



Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
**Département des sciences de gestion**  
Laboratoire RMTQ

# **Polycopié pédagogique**

## **FONDEMENT DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Cours destiné aux étudiants de  
Troisième année GRH

**Réalisé par D<sup>R</sup> BOUDACHE Souad**

**2022-2023**

*Fiche signalétique*

**Module** : Fondement du management des ressources humaines

**Promotion** : licence GRH

**Prés requis** : des connaissances générales sur la gestion et le management des organisations sont souhaitables.

Durée du cours : un (01) semestre

Evaluation : TD et EMD

Contenu du cours : le cours est scindé en 05 chapitres

**Introduction au module**

**Chapitre 1 : Rétrospective sur la place de l'homme au travail**

Nombre de séances : 03 séances

**Leçon 1** : Définition de la GRH et de la FRH

1.1. Définition de la FRH

1.2. Définition de la GRH

**Leçon 2** : Les principales étapes d'évolution de la fonction

2.1. De la fin du 19<sup>ème</sup> siècle vers 1945

2.2. De 1945- 1974

2.3. A partir des années 70

**Leçon 3** : La GRH contingente et la gestion stratégique des RH

3.1. Les missions

3.2. Les défis

3.3. Les enjeux

**Chapitre 2 : L'acquisition des RH et la gestion d'emploi**

Nombre de séances : 03

**Leçon 1** : L'acquisition des RH

**Leçon 2** : La gestion d'emploi

**Chapitre 3 : La formation et le développement des compétences**

Nombre de séances : 02

**Leçon 1** : La formation

**Leçon 2** : Le développement des compétences

**Chapitre 4 : La conservation des RH**

Nombre de séances : 03

**Leçon 1** : Système de rémunération et d'incitation

**Leçon 2** : La gestion des carrières

**Chapitre 5 : Gestion des conflits et performance RH**

Nombre de séances : 03

**Leçon 1** : Veille sociale et gestion des conflits au travail

**Leçon 2** : L'évaluation de la performance RH

**Conclusion générale**

**1. Objectifs généraux du cours :** Le management des ressources humaines, demeure un ensemble de pratiques orienté vers la prise en considération de la relation des hommes et des femmes dans leur milieu de travail . Ses principales orientations actuelles sont : la prise en charge individuelle, l'évaluation du personnel, le développement de l'employabilité, l'élargissement des perspectives d'évolution, la motivation et la fidélisation des divers porteurs de savoirs. Ce cours a pour objectif de faire découvrir aux étudiants, les principales pratiques du management des ressources humaines. Etant donné que ce cours est destiné aux étudiants de licence GRH, il vient appuyer leur formation qui assure déjà le maximum des acquis en termes de pratiques RH.

**2. Objectifs spécifiques du cours :** Le module permet aux étudiants de cerner les fondements et les principales pratiques de la GRH. Le module tel qu'il est dispensé, permet aux étudiants d'avoir une idée sur l'importance de la fonction parmi les autres fonctions managériales, notamment à travers les différentes études de cas et le travail de recherche, étant donné que l'étudiant est amené à faire des recherches complémentaires relativement aux thèmes de la GRH. Le module est une opportunité aux étudiants pour mettre le point sur les pratiques et les outils de GRH précédemment méconnus, et d'avoir une idée sur l'importance de la fonction GRH au sein des entreprises et son rôle parmi les autres pratiques managériales.

**3. Structure du cours : le cours est structuré en 05 chapitres :**

**Chapitre 1 :** Rétrospective sur la place de l'homme au travail

**Chapitre 2 :** l'acquisition des RH et la gestion d'emploi

**Chapitre 3 :** Formation et développement des compétences

**Chapitre 4 :** La conservation des RH

**Chapitre 5 :** La gestion de conflits et performance RH

*Introduction générale*

La gestion des ressources humaines qui est longtemps considérée comme une fonction administrative représente aujourd'hui la fonction qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents. En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs (Lacoursière, St-Pierre, & Arcand, 2005). Ces derniers pensent que pour améliorer la performance et la position concurrentielle, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées (DELANE & HUSELID, 1996) .

Dans le contexte économique actuel, marqué par la concurrence, la prolifération des connaissances et des savoirs appuyées par le développement des technologies, de nouvelles manières de penser et d'agir commande le repositionnement des manières de faire des entreprises. Au plan interne, elles s'incarnent généralement sous des visées tels que, la rationalisation des coûts, la reconfiguration des compétences clés et par conséquent imposent aux fonctions Ressources Humaines de se placer au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entreprise.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques ressources humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour y répondre, la politique ressources humaines doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées (DELANE & HUSELID, 1996) .

Il est désormais admis que les ressources humaines à tous les niveaux constituent un avantage compétitif et contribuent ainsi à la performance économique et sociale des organisations , de ce fait la ressource humaine occupe une position centrale dans le management des organisations . Cette position à traduit le glissement de la GRH ver le management des ressources humaine qui se traduit comme étant l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (Planification, Acquisition et Conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel, satisfaction et valorisant) qui utilisent les ressources (Humaines, Financière, Physique et Informationnelles) en vue de fournir à l'organisation des ressources disponibles, productivités relativement stables et satisfaisantes (Belanger & Al, 1983)

**CHAPITRE 1 : RETROSPECTIVE SUR LA PLACE DE L'HOMME AU TRAVAIL**

La GRH a évolué dans le temps. Cette évolution est aussi marquée par celle de la place des hommes et des femmes au travail, passant de simples exécutants aux collaborateurs aujourd'hui. L'intérêt de ce chapitre est de faire un jalon théorique sur les différentes étapes d'évolution de cette fonction dédiées aux hommes et aux femmes au travail et de cerner l'importance de la fonction. le chapitre s'articule autour de trois séances de travail.

**1. Définition de la GRH et de la FRH**

Dans ce présent point nous tenterons de définir la Gestion des Ressources humaine(GRH) en tant que pratiques managériale qui se composent de plusieurs activités, et la Fonction Ressources humaines(FRH).

**1.1.Définition de la GRH**

Selon L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007) :« **La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.** » (Cadin, Guérin, & Pigeyre, 2007).

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés. De sa part P. Roussel (2005) en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

De ces définition , nous synthétisons que la gestion de ressources humaines est un ensemble de fonctions et d'activités ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation . Elle consiste en des **mesures** (

politiques, procédures...) et **des activités** ( recrutement, formation , gestion prévisionnelle...) basées sur de solides composantes logiques ( paie , administration ...) visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations .

**1.2 Définition de la FRH et ses domaines** : la fonction ressources humaines peut se définir par la « **matière** » sur laquelle elle s'appuie la GRH. À savoir sur l'ensemble des hommes et des femmes, jeunes et seniors, débutants et expérimentés, techniciens et cadres, managers et exécutants, qui composent et participent à la vie d'une entreprise.

La principale mission de la FRH est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté de la fonction repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions (Letheilleux, 2011-2012). Cinq grands domaines sont définis pour la FRH (Cohen, 2006) :

**1.2.1 L'administration du personnel** : elle est une des activités les plus anciennes des autres activités de la GRH mais indispensable et repose sur un réel professionnalisme et une mise à jour continue des savoirs. Elle consiste en la mise en œuvre de la législation, la tenue des documents imposés par la réglementation, faire connaître et appliquer les procédures internes, faire fonctionner le dialogue entre les différentes instances ...etc

**1.2.2. Le management des ressources humaines** : consiste à mettre en place tous les processus liés au management des RH : recrutement, formation, rémunération, appréciation, évolution des carrières ...etc et les aligner sur la stratégie de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale.

**1.2.3 Le management des organisations** : une des missions attribuée à la Direction Ressources Humaines(DRH) qui consiste à mettre en place les formes d'organisation (matricielle, par projet, par business unit ou marché...etc) qui permettront à l'entreprise de réussir. Pour ce faire, La FRH doit conseiller les directions en amont des changements organisationnels et clarifier avec elle les enjeux , la cohérence avec la stratégie, l'impact humain et social, les impacts financiers....etc, tout en définissant les règles de fonctionnement et les modalités de mise en œuvre qui contribuent à sa réussite .

**1.2.4 Le pilotage des changements** : les organisations intègrent des changements qu'ils soient choisis ou subis. La réussite de tout changement repose sur la capacité de pilotage de la DRH, qui doit être capable de prévoir les impacts induits par les changements, d'analyser les résistances et de les prendre en charge , d'identifier les leviers sur lesquels elle peut jouer et de faire évoluer les comportements humains et les habitudes . Chaque projet de changement doit être conduit comme un vrai projet.

**1.2.5 Le partage de la fonction avec les managers :** la DRH n'est pas l'unique responsable du management des ressources humaines. Tous les niveaux hiérarchiques sont des acteurs qui ont chacun un rôle à jouer pour permettre de construire et déployer la stratégie RH dans l'entreprise. La GRH ne se limite pas au cercle restreint du service RH, mais doit être élargie à l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

## **2. Evolution de la conception de l'homme au travail**

L'évolution de la GRH au sein des entreprises s'est déroulée conjointement aux évolutions de travail, des méthodes d'organisation, et de la législation (Laroche & Salesina, 2018). Dans le travail élaboré par MORENO, nous distinguons trois principales étapes d'évolution de la fonction de l'homme au travail (Moreno, 2008):

**2.1. La Fin 19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945 (administration du personnel):** cette période connaît une véritable émergence de la fonction. Les entreprises étaient d'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) au sein des entreprises est sous l'influence des ingénieurs et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale. Le service du personnel devait entretenir les relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés.... Parmi les activités les plus répandues dans cette période nous notons : le recrutement, l'affectation des personnes dans les ateliers, l'harmonisation des procédures de notation des systèmes de paie, et la prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes). Quelques dates marquent cette même période :

- ❖ Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- ❖ Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- ❖ la création du ministère du travail en 1906 et en 1910 apparaît le code du travail.
- ❖ En 1913 l'hygiène et sécurité, et en 1919 le régime des conventions collectives voient le jour.

De plus, cette période est aussi marquée par l'apport fondamentalement reconnu des travaux de F.W.Taylor vers 1880 par la promotion de l'Organisation Scientifique du Travail OST, qui s'est imposée comme une théorie fondamentale de l'organisation. La pensée taylorienne peut se résumer autour de quatre grands principes :

1. ***Développer une approche scientifique*** afin de déterminer la méthode la plus efficace pour réaliser le travail, c'est-à-dire étudier et classer précisément les savoirs faire traditionnels et empiriques des ouvriers afin de formaliser les pratiques et les organiser de telle manière qu'elles s'imposent au travailleur comme prescriptions absolue de l'exécution du travail (the one best way ).
2. ***Séparer définitivement la conception de l'exécution du travail*** : en excluant l'opérateur de toute prérogative en matière d'organisation et en affirmant le rôle prépondérant de toute prérogative en matière d'organisation du travail et en affirmant le rôle prépondérant des dirigeants dans la définition des méthodes de travail et des modalités de son exécution.
3. ***Sélectionner l'individu le plus habile pour accomplir le travail ainsi défini « the right man for the right job »***, le préparer à travailler de la manière la plus efficace qui soit.
4. ***Contrôler la performance de l'opérateur***, grâce à la prescription des opérations à exécuter, à un encadrement rigoureux et à la stimulation du rendement.

La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du mouvement taylorien. Il introduit certains éléments de base de la formalisation de la gestion du personnel, comme la définition de poste, la formation du personnel, le système de rémunération, bien qu'il était attentif plutôt aux mécanismes d'allocation des ressources qu'à la spécificité de leur dimension humaine.

Cette étape se caractérise par une fonction purement administrative du personnel , qui selon Jean-Michel PLANE (2000) renvoie aux «méthodes de management qui visent à trouver les moyens les plus rationnels qui permettront de commander sans hésiter. Il s'agit d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité. » En parlant des pratiques de gestion, il a ajouté : « l'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs. » (PLANE, 2000)



## **2.2 Pendant les trente glorieuses (1945-1974) : la gestion du personnel**

Cette deuxième période se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, et de sa simplification, par des innovations dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie, par un marché de travail en plein emploi et le manque de personnel qualifié.

A cette époque se développe aussi les idées du courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Elton Mayo fut le fondateur de cette école. Les études faites (1924-1939) par ce dernier avec un groupe de chercheurs à la Western Electric aux Etats Unis (expériences effectuées à l'usine d'HAWTHORNE auprès d'ouvrières travaillant sur des chaînes de montage de postes téléphoniques) et qui donneront naissance au courant des relations humaines. En effet de minutieuses observations ont conduit à la définition du protocole des expérimentations de Hawthorne pour conclure par la suite que :

- ✓ Les facteurs techniques et humains sont interdépendant dans les organisations ;
- ✓ Les besoins humains sont complexes
- ✓ L'expression des solidarités des groupes sont tissées dans un ensemble de réseaux informels ;
- ✓ La nécessité pour l'entreprise de produire une organisation du travail capable d'intégrer ces différentes dimensions.

Ainsi, l'école des relations humaines s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'abstraction mécaniste dans laquelle le taylorisme l'avait définitivement établi. La nécessité de **gérer le personnel et de promouvoir** des politiques sociales va progressivement émerger et s'inscrire objectivement dans les préoccupations et les structures des organisations. Selon Weiss et al (1999), la fonction personnel se caractérise par :

- Une centralisation: homogénéisation des statuts (Grace au développement de la législation au travail), structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats

- Une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- Une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

### ***2.3. Depuis les années 1970***

De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H, se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H. Une analyse comparative entre les deux fonctions d'administration du personnel et de la GRH est faite par Cadin et al (2002) faisant soulever que :

- La main d'œuvre est un actif spécifique dans la perspective GRH car elle est porteuse de compétences particulières et des compétences qui ne s'acquièrent que dans l'organisation.
- La main d'œuvre est substituable dans l'administration du personnel étant le fait que les ajustements des effectifs au besoin est susceptible d'être atteint par des réductions d'effectifs : licenciement lorsque la conjoncture requiert et réembauche lorsque le besoin s'en fait sentir. La main d'œuvre est une variable d'ajustement.
- Dans une perspective GRH, l'anticipation est un rôle très important dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel dont le facteur clé étant les compétences individuelles et les routines de coordination (qui doivent être difficilement imitables). La main d'œuvre est ainsi considérée comme une variable stratégique.
- Le statut du titulaire de la fonction personnel ou ressources humaines est un indicateur de différenciation des deux perspectives, mais il convient de ne pas les surestimer. Il est peu probable qu'un chef de personnel ne participant pas au comité de direction exerce une influence stratégique sur l'entreprise, mais on peut avoir un DRH, membre du comité de direction, dont l'influence est négligeable sur les décisions stratégiques.

**Tableau N° 01 . La GRH comparée à l'administration du personnel**

<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>GRH</b>
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source :** Cadin, Let al. (2002) « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » Edition .Dunod . Paris. p.11

**Tableau N° 2 . La GRH comparée à la gestion du personnel**

<b>Approche RH</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et moyen terme	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

**Source :** Igalens .J (1991), In cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE

#### **2.4 . Les raisons de cette évolution**

Le contexte des entreprises contemporaines concerne plutôt les coûts, la qualité et la flexibilité ajoutons les nouvelles donnes de la concurrence qui a une influence sur les modes de production En effet :

- Afin de faire face aux évolutions subites et brutales de leurs activités ; les entreprises étaient contraintes d'abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible. Dans cette donne, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et Al (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

- Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante. Par conséquent la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.

L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité. De plus le poids de l'environnement économique marqué par la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.

- ✓ Chômage;
- ✓ Internationalisation: l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité;
- ✓ Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- ✓ Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

### ***3. La GRH contingente et la gestion stratégique des ressources humaines***

Selon Peretti JM(2016), l'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction. Delors de nouvelles missions et de nouvelles pratiques naissent, voire même des défis sont lancés à la GRH (Perreti, 2016) .

#### ***3.1 La GRH contingente***

L'idée de la GRH contingente renvoie au fait que cette pratique est en mouvement et est impactée par des facteurs de contingence (taille de l'entreprise, la stratégie, l'évolution des technologies ....etc) ce qui la confronte sans cesse à des défis qu'elle doit relever. Huit défis sont décrits par Peretti JM(2016) :

***Défi 1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement*** : Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les

branches d'activité' et les fonctions de l'entreprise. Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- ***La transformation des organisations.*** Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- ***L'accroissement de la productivité'.*** Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- ***La modification des compétences requises :*** L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié' requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
- ***Le renchérissement du coût des équipements.*** La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

***Défi 2 : L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :*** L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Par ailleurs, pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité' sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation

de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

**Défi 3. Les mutations économiques :** Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité, l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est à dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités par ailleurs l'entreprise doit devenir agile.

**Défi4. Les évolutions démographiques :** Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

**Défi 5. Les mutations sociologiques et la diversité :** l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui.

**Défi 6. Les partenaires sociaux :** ils sont des acteurs dont le comportement influence les activités de GRH. ils peuvent être internes (syndicalistes) ou externes (organisations de droit de l'homme) . Leur mission (équité, respect des règles et des procédures d'application du code de travail) contribue à faire évoluer la GRH.

**Défi 7 ; le cadre législatif et réglementaire :** La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence et de l'harmonisation de l'espace social.

**Défi 8. L'investissement socialement responsable :** Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

### ***3.2. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines GSRH***

La GSRH est née au cours de la période de 1970-1980 suite au prolongement du passage de l'administration du personnel à la GRH. Son développement s'est produit dans le contexte d'évolution de l'environnement des entreprises qui ont créé les conditions matérielles et intellectuelles du renouvellement de la vision du rôle de l'entreprise dans la société et du rôle de l'individu dans les entreprises.

#### ***3.2.1 Définition de la GSRH***

Selon Patrick M et Al (1992.P298) , la GSRH est constituée d'un ensemble de « mécanismes planifiés de déploiement et d'activités qui visent les ressources humaines, afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs » (Laroche & Salesina, 2018) .

La GSRH est à l'interface entre le management stratégique de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. En effet :

- Le développement de la GSRH s'accompagne d'une vision spécifique de la place de la GRH comme fonction organisationnelle et de la place des individus dans la conduite des opérations de l'entreprise.
- Elle fait recours aux méthodes et outils de la planification stratégique.
- Elle suppose une démarche de conception et de gestion cohérente de systèmes de pratiques de GRH qui repose sur une politique de gestion de l'emploi et une stratégie de gestion de la main d'œuvre disponible.
- La GSRH vise l'atteinte des objectifs par l'amélioration de la performance de l'entreprise, elle s'appuie dès lors sur l'adaptation des activités et des politiques de GRH à une stratégie d'entreprise explicite.

**3.2.2 La mise en œuvre de la GSRH :** la GRH au sein de l'entreprise s'apparente à une organisation à part entière au service des autres fonctions de l'entreprise ; c'est-à-dire les clients internes.

Le modèle de Michigan mobilise plusieurs composantes à la mise en œuvre d'une démarche stratégique :

**A. Le management stratégique :** il désigne le processus de décision à propos des objectifs de l'organisation, des changements concernant ces objectifs, des ressources utilisées pour les atteindre, et des politiques qui gouverneront l'acquisition ; l'utilisation et l'arrangement de ces ressources. Au niveau du sous système organisationnel RH, la problématique est double : elle porte sur l'identification des individus (et des compétences) qui seront nécessaires pour être performant dans le futur, d'une part ; et sur la création des politiques RH en matière de sélection, d'évaluation ; de rétribution et de développement qui permettront d'acquérir et conserver ces individus d'autre part.

**B. Le contrôle de gestion :** désigne les activités d'administration de la planification. Il s'agit du processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de manière efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Pour la FRH, cela consiste à définir le contenu des pratiques RH qui permettront l'acquisition, la conservation et le développement des RH en fonction des objectifs stratégiques définis en amont.

**C. Le contrôle opérationnel :** il se concentre sur l'exécution et s'assure que les tâches spécifiques sont menées de manière efficace et efficiente. Pour la GRH, le contrôle opérationnel concerne les activités quotidiennes qui rendent possibles la conduite des opérations RH et le soutien aux autres fonctions organisationnelles.

### **Conclusion**

Ce chapitre était l'occasion pour nous de présenter les différentes étapes d'évolution de la GRH et de comprendre ainsi la position des hommes et des femmes au travail dans chaque étape d'évolution. La GRH demeure ainsi une pratique managériale qui a su se développer en raison de l'évolution de la législation de travail, de l'appui des défenseurs de droits de l'homme, de l'évolution des besoins des hommes et des femmes. Elle est une pratique complexe qui nécessite du professionnalisme.

#### **DOSSIER TD 1: Missions et enjeux de la GRH**

Le contenu de ce dossier extrait de l'ouvrage Gestion des ressources humaines Schmidt G et Mercier.E (disponible sur [www.gestionappliquée.com](http://www.gestionappliquée.com)) aborde les enjeux de la GRH . en particulier ceux ayant trait au changement, à la stratégie, à la finance et la RSE. Des questions sur les missions de la GRH seront débattues.



***DOSSIER TD 2: La GRH et ses parties prenantes***

Le contenu de ce dossier de son auteur Yves-Frédéric Livian aborde la GRH en tant que pratique qui fait interagir des parties prenantes internes et externes. Ces interactions qui aboutissent à des décisions et des pratiques qui sont importantes à la fois pour une l'organisation elle même et pour les salariés. Chaque partie prenante à son propre intérêt et l'équilibre nait du jeu entre les acteurs, des équilibres et des forces qui régissent leurs relations. La GRH se construit et ses pratiques évoluent ainsi. L'étudiant à travers cette étude saura comprendre que les pratiques de GRH évoluent tenant compte des attentes et des aspirations des parties prenantes.

***CHAPITRE 2 : L'ACQUISITION DES RH ET LA GESTION D'EMPLOI***

Ce chapitre s'articule autour de la thématique du recrutement, de ses types et de son processus en premier lieu et s'étale sur les relations au travail et sur la gestion d'emploi dans un deuxième lieu. Il se déroule en trois séances.

***1. L'acquisition des RH (Le recrutement)***

Acquisition des RH, approvisionnement en RH, plus connu, le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la rareté de certains profils de spécialistes ou d'experts. Selon SEKIOU (1986,206) le recrutement « est l'ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant ».

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

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

***1.1 Les différentes phases d'un recrutement*** : nous proposons six phases :

***1.1.1. L'identification des besoins de personnels*** : L'identification des besoins émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un

nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois.

La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. afin de déterminer si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. L'autorisation du recrutement engage la procédure de définition du poste et du profil.

### **1.1. 2. Analyse et description des postes**

Selon B. Legrix de la Salle « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste » (Legrix De la Salle, 2012). Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée de décisions, les conditions de travail... Elle est essentielle et elle permet de fixer :

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

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation). Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées. Elle se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, le journal, la conférence technique.

**1.1.3. La campagne de recrutement :** après avoir identifié le poste et le profil du candidat , différentes méthodes sont utilisables :

• **Le recrutement interne :** il nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. Solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connaît les candidats. La promotion, la mobilité interne sont des outils de motivation non négligeables. De plus, ceci permet d'avoir un personnel d'ores et déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise (si l'entreprise recherche une stabilité !).

• **Le recrutement externe :** solution intéressante utile quant les compétences n'existent pas en interne, ou pour s'adapter à un objectif de changement (de culture par exemple), dans une optique d'innovation.

**A. Les sources et les techniques du recrutement interne**

**A.1 Les techniques :** pour pouvoir informer le personnel du besoin de recrutement deux techniques sont utilisées :

- **L'affichage de postes :** qui consiste à afficher sur un tableau de l'entreprise l'offre d'emploi, laquelle consiste en une description complète de l'emploi et de ses exigences. Cette technique crée un climat de franchise au sein de l'organisation car elle témoigne de la transparence de la part de la direction et fournit aux employés intéressés l'occasion de développer leurs compétences dans d'autres fonctions.

- **La cooptation directe :** qui peut reposer, quant à elle, sur le bouche à oreille, mais dans certains cas elle peut s'inscrire dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Avec cette technique, même si les candidats proviennent de l'extérieur, la source est à l'intérieur de l'entreprise. Cette technique évite à l'entreprise de dépenser de l'argent et des ressources pour trouver des candidats. L'employé effectue lui-même la démarche de prospection ; il sélectionne parmi ses connaissances les candidats qui présentent un profil.

**A.2 Les sources internes :** nous retrouvons :

- **La promotion :** plusieurs raisons militent en faveur de la promotion interne :- les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à occuper certains postes que des employés provenant de l'extérieur. En effet, ils ont déjà une certaine connaissance des procédures, de la politique générale et des principales caractéristiques de l'organisation. Ils se sentiront davantage rassurés quant à leur avenir et associeront plus volontiers leurs intérêts à long terme à ceux de l'entreprise si celle-ci leur accorde plus d'intérêt.- Les perspectives de promotion ont aussi pour effet d'inciter les employés à fournir un meilleur rendement. Cependant le principal inconvénient de la politique interne réside dans la possibilité que le candidat idéal se trouve rarement parmi les employés actuels.

- **La mutation :** un autre moyen de faire du recrutement interne consiste à muter certains employés sans leur accorder de promotion. La mutation permet aux employés d'acquérir une vision d'ensemble de l'organisation et l'expérience nécessaire pour une éventuelle promotion.

- **La rotation des postes :** alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. Elle permet de sensibiliser les gestionnaires débutants aux différents aspects de la vie organisationnelle.

▪ **Le rappel d'un employé mis à pied (ou même licencié)** : cette méthode représente une source de recrutement à la frontière entre les sources internes et externes. La personne rappelée pour combler un poste n'appartient plus à l'organisation, mais elle possède toutes les caractéristiques de candidatures internes. En effet, elle connaît très bien l'organisation, cette dernière sait quel rendement le candidat peut fournir et le coût du recrutement est minime en comparaison de celui qu'occasionne un candidat n'ayant jamais été au service de l'entreprise.

**B. Les sources du recrutement externe**

**B.1 Les candidatures spontanées** ( ou non sollicitées): les candidats se présentent eux-mêmes au bureau des ressources humaines de l' organisation pour laquelle ils souhaitent travailler. C'est donc une source informelle et peu coûteuse qui se révèle efficace.

**B.2 Les bureaux de placement publics** : Ils constituent une véritable « banque des emplois » qui met en relation des demandeurs d'emploi et des pourvoyeurs. Lorsqu'un employeur a un poste disponible, le service des ressources humaines achemine immédiatement vers le centre d'emploi les données relatives à ce poste. Les personnes intéressées rencontrent un conseiller de ce centre qui détermine à la suite d'entrevues quel candidat possède les qualifications requises pour occuper le poste.

**B.3 Les agences privées de placement** : elles offrent des services de recherche de cadres et la présélection s'effectue parfois parmi des personnes qui occupent déjà des emplois, c'est pour cette raison que l'on appelle ces agences « des chasseurs de têtes ».

**B.4 Les agences de placement temporaire** : alors que les agences privées de placement recrutent des candidats intéressés à occuper des postes à temps plein, les agences de placement temporaire recrutent plutôt une clientèle à la recherche de postes temporaires ou a temps partiel.

**1.1. 4. La sélection des candidats** : La sélection des candidats est une étape critique car le coût d'une erreur de recrutement est important. Cette phase peut s'enchaîner autour de deux sous étapes :

**A. Le tri des CV** : des critères de tri sont à identifier selon le besoin et le profil du poste, étant donné la masse de CV à trier. De manière générale, 3 à 10 candidats sont retenus pour un poste.

**B. L'évaluation des candidats sélectionnés** : c'est une étape dans laquelle les candidats présélectionnés subiront des tests d'évaluation parmi nous identifions :

- Des tests pour appréhender les capacités professionnelles, la personnalité ...
- L'entretien individuel et l'entretien de groupe (pour identifier les capacités de communication, de leadership
- face à la résolution d'un problème en groupe).
- Les tests de Graphologie (parfois)

Les méthodes de sélection sont choisies en fonction du type de poste à pouvoir, de la politique de recrutement de l'entreprise (interne ou externe), des conditions du marché de l'emploi, des contraintes de budget et de délais, des expériences précédentes en matière de recrutement.

A l'issue de la phase de sélection, une décision doit être prise. Cette phase est très subjective.

**1.1.5. Retenir les nouveaux membres de l'entreprise :** Afin de retenir les salariés, il convient d'abord, dès leur entrée dans l'entreprise de les accueillir puis de les intégrer en leur permettant de s'approprier la culture de l'entreprise (Moreno, 2008).

L'accueil de la nouvelle recrue est une étape déterminante dans le succès du recrutement. Il faut lui transmettre les informations sur les activités, les structures et les réseaux de l'entreprise, la présenter aux collègues, s'assurer que les attentes du cadre de proximité sont bien communiquées. Dans certaines entreprises, l'accueil est confié à un tuteur sélectionné par la hiérarchie.

Souvent, il est remis à la nouvelle recrue des documents sur l'entreprise, ses produits... Des livrets d'accueil sont aussi conçus dans ce sens. Dans cette phase la signature de la décision d'embauche trouve lieu. La nouvelle recrue signe son Procès Verbal d'installation et son contrat de travail.

**1.1.6. L'intégration :** Elle est la dernière étape du processus de recrutement.

L'intégration peut s'appréhender comme le processus ethnologique qui permet à une personne ou à un groupe de personnes de se rapprocher et de devenir membre d'un autre groupe plus vaste par l'adoption de ses valeurs et des normes de son système social. Elle nécessite :

- Une volonté et une démarche individuelle de s'insérer et de s'adapter, c'est-à-dire l'intégrabilité de la personne.
- la capacité intégratrice de l'entreprise par le respect des différences et des particularités de l'individu.

Ainsi l'intégration est " le processus par lequel un individu étranger à l'organisation est transformé en un membre participatif et efficace " (Feldman, 1976) . Sa période n'est pas fixée dans le temps car elle peut débuter dès la phase de sélection au moment du recrutement et ne s'achever qu'après plusieurs mois après l'arrivée à l'entreprise.

L'intégration est stratégique pour l'entreprise et elle permet :

- D'accompagner le nouvel embauché dans sa prise de fonction et le rendre plus efficace et plus opérationnel et productif ce qui permet d'accélérer son apprentissage.
- D'éviter pour l'employeur toute rupture du contrat pendant la période d'essai.

**A. Les acteurs de l'intégration :** Différents acteurs contribuent à la socialisation de la nouvelles recrues, nous identifions:

**A.1 Le tuteur/le référent :** sa mission sera :

- Aide au processus d'acquisition des compétences.
- Organise la médiation interne si nécessaire
- Alerte et mobilise les autres appuis si nécessaires
- Explique et fait partager les valeurs de l'entreprise.

**A.2 Le formateur :** il sera aussi un référent mais uniquement dans le cadre de la formation professionnelle et il intervient :

- Dans l'ensemble du parcours de professionnalisation du nouvel arrivant.
- Au gré des situations à traiter et des lacunes éventuellement détectées.
- Dans le cadre d'une réorientation du projet professionnel en cours d'intégration.

**A.3 Le manager direct :** il n'a pas de liens directs avec le nouvel embauché mais plutôt avec son tuteur et son formateur et ce pour :

- Evaluer la mission, fixer et adapter les objectifs ;
- Informer, coordonner et veiller à la cohésion de l'équipe autour du projet d'intégration.

**A.4 Le nouvel arrivant acteur de son intégration :** il se permet son intégration grâce à des points réguliers avec le tuteur, les formateurs et les autres appuis aux besoins. Les rencontres permettent principalement d'identifier les feins et leviers éventuels, de définir un plan d'action, de répartir les rôles.

**A.5 L'équipe de travail :** elle doit accueillir le nouveau embauché et faciliter l'intégration dans l'équipe.

#### **4. La gestion d'emploi**

La définition d'une politique de l'emploi repose sur la connaissance de la population employée : effectifs, caractéristiques, évolutions...etc. Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de la recherche de flexibilité.

La connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties, qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure de effectifs en fonction de principales caractéristiques. Lorsqu'un bilan social existe, son analyse est un préalable à tout diagnostic social. Cette deuxième partie du chapitre s'étalera sur les relations de travail en particulier les contrats de travail d'une part, et sur la gestion des effectifs et leur structure d'autre part.

##### **2.1 Les contrats**

Un contrat de travail est une convention par laquelle une personne appelée employé ou salarié, s'engage moyennant une rémunération en argent appelé salaire, à exercer une certaine activité au profit et sous la subordination d'une autre personne, appelé employeur ou patron. C'est un contrat de travail conclu entre l'employeur et l'employé, en vertu duquel la relation de travail est établie, et qui comporte des clauses se rapportant à la nature du contrat, sa durée, le salaire, les horaires de travail et éventuellement toute clause ou conditions arrêtées en communs par les deux parties.

La loi 90/11 du 21 Avril 1990, relative aux relations de travail, définit le contrat de travail comme étant : « un contrat par lequel une personne réalise un travail au profit d'autrui contre rémunération et en se plaçant sous sa subordination juridique ». selon la même loi deux types de contrat de travail sont définis :

**1. Le CDI** : contrat à durée indéterminée est ce type de contrat conclu entre les deux parties sans limitation de la durée. L'engagement au CDI est précédé d'une période d'essai. Il peut être rompu par démission, licenciement, ou le départ en retraite.

**2. Le CDD** : contrat à durée déterminée est un type de contrat qui ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas suivants :

- Lorsque le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail lié à des contrats de travaux ou de prestations non renouvelables,

- Lorsqu'il s'agit de remplacer le titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenu de conserver le poste de travail,
- Lorsqu'il s'agit pour l'organisme employeur d'effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu,
- Lorsqu'un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient,
- Lorsqu'il s'agit d'activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaires.

A l'issu d'un contrat à durée déterminée, le salarié a droit à une indemnité de fin de contrat qui constitue un complément de salaire.

Le CDD peut prendre plusieurs autres formes de relations ; nous présentons :

i. **Le travail temporaire (intérim)** : il n'a pas pour objet de pourvoir durablement l'emploi, mais de l'occuper pour une période liée au besoin de l'entreprise. Il ne peut être renouvelé qu'une fois et ce pour une durée de 18 mois maximum à 24 mois dans certains cas.

ii. **L'externalisation** : certaines entreprises font appel à des employés (le personnel périphérique) d'entreprises sous traitantes pour assurer certaines fonctions (nettoyage, gardiennage, restauration...etc.). ce personnel périphérique ne bénéficie pas du statut de l'entreprise principale dans laquelle il est placé d'une manière durable.

iii. **Le contrat à temps partiel** : il s'agit d'un contrat de travail dont les horaires sont inférieurs à la durée légale soit 40h.

iv. **Le travail intermittent** : il s'agit d'annualiser le travail à temps partiel. ainsi l'employeur alterne des périodes travaillées et des périodes non travaillées selon accord des deux parties (employeur-employé). le contrat de travail mentionne soit la période de travail, soit les périodes de disponibilité du salarié.

v. **Le télétravail et le travail à domicile**

vi. **Le travail aidé**

## **2.2 . Les outils de la gestion de l'emploi**

### **2.2.1 Les effectifs**

L'effectif est une mesure utilisée pour les déclarations sociales. Il représente le nombre de salariés travaillant au sein d'une entreprise sous contrats de travail. Il est évalué au 31 décembre de l'année précédente, il prend en compte les personnes sous contrat à durée



déterminé et indéterminée ainsi que les intermittents et les travailleurs temporaires (Martory & Crozet, 2016).

Des notions d'effectif sont à distinguer, chacune d'entre elles trouve son origine dans le Registre du personnel et dans l'ensemble des logiciels de calcul de paye et de gestion RH (Peretti, 2003) :

**A. L'effectif habituel** : il se compose en premier lieu :

- Des salariés sous contrats à durée indéterminée,
- Des salariés à temps partiels sont pris en compte au prorata de leur temps de travail.
- Des travailleurs à domicile sont pris en compte intégralement.
- Des salariés sous contrats à durée déterminée,
- Des travailleurs intérimaires et les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieures sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours de 12 mois précédents.

Toutefois, ces salariés : les apprentis, les titulaires de contrats spécifiques d'emploi aidé et le chef d'entreprise ou d'établissement sont exclus de l'effectif, et sont exclus du décompte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà pris en compte.

La définition de l'effectif habituel est d'une grande importance pour appliquer la réglementation, pour :

- L'élection des délégués des personnels dans tous les établissements ou sont occupés habituellement plus de 10 salariés ;
- L'institution des comités d'entreprises employant au moins 50 salariés.

**B. L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal** :

**B.1 L'effectif inscrit** regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre du personnel. Ce registre unique obligatoire mentionne les entrées, et sorties du personnel, nom et prénom, nationalité, date et lieu de naissance, engagements, licenciements, démissions, expirations des contrats à durée déterminée... Il est nécessaire de distinguer l'effectif inscrit instantané c'est-à-dire saisi à l'instant donné et l'effectif inscrit moyen calculé pour une certaine période.

**B.2 L'effectif permanent** : Il se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.

**B.3 L'effectif fiscal :** Il regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice. L'effectif fiscal regroupe aussi bien les titulaires de contrat à durée indéterminée à plein temps que les temps partiels, les contrats à durée déterminée, les vacataires, les saisonniers...etc. Dès lors qu'ils ont perçu une rémunération pendant l'année.

**C. L'effectif payé, l'effectif présent et l'effectif au travail :** des personnes dont le contrat de travail est suspendu appartient toujours à l'effectif inscrit, et donc, éventuellement, à l'effectif permanent. Il est cependant possible qu'elles ne perçoivent, du fait de la suspension, aucune rémunération et ne fassent donc pas partie de l'effectif payé. La notion de travail effectif est importante, elle désigne toute période de travail effectué dans l'entreprise et intervient pour calculer les droits de congés. Sont assimilés par la loi à un temps de travail effectif, et donc intégrés dans le temps de présence notamment : -la période de congés payés, -la suspension de contrat à la suite d'un accident de travail.

**2.2.2 La structure des effectifs:** la connaissance de diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique: l'âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité. D'autres caractéristiques peuvent être retenues et notamment celle portant sur les savoirs et les compétences (Peretti, 2016).

**A. La pyramide des âges :** L'âge a un impact important sur les évolutions professionnelles et sur les comportements. La pyramide des âges permet également de faire des projections dans le temps, de visualiser les départs à la retraite. Plusieurs formes caractéristiques des pyramides des âges sont à distinguer :

**A.1. La toupie :** elle est caractérisée par une classe d'âge intermédiaire très nombreuse. Par exemple, 50% des salariés ont entre 40 et 55 ans.

**A.2. Le champignon** qui correspond à une prédominance des quinquagénaires et des sexagénaires (50-60). Les pyramides en forme de toupie se transforment en champignon. Avec l'allongement de la vie active, les champignons ont un âge médian plus élevé (50 ou 55 ans).

**A.3 La poire écrasée** où prédominent les moins de trente ans (30ans).

**A.4. L'«Os» :** il est caractérisé par deux classes d'âge importantes, les jeunes et les seniors, et peu de 30-50 ans. Les conflits de génération, les difficultés de transfert des connaissances peuvent être pénalisants ;

**A.5 Le cylindre :** correspond à des recrutements réguliers, chose rare. Il présente de nombreux avantages pour une gestion dynamique des effectifs.

**B. La pyramide des anciennetés :** cette pyramide présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salariés mais aussi sur son statut dans l'entreprise.

**C. La structure des qualifications :** elle est une caractéristique essentielle de l'entreprise. Dans le bilan social, deux structures de qualification sont données. une structure détaillée en 3 ou 4 postes au minimums et utilisée pour ventiler un grand nombre d'informations. Notamment celles qui sont relatives aux caractéristiques : (âges, anciennetés, sexe, nationalité). Une structure de qualification détaillée en 05 ou 06 postes au minium est également requise. Elle est notamment utilisée pour les informations relatives aux rémunérations.

### **Conclusion**

Ce chapitre était pour nous l'occasion d'introduire les activités de la GRH en l'occurrence le recrutement, qui est considérée comme l'activité porte ouverte des autres activités de GRH. La gestion du recrutement fait aussi référence à la gestion des relations de travail et des effectifs au sein d'une organisation donnée.

#### ***Dossier TD 3 : Stratégie d'attraction et d'attractivité dans le recrutement***

Cette thématique portera sur les stratégies déployées par l'entreprise pour attirer les candidas à combler des postes vacants. L'intérêt qu'apporte la marque employeur comme une des principales stratégies sera le point de base à développer dans cette thématique afin de faire comprendre l'intérêt de l'attractivité dans l'acquisition des RH.

#### ***Dossier TD 4: étude de cas sur la fiche de poste***

L'intérêt de cette thématique est double : au premier lieu l'étudiant aura les acquis préalables pour comprendre la fiche de poste et son importance et dans un second savoir comment élaborer une fiche de poste en ayant les connaissances nécessaires sur son contenu

### **CHAPITRE 3 : LA FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Ce présent chapitre aborde l'activité de formation et de gestion des compétences. Il s'articule autour de deux séances, dans lesquels les prés requis relatifs à la définition de la formation, ses objectifs et son processus seront décrits dans une première séance, et la gestion des compétences et leur développement dans une deuxième séance.

#### **1. La formation**

##### **1.1 Définition de la formation**

L'activité relative à la gestion de la formation professionnelle est considérée comme essentielle parmi toutes celles que recouvre la GRH. Elle constitue un outil et un levier stratégique dans le pilotage de l'organisation. Elle se définit comme étant « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation » (Sekiou, 1986).

L'investissement formation « répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs (satisfaction professionnelle, performance économique) en prenant en compte l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois (Peretti, 2003).

Nous constatons ainsi que la formation professionnelle peut-être définie comme étant l'ensemble des dispositifs pédagogiques et logistiques qui permet à une entreprise (et donc à ses membres) d'acquérir les compétences, aptitudes et autres habilités et de les mettre en œuvre dans une situation professionnelle (l'exercice de leurs métiers), afin de rendre efficace le déroulement des modes opératoires et les différents processus d'activités (que ce soit au niveau opérationnel ou fonctionnel).

**1.2 Les objectifs de la formation :** Selon SEKIOU , la formation permet de :

- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.

- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations. (Sekiou, 1986).

### ***1.3 Typologie des pratiques de formation***

Les pratiques des entreprises en matière de formation ne sont pas identiques. Nous apprendrons que certaines entreprises en font un formidable levier stratégique, d'autres se contentent d'attitudes « opportunistes », d'autres sont complètement inconscientes.

***1.3.1 Formation d'adaptation :*** Les formations de ce type visent la meilleure adaptation de la main d'œuvre aux postes occupés. Les objectifs qui se déclinent de ce type de formation peuvent être liés au développement des savoirs, des savoir-faire et des savoirs être. Ce type de formation est pratiqué soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour réaliser une mise à jour des pratiques ou un perfectionnement. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier. Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui dispose, à cet effet, d'un budget décentralisé.

***1.3.2 Formations liées à l'emploi :*** Les actions de ce type visent la préparation du personnel à des promotions ou à des reconversions interne ou externe. Il s'agit de développer la mobilité soit dans le but de maintenir l'emploi lorsque l'entreprise s'engage dans une forte évolution technologique, soit dans le but de maintenir un personnel motivé par les possibilités de carrière offertes dans l'entreprise.

***1.3.3 Formations liées aux Outils intellectuels de base :*** Il s'agit des formations générales : de langues, de statistiques, de raisonnement logique ... qui visent une augmentation du niveau de la connaissance de base du personnel. Elles sont souvent

indispensables avant d'engager les salariés dans une formation professionnelle d'apprentissage.

**1.3.4 Formations en culture d'entreprise :** elles sont décidées par la direction, et ont pour but de développer une culture managériale commune dans l'entreprise. Tel le fait de développer certains comportements communs, des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

**1.3.5 Formations relatives aux projets d'entreprise :** ce type de formation s'inscrit dans les perspectives d'évolution de l'entreprise telle la mise en œuvre d'une charte, le lancement d'un projet qualité, l'introduction d'un intéressement ou de l'actionnariat.

**1.4 Le Processus formation (le plan formation) :** il s'articule autour de trois principales étapes :

**1.4.1 Identification des besoins de formation**

**A. Qu'est ce qu'un besoin de formation ?**

C'est l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. Il est possible de distinguer 04 types de besoins :

- a) Les besoins liés à l'activité même de l'entreprise (nouveau matériel, nouvelle gamme de produit etc.)
- b) Les besoins liés à des obligations (règles d'hygiène et de sécurité...)
- c) Les besoins issus de projets de changement d'organisation ou d'investissement (fusion, rachat d'entreprise...)
- d) Les besoins nés de l'évolution des métiers et de la gestion des âges dans l'entreprise.

**B. Comment recueillir les besoins ?**

- Lors des entretiens annuels de formation
- Les enquêtes par questionnaires
- Les données issues de la GPEC
- Les résultats de l'évaluation des salariés
- Les responsables de formation ont un rôle crucial à jouer dans la recherche des besoins: Ils doivent surveiller ce qui se passe en dehors de l'entreprise; avertir et proposer des idées nouvelles.

- Les sources des besoins de formation.
- Les problèmes de dysfonctionnement courants.
- Les projets de changement et d'investissements.
- L'évolution des métiers.

#### **1.4.2 Plan de formation et Budget prévisionnel**

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et des salariés, le plan de formation planifie les actions en fonction des objectifs retenus. Il comprend: les objectifs, les priorités, le contenu, la durée, le calendrier, le budget et les stagiaires. L'élaboration du budget prévisionnel se fait en plusieurs étapes:

1. Définir l'objet et le contenu de la formation ;
2. Définir le nombre des personnes concernées ;
3. Programmer la durée des formations ;
4. Déterminer si la formation se fera en interne ou en externe ;
5. Déterminer si la formation se fait pendant ou en dehors des heures de travail ;
6. Choisir la formation parmi celles proposées par les organismes ;
7. Calculer les coûts de formation.

**1.4.3 L'évaluation des actions de la formation :** trois modes d'évaluation peuvent avoir lieu pour toute action formation (Soyer, 2003) :

**A. L'évaluation à chaud :** elle a lieu juste après la formation sous forme d'un tour de table ou d'un questionnaire. Dans cette évaluation l'objectif est :

- De déterminer le degré de satisfaction des stagiaires et de justifier des décisions pour maintenir le prestataire de service.
- De juger le comportement de l'animateur, les outils pédagogiques et les conditions matérielles.
- Il arrive que des entreprises évaluent le niveau pédagogique des stagiaires en faisant des tests pendant la formation pour savoir quelles connaissances et savoir-faire ont été acquis.

**B. L'évaluation à froid :** Il s'agit de vérifier l'utilisation des connaissances acquises par les stagiaires dans leurs domaines de travail par les N+1 . Mais aussi de mesurer le niveau de transfert sur les situations de travail par des tests, observation directe, des questionnaires dans un délai de quelques semaines à 06 mois.

**C. L'évaluation globale :** elle est la plus difficile à mettre en place et donc pas toujours suivies par les entreprises. Elle consiste à mesurer :

▪ L'impact de la formation sur **le développement de l'entreprise** (valeur ajoutée, gains de productivité...)

▪ L'impact de la formation sur **divers indicateurs** (absentéisme, meilleure qualité...)

Au final une formation réussie repose sur une bonne identification du besoin et sa synchronisation c'est-à-dire proposer une formation ni trop tôt ni trop tard, elle est liée aussi à la qualité pédagogique: celle des programmes, formateurs, pratique, durée...etc

## **2. La gestion des compétences**

La réussite des entreprises repose sur le développement des compétences de leur employés afin d'atteindre le niveau de performance souhaitée. Ainsi pratiquée au sein des organisations, la gestion des compétences reflète l'importance du facteur humain dans un contexte difficile.

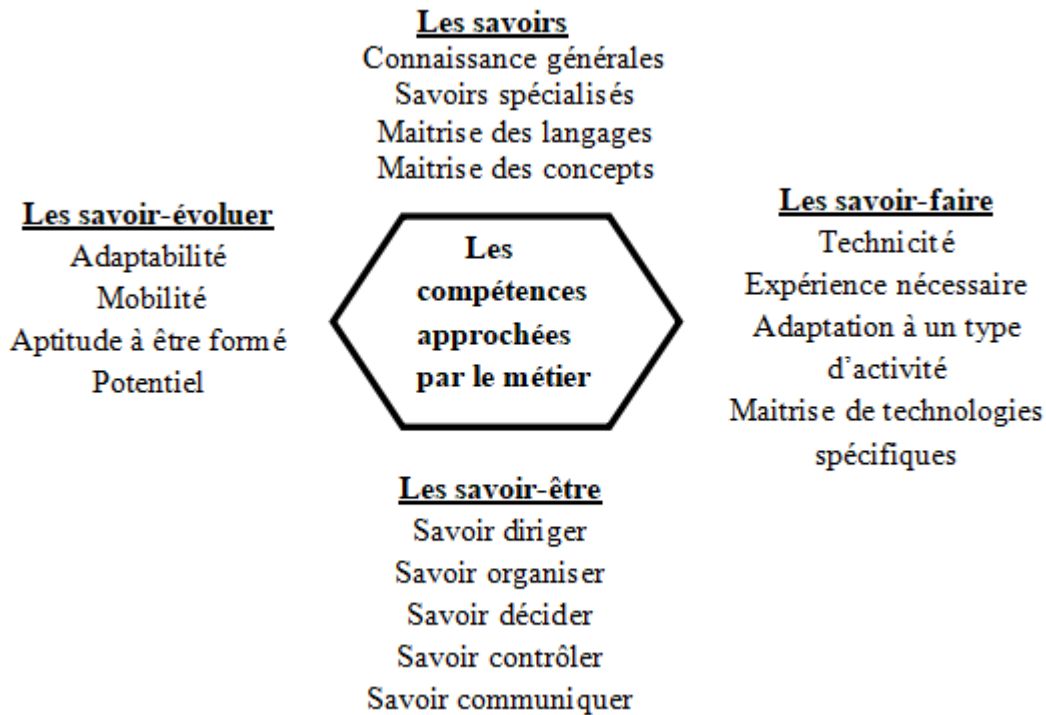
### **2.1 Définition de la compétence**

La compétence se définit comme : « *un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient* » (Martory & Crozet, 2016)

- **Les savoirs :** l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.
- **Les savoir-faire :** ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- **Les savoir-être :** les attitudes et comportements au travail.
- **Les savoir-évoluer :** ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.



Figue N° 01 . Le métier approché par quatre paramètres de compétence



**Source :** Martory , B et Crozet , D.(2016) : Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances . 9eme Edition Dunod. Paris .P20

Il est important de préciser qu'une personne n'est pas compétente, ou non compétente. Il existe des niveaux, une échelle qui permet de hiérarchiser chaque individu dans un domaine défini. La compétence se constate et s'évalue lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, elle est fortement conceptualisée, c'est-à-dire qu'elle dépend de l'environnement et elle a une durée de vie limitée.

**Etre compétent :** c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser ; événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser ...) .c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinaison appropriée de ressources (savoirs, savoirs faire, comportements, modes de raisonnement...). (Leboterf, 2008)

**Avoir des compétences :** c'est avoir des ressources (connaissances ; savoirs faire, méthodes de raisonnement ; aptitudes physiques ; aptitudes comportementales.) (Leboterf, 2008).

## 2.2 Le développement des compétences

Louise Lafortune précise qu'une compétence n'est jamais entièrement maîtrisée par l'individu peu importe son âge, ses connaissances, ses habilités, son expérience. En effet,

pour l'auteur l'individu peut développer ses compétences à chaque fois que se présente une nouvelle situation qui exige de lui une action originale (Lafortune, 2008).

Une compétence **est en développement lorsqu'il y a évolution ou progression dans la maîtrise de ses constituants** et que le degré de complexité de ces composantes sollicitées est croissant au regard de l'aspect inédit du contexte dans lequel se trouve l'individu. Le développement d'une compétence consiste à mobiliser des ressources comme les connaissances et habilités qui sont plus au moins maîtrisées. Dans le cas où ces composantes sont relativement maîtrisées, cela voudra dire que les individus sont à un stade où les compétences sont utilisées pour en parfaire la maîtrise.

L'utilisation d'une compétence peut se définir comme la mise en œuvre de connaissances et d'habilités « maîtrisées » permettant de réaliser une tâche, tandis que le développement d'une compétence correspond à la progression dans l'appropriation de celle-ci.

La formation professionnelle est considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations. En effet, la formation continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence.

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles. Deux types de formation sont à distinguer :

**-La formation d'adaptation** : qui est à caractère plutôt technique et se fait au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle accroît les compétences opérationnelles et de savoir-faire du salarié, lié à son travail et à son environnement. Son contenu est orienté vers des situations locales et spécifiques pour résoudre des problèmes liés au contexte purement propre à l'entreprise dont il est probablement difficile de l'approprier ailleurs.

La formation d'adaptation est conseillée au moment du recrutement externe de nouveaux salariés. C'est une opération d'intégration et de familiarisation des nouveaux venus au sein du rouage de l'entreprise qui est considéré comme un élément étranger même pour les plus expérimentés. En effet, chaque entreprise détient une culture propre, des procédures administratives adaptées à son contexte, un mode de gestion particulier, ce qui peut

engendrer des retards au niveau de l'assimilation et diminuer en conséquence le degré d'efficacité et ceci a un coût qui se transforme en une perte de compétitivité sur le marché.

**-La formation d'employabilité :** c'est une formation à caractère général, comme les langues, l'Internet, l'utilisation de l'outil informatique, les techniques de communication et d'information. , qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir des compétences d'un individu. Elle accroît l'employabilité de l'individu que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur et élargit le champ des métiers.

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé pour développer ses compétences « Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés ..... L'entreprise, en développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, aura à tout moment et à sa disposition les compétences nécessaires pour suivre l'évolution des technologies et des marchés du travail et cela renforce sa performance économique » (Bader, F., 2005).

Les salariés peuvent aussi y trouver une opportunité en développant des compétences recherchées par les entreprises, ils accroissent un capital de savoir faire, qui leur donne une sorte de protection sociale et un élément de sécurité sur le marché du travail. »

### **2.3 Comment développer les compétences individuelles et collectives ?**

Le développement des compétences peut être fait grâce au développement individuel de compétences ou de groupes.

#### **2.3.1 Le développement individuel des compétences**

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie. Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- Une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation)

- La valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues. Plus les activités gérées sont complexes, plus il est difficile de les maîtriser seul. La notion d'équipe prend alors une importance déterminante, surtout dans le cadre d'un travail en projets.

**2.3.2 Le développement des compétences d'une équipe :** Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles. C'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission. Dans ce but, il faut :

- Obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs - valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des activités à remplir dans le cadre de l'équipe

- Clarifier les règles du jeu, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun. Enfin, connaître les profils individuels de chacun (compétences, potentiels et objectifs) se révèle alors essentiel pour la dynamisation des équipes. La performance des organisations en profitera directement.

### **Conclusion**

La formation demeure un levier stratégique de développement des ressources humaines au sein des organisations. L'investissement dans les actions formation, permet aux organisations de développer les connaissances de leurs employés, d'assurer un transfert de connaissance et par conséquent le développement de leur compétences.

**TD 5 : étude de cas sur le rôle de la formation sur le développement des compétences.**

L'intérêt de cette thématique réside dans le fait qu'elle permet à l'étudiant de comprendre comment faire développer et évoluer la compétence. Un débat est ouvert aussi sur la question *est ce la formation professionnelle est le seul outil de développement des compétences ?*

## **CHAPITRE 4 : LA CONSERVATION DES RESSOURCES HMAINES**

Ce chapitre aborde la question de la conservation des ressources humaines et de sa mobilisation autour de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour ce faire deux axes sont développés, un premier qui s'attardera sur le système de rémunération et l'autre sur la gestion des carrières. Ces deux pratiques qui ont un rôle déterminant dans la mobilisation de la RH et de sa conservation et donc sa fidélisation. Le contenu de ce chapitre s'articule autour de trois séances de cours.

## **1. La rémunération**

### **1.1. Définition**

La rémunération « représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ». (Thevenet & All, 2007).

Selon la Loi 90-11, modifiée et complétée du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, la rémunération est tout salaire ou revenu proportionnel aux résultats du travail perçu par le travailleur en contre partie du travail fourni. Elle s'inscrit dans le cadre de relation (plus large) **CONTRIBUTION-RETRIBUTION** qui lie le salarié à l'entreprise.

La rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel, elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (contribution) et d'autre part ce qu'il en retire sous forme d'avantages divers (sa rétribution). Parmi les exemples de contribution, on peut identifier ce qui relève de la simple force et habilité physique, le temps de présence, le talent et le savoir-faire, les résultats ou performances réalisés ..... (Etc.). Quant à la rétribution il y a d'abord le salaire, les diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés, ainsi que les avantages matériels divers (logement, voiture etc.). Ce sont ces éléments-cités qui sont désignés sous le terme de rémunération.

**1.2 Les fonctions de la rémunération :** la rémunération remplit trois principales fonctions :

**1.2.1 La fonction économique :** recouvre à la fois les références au marché des qualifications (donc des salaires), à la négociation salariale en régime fordiste et à la micro-économie d'entreprise au travers de la maîtrise de la masse salariale.

**1.2.2 La fonction sociale :** concerne le champ immense des croyances, des sentiments et des valeurs, lesquelles au travers des notions telles que justice sociale, équité, mérite personnel ont à voir avec les pratiques de rémunérations. Le gestionnaire du personnel les rencontre comme des contraintes dans la mise en œuvre d'une politique de rémunération.

**1.2.3 La fonction gestionnaire :** concerne l'aspect RH sur un horizon temps situé à moyen et à long terme avec l'optimisation des compétences des hommes et à court terme au travers du thème de la motivation des hommes et des équipes, de la performance et de l'efficacité humaine (Weiss, 1999)

Tableau N°3. Les fonctions de la rémunération

	Définition	Référence	Tâches du DRH
E C O N O M I Q U E		Marché, rareté  Equilibre production/consommation (fordisme)  Equilibre financier de l'entreprise	Enquêtes salaires  Négociation salariale , augmentations générales  Masse salariale
S O C I A L e		Justice sociale  Equité collective  Mérite, équité individuelle	Participation/intéressement  Classification grille de salaires  Individualisation
G E S T I O n	Rém=Moyens pour gérer la RH	Optimisation des RH  Motivation/implication des Hommes	Gestion des carrières (Capacité, potentiel) Performance individuelle et d'équipe (bonus, augmentation individuelle)

**Source** : WEISS,D.(1999) « Les ressources humaines », Editions d'organisation.2me édition. Paris P337.

### 1.3 Structure et éléments constitutifs du système de rémunération

L'élaboration d'un système de rémunération doit tenir compte des trois aspects cités : logique marché, équité sociale et impératif gestionnaire. Dans l'optique systémique nous représentons le système de rémunération pris conjointement du point de vue de sa structure interne et aussi du point de vue de ses rapports à l'environnement économique et social.

A l'instar de tout système, le système de rémunération se définit comme un « mécanisme » qui transforme des variables d'entrée (les variables de pilotage) en variable de sortie (les variables d'action) (Weiss, 1999)

#### Variables de pilotage

(ou d'entrée)

#### Variables d'action

(ou de sortie)

- 1) Les variables de pilotage : sont au centre de la prise de décision sur la rémunération, elles répondent à la question « **que faut-il payer ?** »
- 2) Les variables d'action : permettent quant à elles de mettre en œuvre la décision de rémunération ; elles correspondent à la question « **comment faut-il payer ?** »

**1.3.1 Les variables de pilotage :** Il existe deux grandes catégories de variables de pilotage : les variables économiques et les variables individuelles.

**A. Les variables économiques :** nous distinguerons deux sous-catégories :

- ✓ Celles qui relèvent de **l'économie générale**, par exemple : le taux d'inflation (IPC), le taux de croissance (PIB, productivité) et enfin l'état du marché des rémunérations (enquêtes sur les salaires).
- ✓ Celles qui relèvent de **l'économie de l'entreprise**, par exemple : résultat d'exploitation (bénéfice), ratio de profitabilité (RBE/CA), ratio de rentabilité (RBE/capitaux propres), Valeur ajoutée, etc.

**B. Les variables individuelles :** elles sont au nombre de cinq et elles sont étroitement liées .Elles sont relatives :

**B.1 Au niveau de l'emploi :** qui découle de l'évaluation et de la classification professionnelle de chaque poste ou emploi

**B.2 A la performance :** qui découle de l'évaluation c'est-à-dire de la façon dont le collaborateur a occupé son emploi pendant une durée déterminée.

**B.3 A la capacité prouvée :** l'appréciation des performances ne tient pas compte des anciennes réussites du collaborateur. Une évaluation synthétique et historique des résultats tout au long de la carrière permet de dégager une autre variable :la capacité prouvée ; elle est repérée par la qualification.

**B.4 Au potentiel escompté :** pour permettre les futures affectations, la capacité prouvée ne suffit pas, il faut effectuer un pronostic (*risqué*) sur l'aptitude du collaborateur à tenir à court/moyen terme un nouvel emploi de plus haut niveau de responsabilité.

**B.5 Au potentiel ultime :** certaines entreprises, pour détecter par anticipation les talents et préparer à l'avance les futurs responsables, procèdent à l'appréciation d'un potentiel ultime (ou en développement) ; il s'agit d'un pronostic à long terme sur la position que peut atteindre un collaborateur à l'apogée de sa carrière.

Nous ajoutons à ces cinq variables, quatre autres variables individuelles à caractère sociodémographique : L'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, l'ancienneté dans le poste et la situation familiale.

**1.3.2 Les variables d'action :** il s'agit des différentes composantes de la rémunération globale.

**1.4 La rémunération et le salaire :** la notion de rémunération est plus large que celle de salaire. Le salaire n'est en effet qu'une partie (même si c'est la partie principale) de la rémunération. La rémunération englobe :

- 1) (toujours) **le salaire de base** : partie fixe du salaire déterminée par le contrat de travail
- 2) + (éventuellement) **les compléments du salaire** : primes, gratifications, remboursements de frais professionnels, avantages en nature, pourboire...
- 3) + (éventuellement) **les rémunérations complémentaires** : participation et intéressement et stock options.

**1.4.1 Les compléments de salaire :** englobent les périphériques sélectifs et les primes :

**A. Les périphériques sélectifs :** se ont des primes incitatifs et visent motiver les employés. Elles n'ont pas un effet permanent car elles dépendent de la performance réalisée.

**A.1 La Gratification (créances de l'employeur) :** elle est versée au personnel concerné à une date précise (13eme mois, prime de vacance, prime de fin d'année...) ou a une date liée à un événement (mariage, naissance...). Elle est versée par application d'un accord ou d'un usage.

**A.2 La libéralité :** appelée souvent prime exceptionnelle elle est une gratification bénévoles qui relève du pouvoir de l'employeur. Elle peut être individuelle (liée a un effort exceptionnel du salarié) ou collective (certification réussie, anniversaire de l'entreprise).

**A.3** Le remboursement de frais professionnels, les avantages en nature, les pourboires.

**B. Les primes:** elles représentent des éléments variables de la rémunération. On distingue les primes liées au travail, à la bonne exécution du travail, à la performance et aux objectifs.

**B.1 Les primes liées aux conditions de travail :** parmi nous citons :

- Indemnité d'astreinte (être rappelé pour effectuer un travail urgent)



- Primes de postes : compense le fait de travailler en horaires décalés : dimanche a jeudi, 7/7j)
- Prime de remplacement : elle indemnise le temps de remplacement d'un salarié de niveau N+1
- Prime de chef d'équipe
- Primes de vendredi, nuits, de jours fériés, de travail pénible...

***B.2 Les primes liées à la bonne exécution du travail*** : parmi :

- Prime d'assiduité
- Prime de productivité ou de rendement : elle est collective mais sont réduite en proportion des absences du salarié dans la période de référence.
- Prime de sécurité : elle peut être individuelle ou collective, elle vise à réduire le nombre d'accidents de travail avec arrêt.

***B.3 Les primes de performance et d'objectifs*** : elles résultent d'une pratique unilatérale de l'employeur. L'objectif est d'apprécier la contribution du salarié et sa rétribution. Elles reposent sur un entretien entre le N+1 et le salarié (une fois par an) pour fixer des objectifs pour une période à venir. En fonction du degré de réalisation de (s) objectif (s) la prime est fixée.

***C. Les périphériques légaux*** : concernent tous les éléments qui assurent une modification de la rémunération tenant compte des résultats de l'entreprise, nous citons :

***C.1 La participation aux résultats de l'entreprise*** (ou aux profits) : Elle était originellement appelée « participation aux fruits de la croissance ». Elle oblige les entreprises d'une certaine taille (+ de 50 salariés) réalisant des bénéfices (bénéfice net > 5% des capitaux propres) à en faire profiter à ses salariés en leur en redistribuant une fraction. Elle vise à :

- Faire participer les salariés aux fruits de la réussite de l'entreprise : ils en sont souvent à l'origine et il est légitime qu'ils en profitent.
- Motiver les salariés : plus les résultats sont élevés plus la prime de participation est importante.
- Relancer l'économie : les sommes perçues au titre de la participation provoquent une hausse de revenus qui devraient alimenter la consommation et stimuler la croissance économique.

- Répondre à l'impératif de flexibilité salariale des entreprises : elles peuvent augmenter les salaires sans qu'ils deviennent un acquis définitif préjudiciable en cas de baisse ultérieure de l'activité.
- Alléger les charges de prélèvements obligatoires : la participation n'est pas taxée comme les salaires (exonérées de charges et déductibles du bénéfice imposable de l'entreprise).

**C. 2 L'intéressement** : il désigne toutes les techniques ayant pour objectif d'associer les salariés aux résultats de l'entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de primes d'intéressement à ses salariés en fonction de critères qu'elle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaires, baisse du taux de non-qualité...). Il est facultatif. Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système d'intéressement. Il présente des avantages : exonération de charges sociales, exonération d'impôt sur le revenu, outil de motivation des salariés, caractère facultatif pour l'entreprise, disponibilité immédiate pour les salariés...Il risque toutefois d'exercer une pression sur les salariés. (Thevenet & All, 2007)

**C.3 Les stock-options** : Il s'agit de permettre aux salariés de bénéficier d'une option d'achat ou de souscription sur des actions ou des certificats d'investissements de leur entreprise à prix avantageux et à des conditions privilégiées. Les cadres sont les principaux bénéficiaires des stock-options. Ils sont les mieux placés, compte tenu de leurs responsabilités et de leur pouvoir de décision, pour provoquer une hausse du cours de l'action. Les bons choix stratégiques sont souvent à l'origine de la progression des résultats des entreprises.

**1.4.2 L'intérêt de la distinction du salaire de la rémunération** : plusieurs raisons militent pour dissocier la rémunération du salaire, nous les synthétisons comme suit :

- La qualification de salaire entraîne l'application d'une législation contraignante pour l'employeur et protectrice pour le salarié.
- L'employeur ne peut pas diminuer le salaire et doit payer des charges sociales dessus.
- L'employeur peut faire varier le montant de certains éléments de la rémunération en fonction des résultats... (à condition qu'ils ne soient pas qualifiés de salaire !). Ces éléments sont en principe exonérés de charges.
- Le salaire représente aujourd'hui une part décroissante de la rémunération. car les éléments «périphériques» du salaire se développent

Par ailleurs et pour éviter tout abus, le salaire est réglementé :

- 1) **Sur un plan social**, le salaire est réglementé pour éviter les abus des employeurs qui pourraient profiter d'une période de pénurie d'emploi pour baisser les salaires. Le salaire étant la ressource principale et souvent exclusive des ménages (créance alimentaire), ils ne pourraient pas survivre.
- 2) **Sur un plan macroéconomique**, les salaires sont dépensés et entraînent une hausse de la consommation et de la croissance. Ils relancent l'économie (logique keynésienne).
- 3) **Les salaires sont réglementés par la loi**. Cette dernière détermine un salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) (en France), en Algérie SNMG en dessous duquel les entreprises ne peuvent rémunérer leurs salariés.

**1.4.3 Le salaire pour l'employeur et pour le salarié** : l'employeur et le salarié ont une vision radicalement opposée du salaire :

- Pour l'employeur, le salaire est un coût, une dépense : il a intérêt à ce qu'il soit le plus bas possible.

- Pour le salarié, le salaire est un revenu, une ressource : il a intérêt à ce qu'il soit le plus élevé possible.

Les autres salaires peuvent être réglementés par branches d'activité dans les conventions et accords collectifs. Ils doivent être plus avantageux pour les salariés que la loi. La périodicité, le mode de paiement, la protection du salaire... sont également réglementés.

Enfin, la loi prévoit le prélèvement de charges sociales sur les salaires versées aux organismes sociaux pour financer les risques sociaux (Sécurité sociale)

**1.5 La stratégie de la politique de rémunération** : Elle tient compte de trois éléments :

**1.5.1 L'importance accordée par les individus et les dirigeants de la structure** : la rémunération constitue la base principale et le moteur de la motivation de la plupart des salariés en ce sens ou elle revêt une importance capitale pour une grande majorité d'entre eux.

Elle reflète l'importance que la structure donne à chaque individu malgré le fait qu'elle le fait qu'elle soit indépendante des responsabilités et du pouvoir qui lui sont rattachés.

**1.5.2 L'équilibre de l'organisation** : Il tient en particulier sur la hiérarchie représentée par des rémunérations des individus qui composent la structure.

S'il y'a atteinte a la valeur et aux taux composantes des rémunérations, il peut avoir une déstabilisation dans l'accomplissement général des taches de travail entrainant ainsi un déséquilibre général de l'organisation. C'est le cas lorsqu'une partie du personnel d'une structure se met en grève pour des raisons de rémunération bloquant ainsi toute la structure.

**1.5.3 La gestion de la masse salariale :** La masse salariale désigne les ressources financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire brut versés (salaires nets et cotisations sociales) et les charges sociales patronales qu'elle suppose. Maitriser l'évolution de la masse est une nécessité pour l'entreprise ; à la fois en raison des sommes en jeu et des mécanismes spécifiques qui tendent à différer les effets induits par toute décision en la matière (Cadin & Al, 2012).

Toute variation des rémunérations à des incidences d'une part sur le revenu de salarié et d'autres part sur les dépenses engagées par l'entreprise. Ces incidents sont appréciés a travers l'observation de trois effets ; effet GVT, effet Noria et effet effectif (Citeau, 2002)

**A. L'effet Glissement Vieillesse Technicité(GVT) :** il agrège les effets combinés des :

-**Glissements** : liés à la majoration des rémunérations résultants de la gestion individualisées des salaires.

-**Vieillesse** : se rapporte à l'amélioration de la rémunération justifiée par l'ancienneté du salarié évolution du taux des primes d'ancienneté

-**Technicité** : qui relate l'augmentation de la rémunération associée au changement de la qualification ou de la compétence du salarié

**B. L'effet noria** : qui correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, provoqué par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune dont la rémunération est inférieure à celle de son prédécesseur.

**C. L'effet effectif**: il traduit l'incidence sur la masse salariale des évolutions d'effectifs (en plus ou en moins) d'une période donnée.

## **2. La gestion des carrières professionnelles**

Dans le contexte actuel la gestion des carrières occupe une place centrale à coté des autres activités de la GRH. Elle devient le centre des préoccupations des DRH et un levier pour fidéliser les employés.

## 2.1 Définition de la carrière et de la gestion de carrière

2.1.1 *Définition de la carrière* : la notion de carrière revêt un intérêt particulier de part toutes les disciplines, chacune la définit en fonction de son champ d'investissement.

**Tableau N°4.** Définition de la carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définition
Sciences économiques	Réponse aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponse aux circonstances géographiques
Psychologie	Vocation
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

**Source :** CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières, Vade-mecum », éditions EMS, Paris, 2000, p25.

Ces différentes définitions permettent de saisir la carrière dans ses différentes dimensions. Bien qu'au niveau de l'entreprise, c'est souvent l'acception proposée par l'approche gestion qui est retenus « la succession d'emploi dans l'entreprise ». A cet effet, nous rapportons les définitions suivantes :

**Définition 1 :** Le mot « carrière » dans un sens strict est « *l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution* ». (Alis & al, 2011) ;

**Définition 2 :** La carrière est « *Une séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne au cours du temps* ». (Roger, 1993) ;

**Définition 3 :** *La carrière correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. La notion de carrière renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'entreprise.* (Guillot-Soulez, 2014-2015)

Pour Cerdin JL, la notion de carrière revêt ainsi une signification à la fois pour l'individu

et l'organisation (Cerdin, 2000) :

- **Pour l'individu** : il s'agit de la carrière interne. les critères pour déterminer les succès de carrière sont subjectifs, correspondant aux aspirations individuelle. chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer les succès de sa carrière. La perception de la réussite ou l'échec de la carrière peut varier fortement d'un individu à l'autre.

- **Pour l'organisation** : il s'agit de la carrière externe. Les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec. Il vaut mieux être, par rapport à ces critères, au sommet de la hiérarchie qu'à sa base.

**2.1.2 Définition de la gestion de carrière** : le terme gestion de carrière est évoqué lorsque l'accent est mis sur l'organisation. Nous proposons les définitions suivantes

**Définition 1** : la gestion des carrières « est l'ensemble des décisions et dispositifs mise en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions» (N'GHANE, 1996)

**Définition 2** : la gestion des carrières est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, dans (ou en dehors) une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications » (Peretti, 2012).

Ainsi, la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation ; comprenant aussi bien la sélection, l'organisation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. (Cerdin, 2000)

### **2.2 Les étapes de la carrière**

Les étapes du déroulement d'une carrière sont constituées d'une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. La connaissance des étapes du déroulement d'une carrière peut aider les personnes et les organisations à comprendre les problèmes et les événements spécifiques qui se présentent au fil des années. Ces étapes se résument comme suit (Cerdin, 2000) :

**2.2.1 La période d'exploration** : En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et différents types d'organisations.

**2.2.2 L'établissement et l'avancement** : Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou transferts

**2.2.3 La croissance, le maintien ou la stagnation** : Cette période correspond à la « mi- carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunités à lui présenter

**2.2.4 La période de détachement graduel** : L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

**2.3 Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion de carrière** : Trois principales caractéristiques (variables) influencent la carrière et sa gestion. Nous retrouvons : les caractéristiques individuelles, les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques de l'environnement (Saint Onge, 1998).

**2.3.1 Les caractéristiques individuelles** : La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variables d'ordre personnel, qui exercent une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

- a) **Les besoins et les aspirations** : Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations, ses souhaits...etc.
- b) **Le cheminement de carrière** : Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière.
- c) **Les habilités et les compétences** : Ce qu'on appelle le talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innées ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.
- d) **Le réseau de relations** : s'avère un déterminant clé dans la gestion des carrières. En

effet, les alliances personnelles ou collectives et la connaissance de joueurs clés permettent à l'individu d'évoluer dans le système de l'entreprise.

- e) **Les stades de vie professionnelle, personnelle et familiale** : Du fait que l'organisation veut se développer dans un monde en pleine effervescence, doit élaborer des système de gestion de carrière pouvant cadrer les stades de vie professionnelle et privée .

### 2.3.2 Les caractéristiques organisationnelles : elles ont trait à :

a) **La taille**: la gestion des carrières trouve son importance dans les entreprises dont la taille est importante. , qui ont des marchés internes beaucoup plus complexes et développés que les PME..

b) **La culture de planification** : la gestion de carrière est par nature une gestion qui repose sur une planification, par ailleurs les entreprises qui développent une culture de planification ont beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

c) **Les pratiques de GRH** : certaines pratiques comme celles qui sont reliées à l'organisation du travail, à la dotation, au développement, à la rémunération et à l'évolution, conditionnent les décisions concernant la gestion des carrières.

d) **La philosophie de gestion** : la philosophie de gestion prônée par les dirigeants à une incidence directe sur la façon de gérer les cheminements de carrières des collaborateurs.

2.3.3 **Les caractéristiques environnementales** : le contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence qui règnent dans l'environnement des organisations font que la gestion des carrières, devient une activité de GRH cruciale et critique. Delors, l'appui sur la valorisation et le développement des compétences clés sont des atouts pour l'organisation .De plus, la dynamique des marchés du travail qui gravitent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation conditionne la gestion des carrières en raison de la rareté de certaines compétences ou à défaut leur abondance.

2.4. **Les différents types de carrière et ses ancrs** : Dans ce présent point nous identifions d'une part les différentes formes de mobilités mais aussi leurs ancrs.

2.4.1 **Les différents types de carrière (Mobilité)** : nous distinguons deux grands types : mobilité interne et mobilité externe.

A. **La mobilité interne** : Elle peut prendre de sa part plusieurs formes (Guillot-Soulez, 2014-2015) :



**A.1 La mobilité verticale (vers le haut)** : Elle est connue comme la mobilité hiérarchique qui consiste à passer du niveau N vers N+1 .

**A.2 La mobilité verticale (vers le bas)** : Dans ce cas-là il s'agit d'une rétrogradation ou d'une dégradation dans la hiérarchie, mais en réalité l'entreprise préfère rompre son contrat avec le salarié que de le voir incapable à continuer à occuper son poste.

**A.3 La mobilité horizontale** : elle est mise en avant par l'entreprise pour plus de flexibilité. Dans cette mobilité, le salarié conserve le même niveau hiérarchique.

**A.4 La mobilité fonctionnelle** : Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.

**A.5 La mobilité géographique** : La mobilité géographique implique un changement du lieu de travail souvent à travers une mutation et peut aussi s'agir d'une mobilité verticale. La mobilité peut être subie ou choisie par les personnes.

**B. La mobilité externe** : différentes formes de mobilité externe sont aussi à distinguer soit relatives au plein gré du salarié (retraite anticipée) ou bien imposée et ou subie (licenciement collectif) :

**B.1 Le licenciement (disciplinaire)** : Le licenciement est la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Mais de nos jours il faut à toute employeur voulant résilier le contrat le reliant à un salarié doit avoir un motif réel et sérieux.

**B.2 Le licenciement économique** : Une entreprise peut procéder à un licenciement pour motif économique lorsque des difficultés économiques ou des mutations technologiques entraînent une suppression ou une transformation du poste de travail, ou bien une modification du contrat de travail (refusée par le salarié). Le licenciement économique doit être distingué du licenciement pour motif personnel : en aucun cas, le motif invoqué ne peut ici être lié à la personne du salarié. Ce dernier peut ici être licencié sans pour autant avoir commis une faute.

**B.3 L'outplacement ou reclassement** : Avant toute notification de licenciement économique, l'employeur a l'obligation de tout mettre en œuvre pour reclasser le salarié au sein de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient, ou bien il fait appel à un cabinet externe spécialisé en réorientation afin que le salarié puisse retrouver plus rapidement et dans les meilleures conditions un nouveau poste de travail.

**B.4 La fin du CDD** : Au terme de l'échéance du contrat du travail dit CDD, l'employeur a le droit de mettre un terme à ce contrat en toute légitimité, mais il doit tenir compte d'informer le salarié de l'achèvement du contrat il crée donc un délai de prévenance.

**B.5 La démission** : Tout salarié souhaitant résilier son contrat de travail a le droit de le faire et cela en respectant certaines procédures, il prévient son employeur de sa décision de mettre un terme à son contrat définitivement. Et ça ce fait soit de manière écrite ou bien verbalement tout en respectant les dispositions particulières des conventions collectives.

#### **2.4.2 Les ancres de la carrière**

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Autrement dit, ce qu'un individu n'abandonnerait jamais lorsqu'il est confronté à un choix de carrière. Leur identification permet d'identifier les motivations et les incitations dominantes qui sont la source de tout choix et orientation de carrière. Schein(1978, cité par Cerdin (2000) ), distingue, Huit ancres de carrière (Cerdin, 2000) :

**a) Compétences fonctionnelle /techniques** : Les personnes ancrées « compétences technique » ont besoin d'être liées à un domaine de compétence. Elles cherchent avant tout à être reconnues pour leur expertise. Leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité, verticale, horizontale ou géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

**b) Compétence manager général / gestion** : Les choix de carrière sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction. Le management en tant que tel capte les personnes ancrées « manager général ». La mobilité verticale est une importante forme de reconnaissance pour elles.

**c) Autonomie et indépendance** : la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans de grandes organisations dans la mesure où elles offrent des portes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur...

**d) La sécurité /stabilité** : La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale.

Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

**e) Créativité entrepreneuriale** : La personne ancrée créativité éprouve le

besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

**f) *Dévouement à une cause*** : Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider oriente leur carrière. Cela peut être le cas pour certaines personnes qui choisissent des métiers tels que médecin, enseignant, avocat du travail ou les ressources humaines. Cependant, certaines personnes peuvent occuper ces fonctions sans mettre au centre de leur choix de carrière le désir de servir.

**g) *Défi pur*** : L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

**h) *Style de vie*** : La personne ancrée « style de vie » est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elle soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail à la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental.

## ***2.5 Le plafonnement de la carrière et la gestion de la fin de carrière***

### ***2.5.1 Le plafonnement de la carrière***

Le plafonnement de carrière traduit un arrêt dans la progression de carrière. La métaphore du plateau suggère une étape franchissable alors que celle du plafonnement paraît décrire une situation plus définitive.

La notion de plateau de carrière renvoie à l'absence de perspectives de mobilité. Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque, dans son entreprise, ses perspectives de promotion sont limitées.

**A. *Les types de plafonnement*** : Trois types de plafonnement (structurel, de contenu et salarial) (Cerdin, 2000) :

**A.1 *Le plafonnement structurel*** : La mesure objective du plafonnement structurel se focalise sur le nombre d'années pendant lesquelles une personne n'a pas eu de promotion. La difficulté consiste à déterminer le nombre d'années sans mobilité qu'il faut

retenir. Ce nombre dépend notamment du secteur d'activité, du métier ou même de l'organisation.

**A.2 Le plafonnement de contenu :** Ce plafonnement correspond pour l'individu à un contenu de travail qui ne parvient plus à le stimuler, "il a fait le tour de son travail" et ne parvient plus à le stimuler. Ce plafonnement est subjectif parce qu'il est basé sur la perspective du salarié sur le contenu de son travail.

**A.3 Le plafonnement salarial :** Il peut être objectif ou subjectif.

En termes d'objectif une personne est en situation de plafonnement salarial quand elle atteint le maximum de son échelle salariale. Et en terme subjectif lorsque la personne a le sentiment que son salaire a une probabilité quasi nulle d'augmenter, si elle reste dans la situation qu'elle occupe.

**B. La Gestion des plafonnements :** Les pratiques de ressources humaines peuvent être utilisées pour aider les salariés en situation de plafonnement à réussir par le cours à plusieurs outils (Cerdin, 2000) :

**B.1 La gestion de la performance :** Gérer les plafonnements par une bonne gestion des performances consiste notamment à : -Combattre les stéréotypes négatifs sur le plafonnement pour évaluer les personnes de manière juste.-Ne pas évaluer une capacité à être promu mais une réelle performance.-Rassembler des sources supplémentaires sur le feedback de la performance afin d'aider à surmonter la vision négative des salariés plafonnés.-Fournir un feedback continu et non pas seulement quand le problème se pose.

**B.2 La formation :** La pratique de formation de sa part, peut aussi être utilisée pour faire face à des situations de plafonnement. Former les salariés pour de futurs besoins peut impacter leur contribution, cela va leur permettre non seulement d'actualiser leur compétences actuelles, et aussi de développer d'autres compétences dans d'autres domaines qui vont permettre à la personne d'occuper d'autres postes dans différentes directions, ainsi, par la suite l'aider à s'en passer de ce plafonnement.

**B.3 La rémunération :** Une rémunération basée sur les performances et les compétences peut compenser un manque d'opportunités de promotion, la rétribution intrinsèque peut être privilégiée, par exemple : la valorisation de la fonction occupée par une personne plafonnée.

**B.4 Planification de ressources humaines :** Il s'agit pour l'entreprise de déterminer d'abord le nombre de salariés plafonnés et de déterminer la population qui réussit dans l'organisation en termes de performance. Les évaluations des performances et

des enquêtes de satisfaction des salariés contribuent à cet objectif. Cette démarche facilite l'anticipation des évolutions des personnes dans l'entreprise.

### 2.5.2 La Gestion des fins de carrières

Les pratiques liées à la gestion des carrières visent à :- Faciliter la planification de carrière des salariés vieillissants ;-Assurer le développement de carrière ; et Gérer les mouvements de carrière.

Ces trois aspects font partie des pratiques visant la gestion de la main-d'œuvre vieillissante au coté d'aménagement spéciaux. L'objectif visé étant d'adapter le travail et les conditions de travail aux besoins des salariés plus âgés.

La gestion des fins de carrière est un enjeu majeur pour les entreprises. Elles réalisent qu'il faut revisiter leur politique de départ. Le sentiment de fin de vie professionnelle est influencé par les politiques de la gestion des ressources humaines.

**Tableau N°5. Les implications du sentiment de fin de vie professionnelle**

Le sentiment de fin de vie professionnel implique	
Sur le plan individuel	Sur le plan organisationnel
Une perception du changement de son implication	Une modification de la gestion des plafonnements
Une recherche d'autonomie dans sa vie ( de travail et hors travail )	Une remise en cause des outils de gestion des carrières par la réévaluation : -de la perception de la relation âge/performance/potentiel/promotion - de la rétribution de l'entreprise, notamment en termes de reconnaissance.

Source : CERDIN Jean-Luc, « Gérer les carrières», éditions EMS, Paris, 2000. P.101.

### Conclusion

La rémunération et la gestion de carrières sont deux pratiques parmi les autres pratiques de la GRH qui permettent d'assurer la mobilisation et la conservation des hommes et des femmes au travail. Ces deux pratiques sont intimement liées, gérer la carrière revient à tenir compte des promotions et de la rémunération adaptée.

## **CHAPITRE 5 : REGLEMENT DES CONFLITS AU TRAVAIL ET PERFORMANCE RH**

Ce dernier chapitre s'étalera sur deux pratiques RH, soit la gestion des conflits au travail et l'évaluation de la performance RH. La mobilisation de la RH exige aussi bien est ce qu'un climat serein de travail règne et que les pratiques GRH s'alignent avec les objectifs stratégiques de organisations, Delors l'évaluation de la performance RH est une nécessité absolue. Le contenu de ce chapitre s'enchaîne sur 03 séances.

### **1. La veille sociale et la gestion des conflits au travail**

Ce présent point abordera dans un premier temps la veille sociale et la gestion des conflits au travail

#### **1.1 La veille sociale au profit de la GRH**

Ayant pour finalité la régulation sociale entre les acteurs de l'organisation, la veille sociale ou veille des ressources humaines, est un dispositif d'écoute qui peut avoir deux orientations majeures : - la vigilance ou la surveillance active d'un périmètre d'observation défini à priori, - l'éveil des différents acteurs aux enjeux stratégiques de l'entreprise. (Chalus Sauvannet, 2014)

##### **1.1.1 Les types de veille et ses apports**

La veille sociale renferme « la capacité d'une organisation à capter les signaux faibles interne et externe en matière de RH dans le but de faire émerger des opportunités et de réduire les menaces par une veille intégrée au cœur des pratiques de RH et de management » (chalus-sauvannet & Sargsyan, 2018).

**A. Les types de veille sociale** : deux types de veille sociale ou dite aussi veille des ressources humaines VRH sont distinguées

**A.1 La VRH interne** : elle vise un double objectif : surveiller le climat social, la satisfaction des salariés et leur réactivité, et prévenir les conflits. Elle a pour objet de prévenir ou de limiter les effets négatifs de la détérioration des liens entre l'entreprise et ses membres et d'offrir la possibilité de tirer le meilleur parti d'une bonne compréhension des causes et des expressions multiples de telles dégradations (Picard 1991).

L'amélioration de la performance de l'entreprise face à la concurrence internationale, rend nécessaire la mobilisation et le suivi de l'évolution du personnel. Pour anticiper les évolutions du futur, un dispositif de vigilance permet de connaître et de comprendre les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et leurs valeurs.

**A.2 La VRH externe :** la VRH externe permet d'anticiper les besoins en RH de l'entreprise, en cohérence avec les évolutions à venir de son secteur. L'acquisition de compétences rares peut être source d'avantages concurrentiels, l'acquisition de connaissances complémentaires peut entraîner le recrutement d'experts en fonction de scénarii envisagés lors d'analyses prospectives. Enfin, la VRH externe s'intéresse à l'évolution du coût d'acquisition des compétences particulières pour renforcer la stabilité de l'entreprise mais aussi aux lois sociales.

### **1.1.2 Les apports de la veille sociale pour la RH**

La veille sociale s'apparente à un dispositif de vigilance permettant de connaître et de comprendre les acteurs, leurs enjeux, c'est-à-dire leurs intérêts et les valeurs qui les animent (Chalus-Sauvannet, Delattre, & Noguera, 2017). Elle permet :

- De renforcer la proximité des dirigeants avec les managers et de les sensibiliser ces derniers afin qu'ils soient capables de capter des signaux d'alerte précoce à dominante sociale,
- De renforcer le binôme RH/manager et organiser une circulation de l'information sociale qui soit plus transversale
- De créer un climat social sain afin de créer une harmonie au travail et d'asseoir de bonnes relations au sein d'un groupe.
- De prévenir les problèmes et les tensions internes.
- La mise en place de la veille RH interne offre la possibilité de la découverte du talent et du développement des potentiels cachés des salariés. De plus, cela amène à l'innovation au sein de l'entreprise et à la création de nouveaux postes.
- De développement des stratégies de motivation des salariés.
- La création de l'esprit de la liberté d'entreprendre, liberté d'innover.
- L'Amélioration des conditions de travail

la veille sociale permet l'élaboration de dispositifs et d'outils adaptés à l'organisation pour préparer, accompagner et mettre en œuvre des décisions visant à une meilleure synchronisation entre la gestion des activités et l'animation des hommes dans un contexte contraint de ressources. Dans ce cadre, la veille sociale s'oriente particulièrement sur les informations liées à l'organisation et à l'anticipation de problèmes humains sources de conflits. (Chalus-Sauvannet, Delattre, & Noguera, 2017)

### **1. 2 La gestion des conflits au travail**

La prévention et le règlement des conflits au travail est une pratique active, clairvoyante et responsable, destinée à réguler les tensions inévitables dans toute

organisation humaine. Néanmoins, la prévention des conflits n'est pas synonyme d'«absence de conflit». Elle va plutôt de pair avec diverses activités non conflictuelles favorisant une ambiance pacifique sur le lieu de travail, afin que les conflits soient traités.

### **1.2.1 Le conflit au travail et ses niveaux**

Le conflit fait partie intégrante des rapports humains aussi bien dans la vie privée que dans le monde du travail. Les organisations fonctionnent grâce aux interactions quotidiennes d'un ensemble d'individus.

#### **A. Définition du conflit**

**Définition 1 :** Le conflit est un signal que l'équilibre antérieur est en train de basculer. Il est pour chacune des personnes concernées, «l'occasion d'un dépassement, ou du passage d'un niveau de conscience ou d'attitude vers un niveau plus élevé, plus intégré» (Cormier, 2004).

**Définition 2 :** Un conflit de travail est tous désaccord ou différend, qui n'est pas résolu dans le cadre des procédures internes de gestion, pouvant surgir entre deux parties. Il peut être individuel ou collectif :

- **Le conflit individuel :** désaccord entre un individu et son employeur. Il trouvent généralement leur règlement devant une juridiction particulière, le Conseil des prud'hommes. Les conseillers, qui sont des salariés ou des employeurs, sont des juges élus. Ils sont à parité, c'est à dire qu'il y a autant de conseillers élus par les salariés que par les employeurs.

- **Le conflit collectif :** opposant les salariés et leurs employeur(s), et se traduisent le plus souvent par la grève. La grève est une cessation d'activité collective et concertée du travail afin de voir satisfaire des revendications d'ordre professionnel.

**B. Les niveaux de conflits :** le conflit est de différents niveaux nous citons :

**B.1. Le conflit intra personnel :** Le conflit peut avoir lieu au niveau d'une personne, d'un groupe, opposer deux personnes ou deux groupes, voire plusieurs personnes ou plusieurs groupes. (Chalvin, 2012). Il peut se décliner en :

**B.1.1 Conflit d'objectif :** il apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles. Nous distinguons trois types de conflits d'objectifs intra personnels :



- ***Le conflit entre une acceptation et une autre*** : situation dans laquelle un individu doit choisir entre deux ou plusieurs options qui conduisent à des résultats positifs.

- ***Le conflit entre une chose à éviter et une autre*** : situation dans laquelle un individu doit choisir entre deux ou plusieurs options qui auront toutes des résultats négatifs.

- ***Le conflit entre une acceptation et une chose à éviter*** : situation dans laquelle un individu doit décider de faire ou de ne pas faire une chose qui aura des conséquences simultanément négatives ou positives.

***B.1.2 La discordance cognitive*** : Il y a discordance cognitive quand les individus admettent que leurs pensées, attitudes, valeurs et /ou comportements sont contradictoires. Il est généralement angoissant et désagréable pour quelqu'un d'admettre qu'il existe chez lui des incompatibilités importantes.

***B.2 Le conflit interpersonnel*** : Il implique plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements. (Fuster, 1975)

***B.3 Le conflit intra groupe*** : Le conflit intra groupe implique davantage qu'une somme de conflits intra personnels et interpersonnels. Le conflit intra groupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intra groupe ou la manière dont celui-ci se résout. (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1992)

***B.4 Le conflit inter groupe*** : Il comprend les désaccords et les heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le plus connu est celui qui se produit entre les syndicats et la direction. Ils sont souvent extrêmement intenses, interminables et coûteux pour les intéressés. (Simmel, 1992)

***B.5 Le conflit intra organisationnel*** : Il provient de l'opposition et des heurts suscités principalement par la manière dont les postes de travail sont définis, dont l'organisation est structurée et dont l'autorité officielle est répartie.

***C. La nature des conflits au travail*** : le point de départ des conflits sont de diverses natures (Breard & Pastor, 2000):

**C.1 De nature économique** : certains conflits naissent lorsque les entreprises ne distribuent pas leurs bénéfices substantiels pour leur personnel

**C.2 .De nature sociale** : des affrontements peuvent surgir entre les membres du personnel, par exemple personnels au sol d'une compagnie d'aviation et les pilotes.

**C.3 De nature technologique** : Ils peuvent apparaître lorsque l'entreprise introduit une technologie nouvelle ce qui bouleverse les habitudes de travail et peut provoquer d'importants conflits.

**C.4 De nature psychologique** : Outre les conflits de personne que nous avons évoqués, il existe dans de nombreuses entreprises des conflits liées à l'âge. D'un côté ceux qui disposent d'une certaine expérience et qui s'y appuient parfois à juste raison, de l'autre des employés plus jeunes qui voudraient mettre en route de nouvelles pratiques, tout en « dépeussierant » l'entreprise, dans la précipitation.

**C.5 La perception de nouveau centre d'intérêt** : La perception de nouveau centre d'intérêts plus motivants renvoie au fait que des employés n'acceptent plus les conditions de travail ou de vie actuelles, et cherchent à expérimenter d'autres. Dans ce cas, le conflit peut éclater lorsque des moyens ne sont pas mis à leur disposition et à défaut si ce désir ne peut être aboutit

**C.6 Le conflit affectif** : L'affectif est déterminant dans la vie d'une équipe ou d'une entreprise. Il est difficilement maîtrisable. L'origine du conflit peut naître de confrontation au travail, mais aussi en dehors de l'entreprise, notamment suite aux relations de voisinage difficiles, de relations privées stressantes, etc.

### **1.2.2 Raisons et conséquences de conflits au travail**

#### **A. Les Raisons des conflits**

En milieu organisationnel, certains facteurs personnels peuvent être propices à l'émergence de conflits (Potin, Y , 2008-2009) , nous citons:

**A.1. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision** : -  
Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives

**A.2 Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation** :-  
Mauvaise définition et répartition des tâches- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper hiérarchisées.

***A.3 Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination :-***

Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus et d'information concertée-  
Absence de participation aux décisions et de relation efficace avec la hiérarchie.

***A.4 Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle :-***

Absence de suivi des résultats de l'unité et des performances individuelles.

***A.5 Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources :-***

Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

***A.6 Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs :***

Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts).

***A.7 Dysfonctionnement dû à un manque de communication :-***

Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...)

***B. Les conséquences de conflits :***

Le conflit organisationnel est considéré, soit comme un dysfonctionnement à supprimer, soit comme un facteur d'équilibre et de progrès.

***B.1 Les conséquences constructives :***

Le résultat de plusieurs recherches suggère, qu'un niveau modéré de désaccords portant sur le travail est constructif puisqu'il permettrait de stimuler l'échange des idées ce qui améliorerait la performance du groupe (Jehn, 1995).

Par ailleurs, l'apparition des conflits dans le monde de travail est un aspect inévitable dans la vie de tout groupe ou de toute organisation, ils ne peuvent être toujours considérés comme des dysfonctionnements, et le but ne doit pas être de les éliminer, mais au contraire de les considérer comme un signe de santé. Les conflits sont une conséquence naturelle de la vie, du fait qu'ils sont inévitables. Ils font partie du système de fonctionnement de l'organisation. (Jonatach, 2000).

En effet, un conflit peut être sain pour une organisation si des un moyens de le traiter et de le résoudre de façon constructive sont mobilisés. Une organisation ou un groupe peuvent progresser en explorant les différences existantes, de nouvelles idées et objectifs. Plusieurs chercheurs considèrent que les conflits sont bénéfiques à l'organisation parce qu'ils conduisent à la stimulation, à l'innovation, à l'adaptation et à la constatation de meilleurs

prises de décisions, soit pour la construction de futurs résultats optimaux, ou pour autant, l'intégration d'opinions divergentes, en effet les conflits sont de point de vue psychologique un moyen qui permet à l'individu de se décharger de ses frustrations. Du point de vue sociologique les conflits encouragent le changement social.

### ***B.2 Les conséquences destructives***

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes, ces conflits ont des répercussions négatives sur la vie interne de l'organisation s'ils demeurent trop longtemps. L'apparition de la violence ou de l'hostilité sont les formes les plus répandues alors que toute forme de collaboration ou de coopération deviennent impossibles.

Les conflits majeurs provoquent une réduction de la confiance mutuelle, poussant chacun des membres de l'organisation à abandonner les objectifs du groupe pour se consacrer à ses objectifs personnels. De plus, un conflit non résolu peut entraîner une démotivation des individus, une rupture de lien de confiance et de renforcement de l'hostilité à toute situation conflictuelle future (Shimon & All, 2002).

Les conflits non réglés peuvent donc avoir plusieurs conséquences négatives sur la carrière: réputation altérée, promotion écartée ou possibilités d'avancement diminuées.

**1.2.3 Les Méthodes de résolutions de conflits au travail :** Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit, de sa forme (conflit individuel ou collectif) et de la volonté de résolution des acteurs.

**A. La négociation :** La négociation est la prise en charge du conflit, c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

**B. Le recours hiérarchique :** Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. La plupart du temps les recours hiérarchiques imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus.

**C. L'arbitrage :** Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Le règlement du différend est alors rendu par une ou plusieurs personnes, appelées arbitres, auxquelles les parties ont décidé d'un commun accord de s'en remettre pour que le respect des règles soit garanti. Dans ce cas,

les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

**D. La médiation :** la médiation est la procédure par laquelle les parties à un différend collectif de travail s'accordent pour confier à une personne tierce appelée médiateur, qu'elles désignent d'un commun accord la mission de leur proposer un règlement amiable de leur différend. Pratique en plein développement et est bien adaptée pour aborder les conflits dans leur diversité. Surtout elle présuppose une approche ouverte fondée sur la négociation entre les différentes parties.

Différemment de l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

Dans la médiation les échanges ne se font pas directement entre les parties, c'est le médiateur qui soumet à chacune des parties les arguments de l'autre. Sa neutralité peut lui permettre de donner un autre éclairage aux propos, il peut même créer un climat propice à l'ouverture et à la créativité des deux parties pour trouver une issue au conflit.

**E. Résoudre par la prévention :** Il est nécessaire d'appréhender sérieusement la gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable. Prévenir les conflits est toujours préférable à attendre qu'ils surgissent avec la violence qui les accompagne souvent et qu'apparaissent d'autres confrontations qui peuvent déstabiliser le milieu de travail.

Dans une stratégie de prévention, les acteurs doivent avoir la possibilité de discuter et de communiquer pour définir des règles et des modalités consensuelles de gestion des conflits au sein d'un cadre de concertation. L'efficacité d'un tel cadre d'échange ne peut, à son tour, être obtenue que lorsque cet espace d'élaboration des idées, d'harmonisation des points de vue, d'exécution et de suivi des actions est compris par les gestionnaires et les bénéficiaires au sens large. La prévention nécessite de :

**E.1 Former les individus aux fonctionnements humains :** Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire de contrôle de soi et de compréhension des autres.

**E.2 Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme :** le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuelles incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas résolues rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

**E.3 Définir clairement les règles à l'avance :** par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART »

- ▶ Spécifiques
- ▶ Mesurables
- ▶ Accessibles
- ▶ Réalisables
- ▶ Temporels

En définissant ces règles, les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits seront évitées. Si, les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés par le biais d'organisation des activités ludiques et autres loisirs qui permettent de resserrer les liens ,de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

## **2. La performance RH**

Les ressources humaines ont progressivement été amenées à faire évoluer leur approche de la problématique RH d'une approche administrative plutôt subie à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et son environnement. Le pilotage permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans la

phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise. (Autissier & Simonin, 2009) .

**2.1 Définition de la performance RH :** la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs( ...). La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis. (Gilbert & Charpentier, 2004)

Pour Gilbert et Charpentier (2004), l'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996). Selon A. Trépé (2010).

La performance RH peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt à la mise en œuvre de pratiques RH, tantôt à l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt aux effets sur la performance de l'entreprise. Taïeb, JeanPierre (2016), souligne que la performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques RH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la valeur moyenne. Dans un autre ordre d'idées, Morin et al. (1994), abordent la performance RH comme une composante de la performance organisationnelle (Hamid, 2017).

**2.2. Les niveaux de performance RH :** La performance RH est caractéristique de trois niveaux :

**2.2.1 La performance stratégique :** relative aux activités liées à : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, à la formulation de la stratégie de GRH et sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

**2.2.2 La performance opérationnelle :** relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs, etc, dont la valeur ajoutée est significative dans la performance RH .

**2.2.3 La performance administrative :** Cette performance est relative aux activités de gestion administrative (Le Louarn et Wils, 2001) à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye. Selon Taïeb, Jean-Pierre (2016).

Ce volet, à la base de la pyramide, est réservé aux pratiques de gestion dites «administratives» du personnel qui constituent le noyau historique de l'ancienne fonction Personnel. Cette partie administrative est incontournable puisqu'elle correspond à la nécessité de rédiger les contrats de travail, de produire la paie mensuelle et de répondre aux obligations de l'administration du travail ; ainsi que toutes les déclarations, les attestations et les affichages obligatoires.

### **2.3 Pratiques RH et performance RH**

Les activités RH ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises. Aussi, il est important de renseigner si une activité est réalisée mais également si elle est importante. Une activité non réalisée mais peu importante n'aura pas le même poids qu'une activité non réalisée et importante. Ainsi quatre configurations possibles sont à distinguer (Autissier & Simonin, 2009) :

**2.3.1 La configuration minimaliste :** elle correspond à une fonction ressources humaines qui se focalise sur quelques activités sans traiter les autres. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction, par ses capacités quantitatives et qualitatives. Il faut néanmoins s'interroger sur les besoins en termes de structure, de dimensionnement et de compétences. Les activités gestion des carrières et pilotage RH, moins prioritaires que la gestion administrative, sont souvent non réalisées dans ce type de configuration.

**2.3.2 La configuration restreinte :** illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur quelques activités de base traitant du recrutement et de la partie administrative. Pourquoi les autres activités ne sont-elles pas développées ? L'absence d'investigation vers ces dernières conduit à penser que la fonction ressources humaines ne se remet pas en cause en termes d'évolution.

**2.3.3 La configuration développée :** Elle représente des ressources humaines qui réalisent toutes les activités et qui ont su s'adapter aux évolutions de la fonction et aux attentes des candidats et salariés. Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées pleinement afin de savoir si elles ne sont pas utiles ou si l'entité ressources humaines ne peut y répondre en termes de ressources et/ou de compétences.

**2.3.4 La configuration exhaustive :** présente une situation où la fonction ressources humaines réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture RH forte au sein de l'entreprise.



## **2.4 Les indicateurs de mesure de la performance RH**

L'évaluation et la mesure de la performance RH est une problématique universelle, mais les réponses apportées sont variées du fait de la multitude de contextes dans lesquels évoluent les entreprises. La reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux pour évaluer la performance RH (O. Gagnon et G. Arcand, 2012 ; Joëlle Imbert, 2007 ; Naro, 2005).

La définition et la mise en place d'indicateurs de mesure sont dès lors devenues essentielles pour un meilleur pilotage de cette fonction. Cela résume parfaitement l'intérêt des indicateurs de performance. Parmi les travaux portant que la question de mesure de la performance RH , Taïeb, Jean-Pierre, (2016 P-198), dans son *ouvrage « Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise »* a identifié trois types d'indicateurs:

**1. Indicateurs de Moyens** : (Productivité de la DRH ; Recrutement ; Rémunération et masse salariales ; Formation ; Gestion de carrières-mobilité ; Relations sociales ; Responsabilité sociale de l'entreprises.

**2. Indicateurs de Résultats-intermédiaires** : Attractivité de l'entreprise (candidatures spontanées) ; Turn-over ; Absentéisme.

**3. Indicateurs de résultats Finaux** : Productivité des salariés

Jean Marie Peretti (2020), aborde plutôt la mesure sociale que la mesure de la performance RH .

La reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale en ayant recours à la pratique de contrôle de gestion sociale (Peretti, 2020) .

### **A. Le contrôle de gestion sociale**

Les ressources humaines constituent un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Généralement appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

Pour Martory, « le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ». (Martory, 2015)

Même s'il existe de nombreuses similitudes, notamment au niveau des indicateurs utilisés, il convient de distinguer le contrôle de gestion sociale de l'audit social. Ce dernier correspond davantage à un état des lieux instantané d'une situation sociale. Il peut s'agir d'une recherche de conformité avec les règles (législation sociale, procédures en vigueur dans l'entreprise...) dans le cadre de l'audit légal, ou encore, d'une recherche de cohérence entre les pratiques et politiques RH et la stratégie de l'organisation, dans le cadre d'un audit stratégique, par exemple.

Le contrôle de gestion sociale procède lui, d'un contrôle permanent à des fins de pilotage social et de mesure des performances sociales de l'entreprise:

**A.1 Le reporting social** : il consiste à rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité. Il peut s'agir spécifiquement pour la fonction RH, d'une remontée d'information depuis les diverses directions des ressources humaines décentralisées au niveau des établissements ou filiales de l'entreprise, vers la DRH du groupe. Plus généralement, le reporting social peut être inclus dans le reporting comptable et financier du groupe. Dans ce cadre, les entreprises, et plus spécifiquement les grands groupes, organisent une remontée d'information périodique (souvent trimestrielle) depuis les unités décentralisées (leurs divers centres de profit), jusqu'au sommet stratégique (le siège social). Les indicateurs sociaux figurent alors parmi un ensemble d'indicateurs et d'informations, généralement à vocation financière et commerciale.

Au-delà du reporting interne, le reporting peut être externe et consiste alors à rendre compte aux parties prenantes de l'entreprise (investisseurs, représentants du personnel, analystes financiers...) des données sociales de l'entreprise. Si le bilan social peut-être considéré comme un document de reporting externe<sup>13</sup>, aujourd'hui, notamment dans le cadre de la loi sur les nouvelles régulations économiques, les entreprises sont de plus en plus amenées à communiquer une information de nature sociale, en direction d'un ensemble élargi de parties prenantes.

**A.2 Le pilotage social** : il s'agit de permettre aux cadres RH et aux managers de suivre, en toute autonomie, de façon régulière et selon une fréquence adaptée aux délais

n décisionnels, les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité.

Ce pilotage s'exerce au moyen de tableaux de bord, documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs volontairement peu nombreux, mais pertinents vis-à-vis du niveau de responsabilité et du contexte décisionnel de l'utilisateur. Là encore, s'il existe des tableaux de bord sociaux, exclusivement dédiés à la fonction RH, les indicateurs sociaux peuvent également figurer parmi l'ensemble des indicateurs (financiers, commerciaux, de production...) des responsables opérationnels ou des dirigeants. Notons que le contrôle de gestion sociale n'est pas l'apanage de la seule Direction des Ressources Humaines.

### **Conclusion**

La veille aux ressources humaines est un outil de diagnostic et d'anticipation social ainsi que d'innovation dans la gestion sociale. Elle est une priorité des politiques de gestion des ressources humaines qui anticipent les situations de tensions et de conflits au travail auxquelles les organisations sont de plus en plus confrontées. Delors leur prévention et leur anticipation demeurent une des clés de voute afin d'assurer un climat de travail serein et assurer par conséquent la performance de la RH .

#### **TD N° 08: Étude de cas le règlement des conflits au travail**

L'étude porte sur un ensemble de cas de conflits au travail entre l'individuel et le collectif.

L'objectif est triple : 1. Détecter le type de conflit 2. Déterminer les causes et les conséquences 3. D'envisager les solutions possibles pour les atténuer et les régler.

#### **TD N° 09: dossier d'étude sur les indicateurs de mesure de la performance RH**

Le dossier porte sur les différents indicateurs de mesure de la performance RH . Extrait du travail élaboré par GERARD NARO ; Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting. L'objectif étant de familiariser l'étudiant avec ces indicateurs afin de lui permettre d'avoir aussi bien les acquis nécessaires .

### ***Conclusion générale***

Ce présent polycopié du cours, tel qu'il est construit, ne constitue qu'une esquisse, comme l'intitulé du module le précise, « fondement du management des ressources humaines ». Il s'agit d'un support pédagogique qui aidera les étudiants de la troisième année licence GRH à comprendre l'intérêt de la formation dont ils se sont engagés et par conséquent d'acquérir les connaissances de base liées à une des pratiques de base dans le management des entreprises soit la GRH.

Nous avons par-là, voulu adapter le contenu de ce cours à leurs besoins en connaissance de base, dans la GRH. Les différents chapitres adoptés, ont apporté dans leur ensemble des idées détaillées, quant aux différentes pratiques qui constituent la GRH,

Ce support cours était l'objet de répondre à plusieurs questionnement : qu'est ce que la GRH , comment a-t-elle évolué , quelles sont les différentes activités , quelles sont ses principales missions , et quels défis et objectifs vise t'elle ?

Cet ensemble de questionnement a trouvé ses éléments de réponse dans les différents chapitres abordés et dans les différentes thématiques traitées dans les séances de travaux dirigés.

Entres autres les références bibliographiques mobilisés dans ce support cours, montrent que la pratiques GRH trouve son importance selon l'intérêt qui lui est accordé. En effet, la formalisation des pratiques GRH repose sur t le degré d'engagement des acteurs d'une part et sur la formalisation de la structure de l'organisation d'autre part. Par ailleurs, la GRH se veut évoluer dans ce contexte marqué par la prolifération des savoirs et la mondialisation vers la prise en compte des différences culturelles par l'intégration des principes du management interculturel et des innovations, elle marque ainsi son passage vers le management des ressources humaines.

### ***Bibliographie***

**Alis, D., & al. (2011).** *GRH une approche internationale*. Bruxelles: De boeck.

**Autissier, D., & Simonin, B. (2009).** *Mesurer la performance des ressources humaines*. Eyrolles. Editions d'organisation.

**Belanger, L., & Al. (1983).** *Gestion des ressources humaines: une gestion gloable intégrée* . Montréal . Gaetan Morin Editeur

**Breard, R., & Pastor, P. (2000).** *Gestion des conflits*. Paris: Liaisons.

**Cadin, L., & Al.** (2012). *GRH:pratiques et éléments de théories*. (Dunod, Éd.) Paris.

**Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F.** (2007). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod .

**Cerdin, J.** (2000). *Gérer les carrières*. Paris: EMS.

**Chalus Sauvannet, M.** (2014, Mai 21). Instrumentation de la RSE : apports de la veille sociale. *researchgate*. Consulté le Décembre 2022, sur Disponible sur <https://www.researchgate.net/publication/236132776>.

**Chalus Sauvannet, M., & Sargsyan, G.** (2018). veille sur les ressources humaines : quel enjeu pour l'innovation d'une organisation – cas d'une entreprise armenienne. *29ème congrès AGRH*. Lyon.

**Chalus-Sauvannet, M., Delattre, M., & Noguera, F.** (2017). Les apports de la veille sociale aux ressources humaines : cas d'une entreprise de service de transport: Management Prospective. *Management & Aveni*, 2017/5(95), p. 154.

**Chalvin, D.** (2012). *Tensions et conflits dans les relations personnelles: Comment en sortir ?* ESF éditeur.

**Citeau, J.** (2002). *Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*. Paris: Armand Colin.

**Cohen, A.** (2006). *Toute la fonction ressources humaine*. Paris: Dunod.

**Cormier, S.** (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Canada, Québec , Canada : presses de l'université du Québec.

**Delane, J. Y., & Huselid, M.** (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.

**Emery, Y., & Gonin, F.** (2009). *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités*. Presses polytechnique.

**Feldman, D. C.** (1976). *Contingency Theory of Socialization* (Vol. 21(3)). *Administrative Science Quarterly*.

**Fuster, M.** (1975). *Le conflit dans l'entreprise*. ESF editeur.

**Guillot-Soulez, C.** (2014-2015). *La gestion des ressources humaines* (Vol. 7° édition). Pris: Gualino Lextenso.

**Hellriegel, D., Solum, J., & Woodman, R.** (1992). *Management des organisations*. de Boeck-Wesmae.

**Jonatach, M.** (2000). *Théories des organisations*. Paris: de Boeck université.

**Lacoursière, R. F., St-Pierre, J., & Arcand, M.** (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste ». *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18(N° 2), p. 45.

**Laroche, P., & Salesina, M.** (2018). *GRH et relations de travail : fondements théoriques, enjeux contemporains*. Belgique: deboeck superieur.

**Leboterf, G.** (2008). *repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*. Paris: Eyrolles. Edition d'organisation.

**Legrix De la Salle, B.** (2012). *Recruter ses collaborateurs , in Tous DRH. Les meilleures pratiques par 51 professionnels* (Vol. 4). (Eyrolles, Éd.)

**Letheilleux, L. (2011-2012).** *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines* (Vol. 5). Paris: Lextenso.

**Martory, B. (2015).** *Contrôle de gestion sociale: salaire, masse salariale, effectifs, compétences, performances* (Vol. 8eme Edition ). Paris: Vuibert.

**Martory, B., & Crozet, D.** (2016). *Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance* (éd. DUNOD). Paris, France .

**Moreno, M.** (2008). *Cours GRH/IFSE*.

**N'GHANE, P.** (1996). *dictionnaire de gestion*. Pris: ARMANT COLIN.

**Peretti. (2016).** *Gestion des ressources humaines*. Magnard –Vuibert.

**Peretti, J.M (2003).** *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.

**Peretti, J.M (2012).** *Ressources humaines et gestion des personnes* (Vol. 8° édition). Paris: Vuibert.

**Peretti, J. M(2015).** *Gestion des ressources humaines* (Vol. 20° édition). Paris: Vuibert.

**Peretti, J. M. (2020).** *Ressources humaines*. Paris: Harmattan.

**Perreti, J.M (2016).** *Gestion des ressources humaines* (Vol. 21). Paris: Edition VIBER.

**Plane, J. (2000).** *La gestion des ressources humaines*. Flammarion Dominos.

**Potin, Y . (2008-2009).** *La GESTION des CONFLITS dans les ORGANISATIONS*. Récupéré sur creg.ac-versailles.fr.

**Roger, A.** (1993). *la gestion des carrières*. WP(n°408).

**Saint Onge, S.** (1998). *Relever les défis de la Gestion des ressources humaines*. Canada: Gaétan Morin.

**Shimon, D., & All.** (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Canada, Canada: Gaétan Morin.

**Simmel, G.** (1992). *Le conflit*. Paris: Circé.

**Thevenet, M., & All.** (2007). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. la source.

**Weiss, D.** (1999). *Les ressources humaines*. Paris: Editions d'organisation,.

**Table des matières**

Titre	Page
<i>Fiche signalétique</i>	01
<b>1. Objectifs généraux du cours</b>	02
<b>2. Objectifs spécifiques du cours</b>	02
<b>3. Structure du cours</b>	02
<i>Introduction générale</i>	03
<b>CHAPITRE 1 : RETROSPECTIVE SUR LA PLACE DE L'HOMME AU TRAVAIL</b>	04
<b>1. Définition de la GRH et de la FRH</b>	04
<b>1.1 Définition de la GRH</b>	04
<b>1.2 Définition de la FRH et ses domaines</b>	05
1.2.1 L'administration du personnel	05
1.2.2 Le management des ressources humaines	05
1.2.3 Le management des organisations	05
1.2.4 Le pilotage des organisations	05
1.2.5 Le partage de la fonction avec les managers	06
<b>2. Evolution de la conception de l'homme au travail</b>	06
2.1 La Fin 19ème jusqu'en 1945 (administration du personnel)	06
2.2 Pendant les trente glorieuses (1945-1974) : la gestion du personnel	08
2.3. Depuis les années 1970	09
2.4 Les raisons de l'évolution	10
<b>3. La GRH contingente et la gestion stratégique des ressources humaines</b>	11
<b>3.1 la GRH contingente</b>	11
<b>3.2. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines GSRH</b>	14
3.2.1 Définition de la GSRH	14
3.2.2 La mise en œuvre de la GSRH	15
A. Le management stratégique	15
B. Le contrôle de gestion	15
C. Le contrôle opérationnel	15
<i>Conclusion</i>	15
<b>CHAPITRE 2 : L'ACQUISITION DES RH ET LA GESTION D'EMPLOI</b>	16
<b>1. L'acquisition des RH (Le recrutement)</b>	16
<b>1.1 Les différentes phases d'un recrutement</b>	16
1.1.1. L'identification des besoins de personnels	16
1.1.2. Analyse et description des postes	17
1.1.3. La campagne de recrutement	17
A. Les sources et les techniques du recrutement interne	18
A.1 Les techniques	18
A.2 Les sources	18
B. Les sources du recrutement externe	19
B.1 Les candidatures spontanées	19
B.2 Les bureaux de placement publics	19
B.3 Les agences privées de placement	19
B.4 Les agences de placement temporaire	19
1.1. 4. La sélection des candidats	19

A. Le tri des CV	19
B. L'évaluation des candidats sélectionnés	19
1.1.5. Retenir les nouveaux membres de l'entreprise	20
1.1.6. L'intégration	20
A. Les acteurs de l'intégration	21
<b>2. La gestion d'emploi</b>	22
<b>2.1 Les contrats</b>	22
<b>2.2 . Les outils de la gestion de l'emploi</b>	23
2.2.1 Les effectifs	23
2.2.2 La structure des effectifs	25
A. La pyramide des âges	25
B. La pyramide des anciennetés	26
C. La structure des qualifications	26
Conclusion	26
<b>CHAPITRE 3 : LA FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT DES     COMPETENCES</b>	27
<b>1. La formation</b>	27
<b>1.1 Définition de la formation</b>	27
<b>1.2 Les objectifs de la formation</b>	27
<b>1.3 Typologie des pratiques de formation</b>	28
1.3.1 Formation d'adaptation	28
1.3.2 Formations liées à l'emploi	28
1.3.3 Formations liées aux Outils intellectuels de base	29
1.3.4 Formations en culture d'entreprise	29
1.3.5 Formations relatives aux projets d'entreprise	29
<b>1.4. Le Processus formation (le plan formation)</b>	29
1.4.1 Identification des besoins de formation	29
A. Qu'est ce qu'un besoin de formation ?	29
B. Comment recueillir les besoins ?	29
1.4.2 Plan de formation et Budget prévisionnel	30
1.4.3 L'évaluation des actions de la formation	30
<b>2. La gestion des compétences</b>	31
<b>2.1 Définition de la compétence</b>	31
<b>2.2 Le développement des compétences</b>	32
<b>2.3 Comment développer les compétences individuelles et collectives ?</b>	34
2.3.1 Le développement individuel des compétences	34
2.3.2 Le développement des compétences d'une équipe	35
Conclusion	35
<b>CHAPITRE 4 : LA CONSERVATION DES RH</b>	35
<b>1. La rémunération</b>	36
<b>1.1 Définition</b>	36
<b>1.2 Les fonctions de la rémunération</b>	36
1.2.1 La fonction économique	36
1.2.2 La fonction sociale	36
1.2.3 La fonction gestionnaire	36



<b>1.3 Structure et éléments constitutifs du système de rémunération</b>	37
1.3.1 Les variables de pilotage	38
1.3.2 Les variables d'action	39
<b>1.4. La rémunération et le salaire</b>	39
1.4.1 Les compléments de salaire	39
A. Les périphériques sélectifs	39
B. Les primes	39
C. Les périphériques légaux	40
1.4.2 L'intérêt de la distinction du salaire de la rémunération	41
1.4.3 Le salaire pour l'employeur et pour le salarié	42
<b>1.5 La stratégie de la politique de rémunération</b>	42
1.5.1 L'importance accordée par les individus et les dirigeants de la structure	42
1.5.2 L'équilibre de l'organisation	42
1.5.3 La gestion de la masse salariale	42
<b>2. La gestion des carrières professionnelles</b>	43
<b>2.1 Définition de la carrière et de la gestion de carrière</b>	44
2.1.1 Définition de la carrière	44
2.1.2 Définition de la gestion de carrière	45
<b>2.2 Les étapes de la carrière</b>	45
2.2.1 La période d'exploration	46
2.2.2 L'établissement et l'avancement	46
2.2.3 La croissance, le maintien ou la stagnation	46
2.2.4 La période de détachement graduel	46
<b>2.3 Les caractéristiques influençant la carrière et la gestion de carrière</b>	46
2.3.1 Les caractéristiques individuelles	46
2.3.2 Les caractéristiques organisationnelles	47
2.3.3 Les caractéristiques environnementales	47
<b>2.4 Les différents types de carrière et ses ancres</b>	47
2.4.1 Les différents types de carrière (Mobilité)	47
A. La mobilité interne	47
B. La mobilité externe	48
2.4.2 Les ancres de la carrière	49
<b>2.5 Le plafonnement de la carrière et la gestion de la fin de carrière</b>	50
2.5.1 Le plafonnement de la carrière	50
A. Les types de plafonnement	50
B. La Gestion des plafonnements	51
2.5.2 La Gestion des fins de carrières	52
Conclusion	52
<b>CHAPITRE 5 : REGLEMENT DES CONFLITS au travail ET PERFORMANCE RH</b>	53
<b>1. La veille sociale et la gestion des conflits au travail</b>	53
<b>1.1 La veille sociale au profit de la GRH</b>	53
1.1.1 Les types de veille et ses apports	53
A. Les types de veille sociale	53

A.1 La VRH interne	53
A.2 La VRH externe	54
1.1.2 Les apports de la veille sociale pour la RH	54
<b>1.2 La gestion des conflits au travail</b>	54
1.2.1 Le conflit au travail et ses niveaux	55
A. Définition du conflit	55
B. Les niveaux de conflits	55
C. La nature des conflits au travail	56
1.2.2 Raisons et conséquences de conflits au travail	57
A. Les raisons de conflits	57
B. Les conséquences de conflits	58
B.1 Les conséquences constructives	58
B.2 Les conséquences destructives	59
1.2.3 Les Méthodes de résolutions de conflits au travail	59
A. La négociation	59
B. le recours hiérarchique	59
C. L'arbitrage	59
D. La médiation	60
E. Résoudre par la prévention	60
<b>2. La performance RH</b>	61
<b>2.1 Définition de la performance RH</b>	62
<b>2.2. Les niveaux de performance RH</b>	62
2.2.1 La performance stratégique	62
2.2.2 La performance opérationnelle	62
2.2.3 La performance administrative	62
<b>2.3 Pratiques RH et performance RH</b>	63
2.3.1 La configuration minimaliste	63
2.3.2 La configuration restreinte	63
2.3.3. La configuration développée	63
2.3.4 La configuration exhaustive	63
<b>2.4 Les indicateurs de mesure de la performance RH</b>	64
A. Le contrôle de gestion sociale	64
A.1 Le reporting social	65
A.2 Le pilotage social	65
Conclusion	66
Conclusion générale	67
Bibliographie	67
Table des matières	70