

Introduction

L'entreprise est un ensemble de compétences dont l'organisation va permettre une création de valeur. Elle est composée de trois ressources : financière, matérielle et humaine. Elle peut se procurer de la première des banques, des fonds d'investissements et d'investisseurs, de la deuxième par l'acquisition des technologies. Quant à la dernière, qui est la plus importante d'entre elles, ne peut être acquise, motivée et impliquée sauf si l'organisation investit dans l'homme, car il n'est de richesse que d'hommes et « ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont avant tous les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'apprendre ou se copier », disait un dirigeant d'une grande entreprise californienne.

Dans une société postindustrielle caractérisée par le savoir, les actifs immatériels deviennent de plus en plus importants. Ce n'est pas une machine-outil qui fait la valeur d'une entreprise mais sa capacité d'innovation, de captation de nouveaux segments, d'attraction par rapport à sa marque, et la qualité de ses produits.¹

Le salarié est l'un des actifs majeurs de l'entreprise et, avant tout, le seul actif dynamique. Il est dynamique car il a la possibilité d'évoluer de multiples manières au sein de l'entreprise. Cet état de fait est évident a posteriori, rarement a priori...., Le collaborateur peut être formé, peut approfondir ses compétences, se perfectionner dans son domaine, acquérir les compétences liées à telle ou telle technologie émergente, s'enrichir sur des domaines connexes afin de posséder une base de compétences plus large.²

La valeur de l'actif **Ressources Humaines** augmente régulièrement au fur et à mesure du processus d'accumulation d'expérience et aussi avec les efforts déployés pour acquérir de nouvelles compétences. Les ressources humaines sont le seul actif qui, intrinsèquement, ne s'amortit pas. Non seulement l'actif RH n'a pas de raison de s'amortir, mais, avec un peu d'effort, sa valeur ne fait que croître. Ceci est le principe essentiel de l'actif Ressources Humaines.³

Pour obtenir que les collaborateurs (hommes et femmes) travaillent avec efficacité dans une entreprise, il faut les comprendre, connaître leurs mécanismes et faire en sorte de contribuer à la satisfaction de leurs besoins et la réalisation de leurs objectifs. Sachant qu'ils n'adhèrent pas aux entreprises pour permettre uniquement à ces dernières de réaliser leurs objectifs.

¹ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op.cit. P 311.

² BLANCHARD Serge, **Quand les RH construisent la croissance**, Éditions d'Organisation, Paris, 2005. P32.

³Ibid. P34.

L'investissement dans l'homme est devenu une priorité pour les organisations qui souhaitent relever les défis de production, anticiper les mutations et faire face à la concurrence accrue installée ces dernières décennies.

Dans cette optique les Directeurs des RH ont changé leur conception à l'égard des hommes et des femmes qui travaillent dans les organisations :

- D'une conception traditionnelle (personnel-coût) qui considère le personnel comme une charge qui pèse lourdement sur le résultat et par conséquent il faut le minimiser, à
- Une conception moderne (personnel-ressource) qui voit que le personnel est une opportunité et constitue un moyen de réaliser de bon résultat et par conséquent il faut l'optimiser.

Les changements des dernières décennies ont conduit à une redéfinition des finalités des ressources humaines et à une transformation de ces rôles et ces missions.

La G.R.H cherche par des mesures (politiques, procédures etc.) et des activités à impliquer les ressources humaines dans les organisations et vise à atteindre l'efficacité et la performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Dans les sections suivantes, nous présentons l'évolution historique de la fonction humaine, suivie de la définition et des objectifs de la gestion des ressources humaines, ensuite l'analyse des différentes activités de développement des ressources humaines.

1- L'émergence historique de la fonction Ressources Humaines

Selon SEKIOU & al.⁴ qui ont tracé les grandes lignes de l'évolution de la « Gestion des Ressources Humaines » depuis le rôle mineur joué au 19^{ème} siècle jusqu'à la reconnaissance officielle de cette dernière durant la deuxième moitié du 20^{ème} siècle, la fonction « Ressources Humaines » est passée par les étapes suivantes :

1-1-Du Moyen Age jusqu'au Début du XX Siècle

Avant la révolution industrielle, la fonction " personnel" n'existait pas. C'était le Superviseur lui-même qui se chargeait de recrutement des personnes dont il a besoin pour le fonctionnement de son entreprise. En revanche la direction, s'occupait de la gestion des cadres, de la paie et de la comptabilité.

Avec la révolution industrielle, qui a engendré l'apparition des villes industrielles et le regroupement de nombres importants de salariés dans les usines, pour effectuer des tâches répétitives dans des conditions malsaines. Les employeurs étaient confrontés à des problèmes sociaux énormes, suite à de nombreuses raisons, entre autres : l'absence de culture industrielle chez les immigrés issus des zones rurales et des pays non industrialisés ; le regroupement de nombres importants de personnes dans des bidonvilles aux alentours des usines.

Dans la seconde moitié du XIX siècle, naît dans les usines le poste "**secrétaire social**" qui avait pour missions de s'occuper du bien-être des employés et décourager la formation des syndicats.

1-2-Du Début du XX' Siècle jusqu' à la Deuxième Guerre Mondiale

Au début de cette époque, l'industrie utilisait une main-d'œuvre nombreuse et non spécialisée, d'où le rendement était faible. Alors, Taylor conduit des études de temps et de mouvement dans le but d'augmenter la productivité du travail dans les entreprises.

Avant le premier conflit mondial, la fonction est en quelque sorte « dans les limbes », la responsabilité de l'engagement et de la direction des salariés étant assumée par le chef d'entreprise, et la paie relevant d'un service comptable.⁵

Durant la période 1910-1920 apparaissent les chefs et les services du personnel et l'émergence d'une fonction autonome.⁶

⁴SEKIOU. L, & al, **Gestion des ressources humaines**, 2è édition, Deboeck Université, 2002. P 11.

⁵GAZIER Bernard, **Les stratégies des ressources humaines**, La Découverte, 3^{ème} édition, Paris, 2004. P 15.

⁶Ibid. P 16.

A cause du développement du Taylorisme et des débuts de la syndicalisation, vers la fin des années vingt, **le secrétariat social** se voit changé en **service de Ressources Humaines**. Donc la Fonction Personnel (apparaît dans les organisations).

Les services de Ressources Humaines s'occupent de rémunération, de recrutement de sélection, d'évaluation des R.H, de relations industrielles, et travaillent aussi pour améliorer l'environnement de travail et satisfaire les besoins des employés.

Durant les années 1920, Elton MAYO, (psychologue Américain), conduit des études sur l'influence des conditions de travail sur la productivité, celles-ci donnent naissance à l'école des relations humaines.

1-3-Pendant la Seconde Guerre Mondiale

Cette période est caractérisée par deux phénomènes majeurs :

- La mobilisation des hommes par les armées des pays en guerre, qui a provoqué la pénurie de la main, a contraint les femmes au retour massif à l'usine ;
- Les chargés des services R.H, dans les entreprises industrielles, sous l'influence des travaux des psychologues de l'armée sur les attitudes et les comportements des soldats engagés dans la guerre, ont mis l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et la formation des employés.

1-4 -De la Fin de la Guerre à 1960

Dès la fin de la guerre, le besoin de reconstruire les régions dévastées est ressenti. Le plan de « Marshal » était mis en œuvre, générant une croissance économique mondiale remarquable. Cette dernière a coïncidé avec la montée des mouvements de libération dans les pays colonisés, des mouvements d'afro-américains revendiquant l'égalité aux États-Unis et de pensée marxiste dans les pays industrialisés. D'où une croissance du syndicalisme de masse dans les entreprises fût enregistrée. Ce qui a permis l'émergence de l'activité "Relations Industrielles" qui se définissait comme l'ensemble des phénomènes qui découlaient de la syndicalisation.

A cet effet, les services de Ressources Humaines au sein des entreprises, se sont restructurés pour accorder plus de place aux relations industrielles, ainsi qu'une grande priorité à la formation et aux avantages sociaux, à cause de la force des syndicats.

1-5 -De 1960 à 1980

Au début de cette période, les services de Ressources Humaines se sont enrichis de la pensée de l'école des relations humaines poursuivi par : Maslow, Herzberg, McGregor..., en

prêtant plus d'attention à la motivation des salariés ; à la satisfaction des besoins et à la communication (etc.).

La fonction ressources humaines, à cette période, assure, anime et structure l'administration du personnel dont la spécificité et la complexité en font un champ de compétences quasi exclusif :

- Gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des employés.
- Exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles.
- Contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines.
- Définition et mise à jour des fichiers de la banque de données des ressources humaines (employés, emplois, paie, statuts, etc.).
- Gestion des opérations de la paie.
- Fonctionnement des instances de représentation du personnel : délégués syndicaux, réunions syndicales, comité d'entreprise, etc.⁷

Vers la fin de cette période, la fonction de Ressources Humaines a atteint une maturité plus grande ; les gestionnaires en R.H ont vu leurs compétences s'améliorer, grâce à la pratique des différentes activités et leur évaluation pendant de longues années.

L'accroissement de la législation du travail a contribué, d'une manière significative, à la diminution du pouvoir de l'activité « Relations Industrielles », par la résolution de la quasi-totalité des situations conflictuelles entre les protagonistes.

Le développement de l'informatique a facilité le traitement de la paie et a permis aux gestionnaires des R.H, de construire des banques de données relatives à la ressource humaine.

1-6 -De 1980 à 1990

Après 1970, la fonction Ressources Humaines devient majeure...et on assiste à une croissance progressive des budgets réservés à la formation continue.⁸

Le glissement de la gestion administrative du personnel à la gestion des ressources humaines a eu lieu. Et, un même statut a été accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation.

La fonction de Ressources Humaines analyse, définit et met en application le cadre de la gestion des ressources humaines et veille à la cohérence des décisions prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise. Et, Gère de nouveaux problèmes:⁹

⁷ LEMIRE Louise & MARTEL Gaétan, Op.cit. P317.

⁸ GAZIER Bernard, Op.cit. P 16.

⁹ LEMIRE Louise & MARTEL Gaétan, Op.cit. P317.

– Gestion de l’emploi et de ses modalités d’ajustements en matière d’analyse des postes, de recrutement, des mutations et des promotions, de modalités de gestion du temps de travail, etc.

– Gestion du potentiel, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, augmentation de salaire au mérite).

– Information et expression des ressources humaines.

– Dynamisation et motivation des ressources humaines.

1-7 -De 1990 à 2000

La fonction RH a tendance à gérer le qualitatif et à favoriser le développement social.

Durant cette période le système d’approche global et planifié des problèmes de personnel a été mis en place, il comporte :¹⁰

– Analyse et actions sur l’évolution des structures de travail.

– Différentes opérations liées à la qualification et à la valorisation des ressources humaines.

– Perspectives d’évolution des modes de management et de responsabilisation sociale de l’encadrement.

– Systèmes de mobilisation des ressources humaines (politiques de rémunération et de formation, développement du management participatif, etc.).

1-8-Le Passage à l'An 2000

Les directions des de Ressources Humaines, à cette époque, adoptent une approche "Capital Humain" en valorisant la contribution des Hommes à la création de la valeur et de la richesse à long terme.

L’expression Capital Humain, si on la compare à des expressions traditionnelles comme gestion du personnel et gestion des ressources humaines, met l’accent sur deux principes fondamentaux reliés à la gestion de la performance :

- Premièrement, les individus sont considérés comme des actifs dont la valeur peut être augmentée par des investissements. Lorsque la valeur des individus augmente, la capacité de performance de l’organisation augmente aussi et, par voie de conséquence, celle de ses clients et autres partenaires.

- Deuxièmement, une approche organisationnelle centrée sur le capital humain est alignée sur la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies qui

¹⁰ Ibid. P317.

permettent à l'organisation de se donner une direction et de préciser ses attentes et celles de ses employés.¹¹

L'analyse en termes de Capital Humain commence par élargir encore le champ, en définissant ce capital humain comme l'ensemble des aptitudes productives des individus, y compris donc leur potentiel physique et leur disponibilité géographique. L'investissement en capital humain rassemble donc toutes les dépenses qui ont pour fonction de développer ces aptitudes.¹²

Alignement avec la stratégie et intégration de ces activités dans une politique de gestion des compétences, du capital humain et de création de valeur avec amélioration des processus RH et une réduction des coûts, souvent par des outils informatiques.

Cette période connaît une reconfiguration de la fonction de Ressources Humaines :

- Transfert aux opérationnels par des outils informatiques, nouveaux services à valeur ajoutée pour le personnel, réorganisation des processus RH, introduction de la qualité, externalisation croissante, services partagés :¹³

- Recrutements de plus en plus stratégiques sur la base des besoins en compétences : utilisation d'Internet, évaluation avec tests et mises en situation (développement des centres d'évaluation des compétences).

- Carrières horizontales, acquisition de multi compétences et montée dans la hiérarchie plus exceptionnelle, recherche d'employabilité interne et de mobilité.

- Augmentation de la partie variable, extension à d'autres catégories d'employés, critères plus nombreux (économiques et autres comme la satisfaction du client).

- Valorisation des performances d'équipes.

- Évaluation cohérente avec l'organisation par les processus, les projets, les clients internes ; évaluations multicritères par les supérieurs, les pairs, les clients, les fournisseurs et collaborateurs.

- Harmonisation progressive des systèmes et des politiques salariales avec les nouveaux rôles et les nouvelles valeurs.

- Emplois devenus précaires sauf dans certaines organisations, développement de l'employabilité mais débat sur *l'effet loyauté*.

¹¹ LEMIRE Louise & MARTEL Gaétan, **L'approche systémique, de la gestion des ressources humaines. Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie siècle**, Presses de l'Université du Québec, 2007. P119.

¹² GAZIER Bernard, Op.cit. P 63.

¹³ LEMIRE Louise & MARTEL Gaétan, Op.cit.P321.

- Formation planifiée pour chacun : pour écart de compétence, employabilité, mobilité, formations utiles et rentables.

2- Définition de la GRH

La GRH est l'ensemble de mesures (politiques, procédures) et d'activités (recrutement, formation...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.¹⁴ Ainsi que le processus de développement, d'application et d'évaluation de ces dernières dans le but de résoudre les questions liées à la régulation des activités humaines dans l'organisation, et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités.

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.

La gestion des ressources humaines constitue un vaste domaine émergent, dont les contenus et les contours commencent à être identifiés et analysés (pour un tour d'horizon très complet, tant sur les instruments que sur les doctrines), mais dont l'importance stratégique demeure controversée.¹⁵

2-1-Objectifs de la GRH :

1- Atteindre un niveau de concordance entre les attentes du personnel et les objectifs de l'organisation :

- L'adéquation Homme/Poste
- Faire des prévisions concernant l'évolution des effectifs.
- S'occuper de recrutement afin d'acquérir et de renouveler les compétences.
- Apprécier le comportement et les performances des salariés.
- Avoir une bonne communication à tous les niveaux hiérarchiques.

2- Opérer des corrections (conditions du travail, formation, rémunération...).

3- Permettre le développement de chaque salarié.

3- Mobiliser les salariés dans le cadre des projets de l'organisation.

¹⁴ SEKIOU. L, & al, Op.cit.P 8.

¹⁵ Gazier Bernard, Op.cit. P 07.

La fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant : de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois) ; de mobiliser le potentiel de chaque salarié et de fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution).¹⁶

Selon SEKIOU & Al.¹⁷, de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services des RH mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

1- **Attirer** : Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habilités requis et de l'expérience.

2- **Conserver** : Par l'élaboration des programmes de relève, le soutien à la gestion de carrière et de favoriser la promotion interne.

3- **Développer** : Par l'importance accordée à l'investissement dans la formation.

4- **Motiver et satisfaire** : Ces objectifs trouvent leur source dans la rémunération au mérite, dans les relations du travail et la communication et dans santé et la sécurité au travail.

5- **Etre efficace** : L'efficacité par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiés, le contrôle du coût du travail, par une qualité de vie et par le respect des lois et règlements.

¹⁶ LEMIRE Louise & MARTEL Gaétan, Op.cit.P315.

¹⁷ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 9.

3- L'analyse des postes

3-1- Définition :

C'est un processus qui permet de constater, par l'observation et par l'étude, et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. C'est la description des tâches que contient le poste et des habilités, connaissances, capacités, et responsabilités requises par le salarié pour bien exécuter son travail.¹⁸

L'analyse des postes est une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de ce poste avec toutes ses composantes.

La description d'un poste est en pratique une opération relativement complexe, qui peut relever de différentes méthodes (observation directe, entretiens, questionnaires...) et aboutit à une fiche rassemblant : l'identification de l'emploi, sa mission, ses attributions (donc sa position hiérarchique), un descriptif détaillé des tâches prévues, les modalités de contrôle et les moyens mis à disposition.¹⁹

3-2- Définition des pratiques d'analyse des postes :

3-2-1- La description de poste: Cette pratique a pour l'objectif principal d'établir une liste des tâches, missions, responsabilités et relations **réelles** pour le poste. Il s'agit ici de s'intéresser à la réalité du poste telle qu'elle est vécue par son titulaire.

3-2-2-La définition de poste: Cette pratique cherche à établir la liste des tâches, missions, responsabilités et relations telles qu'elles sont **prévues** par l'entreprise. Il s'agit ici de prendre une certaine distance par rapport au titulaire du poste pour dégager une véritable norme pour le poste.

3-2-3-Le profil de poste: Après la définition de poste, il est possible de dresser la liste des exigences en terme d'aptitudes (physique, intellectuelles), de connaissance pour tenir le poste.

Le profil de poste définit les missions, les compétences et les qualités nécessaires pour remplir le plus efficacement la fonction en question. Chaque poste ou fonction de l'entreprise doit clairement être défini par des compétences techniques ou savoir, (connaissance bureautique, électricité, informatique, vente...) auxquelles s'ajoutent des savoir-faire ou des acquis professionnels (lorsqu'on recherche en particulier des personnes expérimentées : négociation, gestion de budget...) et des savoir être, c'est-à-dire les attitudes

¹⁸ Ibid. P 101.

¹⁹ GAZIER Bernard, Op.cit.P 11.

comportementales ou qualités que nécessite la pratique du poste (écoute, amabilité, rapidité, rigueur).²⁰

3-3-Implication de l'analyse des postes sur les autres pratiques de la GRH :

SEKIOU & al,²¹ démontrent l'utilité de l'analyse des postes dans les points suivants:

3-3-1-Planification: une information sur un poste suite à son analyse devient un instrument utile pour définir les besoins en RH pour l'organisation.

3-3-2-Rémunération: l'analyse des postes permet de comparer les rémunérations des différents postes et de récompenser plus équitablement leur titulaires, l'organisation paiera ainsi pour le poste et non pour la personne qui détiendra le poste.

3-3-3-Recrutement: l'analyse des postes permet la connaissance des tâches à exécuter et les qualifications à rechercher chez les candidats.

3-3-4- Sélection: on sait exactement sur quoi on se base pour sélectionner, et on affecte le candidat là où ses compétences peuvent être utilisées efficacement.

3-3-5-Evaluation des RH: l'analyse des postes précises les tâches à effectuer. Celle-ci met en évidence des critères sur lesquels on peut s'appuyer pour évaluer l'employé, surtout pour l'analyse du rendement et pour l'évaluation au mérite.

3-3-6-Formation: l'analyse des postes permet la détermination des besoins en formation de l'organisation et l'employé peut comprendre ce qui est fait dans son travail.

3-3-7-Gestion des carrières: l'analyse des postes sert à établir clairement les exigences du passage d'un poste à l'autre d'un employé ce qui l'aide à évaluer sa compétence.

3-3-8-Evaluation des emplois : c'est à partir de la description des emplois qu'on détermine le profil du titulaire en ce qui concerne les capacités et compétences exigées par chacun des postes.

3-3-9- Gestion du temps : grâce à l'analyse des postes, on sait ce qu'un salarié a à faire. Il est alors possible d'établir le temps nécessaire pour exécuter les tâches.

3-3-10- Santé et sécurité : chaque poste décrit peut être accompagné d'un inventaire des risques d'accidents relatifs à l'exercice des activités inhérentes au poste.

3-4- Les méthodes d'analyse des postes

3-4-1-Questionnaire: cette méthode consiste à faire remplir par le salarié un questionnaire portant sur les principaux aspects du travail (activités, équipements....) et les conditions dans

²⁰ PUJOL Marie-Dominique, **Ressources humaines. La boîte à outils de l'entrepreneur**, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003. P 13.

²¹ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 106.

lesquelles il s'effectue (bruit, poussière...).une fois complété, il sera présenté ou supérieur hiérarchique pour commentaires et observations.

3-4-2- Entretien: l'analyste interroge le salarié et son supérieur direct sur les détail du travail et sur les conditions qui l'entourent.

L'entretien peut être non structuré, c'est-à-dire sans liste de questions préparée à l'avance, ou structuré, de manière à aborder systématiquement le contenu des activités soit par ordre chronologique, soit en fonction des missions à accomplir, par exemple. Cette méthode permet d'obtenir non seulement une description des activités, mais également des informations sur ce que la personne qui occupe le poste considère comme étant particulièrement important ou difficile, ou même sur les activités qui lui plaisent et sur celles qui sont des fardeaux.²²

3-4-3-Observation: il s'agit d'observer visuellement et avec discrétion le travail comme il se présente, au cours d'une période précise. Il s'agit d'observer en même temps les conditions de travail et les risque qu'il comporte.

L'observation est sans aucun doute la méthode la plus fréquemment utilisée lorsqu'il s'agit de faire l'analyse des compétences requises pour des postes relativement simples. Mais l'observation reste une méthode d'usage et d'intérêt limités. Elle est peu applicable lorsqu'il s'agit de postes de haut niveau.²³

3-4-4-Incidents critiques: consiste à repérer les caractéristiques d'un poste à partir des données obtenues sur les situations difficiles ou problématiques dans le poste.

La méthode des incidents critiques a été inventée par Flanagan (1954) pendant la Seconde Guerre mondiale et est encore largement utilisée actuellement. Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir des incidents qui sont, aux yeux des experts interrogés, « critiques », c'est-à-dire très importants pour l'activité décrite. Ces incidents doivent avoir été réellement observés, être mis en situation, c'est-à-dire décrits en fonction d'un problème à résoudre, par rapport aux intentions et aux objectifs de la ou des personnes mises en jeu, et de manière à ce que les conséquences des différents comportements adoptés puissent être évalués ou au moins décrits avec précision.²⁴

3-4-5- L'auto-description des activités par la ou les personnes qui occupent le poste à analyser est susceptible de remplacer ou de compléter l'observation. Elle peut prendre plusieurs formes : faire noter les activités successives chaque fois que celles-ci changent ;

²² LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2009. P 48.

²³ Ibid. P 47.

²⁴ Ibid. P 48.

faire relever la nature de l'activité en cours, à intervalles déterminés à l'avance, par exemple toutes les heures ; ou encore demander de dresser une liste d'activités à la fin de la journée.²⁵

²⁵ Ibid. P 47.

4- Evaluation des postes

4-1- Définition :

Evaluation des postes est une activité de la GRH qui a pour but d'analyser et de comparer les exigences des différents postes au sein d'une organisation en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des postes. Elle permet de bâtir une échelle de salaires équitable.²⁶

4-2- Objectifs de l'évaluation des postes :

- Résoudre les écarts de salaire de base à propos des emplois qui ont les mêmes exigences.
- Attribuer un salaire de base équitable par l'élaboration d'une grille rationnelle et objective.
- Hiérarchiser les emplois en fonction de leurs exigences.
- Faciliter une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres entreprises.
- Procurer des critères acceptés par les syndicats et les employeurs pour résoudre les problèmes de salaires.

4-3- La détermination de la démarche d'évaluation des postes :

La démarche souhaitable est celle qui tente de concilier deux objectifs: l'implication du personnel de la hiérarchie en particulier et l'objectivité et la cohérence des résultats. Chaque entreprise doit concevoir sa propre démarche d'évaluation des postes qui corresponde à sa situation unique et originale.

4-4- Les étapes de la démarche proposée:

1. Obtenir l'implication de la direction générale car elle doit être garante de l'ensemble du processus qui s'engage.
2. Constituer une commission d'évaluation qui comporte des membres reconnue comme compétant (responsable de la fonction GRH, responsables hiérarchiques, consultant extérieur);
3. Faire un état des lieux de la situation existante (système de valeurs de l'entreprise, hiérarchie actuelle des postes, niveaux de rémunération du marché)
4. Déterminer les principaux facteurs d'évaluation des postes (critères important pour l'entreprise)

²⁶ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 132.

5. Choisir une méthode d'évaluation qui tienne compte des facteurs choisis à l'étape précédente;
6. Tester la méthode sur quelques postes;
7. Approbation définitive de la méthode par la commission d'évolution après avoir apporté, les corrections nécessaires.
8. Mise en œuvre de l'évaluation par la commission en impliquant la hiérarchie par les postes évalués.

4-5- Les méthodes d'évaluations des postes

4-5-1-Les méthodes globales: Elles ne s'attachent pas à évaluer les postes selon des facteurs déterminés et précis. Elles reposent sur le classement des postes les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste hiérarchique des postes.

4-5-1-1-La construction d'une pyramide des postes: Il s'agit d'un simple classement ordinal des postes, sur la base des définitions de postes

4-5-1-2-La méthode de comparaison par paires: L'évaluation des postes se fait à partir d'une comparaison de chaque poste avec un autre poste, sur la base de son poids, sa valeur ou de sa contribution pour l'entreprise

4-5-1-3-La méthode degré d'autonomie: Les postes sont évalués à partir du degré d'autonomie du titulaire vis-à-vis de son supérieur hiérarchique

4-5-1-4-La méthodes des postes clés: Il s'agit de constituer une grille de référence à partir d'un nombre restreint de postes clés, ceux qui sont particulièrement représentatifs d'un groupe, d'un département ou d'un niveau hiérarchique déterminé a priori. Cette grille est élaborée en évaluant chacun des postes clés sur certains critères (exigences physiques et intellectuelles, habilité, responsabilité...). Les autres postes sont alors composés à ces postes clés.

4-5-2-Les méthodes analytiques: Ces sont des méthodes à l'intérieur desquelles les emplois sont analysés en rapport avec différents facteurs préétablis et ensuite comparés et évalués. SEKIOU & al,²⁷ y distinguent deux méthodes : la méthode par points et la méthode par comparaison de facteurs :

4-5-2-1-La méthode par points: consiste à l'évaluation séparée et chiffrée des caractéristiques du poste par l'attribution des points aux facteurs représentant les postes. La méthode par points comporte des étapes qu'il nécessaire de suivre pour établir un plan final d'évaluation des emplois.

²⁷ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 147-152.

- Les étapes d'évaluation par points:

1. Identification du nombre de facteurs nécessaires, en fonction de l'emploi à évaluer et divisés en sous-facteurs;
2. Pondération des facteurs, on accorde une valeur en % à chaque facteur en le considérant par rapport aux autres ;
3. Détermination et définition du nombre de niveaux pour chacun des facteurs d'évaluation ;
4. Attribution de points aux facteurs, sous-facteurs et à tous les niveaux. Le nombre de points de chaque facteur est fixé selon le % de l'étape 2 ;
5. Elaboration d'un manuel de points. Le manuel décrit ce que l'on attend de chaque salarié pour chaque sous-facteur et leurs niveaux respectifs ;
6. Evaluation et classement des emplois l'un par rapport à l'autre. Il faut faire l'évaluation globale en s'appuyant sur l'étape 5 et procéder par la suite en calculant le total des points pour chacun des postes ;
7. Etablissement de la structure salariale.

4-5-2-2-La méthode par comparaison de facteurs : consiste à établir une échelle de comparaison des postes par facteur et évaluer les autres postes. Chaque emploi sera comparé aux postes-repères facteur par facteur.

- Les étapes d'évaluation par comparaison de facteurs :

1. Détermination des d'emplois à évaluer : à cause de l'utilisation des facteurs, il faut appliquer la méthode selon les familles d'emplois ;
2. Identification et définition des facteurs d'évaluation ;
3. Sélection des postes-repères : ceux-ci doivent être clairement décrits, analysés et représentatifs de tous les salariés ;
4. Classement relatif des postes-repères par facteur : en classe les postes-repères hiérarchiquement selon leur ordre d'importance ;
5. Attribution de valeurs monétaires aux emplois clés : on distribue horizontalement le salaire des titulaires des emplois clés entre les facteurs ;
6. Etablissement d'une échelle de comparaison des postes par facteur et évaluation des autres postes : on construit une échelle de comparaison des postes en se servant des postes-repères.

5- La gestion des emplois

5-1- Définition :

Gérer l'emploi c'est adapter, qualitativement et quantitativement, quotidiennement et dans le futur, les hommes et les emplois dans l'entreprise.²⁸ La GRH qui a pour objectif d'assurer l'équilibre qualitatif et quantitatif met en place une démarche de planification des RH.

La planification des RH est l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des employés à travers des stratégies à court, à moyen et à long termes.²⁹

L'objet central de la GPEC est l'anticipation des stratégies des entreprises. Anticiper les problèmes représente effectivement la qualité majeure d'un manager. Mais l'originalité de la GPEC est double : associer les représentants des salariés à cette réflexion et, à partir de cette anticipation discutée en commun par les représentants de la direction et ceux du personnel, mettre en œuvre les démarches nécessaires pour identifier les nouveaux besoins et y adapter les ressources humaines.

Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

- une analyse détaillée des compétences requises par les emplois et les métiers à venir ;
- une étude précise des ressources actuelles en compétences ;
- une description de la pyramide des âges qui tienne compte des départs à la retraite.³⁰

La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) fait l'objet d'un regain d'intérêt en privilégiant la notion d'employabilité plutôt que celle de carrière comme c'était le cas auparavant. Le dispositif GPEC est un travail de formalisation qui consiste à écrire les référentiels des métiers, des postes et des compétences. Ces référentiels, une fois formalisés, sont mobilisés pour le recrutement, l'évaluation des salariés et la gestion de leur formation, afin de constituer ce que l'on appelle le management par les compétences.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à faire correspondre les compétences des salariés avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise, en spécifiant les compétences critiques sur lesquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.³¹

²⁸ PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, 11^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 2009. P 168.

²⁹ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 64.

³⁰ LÉVY-LEBOYER Claude, Op.cit.P 10.

³¹ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op.cit. P 308.

5-2- L'objet de la GPEC

La GPEC a pour objet central de permettre à l'entreprise d'anticiper, dans un contexte par définition changeant l'évolution de ses besoins quantitatifs (les emplois) et qualitatifs (les compétences). Une GPEC se déroule généralement en trois étapes majeures:

- 1) un bilan des ressources quantitatives et qualitatives à disposition ;
- 2) une projection des futurs besoins de l'entreprise ;
- 3) une mesure et une gestion des écarts.³²

5-3- Les objectifs de la gestion des emplois

La gestion des emplois permet d'éviter de se trouver dans des situations d'effectif excédentaire ou déficitaire, et d'un niveau de qualification insuffisant ou trop élevé.

La gestion des emplois permet d'élaborer des programmes pouvant prévoir les besoins en main-d'œuvre et de prévoir les contraintes financières et les niveaux de résultats souhaités.

5-4- Les étapes de la démarche:³³

1. **Faire l'inventaire des effectifs** : La réalisation des besoins en main-d'œuvre dans le futur suppose l'analyse de ce que l'organisation possède actuellement en terme de postes et d'effectifs.
2. **Faire la projection des ressources humaines** : les effectifs sont projetés selon les besoins en RH de l'organisation en fonction de l'évolution démographique de la population actuelle, d'une part, de l'évolution des compétences d'autre part, par la prise en compte des choix relatifs aux départs et au développement des compétences et des promotions.
3. **Evaluation des besoins** : elle repose sur la prise en compte des objectifs stratégiques globaux de l'organisation, de ses choix d'investissements et de son plan de développement, d'une part, des objectifs de productivité et d'évolution des compétences, d'autre part.
4. **Déterminer les postes et les effectifs prévisionnels:**

-**Les postes:** L'établissement des postes prévisionnels exige que l'organisation s'interroge sur le nombre de postes à créer. La nature exacte de ces postes, la description de chacun de ces postes.

³²ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, **La VAE. Un outil de développement des compétences**, DUNOD, Paris, 2010. P 107.

³³ PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 179-181.

-Les effectifs prévisionnels: l'organisation doit connaître ses besoins d'acquisition en cadres supérieurs, en RH qualifiées, en RH non qualifiées, faire l'analyse de son environnement et faire l'inventaire des possibilités du marché de travail.

5. Comparaisons : la comparaison des besoins de l'organisation et des ressources humaines dont elle disposera dans l'avenir fait apparaître des écarts. Un écart négatif implique un besoin de personnel, cet écart peut être comblé par des recrutements ou des promotions. Un écart positif signifie un sureffectif implique des mesures d'incitation au départ.

6. Ajustement :

Accroître la promotion interne d'une catégorie vers la catégorie supérieure

Ralentir la promotion des postes non qualifiés vers les postes qualifiés.

Favoriser les actions de formation et de reconversion.

Recrutement.

Retraite anticipée.

5-4- Les finalités de la GPEC³⁴

Nous pouvons les considérer à partir de quatre axes : fidélisation des salariés, mobilité et employabilité, recrutement, anticipation des départs à la retraite.

- La fidélisation des salariés : La GPEC permet d'une part de mieux cerner les compétences réellement requises par l'entreprise et ainsi d'identifier les compétences détenues par les salariés présents ou futurs afin de réduire l'écart et minimiser les désillusions et d'autre part de dessiner des perspectives d'évolution crédibles et « tenables » aux individus les plus compétents.

- La mobilité et l'employabilité : L'anticipation est le meilleur allié de l'évolution professionnelle des salariés.

- Le recrutement : C'est l'aspect le plus fréquemment évoqué en entreprise dès lors que se pose la question de la mise en place d'une GPEC. En effet, la GPEC permet de pallier aux difficultés et erreurs de recrutement.

- L'anticipation des départs à la retraite : Ces départs sont synonymes pour l'entreprise de pertes potentielles de compétences. Dès lors comment les anticiper et dans quelle mesure ? La GPEC à cet égard est un outil particulièrement riche afin de

³⁴ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, Op.cit. P 110.

prévoir un transfert de savoirs et de savoir-faire sans oublier la transmission de la culture de l'entreprise.

5-5- Environnement Economique de l'organisation

Selon SEKIOU & al,³⁵ la planification est l'une des activités de RH qui analyse et anticipe l'influence de l'environnement externe sur la main-d'œuvre active dans laquelle l'organisation puise ses propres effectifs. Dès lors, il importe favoriser une approche intégrant une analyse exhaustive de toutes les variables de l'environnement économique :

5-5-1- Inflation: l'augmentation des prix des produits sur le marché dû a la hausse des prix de certaines matières premières engendre la demande des salariés à être rémunérés davantage pour garder leur pouvoir d'achat. La planification peut être remise en question dans le sens d'une réduction des personnes à embaucher.

5-5-2-Le chômage: le taux de chômage à un bas niveau dans un contexte économique favorable représente des difficultés pour les organisations à recruter des hommes qualifiés, par contre quand le taux de chômage est à un haut niveau les organisations jouissent d'une liberté de manœuvre plus grande.

5-5-3-Les taux d'intérêt: avec des taux d'intérêt élevés, les organisations préfèrent attendre plutôt que d'investir tout de suite. Avec des taux d'intérêts bas, les organisations sont plus intéressées à investir, ce qui favorise l'augmentation du nombre d'emplois dans les organisations.

5-5-4-La concurrence: elle accélère l'évolution technologique. Elle fait éclater les organisations du travail en place et vieillir les emplois.

³⁵ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 66-67.

6- Recrutement et Intégration :

6-1-Définition:

Le recrutement est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper immédiatement ou dans l'avenir un poste vacant.³⁶

Dans l'activité RH, l'élément déclencheur est le recrutement. Celui-ci peut être divisé en deux parties. La première formalise les étapes du processus de recrutement de la demande à la mise au travail, permettant ainsi de mesurer l'efficacité et l'efficacités de chacune de ces étapes. Ces mesures peuvent être complétées par des données quantitatives sur les effectifs. La deuxième partie n'est pas de nature processuelle mais stratégique. Le recrutement est un indicateur RH qui est le taux de couverture des compétences stratégiques. Il mesure le pourcentage de compétences présentes par rapport à celles nécessaires à la réalisation de la stratégie.³⁷

6-2- Le Processus de recrutement :

Selon BACHY. B & HARACHE. Ch.³⁸ Le processus de recrutement comporte cinq grandes étapes :

- Analyser le besoin ;
- Rechercher et sélectionner les candidats ;
- Conduire les entretiens de recrutement ;
- Procéder au choix du candidat ;
- Accueillir et intégrer le nouvel embauché.

Le processus de recrutement suivant est celui présenté par PERETTI³⁹ :

6-2-1- La demande de recrutement : la demande correspond à la notification d'un besoin exprimé par le responsable hiérarchique directement concerné. La demande de recrutement trouve son origine d'un départ, une mutation, une promotion, ou un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique.

6-2-2- L'analyse de la demande : le service du personnel à l'analyse de la fiche de demande transmise par le service concerné. Avant de lancer les opérations de recrutement, à travers une grille de questions, le service

³⁶ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 243.

³⁷ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op.cit. P 296.

³⁸ BACHY Bruno & HARACHE Christine, **Toute la fonction Management**, Dunod, Paris, 2010.p 234.

³⁹PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 6^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 1995. P81-99

du personnel vérifie que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant le recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

6-2-3- La définition du poste : il est nécessaire d'établir ou de réviser la description de poste à l'occasion du recrutement pour préciser le besoin et les critères de recrutement, pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui sera retenu.

Il s'agit tout d'abord de définir précisément le poste et le profil recherché. Cette phase est primordiale. Les échecs sont souvent dus à une mauvaise analyse du besoin et à une définition erronée ou incomplète du poste et/ou du profil.

On caractérise un poste au travers de trois types de compétences:⁴⁰

- Les compétences spécifiques : les compétences cœur de métier indispensables pour occuper le poste.
- Les compétences transversales : les compétences qui permettent de maîtriser toutes les dimensions du poste : communication, organisation, etc.
- Les compétences stratégiques pour l'entreprise, celles qui assureront demain sa réussite.

6-2-3-1- Établir la fiche de poste

La fiche de poste comprend les rubriques suivantes:

- intitulé du poste ;
- positionnement du poste dans l'organigramme ;
- rattachement hiérarchique;
- finalités du poste (à quoi sert le poste ?) ;
- principales missions déclinées en activités/ tâches ;
- moyens : humains, techniques et financiers;
- conditions de travail : mode de reporting et de contrôle, autonomie – limites de responsabilités, horaires – déplacements – disponibilité demandée;
- lieu de travail;
- formations prévues avant la prise de poste ;
- conditions d'engagement : date d'embauche souhaitée, rémunération prévue: salaire – avantages divers, durée de la période d'essai.

⁴⁰ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op.cit. p 234-235.

6-2-4- La prospection interne: les postes (de maîtrise et d'encadrement) vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise. La prospection interne repose sur:

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir: affichage, notes de service, journaux d'entreprise.
- L'exploitation des fichiers existant: le tri des agents, à partir des informations disponible et des critères de sélection.

Les avantages du recrutement interne :⁴¹

- facilité à apprécier l'aptitude de la personne à prendre le poste ;
- son adaptation et son intégration sont facilitées;
- on n'intègre pas de personne supplémentaire.

6-2-5- La recherche des candidatures externes: La recherche des candidatures externes renvoie:

-Au souhaite de comparer les candidats internes aux candidats externes afin d'améliorer la qualité de recrutement et de disposer d'informations sur les niveaux relatifs du marché de travail.

-Enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau

-Poste du bas de l'échelle, postes de débutants, fonctions nouvelles

6-2-5-1-Moyen de prospection:

-Les candidatures spontanées

-L'approche directe pratiquée par les "chasseurs de têtes"

- L'annonce de demandeurs d'emploi: dans la presse

-L'annonce publiée dans la presse est le moyen les plus fréquents quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce:

- La société: secteur, taille, lieu, objectif;

- Le poste: intitulé, objectifs, évolution possible;

- Le profil recherché: formation, expérience, âge;

-Les avantages: rémunération, formation, autres avantages.

Les avantages du recrutement externe:⁴²

- possibilité de rééquilibrer la pyramide des âges ;
- acquisition d'une nouvelle technicité;
- possibilité d'aider à mener un changement majeur.

⁴¹ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op.cit. p 236.

⁴² Ibid. p 236.

6-2-6- Le tri de candidatures:

-La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures (âge, formation, expérience, prétentions). 90% des réponses sont a ce stade, souvent éliminées.

-La qualité de lettre et de curriculum ont à ce niveau un impact important

-Un questionnaire standard est adressé aux candidats, non éliminés

-Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative (précisant les raisons de l'élimination)

6-2-7- Questionnaire:

Le questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité de candidat, les éléments qui lui sont nécessaire pour prendre sa décision. Les candidats supposés aptes sont convoqués pour un entretien.

6-2-8- L'entretien: a un double but:

-Informé le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques

-Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.

-Présentation du poste au candidat.

6-2-9- Les tests: leur objectif est double:

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste
- Classer les aptitudes des candidats.

Types de tests:⁴³

a. Tests psychotechniques (tests d'intelligence et de connaissance). Ils permettent de mesurer une aptitude et de comparer les résultats d'un candidat à un étalonnage d'un grand nombre de sujets ;

b. Tests personnalité visent à cerner la personnalité de l'examiné. (rassembler des candidats autour d'un thème, d'un jeu de rôle). Ils évaluent traits les de personnalité et les comportements. Ils constituent un support pour aborder plus facilement la dimension psychologique au cours de l'entretien de recrutement.

c. Tests de situation: Cette technique consiste à mettre les candidats dans des situations proches de la réalité des postes afin d'apprécier leurs compétences.

⁴³ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op.cit. p 237.

6-2-10- La décision: une fois activés les entretiens et les tests éventuels, le chargé du recrutement présente le candidat retenu au chef hiérarchique demandeur avec qu'il aura un dernier entretien.

La décision finale d'embauche est prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies. La décision se traduit par une lettre d'engagement.

6-2-11- L'accueil et l'intégration :

« L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée. »⁴⁴

« L'intégration est la résultante d'un processus d'apprentissage et de développement qui implique : une fonctionnalité dans l'exécution de rôles sociaux appropriés à son groupe d'âge (travailleur, étudiant, ami, partenaire amoureux, citoyen) et à ses capacités; une appartenance à des groupes dont le fonctionnement respecte les règles, les valeurs et les normes, morales et légales, ainsi que des relations adéquates, stables et réciproques avec ces groupes (dimension objective) dans lesquelles on se sent apprécié et investi en tant qu'individu (dimension subjective) »⁴⁵

6-2-11-1-l'accueil :

L'accueil, est défini par LACAZE ET PERROT, comme étant la première phase du processus d'intégration. Ainsi, réaliser cette tâche de manière inadéquate peut avoir des conséquences dans l'immédiat mais également à plus long terme quant à la réussite de l'intégration.⁴⁶

D'après PERRITI « La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation, ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un cout élevé qui s'ajoute au cout du recrutement, les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouvelles embauches ». ⁴⁷ COEKELBERGHS, quant à elle, ajoute qu'un accueil bien orchestré permettrait de

⁴⁴LACAZE Delphine et PEROT Serge, l'intégration des nouveaux collaborateurs : enjeux et outils pour le développement de l'entreprise, Ed Dunod, paris, 2010. P02.

⁴⁵ KEABLE Pierre, L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changements, Centre jeunesse de Montréal - Institut Universitaire, Page consultée le (08/04/2023), [expression en ligne] http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1038_857.pdf.

⁴⁶LACAZE Delphine et PEROT Serge op cit p 56

⁴⁷ PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, Ed Vuibert, 20^{ème} Edition paris, 2015.P80

former le travailleur dans le bon sens, d'optimiser les chances d'obtenir un travailleur engagé, d'éviter de déstabiliser l'équipe, etc.⁴⁸

Tous ces auteurs approchent l'accueil comme un moment permettant de rendre rapidement le travailleur opérationnel. Or, Fischer, cité par Formarier Monique, 2012, dans sa définition de l'accueil, s'y intéresse également d'un point de vue relationnel comme étant une étape durant laquelle des liens sociaux sont créés entre les différents acteurs. Ainsi, il décrit l'accueil comme n'étant « pas une finalité en soi, mais seulement la première phase du lien social ; c'est ce dernier qui donne tout son sens à l'accueil. Cette phase ritualisée, voire protocolisée n'est pas sans conséquence sur la relation qu'elle inaugure »⁴⁹.

6-2-11-2-l'intégration :

PERETTI pense que « L'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil, dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année, c'est dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation général, ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretien individuel : un entretien après trois mois, six mois, et un an, par exemple ».⁵⁰

Le processus d'intégration démarre dès l'accueil et se poursuit au-delà de la fin de la période d'essai. Il ne peut être considéré comme étant réalisé tant que le manager et le collaborateur ne se sentent pas satisfaits par leur relation de travail.

Est la procédure qui doit être prévue et organisée en vue :

- D'une part d'éviter les phénomènes de rejet.
- D'autre part de faciliter l'interrogation du nouveau collaborateur.

Par la vérification que le nouvel embauché est :

- Compétent sur le plan technique ;
- Apte à travailler et à bien communiquer avec l'équipe en place ;
- En accord avec les objectifs de l'entreprise.

⁴⁸ COEKELBERGHS Anne, Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs, Page consulté le (30/04/2023), [expression en ligne], https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Guide%20accueil%20et%20integration_FR.pdf

⁴⁹ Monique Formarier et Al, Les concepts en sciences infirmières (2ème édition), Association de recherche en soins infirmiers (ARSI) « Hors collection », 2012, p. 44 .Page consulter le (30/04/2023), [expression en ligne], <http://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition>

⁵⁰ PERETTI Jean Marie, op cit, p 81

5. Le recrutement et l'intégration dans la législation algérienne

5.1 Selon la loi n° 90-11 du 21/04/1990 :⁵¹

- L'âge minimum requis pour un recrutement ne peut, en aucun cas, être inférieur à seize ans, sauf dans le cadre de contrats d'apprentissage établis conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.
- Les organismes employeurs doivent réserver des postes de travail à des personnes handicapées selon des modalités qui seront fixées par voie réglementaire.
- Toute disposition prévue au titre d'une convention ou d'un accord collectif, ou d'un contrat de travail de nature à asseoir une discrimination quelconque entre travailleurs en matière d'emploi, de rémunération ou de conditions de travail, fondés sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est nulle et de nul effet.
- Le travailleur nouvellement recruté peut être soumis à une période d'essai dont la durée ne peut excéder six (06) mois. Cette période peut être portée à douze (12) mois pour les postes de travail de haute qualification. La période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs.
- Durant la période d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que ceux occupant des postes de travail similaires et cette période est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein de l'organisme employeur lorsqu'il est confirmé à l'issue de la période d'essai.
- Durant la période d'essai, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre des parties sans indemnité ni préavis.
- L'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur lorsqu'il n'existe pas une main-d'œuvre nationale qualifiée.

⁵¹ilo.org/droit du travail/PDF, consulté le 15/02/2023