propositions des emplois.
- Les journaux, les médiats.

Un ou plusieurs de ces supports sont largement liés à la stratégie de recrutement de l'entreprise et à la « segmentation de marché » qu'elle espère aborder.

Par exemple, lors de l'embauche de jeunes managers, nous préférons élargir au maximum l'horizon de l'application en utilisant différentes approches du marché du travail, au contraire, lors de l'embauche d'experts, nous indiquerons rapidement un objectif clair.

La lecture des petites annonces dans différents médias montre que les entreprises semblent aujourd'hui porter une attention particulière à attirer les meilleurs candidats.

Mais plus important encore, l'établissement de relations privilégiées avec de telles institutions de recherche et l'existence systématique de politiques lors de divers salons ou salons de l'emploi soulignent l'importance d'attirer les candidatures pour le recrutement.⁴¹

4.2 L'analyse de curriculum vitae :

Quel se soit le vecteur choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre (manuscrite) et d'un CV. Le processus de sélection se débute donc par l'analyse de ces lettres et CV.

Cette première opération de tapisserie a pour but de retenir des candidats dont on estime que la candidature présente un intérêt. L'examen des candidatures se fait sur des critères relativement simples et objectifs ; ils correspondant à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur. On peut distinguer.⁴²

- Les critères discriminants concernant la candidature, le diplôme (niveau et nature), la disponibilité, l'expérience professionnelle les prétentions salariales.
- Les critères discriminant concernant la « forme », absence de CV ou de lettre d'accompagnement, lettre trop standard, mauvaise présentation ou lecture difficile de CV.

⁴⁰ - JEAN-PIERRE Citeau, op-cité, p 307

⁴¹ - Ibid, p 106.

⁴² - Ibid, p 45.

Cette première phase de processus de sélection se prolonge, pour les candidats qui ont été retenus, par une série d'investigation visant à approfondir la connaissance de leur motivation et de leur potentiel, ceci afin d'évaluer précisément l'intérêt que présente leur candidature pour le poste à pourvoir. A ce stade interviennent diverses procédures que l'évolution des modalités de recrutement tend aujourd'hui à banaliser.

Cerner le plus possible la personnalité du candidat pour prédire ses comportements professionnels et son adaptabilité au poste de travail est le but de tout recruteur.

Puisant dans les divers registres et instruments développés par la psychologie, le responsable de recrutement utilisera souvent la graphologie, quelquefois encore les tests psychotechniques ou les tests d'aptitudes, de plus en plus fréquemment les inventaires de personnalité et systématiquement les entreprises. La valeur prédictive de cette instrumentation est d'avantages reconnue à l'utilisation combinée de différents outils, qui peut faire apparaître des convergences pertinentes, plus qu'à la mesure opérée, si précise soit elle, par un seul de ces processus opératoires.

4.3 Les tests dans le processus de sélection :

On distingue généralement trois grands types de tests dont la fréquence d'utilisation est aujourd'hui inégalement répartie.

4.4 Les tests d'aptitudes :

Sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétence du candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emplois d'exécution ; on mesure par exemple, l'habileté d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la fiabilité d'exécution dans un travail de dactylographie.

4.4.1 Les tests psychotechniques :

S'intéresse soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Bien qu'un peu « démodés » ces tests constituent encore un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale).

4.4.2 Les tests de personnalité :

Ont pour objectif de « lever un coin du voile » qui entoure le mystère de l'individu. En effet si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son « équation personnelle », ses aptitudes relationnelles en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs. Deux types de démarches peuvent être envisagés⁴³:

- **Les tests projectifs :** S'appuient pour beaucoup sur certains développements théoriques et pratiques de la psychanalyse (test d'association de mot de C. Jung). Un test projectif consiste à présenter à un individu un matériel le moins structuré possible (par exemple, les fameuses taches d'encre de Rorschach) et à lui demander de le structurer à sa guise dans un discours de relation à l'image.

⁴³ -JEAN-PIERRE CITEAU, OP. Cité, p 99.

Cette interprétation de la chose vue ne peut s'accomplir qu'en révélant, qu'en projetant, la structure profonde de la personnalité du sujet. Ce type de méthode d'exploration de personnalité. En édifiant un matériel très restrictif au plan de l'information objective, repos sur l'acte perceptif au sujet et nécessite des compétences très spécifiques psychoclinicien pour interpréter le discours du sujet. La nature très particulière de ce mode d'investigation ne le rend pas très approprié au contexte du recrutement.⁴⁴

- **Les tests de personnalité** : (ou questionnaire de personnalité) ont pour objectif d'identifier les traits dominants et récurrents des comportements généraux et /ou professionnelle d'un individu et de rechercher à établir des liens privilégiés permettant de dégager des « types » de personnalité. Ils se réfèrent implicitement à certaines typologies de la personnalité.

Ces outils, dont la conception initiale, remontent à une quarantaine d'années et se sont développés et généralisés dans le monde professionnel beaucoup plus récemment. Ils ont tous, à peu près, une configuration semblable même s'ils diffèrent quant aux facteurs de personnalité étudiés et si certains proposent aujourd'hui des extensions fonctionnelles multiples (évaluation du potentiel, orientation professionnelle...).

Les principaux inventaires de personnalité utilisés notamment lors des campagnes de recrutement par les entreprises et les cabinets de consultants sont performance écho, Sigmund et ses déclinaisons.

Les inventaires de personnalité ont beaucoup gagné en fiabilité (réurrence des résultats) pour un même individu ayant passé le test à plusieurs reprises dans des périodes espacées) et en sensibilité (pouvoir discriminant d'un test permettant de caractériser avec précision les traits distinctifs d'un ensemble de sujets). Cette amélioration de leur validité augmente leur « pouvoir prédictif » et explique sûrement l'utilisation, de plus en plus fréquente (65% des recrutements) de ces outils d'aide au recrutement par les recruteurs.

Imparfait dans leur capacité à travers des repères significatifs et fiables, les approches que nous venons d'énumérer ont laissé une place pour d'autres méthodes, la graphologie est la morphopsychologie.

La graphologie postule que la diversité des formes d'écriture reflète la diversité de personnalité et qu'il est donc possible d'inférer les traits de personnalité à partir de leur manifestation graphique (là encore, on voit les liens étroits avec les approches typologiques de la personnalité). C'est une démarche qui n'est pas très récente de son principe, mais que les progrès de la psychologie ont permis d'améliorer et de systématiser. Le travail d'analyse graphologique consiste donc à trouver un lien entre le signe graphique et le sens psychologique. Plusieurs composants graphiques vont être pris en considération simultanément : la pression, le type de mouvement, hauteur du corps des lettres, inclinaison, l'orientation, la direction des lignes, le degré de structure, l'angularité, le prolongement du tracé, l'espacement afin d'établir le profil psychologique du scripteur.

Près de 90% des entreprises qui mènent régulièrement des opérations de recrutement reconnaissent recourir systématiquement ou très souvent à la graphologie.

À l'instar des vieilles catégories morphologiques et de tempérament formulé par Hippocrate, dès le Ve siècle av. J.-C., la morphopsychologie propose d'établir des liens étroits entre les caractéristiques morphologiques d'une personne et sa personnalité.

⁴⁴.-JEAN-PIERRE CITEAU, OP. Cité, p 100.

Développée et actualisée par le docteur Corman, la morphologie rencontre probablement plus de réticences et de scepticisme que la graphologie puisqu'à peine 20% des entreprises déclarent recourir régulièrement à cette méthode.

Ses promoteurs défendent la méthode en estimant que si des impressions doivent être établies à partir de « l'allure » d'une personne il est préférable qu'elles soient davantage le produit d'une démarche analytique plus que la traduction de certains préjugés.

Ces méthodologies (graphologie et morphopsychologie) sont ici énumérées, car utilisées par un certain nombre de professionnels RH mais bien souvent l'aspect scientifique reste à démontrer.

4.5 L'entretien de recrutement ou le face à face :

Nul doute que l'entretien reste le moyen, ou il peut intégrer toutes les évaluations (menées ailleurs) liées à l'adéquation entre le profil de poste et le profil du candidat.

Il est difficile d'imaginer comprendre le profil de base d'une personne et déterminer ses chances d'intégration dans l'entreprise, au moins au moment décisif du processus de sélection, sans considérer la relation privilégiée de communication personnelle.

En plus de l'entretien de présélection mené au stade initial de la procédure, le but de l'entretien de présélection est de compléter les informations sur le candidat pour se faire une première impression, et l'entretien de sélection lui-même en est au stade final. Il vise à prendre une décision sur le candidat qui choisit finalement de conserver le poste. A ce stade, les différents candidats encore présents ayant tous des proximités importantes avec le profil du poste, il s'agit plus d'un choix que d'une élimination.⁴⁵

L'entretien de sélection doit satisfaire aux règles du conduit d'un entretien « semi directif »

Et s'articuler autour de 3 périodes successives :

- **La préparation de l'entretien :** est primordiale compte tenu du temps finalement limité dont dispose le recruteur pour approfondir la connaissance d'un candidat. Elle doit permettre à l'interviewer, d'une part de vérifier les exigences et le contexte du poste à pourvoir et d'apprécier les différentes informations dont il dispose déjà sur les candidats qu'il va recevoir, d'autre part de mettre au point un guide d'entretien (canevas ou conducteur d'entretien). Les inventaires de personnalité, dont nous venons évoqués dans le point précédent, peuvent servir de support à la conduite d'entretien
- **Le déroulement de l'entretien :** établit la « relation de face à face » entre les responsables de l'entreprise et le candidat. Au terme de cet entretien le recruteur doit pouvoir disposer des informations propres à faire un choix défini quant à la personne devant occuper le poste. Il s'organise en trois phases :
 - La présentation sert à mettre à l'aise le candidat, situer le cadre et les modalités de l'entretien, identifier les interlocuteurs.

⁴⁵-JEAN-PIERRE Citeau, OP. Cité, p 136..

- Le développement cherche à recueillir les données les plus pertinentes possible sur les compétences, les comportements, les motivations du candidat. Un ensemble de questions organisées invite le candidat à exprimer les événements vécus, les perceptions, les conceptions qui peuvent traduire les traces de ses potentiels et leur conformité aux exigences de l'entreprise. Le travail de l'interviewer est difficile, car il suppose des facultés d'écoute importantes.
- La conclusion aboutit à synthétiser l'ensemble des réponses faites par le candidat et à lui faire part des principaux enseignements que le recruteur tire de cet entretien en envisageant éventuellement les étapes ultérieures et leurs échéances.⁴⁶
- **L'exploitation de l'entretien** : l'entretien étant terminé, il reste à formaliser les conclusions qui peuvent être fait au sujet du candidat vis-à-vis du profil de poste, et des possibilités d'évolution, vis-à-vis des autres candidats reçus en entretien .la réussite d'un entretien et donc liée aux conclusions ou hypothèses que l'on peut établir quant à la pertinence de la candidature considérer et donc au pronostic d'intégration du candidat. Mais cette réussite est aussi largement tributaire du type de relation s'établissant entre l'interviewer et l'interviewé, du respect par l'interviewer, d'un certain nombre de règles liées à l'organisation de l'entretien et aux conditions matérielles de son déroulement. Bien que le recrutement et les entretiens aient pu être conduit par le responsable du recrutement ou un responsable du personnel, le choix définitif appartient en principe au responsable hiérarchique directement concerné par le recrutement. D'une part, parce qu'un certain nombre d'opérations administratives vont être nécessaires à la conclusion de l'embauche (lettre de confirmation, rédaction du contrat de travail, vérification des diplômes).⁴⁷ Et d'autre part, parce qu'il reste à intégrer réellement le nouveau salarié. L'expérience du conduit du recrutement permet de constater que si les recruteurs considèrent l'analyse détaillée des CV et l'entretien comme des procédures incontournables du recrutement, ils ont par contre des positions contradictoires à l'égard des outils de sélection. Ils émettent volontiers de virulentes critiques au sujet de certains outils de sélection pour mieux qualifier ceux qu'ils utilisent alors qu'ils n'ont finalement guère de caractères scientifiques ou d'avantage prédictifs.⁴⁸ Le choix des outils de sélection n'a donc pas toujours de fondement strictement objectif.il est bien souvent fonction :
 - De la nature de recrutement (interne ou externe)
 - De la nature de l'emploi, de ses conditions d'exercice, de ses exigences, de son environnement, ...
 - De la fiabilité et des valeurs prédictives reconnues à ces outils
 - De la capacité de ceux qui auront à utiliser ces outils et donc de l'expérience des recruteurs
 - Des délais dont l'entreprise dispose pour mener le recrutement.

⁴⁶- PIERRE JEAN Citeau , OP-Cité, p 138.

⁴⁷- Ibid, p 138

⁴⁸- Ibid, p 161

4.6 Décision d'embauche :

A cette étape, un nombre restreint de candidats restent en place, trios à quatre au maximum les candidats retenus ont un potentiel équivalent, bien que les composantes de potentiel ne soient pas identiques. Il conviendrait donc de trancher et il apparaît naturel que les supérieurs hiérarchiques contrôlant le poste à pourvoir opèrent cette dernière sélection se sont eux en effet qui connaissent l'environnement dans lequel aura à exprimer le potentiel du candidat et qui devront travailler avec lui.

La décision finale est prise rapidement et signifiée dans les plus brefs délais à l'intéressé. Il arrive assez souvent que des candidats retenus se désistent. L'étude des causes de désistement est très enrichissante du point de vue :

- **De la technique du recrutement :** qui peut avoir un impact négatif sur les postulants, détournant de l'entreprise.⁴⁹
- **Les conditions offertes par l'entreprise :** qui ne sont pas concurrentielles sur le segment concerné du marché du travail.⁵⁰

⁴⁹ - JEAN-PIERRE CITEAU, OP-CITÉ, p 175.

⁵⁰ - Ibid, p 170.

5. L'intégration des nouveaux collaborateurs :

L'intégration correspond aux premiers temps passés par un nouveau collaborateur dans une entreprise après son recrutement. C'est à ce moment qu'une personne cherchant à réussir son intégration :

- Apprend les tâches à réaliser et les procédures à appliquer dans son emploi.
- Découvre ses supérieurs hiérarchiques et les membres de son équipe et apprend à fonctionner avec eux.
- Clarifie son rôle et l'étendue de ses responsabilités au sein de l'entreprise.
- Découvre la culture de l'entreprise et y adhère (de manière plus ou moins prononcée). Par manque de budget et par méconnaissance de son intérêt, l'intégration se limite souvent à une simple journée d'accueil.

Une bonne intégration améliore l'implication dans l'entreprise et l'intention d'y rester, la motivation, la satisfaction, l'engagement et la performance au travail. Elle contribue donc à la performance d'une entreprise ou du moins, des équipes et des entités concernées. L'intégration est une étape d'un processus plus large : la socialisation organisationnelle.

5.1 Le processus de socialisation :⁵¹

D'une manière générale, la socialisation organisationnelle est définie comme l'apprentissage des ficelles du commerce et de l'environnement des affaires. Dans ce processus, les individus qui n'ont rien à voir avec l'organisation deviennent des membres participatifs et efficaces. Plus précisément, la socialisation est causée par deux phénomènes, à savoir l'apprentissage du commerce et l'internalisation de la valeur de l'entreprise.

Ce processus est continu, mais il est particulièrement intense à certains moments critiques : entrée dans l'entreprise, fonctionnement ou flux latéral, flux hiérarchique (par exemple : promotion). Si l'organisation subit des changements majeurs (conformément à la gestion du changement), de nouveaux besoins sociaux peuvent survenir.

Pour les nouveaux collaborateurs, l'intégration est une étape particulièrement stressante car elle comporte de nombreuses incertitudes. Fournir un soutien minimal (la limite pour les nouveaux employés est que la déception et les fausses déclarations peuvent conduire à un départ prématuré. Des procédures plus élaborées peuvent être élaborées. Idéalement, la gestion intégrée est liée à la gestion en amont et à la socialisation du recrutement en aval.

⁵¹ MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2ème édition, 2014. p31

5.2 L'opérationnalisation de l'intégration :⁵²

5.2.1 L'intégration : plusieurs objectifs qui peuvent coexister

- Communiquer pour faire connaître l'entreprise et améliorer la marque employeur, susciter l'adhésion.
- Fidéliser les nouveaux collaborateurs en favorisant le sentiment d'appartenance, donner de la visibilité sur des parcours possibles.
- Créer un réseau interne entre générations, inter métiers, à l'international.
- Faciliter la prise de poste par des formations techniques théoriques et/ou pratiques (ex. : tutorat en poste, stages dans l'entreprise).

5.2.2 Les entreprises ont recours à plusieurs pratiques pour gérer l'intégration

- L'accueil constitue le « minimum vital ». C'est une marque de politesse envers le nouveau salarié au moment de son arrivée dans l'entreprise (ex. : mot de bienvenue, organisation logistique, visite des locaux, invitation à déjeuner). L'accueil a lieu le premier jour et peut s'étendre jusqu'à la fin de la première semaine.
- La gestion de l'intégration à proprement parler, correspond à des actions menées sur une période plus longue :
 - Fourniture d'un kit d'intégration (livret d'accueil), accès intranet, présentations orales pour informer les nouveaux arrivants et communiquer auprès d'eux.
 - Organisation de parrainages, d'entretiens individuels avec la hiérarchie, déjeuners informels pour permettre les rencontres et les échanges avec les membres de l'organisation.
 - Participation au séminaire d'intégration, formation en poste, journée d'observation, stage.
 - Rédaction d'un rapport d'étonnement par le nouvel intégré (rapport souvent bref dans lequel la personne indique les points particulièrement critiques, qu'ils soient positifs ou négatifs, et qui ont suscité un étonnement chez lui), entretien et feedback du supérieur, suivi par le service RH pour guider le salarié et lui donner de la reconnaissance.
 - Évaluation des pratiques d'intégration (questionnaires de satisfaction à chaud ou à froid, mesure du turnover, entretiens de départs...) pour s'assurer de la qualité du parcours et proposer des améliorations.

⁵² MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2ème édition, 2014. p,p32-33

5.3 Comment choisir une stratégie d'intégration ?⁵³

Elle dépend de deux questionnements fondamentaux.

5.3.1 Quels sont les comportements recherchés en priorité ?

Ils varient entre conformité ou innovation dans le rôle. Le RRH se demandera si l'environnement économique et technologique est stable (plutôt conformité) ou instable (plutôt innovation) et si l'organisation du travail est dirigée (plutôt conformité) ou en autonomie (plutôt innovation).

5.3.2 Quelle temporalité ?

L'intégration des nouveaux collaborateurs est-elle envisagée sur du court terme ou du long terme ? L'analyse de la politique de GRH dans son ensemble mais aussi le choix d'établir des catégories de salariés en fonction de la rareté de leurs compétences permettent d'affiner ce second choix (ex. : fidélisation des hauts potentiels, acceptation d'un turnover élevé pour les salariés occupant des postes peu qualifiés). En fonction de ces deux axes, des orientations générales peuvent être proposées.

Tableau N°3 : Les stratégies d'intégration des organisations selon D.Lacaze (2010)

<div style="text-align: center;">Niveau de formalisation</div> <div style="text-align: left;">Horizon temporel</div>	Faible => Innovation, créativité, débrouillardise	Fort => Conformité
<p style="text-align: center;">Long terme => Objectif dominant : fidélisation de la main-d'œuvre</p>	<p style="text-align: center;">1) Sélection naturelle Parrain improvisé, intégration par les collègues non contrôlée. Ex. : petites entreprises. Communautés de pratique, intranets, équipes projet, stages, formations diplômantes. Ex. : entreprises innovantes</p>	<p style="text-align: center;">2) Formatage culturel (standardisation des valeurs) Programmes d'intégration élaborés, livret, parrainage, suivi, planification de la carrière, montée en puissance progressive. Ex. : salariés en CDI dans les grandes entreprises.</p>
<p style="text-align: center;">Court terme => Objectif dominant : efficacité au travail</p>	<p style="text-align: center;">3) Main-d'œuvre interchangeable Apprentissage sur le tas, mise en pratique immédiate. Ex. : fast-food, emplois saisonniers dans l'hôtellerie-restauration et l'agriculture.</p>	<p style="text-align: center;">4) Formatage technique (standardisation des procédés) Formations techniques approfondies, mise en pratique encadrée.</p>

⁵³ MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2ème édition, 2014. p34

5.4 Les points de vigilance dans la mise en œuvre :⁵⁴

5.4.1 Au niveau organisationnel :

Les entreprises de grande taille ont un positionnement à définir entre décision centralisée et autonomie des filiales. À défaut d'une telle clarification, les membres d'un même groupe risquent de développer des cultures très différentes. Le siège peut, par exemple, impulser le déploiement de pratiques d'intégration dans les filiales, quitte à ce qu'elles soient adaptées en fonction des spécificités métiers, géographiques, culturelles, produits et marchés. Ensuite, une mutualisation des bonnes pratiques peut être envisagée.

5.4.2 Aux niveaux collectifs et individuel :

Les acteurs centraux de l'intégration sont généralement le service RH, le supérieur hiérarchique, l'équipe de travail, éventuellement un parrain et le nouveau salarié. Il est important de vérifier que ces différents acteurs n'envoient pas de messages contradictoires. Par exemple, il est risqué de laisser le collectif de travail former les nouveaux arrivants lorsqu'il est en opposition avec le management. La réussite de certains outils comme le parrainage mais aussi l'implication du manager nécessitent également la mise en place de formes de valorisation du temps consacré à la formation des nouveaux arrivants. Cela peut constituer un des éléments d'évaluation de la performance.

⁵⁴ MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2ème édition, 2014. p,p34-35

Section 4 : Les principaux contrats de travail⁵⁵

6. Le CDI (contrat à durée indéterminée) :

Le CDI est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il est conclu sans limitation de durée. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite), par accord entre les deux parties (rupture conventionnelle) ou pour une cause extérieure aux parties (cas de force majeure)

7. Le CDD (contrat à durée déterminée) :

Le recours au CDD est encadré :

- La conclusion d'un CDD n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la Loi.
- Il ne peut permettre de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise (risque de requalification du contrat en CDI).
- Un contrat à durée déterminée est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée, soit, en l'absence de terme précis, lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu (retour du salarié remplacé, fin de la saison...).

8. Le CTT (contrat de travail temporaire) :

Le recours au CTT est encadré :

- Il est utilisé pour exécuter une tâche à durée limitée (mission).
- Le travailleur intérimaire est employé par une entreprise de travail temporaire (ETT) qui le met à disposition d'un employeur (entreprise utilisatrice).
- Le travail temporaire nécessite la conclusion de deux contrats : un contrat entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice (contrat de mise à disposition) ; un contrat entre l'ETT et le salarié intérimaire (contrat de mission).

9. Le contrat de professionnalisation :

Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Ce contrat est assorti d'une période de formation obligatoire : il associe des enseignements généraux, professionnels et technologiques et l'acquisition d'un savoir-faire, par l'exercice, en entreprise, d'une ou plusieurs activités correspondant à la qualification visée.

10. Le contrat d'apprentissage :

Ce contrat est destiné aux jeunes de 16 à 29 ans révolus (sauf dérogations). Toute entreprise du secteur privé peut embaucher un apprenti si l'employeur déclare, prendre les mesures nécessaires à l'organisation de l'apprentissage.

⁵⁵ CHLOÉ Guillot-Soulez. La gestion des ressources humaines. Gualino, 13^{ème} édition, 2020. p37

Conclusion de chapitre :

Le recrutement est donc une fonction importante au sein de la Gestion des Ressources Humaines, dont le rôle n'est pas à remettre en cause. Pourtant il est limité dans son essence même, c'est-à-dire dans son processus de fonctionnement, et les outils mis à la disposition des organes chargés du recrutement sont imparfaits. La force du recruteur, c'est de bien recruter malgré ce paradoxe. Pour cela il va devoir choisir le processus le plus adapté à son environnement, en utilisant les outils qui lui semblent les plus performants, et se résigner à la subjectivité de cette fonction des Ressources Humaines. C'est ainsi qu'il sélectionnera le candidat le plus proche de ses attentes.

CHAPITRE III : Cas pratique « SAIDAL »

1. Déroulement de cas pratique :

Durant ce chapitre j'ai essayé d'appliquer le coté théorique dans le cas de la société SAIDAL, et vu la crise sanitaire que notre pays a connu et avec la décision de l'état qui interdit les entreprises privée et étatique d'accepter les stagiaires, j'ai eu des difficulté pour établir ce travail, je me suis adressé au directeur des ressources humaines, et je la remercie de m'avoir fournir deux document , le premier concerne la représentation de l'entreprise SAIDAL , et le deuxième contient la gestion de recrutement. Ces documents n'étaient pas vraiment suffisants mais j'ai pu établir une comparaison entre les résultats obtenus de la théorie de recrutement et le cas de l'entreprise SAIDAL.

2. Introduction

Le groupe SAIDAL occupe une position importante dans le domaine de l'industrie pharmaceutique en Algérie, et ce qui le soutient, c'est son expérience dans ce domaine en plus de la taille dont il jouit actuellement par rapport à d'autres institutions spécialisées dans l'industrie nationale de la médecine, et les résultats obtenus par le complexe au cours de la période récente ont exprimé l'étendue de Le développement et les progrès qui ont eu lieu au sein du complexe.

3. Présentation de groupe SAIDAL :

3.1 Historique et développement de groupe SAIDAL :

Le développement historique du groupe SAIDAL, tel qu'il est passé par plusieurs étapes depuis sa création jusqu'à ce qui ne l'est pas actuellement, et nous présenterons les étapes, les développements et les changements les plus importants que le complexe a subis comme suit :

Les racines de SAIDAL remontent à la pharmacie centrale, créée en 1969 et chargée d'assurer l'importation, la fabrication et la commercialisation de produits pharmaceutiques à usage humain sur tout le territoire national.

Cette institution va acquérir progressivement le marché en Algérie, et dans le but de mener à bien sa mission de production, elle a été créée en 1971 à El Harrach, et en profitant de la politique de nationalisation dont l'Algérie a été témoin à l'époque, deux informateurs français ayant été nationalisés pour produire des médicaments en Algérie :

- L'usine PHARMAL qui a été fondé en 1964 et a été nationalisé en 1971 par 51% , pour être nationalisé en totalité en 1977.
- L'usine BIOTIC qui a été créé en 1954 et a été nationalisé en 1977.

En 1982, l'unité de production a été transformée en institution nationale de production pharmaceutique après la restructuration qui a affecté la pharmacie centrale algérienne.

Les propriétés de l'institution de production pharmaceutique se trouvaient dans les unités de production d'Alger, en plus du projet d'antibiotique à Médéa (Antibiotique) qui était en possession de la Société nationale des industries chimiques, qu'il lui a officiellement annexée en 1988.

En 1989 et dans le cadre de la loi sur l'indépendance des institutions, le nom de la National Pharmaceutical Industries Corporation a été changé pour devenir sous le nom de « SAIDAL » , une société par actions, qui est une institution publique avec une gestion indépendante car elle est soumise au contrôle du Fonds de contribution pétrochimique et pharmaceutique, période pendant laquelle les fonds par actions étaient Un rôle dans le contrôle des institutions publiques, car elles représentent la propriété de l'Etat sur les institutions économiques algériennes.

En 1993, des transferts se sont produits dans les structures de la société qui lui ont permis de participer à des opérations industrielles et commerciales qui serviraient l'objectif social, que ce soit en créant de nouvelles sociétés ou des filiales de la société, et cette année la société a supporté toutes ses dettes et pertes dans le cadre de la réforme financière des institutions du secteur public.

Selon le plan de restructuration industrielle du début de l'année 1997, selon lequel les établissements ont été évalués en les diagnostiquant en interne et en externe, l'institution a été transformée le 20-20-1998 sous contrat n ° 085/97 au groupe industriel de SAIDAL et l'objectif de cette restructuration était de permettre au complexe de faire des recherches dans le domaine de la médecine humaine et vétérinaire en plus de la décentralisation Décisions où les premiers changements se sont produits au niveau organisationnel qui était auparavant central, et l'institution a été réorganisée en trois branches, qui sont BIOTIC, PHRAMAL et ANTIBIOTIC.

C'est ce qu'on appelle l'organisation horizontale, tandis que l'organisation verticale dans l'entreprise est biotique, pharmaceutique et antibiotique en partenariat avec d'autres sociétés telles que la société américaine comme « PHIZER » et d'autres institutions internationales, en mars 1999 et après que le conseil d'administration eut décidé d'ouvrir 20% de son capital à des actionnaires privés, le groupe « SAIDAL » est entré à la Bourse d'Alger et la valeur de l'action a été estimée à 800 DA le premier prix était pour les actions du groupe ou via son parcours permet à l'Académie d'atteindre des résultats généraux et de poursuivre son activité avec un développement remarquable aux niveaux national et maghrébin.

En 2002, l'unité de production de Batna a été ouverte pour une branche BIOTIC spécialisée dans la fabrication de suppositoires.

En 2003, SAIDAL a obtenu le certificat ISO, qui a confirmé ses efforts pour atteindre une qualité complète, comme en témoigne sa victoire du premier prix au niveau national et du second de normalisation organisé par le ministère de l'industrie.

En 2005, une usine d'insuline a été créée à Constantine, affiliée aux branches PHARMAL, et le 16 avril 2006, elle a été ouverte par le Président de la République.

4. Définition de groupe SAIDAL :

SAIDAL est une société pharmaceutique publique algérienne, l'une des plus grandes sociétés de l'industrie pharmaceutique en Afrique et la plus grande d'Algérie, fondée en 1982.

Dénomination et thème social du groupe :

4.1.1 Dénomination sociale :

Après la réforme structurelle des entreprises publiques, SAIDAL est devenue une société à participation pour la production de produits pharmaceutiques, et le 2 février 1998, elle a été nommée Société publique économique. Une société avec des parts dans le groupe industriel de SAIDAL (Registre d'authentification n ° 85/97) inscrite au registre du commerce de l'État de Médéa sous le numéro 000282

Alors que son siège social est situé sur la route nationale n ° 11 page n ° 141 Dar El-Beida, Alger.

4.1.2 Thème social :

Le thème social du groupe SAIDAL, documenté par le notaire, est :

- Mener des recherches en médecine humaine et animale afin de découvrir de nouvelles molécules destinées au traitement des humains et des animaux.
- Mettre en œuvre des stratégies et politiques publiques liées à la finance, à l'industrie, au marketing, au développement et à la qualité.
- Contrôle et surveillance des succursales complexes.
- Le portefeuille financier du complexe fonctionne dans le cadre de la Bourse d'Alger
- Déterminer les stratégies liées à la production et au développement de matériels pharmaceutiques ainsi que la communication médicale et la coordination entre eux
- Participation à toutes les opérations industrielles ou commerciales pouvant être liées au sujet en créant de nouvelles institutions ou succursales.

4.2 Les activités de SAIDAL :

- La fabrication de matériels et produits pharmaceutiques, dont la tâche principale est de développer la production et la commercialisation de matériels pharmaceutiques destinés aux indications humaines et vétérinaires.
- Production, importation, exportation et commercialisation de tous produits pharmaceutiques et chimiques sous forme de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis à usage humain.

- Fournir tous les services liés à l'activité de l'institution.
- Activités promotionnelles et marketing liées à l'institution.
- Participation à toutes les opérations industrielles ou commerciales liées à l'activité de l'établissement en créant de nouvelles succursales.

En général, toutes les opérations qui ont une relation directe ou indirecte avec leurs objectifs sociaux, et toutes les questions similaires de nature favorable au développement de l'institution.

4.3 Les objectifs de la société :

La société SAIDAL aspire à produire des médicaments et des produits pharmaceutiques sur le marché algérien pour renforcer sa position sur le marché local et travailler à sa promotion au niveau international, en s'efforçant d'atteindre les objectifs suivants :

- Travailler pour assurer la sécurité des médicaments
- Travailler pour couvrir le plus grand pourcentage possible des besoins nationaux en médicaments, dans le but de réduire la facture d'importation, qui est d'environ 600 millions par an.
- Limiter le volume des importations dans le domaine des produits pharmaceutiques en développant et en valorisant les investissements.
- Fournir des médicaments adaptés en termes de qualité et de prix
- Diversification de la liste de produits, car une nouvelle politique de recherche et développement de médicaments génériques a été développée sous des formes gallo-oubliées pour les nouvelles générations et avec des technologies de pointe.
- Intensifier les efforts dans le domaine du marketing et de la publicité médicale dans le domaine commercial dans le but d'augmenter la productivité et de travailler à l'amélioration de la qualité.
- Mettre l'accent sur le bénéfice de la recherche scientifique en coopération avec les collègues de pharmacie et les centres de recherche étrangers.
- S'appuyer sur la politique de partenariat et d'alliance en établissant des projets avec des laboratoires ayant une réputation mondiale de transfert de technologie.
- Prêter attention à l'élément humain en élevant le niveau de formation et en organisant des formations afin de développer les ressources humaines du complexe.
- Maintenir et augmenter les parts de marché nationales pour assurer la continuité du complexe sur le marché national, et travailler pour pénétrer les marchés étrangers et rechercher en permanence la croissance économique et financière.

1.1. Les tâches du groupe :

Parmi les tâches les plus importantes que le Conseil accomplit, on trouve :

- La production de médicaments à usage humain en plus des différentes matières premières utilisées dans la production pharmaceutique.
- Commercialisation des produits pharmaceutiques, notamment ceux produits par le complexe, à travers les différentes unités commerciales dont il est propriétaire.
- Importer et exporter tout ce qui concerne les matières pharmaceutiques et chimiques, que ce soit sous forme de matières premières, de produits semi-manufacturés ou finis.

- Recherche et développement dans le domaine médical et l'industrie pharmaceutique.
- Travailler pour répondre aux besoins du marché national des médicaments avec les différents besoins, que ce soit en produisant des médicaments génériques ou en important de l'étranger. En plus d'autres tâches, elles sont les suivantes :
- Production de matériaux pour l'industrie pharmaceutique
- Production de la base efficace pour les antibiotiques
- Accorder plus d'attention aux tâches commerciales de distribution et de commercialisation des produits du complexe sur tout le territoire national pour couvrir le marché national et s'efforcer de pénétrer les marchés internationaux.
- Assurance de la qualité et surveillance de l'analyse et de la formulation des médicaments.
- Effectuer la recherche appliquée et le développement de médicaments génériques.
- Production de produits d'emballage.
- Transport de marchandises.
- Auto-entretiens des installations de production et travail sur le développement des technologies utilisées dans la production afin d'assurer la qualité et d'augmenter la capacité de production.
- Prestation de services (formation, installation et analyse).

Quant aux valeurs que le groupe prend comme base de son activité, elles sont :

- La fidélité
- L'engagement
- La précision
- La discipline

5. La structure organisationnelle du groupe SAIDAL :

5.1 La structure organisationnelle :

Afin de s'adapter à l'environnement actif dans le groupe de SAIDAL et de répondre aux évolutions actuelles et continues du marché de la drogue, le complexe a développé un organigramme à la mesure des exigences car il se caractérise par l'équilibre et la cohérence entre les différentes branches du groupe de SAIDAL. La structure organisationnelle du complexe de SAIDAL peut être clarifiée.

Et en janvier 2014, le groupe SAIDAL a commencé à fusionner ses branches susmentionnées par voie d'absorption ANTIBIOTIQUE, PHARMAL, BIOTIC. Cette décision, qui a été approuvée par ses organes administratifs, a conduit à la réglementation de nouvelle tourne principalement autour de :

1.1.1. La direction générale du groupe : la structure administrative impliquée dans les directions centrales :

- Direction de l'audit interne.
- Direction de la gestion des programmes.
- Direction de la stratégie et de l'organisation.

- Direction du marketing et des ventes.
- Direction de la recherche et du développement.
- Direction de la bioéquivalence.
- Direction des achats.
- Direction de l'assurance qualité.
- Direction des affaires pharmaceutiques.
- Direction des systèmes médiatiques.
- Direction des finances et de la comptabilité.
- Direction des biens et des moyens publics.
- Direction de la communication.
- Direction des opérations.
- Direction du développement industriel.
- Direction des employés.
- Direction de la formation.
- Direction des affaires juridiques-

5.1.1 L'institution mère :

Elle comprend l'administration générale du complexe, l'unité commerciale centrale, le centre de distribution de Batna et Oran, le centre de recherche et développement et le centre d'équivalence vital. Ces directions et centres peuvent être définis comme suit :

Président et directeur général : Il est la première personne responsable de la gestion du groupe, et parmi ses tâches figurent :

- Définir la stratégie et définir les politiques à suivre et orienter les décisions vers les responsables centraux.
- Représenter le composé en interne et en externe
- Réunion avec le conseil d'administration pour discuter des développements actuels au niveau complexe. Ce conseil se compose de neuf membres et ses tâches consistent à traiter les questions suivantes :
 - Activités du complexe en fin d'année.
 - Aperçu de l'année en cours et à venir.
 - Organisation du complexe et des activités de l'entreprise

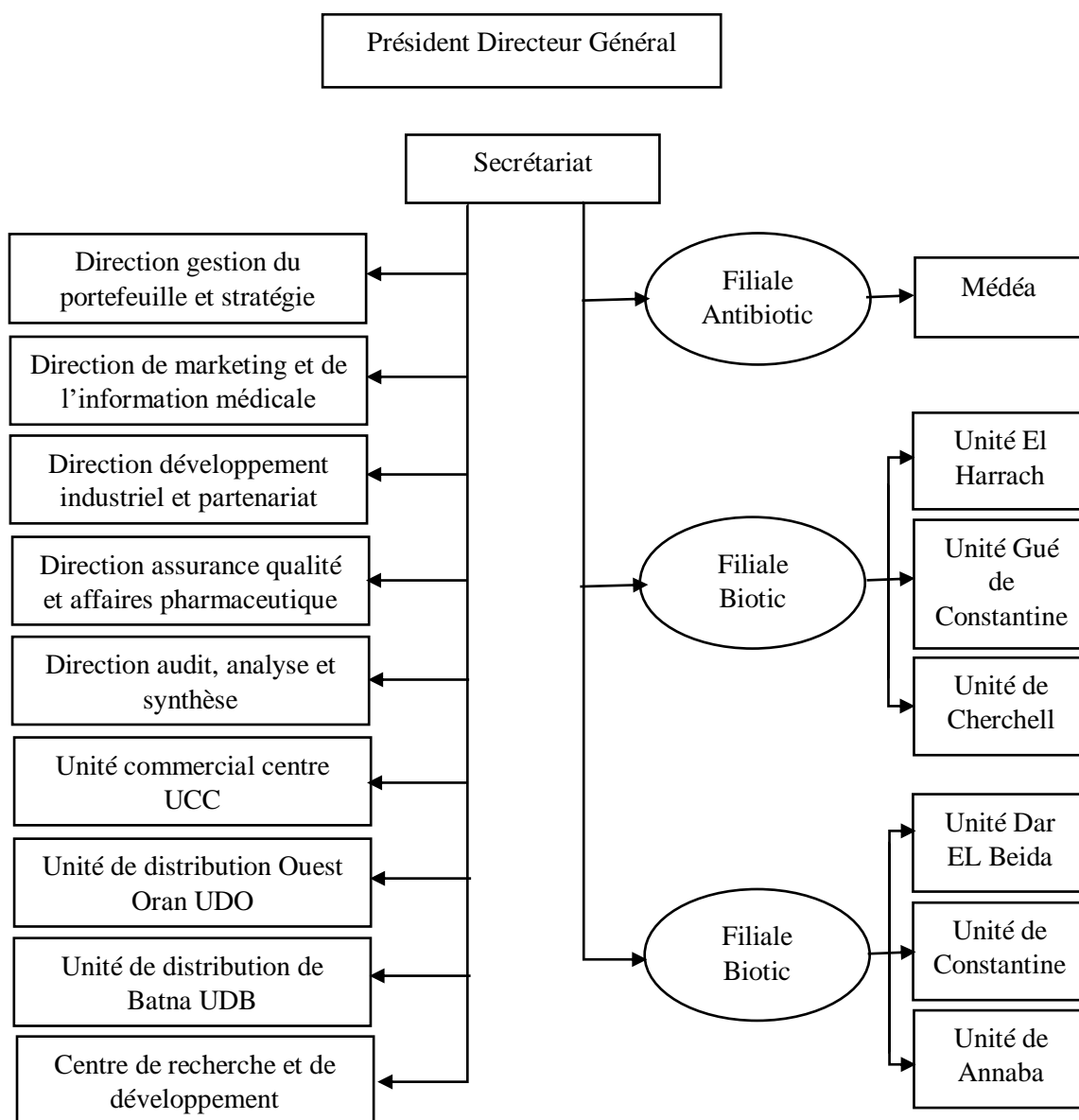
5.1.2 Les directions professionnelles :

Ils sont les suivants :

- **Direction des finances et de la comptabilité :** Cette direction exerce les tâches suivantes :
 - Préparer la politique financière du pool et la présenter au comité stratégique
 - Déplacement de la procédure financière
 - Focus sur le calendrier de calcul des résultats et le schéma de financement du centre de recherche et développement

- **Direction du marketing et des médias médicaux** : c'est celle qui entreprend principalement des tâches de marketing. Puis les médias médicaux, en étudiant le marché, en orientant le complexe dans sa politique de production et de vente, pour mettre en place un réseau de représentants médicaux sur tout le territoire national.
- **Direction du développement de la production et des partenariats** : elle est chargée de développer les méthodes de production et de promouvoir le partenariat avec les laboratoires internationaux afin d'atteindre les objectifs fixés.
- **Direction des assurances et de la qualité** : s'occupe d'assurer et de suivre la mise à niveau de la qualité des produits SAIDAL.
- **Direction de l'audit et de l'analyse** :
 - Réalisation de rapports hebdomadaires et mensuels sur les ventes et la production de la quantité et de la valeur des stocks.
 - Préparation des rapports de trafic
 - Déplacement des procédures à moyen terme du complexe et de ses succursales liées au plan annuel.
- **Direction du personnel** : elle est chargée de définir la politique de ressources humaines du complexe et de ses succursales et de prendre en charge les procédures pour les individus.
- **Direction de l'organisation et de l'information automatisée** : Elle s'occupe des opérations suivantes :
 - Élaboration d'un diagramme de gestion du système d'information.
 - Déterminer les politiques d'information du complexe.
 - Assurer l'efficacité du schéma de gestion.
- **Direction du développement industriel** : pour développer le marché du médicament
- **Direction des opérations** : est responsable du développement des schémas de production et d'approvisionnement des usines pharmaceutiques.
- **Centre de Recherche et Développement** : Ce centre a été créé en 1975 et a une grande importance pour la recherche et le développement, il représente un dispositif stratégique pour relier les canaux de communication entre le complexe et le monde de la recherche dans le domaine pharmaceutique.
- **Centre de bioéquivalence** : Fondé en 2016 afin de mener des recherches qui valident les études biologiques d'un médicament générique par rapport au médicament d'origine.

5.2 Organigramme de SAIDAL :



6. Gestion du recrutement de SAIDAL

6.1 Guide d'entretien :

La question	L'intérêt de poser cette question
Pouvez-vous vous présenter ?	Avec cette question, il s'agit d'évaluer comment la personne structure son parcours, qui permet aussi d'en savoir déjà plus sur la personnalité du candidat (bavard, réservé...) et son état du moment.
Que savez-vous de nous ?	On doit ressentir chez le candidat la bonne volonté la recherche d'une relation de confiance.
Pourquoi souhaitez-vous quitter votre poste actuel ?	On teste la fiabilité du candidat avec cette interrogation. Il faut toujours savoir rester positif, ce n'est pas parce qu'on cherche à donner un nouvel élan à sa carrière qu'il faut parler négativement du passé.
Qu'est-ce qui a suscité votre intérêt dans cette offre d'emploi	On cherche qu'il y ait au moins une adéquation entre l'offre de mission et les motivations de la personne. Il faut que la candidature soit cohérente.
Où vous voyez-vous dans cinq ans ?	Avec cette interrogation on évalue la capacité d'analyse et de réflexion du candidat, en espérant qu'il soit à la fois réfléchi et ambitieux.
Quelles sont vos prétentions salariales ?	Les questions sur la rémunération permettent, là aussi, de tester le niveau de préparation et de réflexion du candidat, reconnaît. Il doit être en mesure d'évaluer ce qu'il vaut.
Quelle est votre disponibilité ?	Elle renseigne le recruteur d'un point de vue très pratique et peut aussi permettre de juger de la motivation du candidat. S'il se met spontanément à disposition pour une nouvelle entrevue ou une entrée en poste rapide.
Avez-vous des questions ?	Le candidat doit avoir en retour des questions à poser au recruteur J'apprécie plus les questions de projection sur son environnement de travail, la taille de l'équipe, son ancienneté, etc.

Des questions d'ordre technique autour du poste et ses missions peuvent être posées afin de tester les connaissances techniques du candidat, sa maîtrise de l'activité et/ou le processus de l'activité du poste objet de recrutement.

Ce tableau représente le guide d'entretien de l'entreprise SAIDAL. Nous avons déjà précisé les phases de l'entretien,

Commençant par la présentation, l'entreprise SAIDAL respecte cette phase pour maitre le candidat dans les meilleures conditions et aussi analyser sa personnalité et son parcours

La phase de développement est apparue dans les questions suivent, elle demande au candidat des informations sur ses ambitions sa disponibilité et il est préférable à la fin d'entretien que le candidat pose des questions sur l'environnement du travail et son équipe car ça montre qu'il est vraiment intéressé par le poste proposé ... ces questions viennent Pour savoir si ses qualités sont compatibles avec les exigences de l'entreprise.

D'après cette analyse on déduit que SIDAL respecte les phases principales de l'entretien.

Nous remarquons que les questions sont directes et ils respectent les phases qu'on a déjà entamé dans la deuxième section du troisième chapitre.

6.2 Accueil et intégration des nouvelles recrues :

Qui	Fait Quoi ?
Ressources Humaines (Groupe / Entité) /Responsable d'activité d'affectation/ Responsable hygiène et sécurité Groupe /Entité	1. Accueillir la nouvelle recrue et l'orienter dans un premier temps à la structure d'affectation pour la mettre en contact avec le responsable de la structure d'accueil. 2. Procéder à la réalisation d'une présentation du Groupe SAIDAL ainsi que l'activité de l'entité d'accueil avec une visite au niveau des différentes structures de l'entité pour présentation de la nouvelle recrue aux concernés. - Mettre à disposition de la nouvelle recrue le règlement intérieur de l'entreprise. - Sensibiliser la nouvelle recrue sur les règles d'hygiène et de sécurité à respecter dans l'entreprise. 3. Procéder à la formation initiale et continue de la nouvelle recrue conformément à la procédure

Ce tableau nous informe que la direction des ressources humaine de l'entreprise SAIDAL suis un processus précis pour intégrer les nouveaux recrutements dans la firme, on trouve les mêmes pratiques cités déjà dans le cadre théorique, commençant par l'accueil et finir par la formation initiale qui est indispensable dans chaque recrutement dans une entreprise.

Conclusion générale :

Aujourd'hui, l'intégration de la dimension RH dans la stratégie de l'entreprise, est devenue une nécessité reconnue. En effet,

Le fonctionnement normal de l'entreprise est devenu dépendant aux compétences des personnes qui la gèrent. Donc, dans le but d'avoir des employés qualifiés, les entreprises ont besoin d'un processus de recrutement efficace, ainsi que des plans et des tests de recrutement soigneusement formulés. Ce également pour améliorer l'image, les performances et la position concurrentielle de l'entreprise.

A travers notre travail de recherche, nous sommes intéressés au rôle du recrutement dans la détermination des performances futures des employés. On a posé deux hypothèses :

Hypothèse 1 : Le processus de recrutement de l'entreprise comporte de nombreux points forts car il respecte les étapes recommandées par les chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Notre première hypothèse a été confirmée, Parce que : le processus de recrutement comporte un ensemble de pratiques GRH, telles que : la sélection, l'évaluation, ma formation, et la rémunération, permettant le développement des compétences des employés et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Les critères de recrutements permettent de choisir les profils les plus pertinents pour les postes vacants dans l'entreprise.

Notre deuxième hypothèse, a été également confirmée, à cause de : la réussite d'un processus de recrutement est déterminée par l'adaptation entre l'environnement et les moyens ou les outils disponibles à l'entreprise, tout en tenant compte de ses objectifs organisationnels.

En raison de la propagation inquiétante du coronavirus. Et au sein de la profession, J'ai tenté globalement de décaler pour ne pas annuler mais sur le lot je pense que beaucoup d'étudiants n'auront pas pu faire leur stage cette année et j dirai que si ce dernier a été effectué l'étape pratique aura lieu et les résultats seront plus claire et plus précis les questionnaires.

Bibliographie :

Ouvrages :

André Boyer, panorama de la gestion, les éditions de l'organisation, Alger, 1997.

Antoine PENNAFORTE., Jean-Louis GUIGNARD., Jean-Pierre HERBINIER.
Les fondamentaux de la GRH. Dunod, 2018.

BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, « gestion des ressources humaines » 9ème édition, édition DUNOD, paris 2008.

Cadin Loïc et autre, la gestion des ressources humaines, 3eme Edition, Dunod, paris, 2007.

CHLOÉ Guillot-Soulez. La gestion des ressources humaines. Gualino, 13ème édition, 2020.

CIMON Dolant et autres, la gestion des ressources humaines ,4eme Edition Vuibert, paris, 1998.

DIMITRI Weiss, Ressources humaines, Edition d'organisation, 3ème édition, passim.

Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des Ressources humaines, PEARSON

Education, passim.

JEAN François Souterrain Philipe, Organisation et gestion de l'entreprise, copiring, édition, Alger, 2007.

Jean Marie Peretti, la gestion des ressources humaines, Edition, Dunod, paris, 1998.

Jean marie Peretti, la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, 12ème édition.

Maurice THEVENET et autres, « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Edition la Source, 2007.

MOULETTE Pascal., ROQUES Olivier. Gestion des ressources humaines. Dunod, 2ème édition, 2014.

Petti François et autre, Introduction à la psychologie des organisation, 3eme édition Dunod, paris,1998.

Plan jean Michel, la gestion des ressources humaines, édition Economica, paris, 2003.

P. BARANGER ET J.P HELFER, la gestion ; les fonctions des entreprises, paris, VUIBERT, 1985.

SEKIO LAKHDER, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) 2002

SEKIOU, blondin, FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001

Weiss Dimitri, les ressources humaines, édition organisation, paris, 2001.

Sites Web :

www.rh-organisation.fr

Table des matières :

INTRODUCTION GENERALE	5
1. INTRODUCTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2. DEFINITION DES TERMES :	5
3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :	7
4. RESUME :	8
CHAPITRE I : DEFINITION DU BESOIN RH	10
SECTION 1 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	10
5. LES DEFINITIONS DE LA GRH :	10
6. OBJECTIF DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :	10
6.1 OBJECTIF ECONOMIQUE :	10
6.2 OBJECTIF HUMAIN :	11
6.3 OBJECTIF D'ACTUALISATION :	11
7. LES GRANDS AXES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :	11
7.1 ADMINISTRER :	11
7.2 COMMUNIQUER :	11
7.3 GERER :	11
8. ÉVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE :	12
9. AUTRE FONCTION DE LA GRH :	14
10. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA GRH :	14
SECTION 2 : LES ACTIVITES DE LA FONCTION RH	15
1. LA FORMATION :	15
1.1 DEFINITION DE LA FORMATION :	15
1.2 OBJET DE LA FORMATION :	15
1.3 LE PLAN DE FORMATION :	15
1.4 L'ORGANISATION ET LA SUIVIE DE LA FORMATION :	17
1.5 TRANSMISSION ET EVALUATION DE LA FORMATION :	17
1.6 ACTIONS DE FORMATIONS, TECHNIQUES ET SUPPORTS :	19
2. LA REMUNERATION	22
2.1 DEFINITION :	22
2.2 LA FIXATION DE REMUNERATION :	22
2.3 LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION GLOBALE :	23
2.4 LE PAIEMENT DU SALAIRE :	24

2.5	LA MAITRISE DE LA MASSE SALARIALE :	25
3.	L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	28
3.1	LES OUTILS D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION :	28
3.2	LA POLITIQUE DE COMMUNICATION :	29
3.3	LE ROLE DE LA HIERARCHIE :	30
3.4	LES TYPES DE COMMUNICATION:	31
	SECTION 3 : MANAGEMENT DES PERFORMANCES	32
1.	RH ET COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS	32
1.1	LA MOTIVATION	32
1.2	LA SATISFACTION	33
1.3	LA FIDELISATION	34
2.	RH ET PERFORMANCE	35
2.1	ÉVALUATION	35
2.2	PERFORMANCE	36
2.3	PERFORMANCE COLLECTIVE	37
2.4	REMUNERATION	38
2.5	RETRIBUTION COLLECTIVE	39
2.6	RECONNAISSANCE	40
3.	LA FICHE DE POSTE :	41
3.1	QU'EST-CE QUE C'EST UNE FICHE DE POSTE ?	41
3.2	LA MISE EN ŒUVRE D'UNE FICHE DE POSTE :	43
	CONCLUSION DE CHAPITRE :	46
	CHAPITRE II : PROCESSUS DE RECRUTEMENT	47
	SECTION 1 : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS :	47
1.	HISTORIQUE DE LA GPEC :	47
1.1	L'ERE RATIONALISTE : "GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS (1960)"	47
1.2	L'ERE DES RELATIONS HUMAINES : « LA GESTION PREVISIONNELLE DES CARRIERES 1970-1975" :	47
1.3	L'ERE DE L'ENTREPRISE CITOYENNE : "LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS 1980" :	47
1.4	L'ERE DE L'ENTREPRISE FLEXIBLE : "LA GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES (1990)" :	48
2.	DEFINITION GLOBALE ET CONCEPTS CLES DE LA GPEC	48
2.1	DEFINITION :	48
2.2	CONCEPTS CLES DE LA GPEC :	49
3.	ENJEUX DE LA GPEC :	50
3.1	REPENDRE AUX EXIGENCES LEGALES :	50
3.2	GERER L'EVOLUTION DES EFFECTIFS :	50
3.3	AMELIORER LES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE :	50
3.4	DEVELOPPER L'ATTRACTIVITE DE L'ENTREPRISE :	50
4.	OBJECTIFS ET PRINCIPES DE LA GPEC	51
4.1	LES OBJECTIFS DE LA GPEC	51
4.2	LES PRINCIPES DE LA GPEC	51
5.	LES ETAPES CLES D'UNE DEMARCHE GPEC	52
5.1	IDENTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE ET ANALYSE DE LA SITUATION :	52
5.2	DEFINITION D'UN PLAN D'ACTION ET POLITIQUES D'AJUSTEMENT :	52
5.3	MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION DU PLAN D'ACTION :	53

6. LES PRINCIPAUX OUTILS DE LA GPEC	53
7. LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA GPEC	54
8. LIMITES DE LA GPEC	54
SECTION 2 : LE RECRUTEMENT.....	55
1. DEFINITION DE RECRUTEMENT :.....	55
2. LES OBJECTIFS DE RECRUTEMENT :.....	55
3. LES TYPES DE RECRUTEMENT :.....	55
3.1 LE RECRUTEMENT INTERNE :	55
3.2 LE RECRUTEMENT EXTERNE :	56
4. LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT :.....	56
4.1 CAMPAGNE DE RECRUTEMENT ET PROCEDURE DE SELECTION :	56
4.2 L'ANALYSE DE CURRICULUM VITAE :	57
4.3 LES TESTS DANS LE PROCESSUS DE SELECTION :	58
4.4 LES TESTS D'APTITUDES :	58
4.5 L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT OU LE FACE A FACE :	60
4.6 DECISION D'EMBAUCHE :	62
5. L'INTEGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS :.....	63
5.1 LE PROCESSUS DE SOCIALISATION :	63
5.2 L'OPERATIONNALISATION DE L'INTEGRATION :	64
5.3 COMMENT CHOISIR UNE STRATEGIE D'INTEGRATION ?.....	65
5.4 LES POINTS DE VIGILANCE DANS LA MISE EN ŒUVRE :	66
SECTION 4 : LES PRINCIPAUX CONTRATS DE TRAVAIL	67
6. LE CDI (CONTRAT A DUREE INDETERMINEE) :.....	67
7. LE CDD (CONTRAT A DUREE DETERMINEE) :.....	67
8. LE CTT (CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE) :.....	67
9. LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION :.....	67
10. LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE :.....	67
CONCLUSION DE CHAPITRE :.....	68
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE « SAIDAL ».....	69
1. DEROULEMENT DE CAS PRATIQUE :.....	69
2. INTRODUCTION.....	69
3. PRESENTATION DE GROUPE SAIDAL :.....	69
3.1 HISTORIQUE ET DEVELOPPEMENT DE GROUPE SAIDAL :	69
4. DEFINITION DE GROUPE SAIDAL :.....	71
4.2 LES ACTIVITES DE SAIDAL :	71
4.3 LES OBJECTIFS DE LA SOCIETE :	72
5. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE SAIDAL :.....	73
5.1 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE :	73
5.2 ORGANIGRAMME DE SAIDAL :.....	76
6. GESTION DU RECRUTEMENT DE SAIDAL	77
6.1 GUIDE D'ENTRETIEN :	77

6.2	ACCUEIL ET INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES :	78
	CONCLUSION GENERALE :	79
	BIBLIOGRAPHIE	80