

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

جامعة عبد الرحمان ميرة

Faculté des sciences humaines et sociales

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

Département de psychologie et d'orthophonie

قسم علم النفس و الأرتوفونية

POLYCOPIE DU COURS

Gestion des ressources humaines 1

Cours destiné aux étudiants de la troisième année

Spécialité : Psychologie du travail et d'organisation

Semestre 5

Préparé par Dr. HOCINI Amar

Maitre de conférences classe « A »

Année universitaire : 2024/2025

SOMMAIRE

N°	Titres	Pages
●	Avant-propos	1
-	Objectifs pédagogiques du cours	1
-	Méthodes d'enseignement	2
-	Méthodes d'évaluation des étudiants	2
●	Introduction	4
1	Définition de la GRH	5
2	Origine disciplinaire de la GRH	5
3	Objectifs de la GRH	7
4	Evolution historique de la fonction GRH	9
5	Dimensions et éléments constitutifs de la GRH	10
6	Rôles et responsabilités de la DRH	10
7	Evolution du regard envers le facteur humain au travail	11
7.1	Théories classiques ou rationalistes (l'homme économique)	12
7.2	Le courant des relations humaines (l'homme social)	15
7.3	L'analyse stratégique (l'homme stratège)	19
7.4	Le modèle du système des activités (l'homme pluriel)	24
7.5	L'approche interculturelle de l'homme au travail	29
8	Gestion administrative versus gestion des ressources humaines	38
9	Les modèles de la GRH	39
9.1	Les modèles classiques de la GRH	39
9.2	Les nouveaux modèles de la GRH	42
10	La gestion stratégique des ressources humaines	44
11	Les activités de la GRH	46
11.1	Les activités en situation	46
11.2	Les activités de base	46
11.3	Les activités mobilisatrices	102
11.4	Les activités d'équilibre	109
11.5	Les activités de rééquilibre	111
12	Les évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques GRH	115
12.1	Les évolutions du travail	115
12.2	La remise en cause de certaines pratiques GRH	116
13	Les nouvelles logiques du management des RH et défis de la GRH	117

13.1	Les nouvelles logiques du management des RH	117
13.2	Les défis de la GRH	117
14	La structuration et les environnements de la GRH	121
14.1	Définition de l'environnement de l'organisation	122
14.2	Les composantes de l'environnement d'une organisation	123
14.3	Les caractéristiques et les traits de l'environnement de l'organisation	123
14.4	Les relations d'interactions organisation environnement	124
14.5	Les effets de l'environnement sur les pratiques de la GRH	14.5
15	Exercices pratiques de GRH	126
●	Conclusion	133
●	Liste bibliographique	

- **Avant-propos :**

Dans ce module de la gestion des ressources humaines écrit spécialement pour les étudiants de la troisième année psychologie du travail et d'organisation, dans le respect des exigences du présent programme harmonisé truffé d'exemples tirés de la réalité des entreprises, de l'histoire plus au moins récente de la discipline et de la vie professionnelle de tous les jours.

Ce module est centré sur les pratiques et politiques de la gestion des ressources humaines dans le contexte organisationnel. Il vise à faire comprendre comment les managers d'entreprise gèrent leurs ressources humaines sur le plan de la sphère personnelle et professionnelle.

Si notre objectif premier était de présenter un programme ou les étudiants se reconnaîtraient, nous ne pouvions pas pour autant, dans ce module, ne pas présenter les modèles classiques de la gestion des ressources humaines et les plus récents de la discipline dépouillés de tous ces détails qui conviennent mieux à la formation universitaire spécialisée.

Conçu spécifiquement pour répondre aux besoins des étudiants qui découvrent la gestion des ressources humaines dans le cadre des enseignements dispensés en troisième année universitaire, ce document présente les savoirs de base et leurs actualisations actuelles ainsi que les thèmes émergents. Il rend également compte des différentes applications (études de cas pratique) dans le champ des organisations. Sa présentation sous formes de fiches regroupées autour d'un inventaire exhaustif de thèmes couverts par la GRH tels que (l'évolution du regard envers le facteur humain, la notion de GRH, histoire de la GRH, les principes fondamentaux de la GRH, les objectifs de la GRH, les dimensions et les environnements de la GRH) en fait un outil pratique pour acquérir aisément les notions indispensables et se familiariser avec la discipline.

Première initiation au domaine de la GRH pour les étudiants de psychologie du travail et d'organisation, ce cours intéressera également les étudiants de diverses filières (gestion, sociologie du travail, économie, management,...) qui sont amenés à l'étudier. Il concerne aussi tous les professionnels qui souhaitent acquérir une information sur les activités de la GRH dans les organisations.

En fin, il est à souligner que **les principaux objectifs** de l'enseignement de ce module se résument comme suit :

- Retracer l'émergence historique de la fonction « ressources humaines »
- Définir la gestion des ressources humaines (GRH) et en dégager les principaux objectifs

- Enumérer les multiples activités qui peuvent se rattacher à la GRH
- Identifier les divers rôles et responsabilités de la GRH dans l'organisation
- Connaître les modèles classiques et contemporains de la GRH
- Connaître l'origine disciplinaire de la GRH
- Identifier les environnements de la GRH
- Connaître les défis actuels de la GRH

Ainsi, les étudiants seront sensibilisés à l'ensemble des nouvelles approches et logiques de la GRH, aux différentes évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques RH et auront acquis les différents outils de gestion et de développement de la RH dans le cadre des objectifs de l'organisation.

Dans le but de parvenir à l'atteinte des objectifs pédagogiques suscités, nous adopterons la *méthodologie d'enseignement* suivante :

- ✓ Des cours magistral d'un volume horaire de 22h.50 sont confectionnés avec la manière la plus simple possible. On doit être très synthétique dans la présentation des cours. On doit tenir compte également, des prérequis pédagogiques qu'a l'étudiant au moment de son passage en troisième année psychologie du travail et d'organisation.
- ✓ Notre enseignement, doit être soutenu par des outils pédagogiques tels que les exercices et applications pratiques dans le domaine de la GRH.
- ✓ Aussi, on soutien nos cours par les témoignages des professionnels de terrain. Autrement dit, l'organisation de conférences débats avec des cadres d'entreprises.
- ✓ Les TD de ce présent module sont créés pour permettre aux étudiants de vivre concrètement des cas pratiques, analysés de façon plus théorique durant les cours magistral. Un volume horaire de 22h.50 relatif aux séances de travaux dirigés soit une quinzaine (15) de séances durant le semestre est prévu pour chaque groupe d'étudiants.

En ce qui concerne *l'évaluation des étudiants* dans ce module, il est prévu ce qui suit :

- ✓ L'évaluation des travaux de TD permettra à chaque étudiant d'obtenir une note de contrôle continu, répartie comme suit :

-10 points pour l'exposé théorique sur un thème relevant du domaine de la GRH (évaluation collective) ; 5 points pour l'assiduité et participation (évaluation individuelle) ; 5

points pour les comptes rendus des exercices et applications pratiques dans la discipline. En participant à toutes les séances, chacun aura ainsi une note sur 20 à la fin du semestre (la note de Td sera la somme des notes suscitées).

- ✓ Tous les travaux dirigés seront appréciés, notés, et rendus, le plus rapidement possible. Ainsi les étudiants pourront profiter au maximum du travail d'équipe, en prenant connaissance de la façon dont ont été évalués leurs travaux ; et ils pourront venir discuter de ces évaluations, pour éliminer au mieux les malentendus éventuels. Chacun pourra ainsi établir son « bilan », et gérer ses efforts au cours du semestre, de façon à obtenir la meilleure note possible, avec un minimum de souffrance.

- **Introduction :**

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent accorder une importance primordiale à la gestion de leurs ressources humaines. La fonction RH, autrefois administrative et limitée à la gestion de la paie, a connu une transformation majeure pour devenir un levier stratégique essentiel au succès des organisations.

Ce module explore l'émergence historique de la fonction Ressources Humaines, depuis ses débuts marqués par la gestion du personnel jusqu'à son rôle actuel de partenaire stratégique. Nous définirons la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et ses multiples activités, allant du recrutement à la gestion de la fin de carrière, en passant par la formation, gestion des performances et le bien-être des employés.

Nous analyserons également les rôles et responsabilités de la GRH au sein des organisations, ainsi que les différents modèles de gestion qui ont façonné cette discipline. Face aux défis actuels et futurs – comme la digitalisation, la diversité, ou encore le télétravail – nous examinerons les outils et stratégies permettant aux entreprises de s'adapter efficacement.

L'environnement interne et externe ayant un impact direct sur les politiques RH, nous identifierons les facteurs clés à prendre en compte pour une gestion optimale des talents. Enfin, une série d'exercices pratiques viendra renforcer les connaissances acquises et permettre une application concrète des concepts abordés.

À travers ce module, nous visons à développer une compréhension approfondie de la GRH et à donner aux étudiants de la troisième année psychologie du travail et d'organisation les clés pour relever les défis de la GRH dans le monde du travail d'aujourd'hui et de demain.

1- Définition de la GRH : « Elle se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue ». En d'autres termes, « La G.R.H consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, formation, etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et à une performance optimales de la part des individus et de l'organisation ». (Sekiou et al, 2007, P.10)

- Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation.
- La GRH est ainsi une fonction partagée : avec les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés, avec les décideurs d'entreprise qui définissent des politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques.

2-L'origine disciplinaire de la GRH :

L'origine disciplinaire de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) se trouve dans plusieurs domaines qui se sont croisés pour former cette discipline. Voici les principales sources disciplinaires de la GRH :

a-Psychologie :

La psychologie, en particulier la psychologie du travail et des organisations, a beaucoup contribué à la compréhension des comportements humains au travail. Elle aide à étudier la motivation, la satisfaction au travail, le leadership, et la dynamique des équipes.

b-Sociologie :

La sociologie a influencé la GRH en mettant l'accent sur les relations sociales, les cultures d'entreprise, et les interactions entre les individus et les groupes dans les organisations.

c-Économie : L'économie a apporté des concepts comme l'offre et la demande sur le marché du travail, les théories sur la rémunération et l'incitation, ainsi que la gestion des coûts liés à la main-d'œuvre.

d-Droit :

Le droit joue un rôle fondamental en GRH, en régulant les relations de travail, les contrats, les droits et devoirs des employés et des employeurs, ainsi que les normes de sécurité et d'égalité.

e-Management :

Le management a façonné la GRH en fournissant des approches pour planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

f-Anthropologie :

L'anthropologie a permis de mieux comprendre les cultures et les valeurs dans les organisations, ainsi que la manière dont elles influencent les comportements.

g-Sciences de l'éducation :

Ces sciences ont enrichi la GRH par des approches pour la formation, le développement des compétences, et l'apprentissage en milieu professionnel.

h- La médecine :

La médecine a joué un rôle important dans le développement de la fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH), notamment en matière de santé et de bien-être des employés. Voici les principales contributions de la médecine à la GRH :

✓ Santé et sécurité au travail :

- La médecine du travail a contribué à la mise en place de politiques et de pratiques visant à protéger la santé des employés.
- Elle aide à identifier et à prévenir les risques professionnels, comme les maladies liées à l'environnement de travail ou les accidents.
- Les visites médicales obligatoires permettent de surveiller l'aptitude des employés à exercer leurs fonctions.

✓ **Amélioration des conditions de travail :**

-Les connaissances médicales ont guidé l'aménagement ergonomique des postes de travail, en réduisant les risques de troubles musculo-squelettiques ou de stress.

-Les horaires de travail ont été adaptés en fonction des études sur les rythmes biologiques, contribuant à une meilleure santé des employés.

✓ **Gestion des absences et des maladies :**

-La médecine joue un rôle dans l'analyse et la gestion des absences pour maladie, en identifiant les causes sous-jacentes et en proposant des solutions.

-Elle aide également à mettre en œuvre des programmes de réinsertion pour les employés ayant été en arrêt prolongé.

✓ **Promotion du bien-être au travail :**

-Les services de santé en entreprise favorisent la prévention des maladies et la promotion de la santé physique et mentale (par exemple, campagnes de vaccination, dépistages, gestion du stress).

-Les programmes de bien-être, comme la lutte contre les addictions (tabac, alcool), trouvent souvent leur origine dans les recommandations médicales.

✓ **Accompagnement des évolutions démographiques :**

-Avec le vieillissement de la population active, la médecine aide à adapter les postes de travail pour les employés âgés.

-Elle joue aussi un rôle clé dans la prévention des maladies chroniques et dans l'accompagnement de la diversité des besoins de santé.

✓ **Prévention des risques psychosociaux :**

-Les médecins collaborent avec la GRH pour identifier et traiter des problèmes comme le stress, le burnout ou le harcèlement, qui peuvent avoir un impact sur la performance et la santé des employés. (Peretti, 2015)

En résumé, la GRH est donc une discipline multidimensionnelle qui s'appuie sur ces différentes sources pour optimiser la gestion des personnes au sein des organisations.

3- Objectifs de la GRH:

Des objectifs servent plusieurs finalités, ils influencent les activités des RH et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des RH, par exemple un objectif d'équité en emplois va affecter chacune des grandes activités des « RH » comme le recrutement, la formation, la Rémunération, etc. les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaire est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage du marché. Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services de RH :

- a) **Attirer.** L'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.
- b) **Conserver.** L'élaboration des programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- c) **Développer.** Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs. Par exemple, le Japon consacre environ 10⁰% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 2⁰% et la France, environ 3⁰%. Dans l'ensemble du monde industriel, les sommes consacrées à la formation et leurs pourcentages ont tendance à s'accroître.
- d) **Motiver et Satisfaire.** Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération. L'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.
- e) **Être efficace.** Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect

des lois et règlement qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sécurisé, etc. (Sekiou et al, 2007)

4- Evolution historique de la Fonction « RH » :

Etapas	Evolution
<p>-1- 1850-1900</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Non-existence formelle de la fonction personnelle - Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur - Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction - Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle - Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19^e siècle
<p>-2- 1900-1940</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations - Transformation des secrétariats sociaux en services de personnel « SP » - Statut mineur accordé aux SP -Tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs - Grâce aux SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs - Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo
<p>-3- 1940-1960</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Émergence de l'activité « relations industrielles » (RI) - Croissance du syndicalisme de masse - Élargissement et restructuration de la fonction personnel (GP) - Développement des associations de professionnels en RH - Priorité à la formation et aux avantages sociaux
<p>-4- 1960-1980</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maturation de la fonction RH et des RI - Diminution du pouvoir de l'activité RI - Accroissement de la législation du travail - Développement de l'informatique et du traitement de la paie - Amélioration des compétences des gestionnaires en RH - Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des RH - Influence de l'approche systémique
<p>-5-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation

1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changements technologiques, recyclage, santé et sécurité, etc. - Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations
-6- 1990-...	<ul style="list-style-type: none"> - période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH - Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH

Source : Sekiou et al, 2007

5- Les dimensions et éléments constitutifs de la GRH :

- **Des pratiques de gestion** : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former..
- **Des règles et des normes** : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH
- **Des politiques de gestion d'entreprises** : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.
- **Des acteurs multiples** : *En interne* : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; *En externe* : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes : les traditionnels facteurs de contingence tels que la taille ou la technologie mais elles sont aussi soumises à de nombreuses pressions extérieures : état du marché, structure du capital, législation.

Les projets d'entreprise, le management participatif, les axes et entretiens de progrès ont toujours cours et conservent bonne presse dans l'entreprise notamment dans le cadre des démarches compétences. Ces pratiques et principes de gestion ont souvent porté des dynamiques de changement et contribué à faire évoluer les pratiques managériales et les représentations du travail et de l'entreprise (Allouche, 2012).

Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs.

6- Rôles et responsabilité de la DRH :

a- Le service des ressources humaines rassemble et transmet aux autres managers des autres services les informations qui peuvent s'avérer pertinente au fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation.

Il participe aussi à la **conception et à l'élaboration de politique** et de programme en GRH, de cette manière les responsables jouent un rôle quant à l'orientation et à la planification globale de l'organisation en coopérant avec d'autres membres de la hiérarchie.

b- Ils donnent des conseils aux autres membres de la hiérarchie, sur les problèmes auxquels, ils sont confrontés dans leur quotidien, avec, leurs subordonnés.

c- Quant à l'innovation le service de R.H se tient au courant de toutes les nouvelles méthodes et expériences, tenté dans le but d'accroître la productivité des employés, tout en leur procurant haut degré de satisfaction.

d- Responsabilités ou fonctions administratives, signifie :

Planifier : les responsables de R.H fixent les objectifs, déterminent les ressources et programmes nécessaires, demandent et négocient ses budgets et mettent en place les plans d'action permettant de réaliser les objectifs

Organiser : la fonction d'organisation réfère à une répartition des tâches entre les acteurs et à une délégation de responsables pour chacune des activités à développer.

Diriger et coordonner : il gère le capital humain : il participe au recrutement, à la sélection et à l'embauche des ressources humaines il évalue les possibilités et potentiels des acteurs et choisissent ceux qui seront affecté à chaque poste, ils maintiennent un climat stable dans l'organisation et favorise de bonnes relations inter personnes.

Contrôler : ils surveillent l'application des politiques et stratégies des ressources humaines.

L'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines doit nécessairement être précédée d'une étape souvent mal perçue, mais combien indispensable : la définition des concepts de base. Dans la mesure du possible, nous allons bien sûr éviter de multiplier ces concepts et tenter de donner pour chacun d'entre eux une définition claire et concise (**Sekiou et al, 2007**)

7-L'évolution du regard envers le facteur humain au travail :

Les définitions de l'organisation les plus répandues s'inscrivent dans deux paradigmes différents (paradigme fonctionnalisme et paradigme du « construit social »). Mais de plus elles s'appuient sur deux conceptions différentes du comportement humain.

Les travaux développés dans le paradigme fonctionnaliste considèrent que l'homme est passif : il n'est que la pièce d'une machine agencée par d'autres. Par contre les travaux qui s'inscrivent dans une logique de « construit social » voient l'individu comme un acteur qui fait des choix et développe

des stratégies dans un univers de contraintes et de ressources. Nous allons parcourir maintenant quelques grandes écoles ou courants en faisant ressortir les différences qui les séparent au niveau de la conception du comportement humain au travail.

On examinera successivement :

- ✓ L'organisation scientifique du travail (l'homme économique) ;
- ✓ Le courant des relations humaines (l'homme social) ;
- ✓ L'analyse stratégique (l'homme stratège) ;
- ✓ Le modèle du système des activités (l'homme pluriel) ;
- ✓ Perspectives (Approche interculturelle de l'homme au travail).

7.1-Les théories classiques ou rationalistes : (l'homme économique)

Nées à la fin du 18^{ème} et du début du 19^{ème} siècle, leur expression la plus connue et la plus achevée est l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor. Selon lui, à tout problème organisationnel peut être trouvée une solution optimale ; c'est le fameux principe du *one best way*. Concrètement, dans l'organisation, la solution optimale consiste :

- ✓ A diviser les travailleurs en deux, ceux qui conçoivent cette solution et ceux qui l'exécutent ;
- ✓ A parcelliser les fonctions en tâches aussi élémentaires que possible ;
- ✓ A rationaliser les tâches par les études de temps et de mouvements ;
- ✓ A sélectionner les travailleurs les plus aptes à les exécuter ;
- ✓ A former ces derniers rapidement, en vue d'une exécution à la lettre des consignes ;
- ✓ A motiver enfin les travailleurs par des primes ou un salaire au rendement.

L'OST voit essentiellement dans l'homme *deux bras* pour accomplir des tâches répétitives et, pour activer ces deux bras, *un porte-monnaie* ou, dans les pays totalitaires, *la pression idéologique*. Selon les théories classiques, l'organisation, une fois rationalisée, devrait fonctionner comme une sorte de mécanique dont les rouages s'ajustent parfaitement les uns aux autres. (**Petit et Dubois,1998**)

➤ En quoi consiste le rôle de cette approche dans le développement de la GRH ?

Les théories classiques ou rationalistes ont joué un rôle fondamental dans le développement de la gestion des ressources humaines (GRH) en posant les bases de l'organisation du travail et en structurant les pratiques managériales. Voici leurs principales contributions :

a. Organisation scientifique du travail :

- **Initiateur** : Frederick Taylor (Taylorisme)
- **Contribution** :
 - ✓ Met en avant la standardisation des tâches et les méthodes scientifiques pour maximiser la productivité.
 - ✓ Prône une gestion méthodique du travail, incluant la spécialisation des employés et la division stricte des tâches.
- **Impact sur la GRH** :
 - ✓ Introduction de la notion de "gestion des performances" et de mesures pour améliorer l'efficacité.
 - ✓ Développement des descriptions de poste précises pour chaque employé.

b. Hiérarchie et autorité :

- **Initiateur** : Henri Fayol
- **Contribution** :
 - ✓ Définit les principes de gestion, comme l'unité de commandement, la centralisation et la hiérarchie.
 - ✓ Structure l'organisation autour de fonctions bien définies (technique, commerciale, administrative, etc.).
- **Impact sur la GRH** :
 - ✓ Mise en place de structures hiérarchiques claires.
 - ✓ Développement des fonctions RH pour encadrer les processus comme le recrutement, la formation et la gestion administrative.

c. Bureaucratie et rationalisation :

- **Initiateur** : Max Weber
- **Contribution** :

- ✓ Défend l'idée d'une bureaucratie structurée, avec des règles claires, des procédures formalisées et une séparation stricte entre les fonctions.
- **Impact sur la GRH :**
- ✓ Instauration de politiques et de procédures formalisées dans la gestion des employés.
- ✓ Promotion d'une approche rationnelle et égalitaire dans les pratiques RH, comme les promotions et les évaluations.

d. Importance de la discipline et du contrôle :

- Les théories rationalistes insistent sur la discipline comme fondement de l'efficacité organisationnelle.
- **Impact sur la GRH :**
- ✓ Développement de systèmes de contrôle et d'évaluation des employés.
- ✓ Mise en place de sanctions et de récompenses pour réguler les comportements.

e. Vision mécaniste de l'organisation :

- Ces théories considèrent l'organisation comme une machine où chaque employé est une pièce devant remplir une fonction précise.
- **Impact sur la GRH :**
- ✓ Première conceptualisation des relations employeur-employé basée sur la productivité.
- ✓ Création de processus de recrutement et de formation adaptés aux tâches spécifiques.

- Critiques et limites :

- Vision souvent déshumanisante des employés, les réduisant à des "ressources" productives.
- Néglige les dimensions sociales, émotionnelles et psychologiques des individus, ce qui sera corrigé par la théorie des relations humaines (Rojot, 2005)

En résumé, les théories classiques ou rationalistes ont structuré la GRH autour de principes d'efficacité, de contrôle et de rationalité. Elles ont permis de poser les bases d'une gestion systématique et organisée, même si elles ont ensuite été complétées par des approches plus humaines pour répondre aux besoins sociaux et émotionnels des employés.

7.2-Le courant des relations humaines et des Néo-Relations humaines :(l'homme social)

Le courant des relations humaines (RH) est apparu, il convient de le rappeler, en réaction aux principes de Taylor et à l'organisation scientifique du travail (OST). Dans les années 1920 et au début des années 1930, E. Mayo et son équipe ont démontré qu'il ne suffisait pas de rationaliser le travail en le découpant en tâches simples et répétitives, d'adopter un style de management autoritaire ou d'instaurer un salaire basé sur le rendement, offrant ainsi des perspectives de gains supplémentaires aux ouvriers, pour augmenter leur satisfaction et leur productivité.

Pour reprendre ce raccourci imagé, l'individu au travail est apparu à ces pionniers de la psychosociologie comme n'étant pas seulement deux bras et un porte-monnaie, selon la conception taylorienne, mais aussi et avant tout un être **social**. En tant que tel, il réagit **comme membre de son groupe réel de travail**. Ce groupe à une vie propre, non prévue par l'organisation formelle : il a une structuration informelle, avec des leaders et des normes qui orientent la production des membres du groupe, leurs relations avec l'encadrement officiel et leurs jugements sur la situation de travail.

L'importance du petit groupe ainsi mise en évidence, **Lewin** et ses collaborateurs fournissent deux apports théoriques essentiels au courant naissant des relations humaines (RH) :

- ✓ Par des expériences portant sur le changement des attitudes, Ils diffusèrent l'idée d'une supériorité du **leadership** démocratique sur les leaderships autocratiques et le laisser-faire;
- ✓ Pour analyser les phénomènes de groupe, ils introduisirent un modèle emprunté à la physique, celui de la dynamique des groupes. D'après ce modèle, il est plus facile de faire changer les normes d'un individu ou d'un groupe par des discussions et des décisions en petits groupes que par des conférences ou des entretiens personnalisés (**Petit et Dubois, 1998**)

➤ En quoi consiste le rôle de cette approche dans le développement de la GRH ?

La théorie des relations humaines joue un rôle essentiel dans le développement de la gestion des ressources humaines (GRH) en entreprise. Elle met l'accent sur l'importance des individus, leurs besoins, et leurs interactions au sein d'une organisation. Voici ses principaux apports :

a. Reconnaissance du facteur humain :

- Contrairement aux approches mécaniques ou strictement centrées sur la productivité (comme le taylorisme), la théorie des relations humaines, initiée par Elton Mayo et ses collègues, montre que les employés ne sont pas de simples exécutants. Ils ont des besoins sociaux et émotionnels qui influencent leur performance.

b. Importance de la motivation et du bien-être :

- Cette théorie met en lumière que des employés heureux et motivés sont plus productifs. Par exemple, l'attention portée à leurs préoccupations et la reconnaissance de leurs efforts favorisent leur engagement.

c. Communication et collaboration :

- Elle souligne l'importance d'une communication ouverte et honnête entre les employés et les managers, ainsi que du travail d'équipe pour créer un environnement harmonieux et productif.

d. Appartenance et dynamique de groupe :

- Les expériences de Hawthorne (qui ont donné naissance à cette théorie) montrent que le sentiment d'appartenance à un groupe et la dynamique de ce dernier jouent un rôle crucial dans la motivation des employés.

e. Évolution des pratiques de GRH :

- Grâce à cette théorie, les entreprises ont développé des pratiques comme :
 - ✓ Les entretiens individuels pour écouter les besoins des employés.
 - ✓ Les programmes de bien-être au travail.
 - ✓ La formation en leadership pour les managers afin qu'ils adoptent une gestion plus humaine et participative.

En résumé, la théorie des relations humaines a fait évoluer la GRH en plaçant les individus au centre de la performance organisationnelle. Cela a encouragé les entreprises à valoriser l'humain, favorisant ainsi une meilleure satisfaction des employés et une productivité accrue. Les recherches de Mayo, Lewin et Moreno ont incité les organisations à accorder plus d'attention aux relations

humaines, c'est-à-dire à la communication, aux groupes et aux styles de commandement. Il s'est alors développé aux Etats-Unis d'abord, en Europe ensuite, une idéologie de l'organisation, famille heureuse, se devant d'apporter à ses membres un bonheur qui, seul, permettrait d'augmenter la productivité. Ici, apparaît une différence de perspective entre l'OST et les RH, qui peut être schématisée ainsi, à la suite d'Etzioni, (1971, p.76-79):

- ✓ Pour l'OST, l'organisation la plus efficace sera aussi la plus satisfaisante pour ses membres, car augmentant la productivité, elle augmentera aussi les salaires ;
- ✓ Pour les RH, seule une organisation susceptible d'apporter des satisfactions sociales, peut être efficace. Pour créer des sources de satisfaction sociale dans les organisations, on multiplia les stages ou les séminaires de formation aux relations humaines, au travail en groupe, à la communication et au commandement, à l'intention, plus particulièrement, de l'encadrement.

Ainsi, les théories dites des relations humaines voient essentiellement dans l'homme, un cœur que l'OST avait méconnu. L'image idéale de l'organisation à laquelle elles se réfèrent est celle de la famille heureuse telle que évoqué ci-dessus. Ces travaux seront étayés par **le courant des Néo-Relations humaines** (MC Gregor, 1974 ; Maslow, 1943 ; Herzberg, 1971) qui va contribuer à montrer que l'homme a des motivations et des sources de satisfaction complexes. Le travail est une source possible d'épanouissement et de réalisation de soi si on apporte des réponses aux insatisfactions résultant des contraintes des organisations tayloriennes. (Petit et Dubois,1998)

- Critiques et limites :

Bien qu'elle ait apporté des avancées, elle a aussi reçu des critiques et présente certaines limites. Voici quelques points importants :

a. Simplification de la complexité humaine :

- **Critique** : L'approche tend à réduire la complexité humaine à des facteurs émotionnels et sociaux, en négligeant d'autres dimensions comme les besoins individuels, les valeurs personnelles ou les aspirations de carrière.
- **Limite** : Tous les employés ne réagissent pas de la même manière aux relations sociales ou au bien-être au travail.

b. Manque de prise en compte des inégalités de pouvoir :

- **Critique** : L'approche suppose que de bonnes relations entre les employés et la direction suffisent à améliorer la performance, mais elle ignore souvent les déséquilibres de pouvoir ou les conflits d'intérêts.
- **Limite** : Certains problèmes structurels, comme les bas salaires ou les conditions de travail difficiles, ne peuvent pas être résolus uniquement par des relations humaines positives.

c. Accent excessif sur la dimension affective :

- **Critique** : En se concentrant sur l'aspect émotionnel et social, l'approche néglige parfois l'importance des tâches elles-mêmes, des compétences nécessaires et des objectifs de l'organisation.
- **Limite** : Un travailleur motivé mais mal formé ou mal équipé reste peu efficace.

d. Vision parfois paternaliste :

- **Critique** : L'approche peut sembler paternaliste, avec une tendance à traiter les employés comme des individus nécessitant de la protection ou du réconfort, plutôt que comme des partenaires égaux.
- **Limite** : Cela peut infantiliser les travailleurs et réduire leur autonomie.

e. Réduction des tensions collectives à des problèmes individuels :

- **Critique** : Elle interprète souvent les problèmes collectifs (grèves, revendications) comme des signes de mauvais climat social, au lieu de reconnaître qu'ils peuvent être des réponses légitimes à des problèmes structurels.
- **Limite** : Cela peut conduire à des solutions superficielles qui ne traitent pas les causes profondes des problèmes.

f. Manque d'adaptabilité dans certains contextes

- **Critique** : L'approche est surtout adaptée à des contextes où les relations humaines sont valorisées, mais elle est moins pertinente dans des environnements de travail très standardisés ou automatisés.
- **Limite** : Elle n'est pas universelle et ne répond pas toujours aux besoins des entreprises modernes. (Rojot, 2005)

En résumé, bien que l'approche des relations humaines ait permis de mettre en lumière l'importance des aspects sociaux et émotionnels au travail, elle doit être complétée par d'autres théories pour mieux répondre aux réalités complexes des organisations.

7.3-L'analyse stratégique : (l'homme stratège)

L'analyse stratégique est un mode d'approche qui a été développé notamment par Crozier (Crozier, Friedberg, 1977). Elle repose sur une mise en cause du principe de converger des objectifs qui inspirait (l'OST) et le courant des relations humaines (RH).

L'analyse stratégique et systémique constitue un cadre de lecture et de compréhension des fonctionnements réels des organisations. Selon cette théorie, les organisations sont des construits sociaux, c'est-à-dire qu'elles sont le produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d'interdépendance. Autrement dit, le fonctionnement réel des organisations est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Cette théorie permet ainsi une compréhension de la façon dont coopèrent, dans des systèmes d'action organisés, les individus et les groupes pour atteindre leurs objectifs de travail (Fouadriat, 2007)

Selon cette approche, chaque salarié est un acteur qui dispose d'une marge de liberté irréductible lui permettant de développer des stratégies. Pour préciser le concept de stratégie, (Crozier et Friedberg 1977) nous disent que :

- ✓ L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et des projets cohérents ;
- ✓ Le comportement est actif : il est sans doute contraint et limité mais il n'est jamais directement déterminé ;
- ✓ La rationalité des comportements ne se rapporte pas à des objectifs clairs. Il ne s'agit pas d'une rationalité par rapport à des objectifs, mais d'une rationalité définie par rapport au contexte et aux opportunités qu'il offre.

Si les salariés développent des stratégies autonomes dans le cadre d'une situation où il n'y a pas unicité des objectifs, la question essentielle qui se pose pour l'analyse organisationnelle est celle du pouvoir. Le pouvoir d'un acteur va dépendre du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude affectant le comportement d'un autre acteur.

-En quoi consistent ces zones d'incertitudes ?

Les zones d'incertitude selon Crozier, sont des zones où les activités et leur coordination ne sont pas bien définies par l'organisation formelle, autrement dit où les règles formelles sont insuffisantes. Ces zones définissent pour les acteurs, des espaces où, les contraintes étant moins fortes, ils ont une plus grande marge de liberté dont ils cherchent à tirer profit en essayant d'imposer une nouvelle règle qui les avantagera dans l'accomplissement de leurs tâches. Les acteurs disposeront toujours d'une zone de liberté qu'on ne parvient pas à réglementer et qu'ils mettront à profit dans la poursuite de leurs stratégies.

-Quels sont les principaux concepts de l'analyse stratégique et systémique ?

La théorie de l'analyse stratégique et systémique repose sur quelques concepts fondamentaux à savoir :

- ✓ **Le pouvoir** « Résultat du contrôle des zones d'incertitude par l'acteur »;
- ✓ **La stratégie et l'enjeu** « Expression d'une stratégie rationnelle de l'acteur visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains, à travers sa participation à l'organisation »;
- ✓ **La zone d'incertitude** « Des zones où les activités et leur coordination ne sont pas bien définies par l'organisation formelle » ;
- ✓ **Le système d'action concret** « L'ensemble des arrangements entre tous les acteurs. Cette régulation reflète une règle de jeu cachée qui définit la nature des marchandages acceptables entre les acteurs ».

-En quoi consistent les zones d'incertitude qui consolident le pouvoir de l'acteur ?

Selon Crozier, il existe quatre zones d'incertitude dont dépend le pouvoir de l'acteur. Autrement dit, le pouvoir de l'acteur va dépendre du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude affectant le comportement d'un autre acteur.

- L'expertise technique, le savoir, les savoirs faire ;
- La maîtrise des informations ;
- La maîtrise des règles et de l'attribution des moyens ;
- La maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l'organisation ou pour toute partie de celle-ci (Foudriat,2007).

Cette théorie constitue un renversement total de perspective par rapport à l'OST et au courant des relations humaines (RH). Elle remet en cause certains découpages conceptuels de la discipline (par exemple la distinction formel-informel) et change de vision de l'homme dans l'organisation. Il prend le statut d'un acteur. Toutefois, on lui reproche de couper les acteurs de leur passé mais également des investissements qui sont les leurs dans plusieurs registres de vie. C'est cette articulation entre vie au travail et hors travail qui définit « l'homme pluriel » qui est au centre du modèle du système des activités.

➤ **En quoi consiste le rôle de l'analyse stratégique dans le développement de la GRH ?**

L'analyse stratégique de Michel Crozier a joué un rôle clé dans le développement de la gestion des ressources humaines (GRH) en apportant une nouvelle vision des dynamiques organisationnelles et des relations de pouvoir. Voici comment elle a influencé la GRH :

a. Compréhension des jeux de pouvoir dans les organisations :

- **Idée principale :** Michel Crozier montre que les organisations sont des systèmes où les individus cherchent à maximiser leur pouvoir et à réduire leur incertitude. Chaque acteur développe des stratégies pour atteindre ses objectifs personnels ou professionnels.
- **Apport à la GRH :** La GRH intègre cette idée en reconnaissant l'importance des relations de pouvoir et des négociations dans la gestion des équipes. Elle cherche à anticiper les tensions et à aligner les intérêts individuels et organisationnels.

b. La notion de zones d'incertitude :

- **Idée principale :** Les zones d'incertitude sont des domaines où certaines personnes ou groupes détiennent une expertise ou un contrôle qui leur donne un pouvoir sur les autres. Par exemple, un salarié qui maîtrise une compétence rare peut influencer des décisions.
- **Apport à la GRH :** Cela a conduit à mieux gérer les compétences clés, à identifier les expertises critiques et à concevoir des politiques pour réduire les dépendances organisationnelles. Cela renforce aussi l'importance des formations et de la gestion des talents.

c. Importance des relations sociales : Idée principale : Crozier insiste sur le rôle des relations interpersonnelles dans le fonctionnement des organisations. Les réseaux informels et les alliances sont souvent aussi importants que les structures formelles.

- **Apport à la GRH** : Cela a encouragé les responsables RH à favoriser une communication ouverte, des environnements de travail collaboratifs et la prise en compte des relations informelles pour améliorer la cohésion et la performance. (Foudriat,2009)

d. Critique des modèles bureaucratiques rigides :

- **Idée principale** : Crozier critique les organisations bureaucratiques, où les règles trop rigides empêchent l'adaptation et l'innovation. Il prône des systèmes plus flexibles qui permettent une autonomie et une responsabilisation des acteurs.
- **Apport à la GRH** : Cela a inspiré des pratiques comme la délégation de responsabilités, la gestion participative et le développement de systèmes de travail flexibles.

e. Adaptation au changement :

- **Idée principale** : Pour Crozier, le changement organisationnel ne peut réussir que si les acteurs sont impliqués et si leurs stratégies sont prises en compte.
- **Apport à la GRH** : Les responsables RH s'appuient sur cette idée pour concevoir des processus de gestion du changement qui incluent la communication, la formation et la négociation avec les différentes parties prenantes.

En résumé, l'analyse stratégique de Michel Crozier a enrichi la GRH en mettant l'accent sur la dimension stratégique des relations humaines, le rôle des interactions sociales, la gestion du pouvoir et la flexibilité dans les organisations. Elle a permis de développer des pratiques RH plus centrées sur les personnes, la collaboration et l'adaptation aux défis modernes.

- Critiques et limites :

L'analyse stratégique de Michel Crozier a grandement enrichi notre compréhension des dynamiques organisationnelles, mais elle a également été critiquée et présente certaines limites. Voici les principales critiques :

a. Trop grande focalisation sur les jeux de pouvoir :

- **Critique** : L'analyse stratégique met beaucoup l'accent sur les stratégies individuelles et les luttes de pouvoir, au point de parfois minimiser d'autres aspects organisationnels, comme les valeurs communes, la culture d'entreprise ou les objectifs collectifs.

- **Limite** : Elle peut donner une vision cynique des relations professionnelles, en supposant que tous les acteurs cherchent uniquement à maximiser leur intérêt personnel.

b. Approche descriptive plutôt que prescriptive :

- **Critique** : L'analyse stratégique décrit bien les relations de pouvoir et les zones d'incertitude, mais elle propose peu de solutions concrètes pour surmonter les tensions ou améliorer la performance organisationnelle.
- **Limite** : Les managers peuvent trouver cette approche peu utile pour prendre des décisions pratiques ou résoudre des conflits.

c. Sous-estimation des contraintes structurelles :

- **Critique** : Crozier met l'accent sur l'autonomie des acteurs dans la gestion des incertitudes, mais il néglige parfois les contraintes économiques, technologiques ou sociales qui limitent les marges de manœuvre des individus.
- **Limite** : Cela peut donner une vision trop optimiste ou incomplète des possibilités d'action des acteurs dans des environnements très contraints.

d. Difficulté d'application dans des contextes culturels différents :

- **Critique** : L'analyse stratégique est très ancrée dans le contexte des organisations françaises des années 1960-1980. Elle peut être moins pertinente dans des environnements où les dynamiques de pouvoir ou les modes de gestion diffèrent (par exemple, dans des cultures très hiérarchisées ou collectivistes).
- **Limite** : Son universalité est parfois remise en question.

e. Négligence des émotions et des dimensions informelles :

- **Critique** : L'approche stratégique se concentre sur des comportements rationnels et stratégiques, en négligeant le rôle des émotions, des croyances, et d'autres dimensions plus informelles qui influencent les comportements organisationnels.
- **Limite** : Elle offre une vision partielle des relations humaines en entreprise.

f. Pas toujours adaptée aux organisations modernes (critique) : avec la montée en puissance des organisations agiles, des start-ups et des structures décentralisées, les modèles hiérarchiques traditionnels étudiés par Crozier sont parfois moins représentatifs.

- **Limite** : L'approche peut sembler dépassée pour analyser certaines entreprises modernes.

(Rojot, 2005)

7.4- Le modèle du système des activités : (l'homme pluriel)

Le modèle du système des activités a été développé par l'équipe de psychologie sociale du travail (Laboratoire personnalisation et changements sociaux) de l'université de Toulouse-Le Mirail. Curie, Baubion-Broye , Hajjar et Bernard Lahire ont été ensuite considérablement enrichie par le travail d'équipe (**Baubion-Broye,1998**).

Selon ce modèle, il existe une régulation et une coordination des relations qui s'établissent entre différents domaines de vie : on ne peut pas isoler le travail du hors travail. De plus ces relations ne découlent pas mécaniquement de la situation : elles traduisent « le modèle de vie » du sujet qui recouvre ses projets et anticipations, son système de valeur et de représentation. Le sujet devient un acteur à part entier... . Ce modèle vise à étudier la détermination unilatérale qui s'exerce entre les deux registres (travail et le hors travail) :

✓ Concernant la détermination du hors travail par le travail, on peut citer pour exemple les travaux qui montrent que l'activité professionnelle affecte la vie familiale :les sociologues de la famille concluent que l'activité de la femme a des effets sur la taille de la famille, le divorce, la prise en charge de tâches ménagères...De même, il apparaît que le travail posté perturbe le couple et empêche les salariés de s'investir dans les relations associatives.

✓ Concernant à l'opposé, la détermination du travail par le hors travail, on peut citer les travaux qui notent que le fait d'avoir des enfants influence négativement la vie professionnelle des femmes qu'il influence positivement celle des hommes.

Avec le modèle du système des activités, on refuse cette dichotomie ; cela conduit à placer les interdépendances entre les différents domaines de vie (famille, travail, vie personnelle, vie sociale) au centre de l'analyse. Ainsi, on peut présenter de manière résumée les propositions du modèle du système des activités en intégrant les évolutions qu'il a connues depuis la première conceptualisation de 1987 :

✓ Les activités accomplies par les sujets dans différents domaines de vie (famille, travail, vie sociale, vie personnelle) ne peuvent pas être isolées les unes des autres car elles forment un système.

✓ Chaque sous-système correspondant à une sphère particulière d'activité est, d'une manière relative, autonome ; chaque sous-système se définit par des objectifs, qui sont poursuivis dans un univers de contraintes et de ressources.

✓ Le modèle d'action est une instance de contrôle qui assure une coordination des activités à l'intérieure d'un sous-système. Il est constitué des hiérarchies de valeurs qui sont celles de l'individu ; ce modèle n'est pas figé mais il se modifie sous l'influence des variables externes et des activités déployées dans le domaine considéré.

✓ Les sous-systèmes sont interdépendants : des échanges s'effectuent entre les sous-systèmes. Les ressources ou les contraintes d'un sous-système peuvent aider ou constituer un obstacle au fonctionnement des autres. Exemple : une personne au chômage peut trouver un emploi grâce à une connaissance rencontrée lors d'activités sportives. (Louche,2012)

➤ En quoi consiste le rôle de cette approche dans le développement de la GRH ?

Le modèle du **système des activités**, introduit par Bernard Lahire dans son ouvrage *L'Homme pluriel*, joue un rôle important dans le développement de la gestion des ressources humaines (GRH) en apportant une vision plus nuancée et diversifiée des individus dans les organisations. Voici les principaux apports de ce modèle à la GRH :

a. Reconnaissance de la pluralité des individus :

- **Idée principale** : Lahire montre que chaque individu est façonné par une diversité de contextes sociaux, d'expériences et de rôles, ce qui conduit à des comportements variés en fonction des situations.
- **Apport à la GRH** :
 - ✓ Cela pousse la GRH à considérer les employés comme des êtres complexes, influencés par leurs expériences personnelles et professionnelles.
 - ✓ Les politiques RH peuvent ainsi s'adapter aux besoins et motivations individuels (personnalisation des parcours, flexibilité, reconnaissance des spécificités).

b. Importance des contextes dans les comportements professionnels :

- **Idée principale** : Les comportements d'une personne varient selon le contexte dans lequel elle se trouve (famille, travail, loisirs, etc.). Les normes et attentes de chaque contexte influencent ses actions.

- **Apport à la GRH :**

- ✓ Cela souligne l'importance de créer des environnements de travail favorables où les collaborateurs peuvent exprimer différentes facettes de leur personnalité.
- ✓ Cela encourage également une approche flexible du travail, comme le télétravail ou des horaires aménagés, pour permettre aux individus de mieux gérer leurs multiples rôles.

c. Développement de compétences multiples :

- **Idée principale :** Les individus accumulent des compétences et des savoir-faire issus de leurs différentes expériences de vie, ce qui enrichit leur contribution au travail.
- **Apport à la GRH :**
- ✓ Cela met en avant l'importance de reconnaître et valoriser les compétences informelles ou transversales des employés (soft skills).
- ✓ Les formations et la mobilité interne deviennent des outils pour développer davantage cette richesse plurielle.

d. Adaptation des pratiques de management :

- **Idée principale :** Le modèle invite à reconnaître que chaque individu répond différemment aux situations en fonction de ses références sociales et culturelles.
- **Apport à la GRH :**
- ✓ Les managers doivent adopter un style de leadership adapté à la diversité des individus et des équipes.
- ✓ Cela favorise une approche participative et inclusive du management, tenant compte des aspirations et attentes variées des employés.

e. Prise en compte de la vie personnelle dans la vie professionnelle :

- **Idée principale :** L'Homme pluriel ne peut pas être réduit à sa seule identité professionnelle. Les autres sphères de sa vie influencent son bien-être et sa performance au travail.
- **Apport à la GRH :**
- ✓ Cela encourage des initiatives pour concilier vie professionnelle et vie personnelle, comme des politiques de bien-être, des congés parentaux ou des soutiens psychologiques.

f. Lutte contre la standardisation excessive :

- **Idée principale** : Les individus ne peuvent pas être traités comme des entités homogènes avec des besoins identiques.
- **Apport à la GRH** :
- ✓ Cela remet en question les pratiques RH trop standardisées (évaluations, formations, politiques salariales) et encourage des approches plus individualisées pour motiver et fidéliser les talents.

En résumé, le modèle du **système des activités** et la notion de *l'Homme pluriel* ont permis à la GRH de mieux intégrer la complexité des individus. En reconnaissant que chaque employé est influencé par des expériences multiples et contextuelles, la GRH a évolué vers une approche plus humaine, flexible et personnalisée. Cela renforce des pratiques comme la gestion des talents, le bien-être au travail et le développement des compétences transversales. (Rojot, 2005)

-Critiques et limites :

Le modèle du **système des activités** et la notion de *l'Homme pluriel* ont enrichi la compréhension des comportements humains en reconnaissant leur complexité et leur diversité. Cependant, ce modèle présente aussi des **critiques** et des **limites**, notamment dans son application à des contextes comme la gestion des ressources humaines (GRH). Voici les principales :

a. Complexité difficile à opérationnaliser :

- **Critique** : En insistant sur la pluralité et la diversité des individus, le modèle rend difficile la création de politiques RH ou de management standardisées, car chaque employé est perçu comme unique.
- **Limite** : Cela complique la mise en place d'outils ou de pratiques RH généralisées, comme les grilles de compétences, les politiques de rémunération ou les évaluations de performance.

b. Risque de relativisme :

- **Critique** : La reconnaissance de la diversité des comportements et des influences contextuelles peut conduire à une difficulté à établir des normes ou des critères d'évaluation clairs.

- **Limite** : Cela peut poser problème pour garantir l'équité et la cohérence dans la gestion des équipes, car une trop grande individualisation pourrait être perçue comme injuste par certains.

c. Sous-estimation des dynamiques collectives : Critique : Le modèle met l'accent sur l'individu et ses multiples facettes, mais il risque de minimiser l'importance des dynamiques collectives, comme la culture d'entreprise, les normes organisationnelles ou l'esprit d'équipe.

- **Limite** : La GRH doit aussi gérer des groupes et des collectifs, ce que le modèle traite moins en profondeur.

d. Vision principalement descriptive :

- **Critique** : Le modèle analyse finement les comportements individuels et leurs causes, mais il propose peu de solutions concrètes ou d'outils pour les managers ou les responsables RH.
- **Limite** : Il peut être difficile pour les praticiens de traduire ces concepts théoriques en actions ou politiques concrètes.

e. Négligence des contraintes structurelles et systémiques :

- **Critique** : Le modèle met l'accent sur les choix et comportements individuels influencés par divers contextes, mais il prend moins en compte les contraintes structurelles (comme les normes légales, les hiérarchies organisationnelles ou les contraintes économiques).
- **Limite** : Dans certains cas, les employés ont peu de marge de manœuvre, et la reconnaissance de leur pluralité peut sembler hors de propos face à des réalités rigides.

f. Charge de travail pour la gestion individualisée :

- **Critique** : Adapter les pratiques RH à chaque individu demande beaucoup de temps, de ressources et de compétences pour analyser les besoins et comportements de chaque employé.
- **Limite** : Cela peut être irréaliste dans des entreprises de grande taille ou des environnements très standardisés, où l'efficacité repose sur des processus simplifiés.

g. Risque de surcharge cognitive pour les individus (Critique) : Le modèle met en lumière les multiples rôles et attentes auxquels les individus doivent répondre, mais cela peut renforcer la pression et le stress liés à la gestion de ces différentes sphères.

- **Limite** : Cela peut devenir un fardeau pour les employés qui doivent équilibrer ces influences multiples, surtout dans des environnements exigeants.

h. Applicabilité limitée à certains types d'organisations :

- **Critique** : Le modèle est particulièrement pertinent pour des organisations où la diversité des profils et des tâches est valorisée. Il peut être moins adapté dans des structures très standardisées, comme les usines ou les organisations militaires.
- **Limite** : Dans des contextes où l'homogénéité et la rigueur sont privilégiées, ce modèle peut sembler trop complexe ou inutile. (Rojot,2005)

En résumé, bien que ce modèle apporte une vision enrichissante de l'individu et de ses comportements, il présente des limites dans son applicabilité pratique, surtout dans des environnements nécessitant standardisation et efficacité. La GRH doit souvent trouver un équilibre entre personnalisation et pragmatisme, en combinant ce modèle avec d'autres approches plus adaptées aux réalités organisationnelles.

7.5- L'approche interculturelle de l'homme au travail : (l'homme en situation de morcèlement culturelle)

Cette approche associe étroitement les problématiques des situations liées à l'immigration de celles provenant de la mondialisation. A partir d'une revue des principales études consacrées à ces phénomènes, cette partie du séminaire en propose une approche commune. La convergence des travaux qui leurs sont consacrés s'appuie sur des terrains où immigration et mondialisation se côtoient mais également sur des théories et des concepts transversaux .La culture et plus particulièrement deux de ses conceptions —la culture au sens anthropologique et la culture au sens socio-perceptif- constitue le concept central à partir duquel la spécificité des situations de travail liée à l'immigration et /ou à la mondialisation est appréhendée.

Face à la diversité des sens et des utilisations du terme « interculturel », nous réservons cette écriture à l'objet d'une rencontre. De cette façon, l'approche interculturelle se distingue de l'approche culturelle comparative ou encore mono culturelle qui renvoient ,dans le premier cas à la comparaison de phénomènes culturels et dans le second à des situations relevant d'une seule culture (Camilleri et Vinsonneau,1996).En revanche ,en référence à Jahoda (1993),nous recourons à l'écriture « interculturel » pour désigner l'ensemble du domaine concerné ,par équivalence avec le terme anglophone « Cross-cultural » (Krewer et Dasen,1993).

En résumé, *l'approche interculturelle* couvre trois types d'études :

- Les études mono culturelles ou « culturelles », (ex. comparaison des cas d'entreprises relevant d'une même culture sociétale, Philippe d'Iribarne, 1989) ;
- Les études culturelles comparatives (ex. comparaison des entreprises d'une multinationale telle qu'IBM répartie sur plus de cinquantaine de pays, (Gèrre Hofstede, 2010).
- Les études interculturelles (ex. l'identité sociale et les relations intergroupes (Vainsoneau, 1990), (stratégies d'acculturation et trajectoires professionnelles (Bourhis, 1997, Berry, 1997).

➤ **Quelles sont les raisons de la diversité culturelle au sein des ressources humaines d'une entreprise et comment peut-on bien la gérer ?**

La mondialisation de l'économie et le développement des entreprises internationales posent la question de la gestion des différences culturelles au sein des organisations. Qu'il s'agisse de projets internes (équipes multiculturelles) ou de relations issues de fusions, acquisitions ou d'alliances stratégiques (relations intergroupes). Il y a donc la nécessité d'insérer cette diversité culturelle dans un cadre cohérent et structuré qui permette une convergence des actions. Le management interculturel se présente dès lors comme un acte essentiel pour reconnaître et valoriser les avantages de la diversité. Tel est le défi à relever par les dirigeants et les entreprises.

A- Les origines de la diversité culturelle dans les entreprises :

-L'internationalisation des activités :

Un nombre important d'entreprises sont obligées de sortir du cadre national pour assurer le développement de leurs activités. Selon **Mucchielli, (1998)** cette internationalisation des activités des firmes s'explique par différents facteurs:

- ✓ Marchés nationaux exigus et souvent en voie de saturation (risques de surcapacités) ;
- ✓ Possibilités d'étendre ses activités à d'autres zones géographiques afin d'éviter les risques géographiques (instabilité politique, récession, crise financière, etc.) ;
- ✓ Possibilités de formation de grands ensembles économiques intégrés (ex. Union Européenne) ;

-La constitution des équipes multiculturelles : Avec la création de filiales à l'étranger et le développement des acquisitions et alliances, les échanges et l'organisation du travail ont subi des

mutations qui nécessitent une nouvelle logique en matière d'intégration et de développement. Le développement des nouvelles technologies de l'information permet en particulier de réunir en temps réel des individus d'origine et de nationalités différentes autour d'un même projet. Cette situation a pour conséquence de modifier considérablement la structure et la composition des équipes de travail au sein des entreprises.

Ces équipes multiculturelles posent donc d'autres problèmes aux managers, en plaçant les différences dans un registre plus subjectif et sujet des tensions plus graves.

➤ **En quoi consiste la différence entre pluridisciplinaire et multiculturel ?**

- ✓ **Les équipes pluridisciplinaires :** Dans le cas d'équipes pluridisciplinaires, les différences sont étroitement dépendantes des fonctions (métiers) de l'entreprise et de leur adaptation aux contraintes de l'environnement. La différenciation, au sein des équipes de travail, est donc de type fonctionnel, au sens de **Lawrence et Lorch (1967)**.
- ✓ **Les équipes multiculturelles :** Dans les équipes multiculturelles, la question de la différenciation se pose à un autre niveau. Elle vient s'ajouter aux problèmes posés par la gestion d'équipes pluridisciplinaires. La différenciation est ici abordée au sens de **Tadjfel (1981)**, à savoir comme la rencontre entre des cultures déjà établies qui vont réagir en fonction de leurs propres systèmes de références (la croyance, les valeurs ou les normes des individus). Autant d'éléments qui viennent accroître les difficultés du travail collectif, avec l'intégration de membres dont les hypothèses culturelles ne sont pas forcément identiques en matière de conception et d'organisation du travail.

-L'accélération de la mobilité géographique des cadres :

L'expatriation des cadres reste une des options choisies par l'entreprise pour superviser le transfert de savoir-faire vers les unités locales.

B- Les avantages de la diversité culturelle pour les entreprises :

Dans le contexte de mondialisation, la diversité culturelle s'impose comme un élément central du management. Pour les entreprises, cette réalité se révèle très difficile à aborder. Il convient donc d'en comprendre les avantages potentiels et les problèmes qu'elle pose aux entreprises. La diversité culturelle ne doit pas uniquement se voir comme une contrainte ni comme une simple conséquence de la nécessaire adaptation aux évolutions du marché. La diversité des cultures peut constituer, pour les entreprises, un véritable avantage concurrentiel. (**Hoecklin, 1994 ; Adler, 1980**).

APPORTS DE LA DIVERSITE CULTURELLE

Domaines concernés	Bénéfices attendus
Marketing et commerce	-Capacité de répondre rapidement et directement aux attentes et préférences des marchés locaux
Gestion des ressources humaines	-Capacité d'enrichir personnellement les salariés de l'entreprise et de développer chez eux de nouvelles aptitudes et sensibilités. -Capacité de recruter et fidéliser des personnes de cultures de d'horizons différents.
Gestion et organisation	-Capacité de réduire les couts et d'augmenter la flexibilité de l'organisation par une meilleure allocation des ressources et une plus grande réactivité face à des besoins variés et aux évolutions de l'environnement.
Prise de décisions	-Capacité accrue de résoudre des problèmes complexes, grâce à la diversité des compétences au sein des équipes
Analyse et réflexion	-Capacité de minimiser les risques de conformité et d'inertie, grâce à la confrontation des points de vues au sein des équipes.

Source : Meire., O , 2006

C- Les risques de la diversité culturelle pour les entreprises :

Dans la pratique, il est beaucoup plus difficile d'exploiter les avantages de la diversité, en particulier au sein des grandes entreprises, et ce pour deux raisons :la première tient au nombre considérable de domaines dans lesquels les différences se manifestent, et la seconde à la nécessité de préserver la cohésion de l'entreprise en même temps que sa diversité. Un certain nombre d'études (Jehn et al ; 1990 ; Thomas et Ely,1996) montrent d'ailleurs que la diversité peut affecter négativement les processus organisationnels et la performance des entreprises.

DANGERS DE LA DIVERSITE

Domaines concernés	Risques potentiels
Marketing et commerce	-Risques de concurrence -Risques de cannibalisation des offres
Gestion des ressources humaines	-Relations conflictuelles -Problème de susceptibilité -Logique de clivage eux-nous -Dégradation générale du climat social
Gestion et organisation	-Constitution de « baronnies » (logique de clans) -Risques de perturbation -Absence de synergie-coopération limitée
Prise de décisions	Conflits d'objectifs et d'intérêts Lenteur du processus de décision

D- Le management de la diversité culturelle dans les entreprises :

-L'adaptation des pratiques GRH avec la culture de l'entreprise :

La mise en place d'une politique RH notamment les pratiques de (la sélection, le recrutement, et la gestion des carrières) doit être en accord avec ces principes ou sa proximité culturelle (définition des critères de sélection, de récompenses, sanction, promotion et d'exclusion en fonction de la culture de l'entreprise).

Exemple : un recruteur français portera une attention plus grande aux critères de formation ou de positionnement socioprofessionnel « recrutement provenant d'écoles réputées » alors que son collègue américain insistera davantage sur les facteurs de performance et de valeur personnelle.

-La gestion des cadres expatriés et impatriés :

*La sélection des cadres expatriés :

La sélection des cadres expatriés doit prendre en considération les critères de sélection suivants en vue d'assurer une meilleure adaptation aux nouveaux contextes culturels à savoir :

a-Situation de famille (célibataire ou non, avec ou sans enfants) ;

b-Autonomie, confiance en soi et résistance au stress ;

c-Capacités linguistiques et maîtrise des éléments non verbaux ;

d-Santé physique et psychologique ;

e-Motivation pour un emploi à l'international (selon le type d'objectifs personnels) ;

f- Age , expérience et formation ;

g-Capacité de leadership ;

h-Souplesse, capacité d'ouverture et capacité d'adaptation aux changements culturels ;

i-Expériences relationnelles et responsabilités diversifiées.

***La formation de dirigeants internationaux :**

Les pratiques de formation destinées aux cadres mutés dans des pays étrangers se résument comme suit :

a-**Formation linguistique** : lecture, écriture, langage parlé, expressions locales ;

b-**Formation aux affaires** : enjeux et tactiques des négociations internationales, attitude et comportement à adopter face aux autorités du pays et au personnel local, politique d'implantation à l'international, gestion d'une fusion-acquisition, montage de projets, gestion des partenaires... ;

c-**Formation au management** : gestion du stress, organisation du temps, anticipation et gestion des conflits, management de la complexité, animation d'équipes, préparation d'une négociation internationale, maîtrise de l'environnement, développement d'un réseau relationnel, résolution de problèmes, accompagnement du changement... ;

d-**Formation interculturelle** : programme de sensibilisation et d'adaptation à la culture du pays (histoire du pays, style de vie, philosophie, codes de conduite, rapport au travail, environnement). Mise en avant des principales différences avec son pays d'origine ;

e-**Formation sur des aspects particuliers** : historique des activités de la filiale, sa culture et de ses rapports avec la maison mère ;

f-**Formation destinée à la famille** : formation destinée à l'épouse (ou au conjoint) et aux enfants : conditions de vie, nourriture, logement, scolarité, pratiques et codes culturels...

***La gestion du rapatriement des cadres internationaux :**

Au-delà de la capacité des salariés à s'adapter à un nouvel environnement, une autre raison d'échecs en matière de mutation internationale peut venir de la difficulté de la personne à se « réadapter »

aux conditions de son entreprise (culture, ambiance, conditions de travail), voire de son pays d'origine (habitudes, comportements, conditions de vie). (Meire., O ,2006)

Pour gérer cette situation, les managers doivent prévoir leur rapatriement afin d'éviter les problèmes de réadaptation suivants :

- a-Mauvaise préparation ou anticipation du retour de l'employé ;
- b-Réadaptation familiale difficile pour des raisons psychologiques (envie de rester) ;
- c-Difficultés à se réhabiliter à la culture du pays et de son entreprise d'origine ;
- d-Sous-utilisation de l'expérience acquise à l'étranger ;
- e-Perte d'une partie de son ancienneté ou de sa position au sein de son entreprise (redistribution différente des cartes de pouvoir) ;
- f-Modification de la situation de l'emploi (l'insécurité, précarité, évolution des compétences) au cours de la période, nécessitant un changement d'orientation professionnelle.

E- La gestion des équipes multiculturelles :

La culture que développe une équipe multiculturelle n'est évidemment pas sans lien avec celle plus large de l'organisation à laquelle elle appartient et nous souhaitons ici, esquisser une typologie des équipes multiculturelles telles que évoquées dans les antérieures dans ce domaine. Il semble que l'on puisse a priori distinguer trois types d'équipes multiculturelles, et ce en relation directe avec la façon dont l'entreprise perçoit son exposition aux problématiques internationales et interculturelles.

- Le premier cas est celui d'équipes opérant au sein d'entreprises fortement marquées par un environnement culturel historique, lié en particulier à la nationalité d'origine de l'entreprise. Il s'agit d'entreprises pouvant se prévaloir d'une présence internationale déjà ancienne, mais dont l'essentiel du système de valeurs - et par conséquent l'ensemble du dispositif de management – reste profondément marqué par les normes culturelles d'un groupe social dominant.
- Le second cas est celui des équipes opérant au sein d'alliances ou de joint-ventures gérées à 50%/50% par deux partenaires de nationalité ou de culture différente. Dans ce cas, le dépassement des comportements hérités du passé est une condition a priori de la capacité à fonctionner ensemble. Puisque d'une part, l'équilibre des rapports de forces rend plus difficile ou tout au moins, moins légitime le recours à des arguments d'autorité (du genre de ceux que l'on a vu plus haut), et d'autre part, il ne s'agit plus d'absorber une autre culture dans une perspective d'étendre son territoire, mais bien de créer de la valeur à partir d'une alliance avec un partenaire

dont la différence est intrinsèquement source de valeur ajoutée (c'est la finalité même de l'alliance) (Meire, 2006)

- Enfin le dernier cas est celui d'équipes multiculturelles opérant à un niveau global. Il s'agit par exemple des équipes que déploient les grandes organisations de conseil international lorsqu'elles doivent précisément accompagner la globalisation des compétences, des organisations et des équipes de leurs clients. (Meire)

➤ **Comment peut-on prévoir les points de blocage du fonctionnement des groupes en situation interculturelle ?**

La gestion des équipes multiculturelle repose sur des pratiques et des comportements qui peuvent s'avérer différents en fonction de l'origine culturelle des membres des équipes d'une façon particulière et de l'organisation d'une façon générale. La culture des acteurs peut avoir une incidence sur la façon dont ces derniers vont prévoir, planifier, décider mais aussi contrôler et coordonner leurs activités. De même, en fonction des cultures, la manière de gérer et de résoudre les conflits sera différente.

➤ **Exemples :**

La prise de décision : Dans la logique francophone, nécessite la mobilisation d'un temps large et beaucoup d'énergie pour rechercher des alternatives à leur décision et pour ensuite les évaluer selon une analyse logique (**approche déductive**). Cette posture consistant à « réfléchir avant d'agir » peut dès lors les conduire à refuser l'action. Cette caractéristique marque une réelle opposition avec la logique anglo-saxonne qui privilégiera toujours l'action à la réflexion, au nom d'un certain pragmatisme, en acceptant les risques d'erreur (**approche inductive**).

La motivation : Dans les cultures anglo-saxonnes, la motivation passe essentiellement par la réalisation des tâches à accomplir et la valorisation économique de son travail. L'efficacité doit par conséquent primer sur le contexte et la nature des relations entre individus. A l'inverse, pour les indonésiens, la motivation réside principalement dans la priorité du groupe sur l'individu et un effort constant de développer des actions fondées sur le compromis plutôt que sur une efficacité destructive de valeur. C'est donc avant tout le contexte qui va ici primer, en veillant à établir des relations amicales et conviviales entre les personnes.

Le respect de la hiérarchie : Aux Etats unis et au canada, les subordonnés ont le droit de s'adresser directement à leur supérieur, en leur proposant des solutions alternatives (propositions). Les relations entre chef d'équipe et collaborateurs sont donc fréquentes et considérées comme un moyen d'améliorer l'efficacité du groupe. Inversement, les managers français sont fortement attachés au respect de l'autorité hiérarchique et considèrent l'obéissance comme la meilleure façon d'atteindre les objectifs fixés.

La planification des tâches :

Pour les américains, la pensée par processus tient une place centrale dans la gestion et l'organisation de leurs activités. Elle repose sur la mise en place de procédures simples et claires qui rendent la gestion des activités ou tâches optimisée, efficace et aisément reproductible. Selon ce mode de pensée, il importe donc de diviser l'activité en étapes clés, de les décrire précisément, puis d'en garder la trace, pour pouvoir les réutiliser ou les transmettre à d'autres acteurs. La culture latine prête mal à ce fonctionnement et tend à privilégier la personnalisation, en misant avant tout sur l'apprentissage individuel, l'interaction (relations personnelles) et l'absence de règles trop rigides. Les représentants de cette culture, ont une tendance à agir par expérimentation et intuition.

Arbitrer et gérer les conflits :

Alors que chez les Américains et canadiens, le conflit fait partie intégrante du processus managérial, il en va différemment en ce qui concerne les managers brésiliens qui cherchent à éviter toute forme de conflit, quitte à privilégier le climat social (harmonie) sur les résultats (tâches à accomplir). Ainsi, pour un manager brésilien, mieux vaut adopter un comportement souple et adaptable, qui permet de tempérer les ardeurs (et donc d'éviter le conflit) que de recourir à une polarisation des positions (antagonistes).

C'est dans ce optique qu'il est plus que nécessaire d'identifier et de comprendre les fondements des cultures, lorsque l'on doit manager des équipes plurielles, si l'on veut éviter des risques d'incompréhension voire de rejet. Dans une situation de conflit, calmer le jeu, en laissant au responsable le temps et la possibilité de reporter la décision, à l'inverse des Américains qui optent pour un style clair et offensif afin de résoudre rapidement le conflit.

➤ Quelles sont les erreurs à éviter dans la gestion des équipes mixtes et comment développer sa capacité interculturelle ?

- **Les erreurs à éviter dans la gestion des équipes interculturelles :**
 - a-Recourir à un mode de gestion purement rationnel ;
 - b-Refuser les interactions ;
 - c-Appliquer ses propres normes culturelles.
- **Comment développer sa capacité interculturelle ?**
 - a-Analyser ses propres pratiques de management ;
 - b-Comprendre ses fondements culturels (normes valeurs, etc.)
 - c-Prévoir les points de blocage en situation interculturelle (croyances différentes, Valeurs différentes, normes différentes, attitudes et comportements différents, Sensibilités différentes)

d-Concevoir des pratiques alternatives : (développer des projets autour d'expériences communes « connaissance du marché asiatique », projets au tour de la culture de certains métiers ou activités techniques « culture de l'informatique », développement d'actions fondées sur des normes morales ou éthiques « charte de valeurs telle que respect de l'autre, égalité des chances, traitement juste, plein emploi, système méritocratie et travail en équipe.

e-Favoriser un apprentissage de la diversité : développement de savoirs, de compétences et communication interculturelles dont le travailleur a besoin. (Meire, 2006)

8-Gestion administrative vs gestion des RH :

- **L'administration des R.H :** C'est l'image la plus classée de la fonction R.H elle ramasse et organise l'information pour que les décisions prises dans cette organisation soient meilleures. Elle fournit les données de base pour la gestion et règle les problèmes liés à la vie quotidienne des employés à savoir : La paie, l'embauche, relation avec les employés et leurs représentants syndicaux. Elle agit sur le court terme (CT).

- **La G.R.H :** Va plus loin en jouant sur le moyen terme et le long terme par des politiques qui concernent l'homme et le social obligeant à faire des choix stratégiques et des choix tactiques. EX : Politique d'emploi (MT et LT) comme choix tactiques : Un programme de formation pour les employés. Elle est donc reliée à la fonction « R.H » dans son rôle de preneur de décisions. Elle voit à ce que les décisions soient appliquées, évaluées et changées aux besoins. Elle participe à l'élaboration du système de communication et bien sûr à l'effort de cohérence et d'efficacité de l'ensemble de fonctions de l'organisation.

Actuellement, plusieurs tendances ont rendu la G.R.H plus professionnelle, plus importante et plus complexe. Elle est devenue un membre à part entier de la direction générale avec un pouvoir à la consultatif (ce qu'elle était) et un pouvoir décisionnel (ce qu'elle est devenue)

Une des raisons : « Le changement de la nature du travail pour l'individu » : le travail est devenu plus varié et plus dynamique, les progrès technologiques poussent les employeurs à rechercher des employés plus flexibles, mieux formés, et capable s'assimiler des nouvelles habilités.

Une autre raison tient au changement démographique dont la population et dont la force active du travail. Il y'a aussi les changements organisationnels occasionnés par législation gouvernementale à propos des relations employeur- employé la concurrence économique mondiale, et par la législation en regard de l'égalité de l'emploi et par des programmes qui se suivent.

Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle

contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion.

(Sekiou et al,2007)

9-Les modèles de la GRH :

➤ Qu'est-ce qu'un modèle de gestion ?

Le modèle de gestion comprend l'ensemble des activités de l'organisation (organisation du travail, ressources financières, lien avec les partenaires, ressources matérielles, etc.) Autrement dit, le modèle de gestion correspond à la manière (les règles et les valeurs) qu'utilisera l'organisation pour coordonner l'ensemble de ses activités, et ce, afin de remplir sa mission.

Le modèle de gestion doit refléter les principes d'action de l'organisation. Dans le cas de l'action communautaire et de l'économie sociale, ces principes peuvent se résumer à ce qui suit :

-Améliorer les conditions de vie de la population, que ce soit par des services, des produits, du soutien de toutes sortes et des actions pour la reconnaissance et la défense des droits en vue d'une société meilleure ;

-favoriser l'empowerment, c'est-à-dire le développement chez les personnes de la capacité de choisir, de décider et d'agir ;

-travailler à l'élaboration d'un projet de société plus large (incluant la justice sociale, la solidarité etc.)

➤ Quel est le lien entre le modèle de gestion et la gestion des ressources humaines?

Le modèle de gestion dont se dotera une organisation aura des incidences directes sur la gestion des ressources humaines. Plus précisément, les choix qui seront faits en matière de gestion des ressources humaines découleront directement du modèle de gestion en vigueur ou, autrement dit, du type de coordination des activités en vigueur dans l'organisation et de la place qui est laissée aux différents acteurs impliqués (conseil d'administration, personne gestionnaire-responsable, personnes salariées, bénévoles). Quant tenu de l'importance de ces modèles nous les présenterons en détaille :

9.1-Les modèles classiques de la GRH :

Les modèles classiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont des approches qui aident les entreprises à organiser et gérer leurs employés. Voici quelques-uns des principaux modèles :

9.1.1. Modèle de Harvard :

- **Principe** : Met l'accent sur l'équilibre entre les objectifs de l'entreprise et les besoins des employés.
- **Axes principaux** :
 - ✓ Participation des employés dans les décisions.
 - ✓ Formation et développement.
 - ✓ Motivation et satisfaction au travail (**Dessler Gary, 1994**)

9.1.2. Modèle de Michigan (ou Modèle de Matching)

- **Principe** : Aligne la gestion des ressources humaines sur les stratégies de l'entreprise.
- **Focus** :
 - ✓ Recrutement basé sur les objectifs de l'entreprise.
 - ✓ Gestion de la performance.
 - ✓ Contrôle strict pour maximiser l'efficacité.

9.1.3. Modèle de Guest :

- **Principe** : Cherche à établir un lien entre les pratiques de GRH et les performances globales de l'entreprise.
- **Caractéristiques** :
 - ✓ Accent sur l'engagement des employés.
 - ✓ Approche systématique et cohérente de la GRH.
 - ✓ Formation, flexibilité et innovation.

9.1.4. Modèle des besoins humains (Maslow appliqué à la GRH)

- **Principe** : Adapte la hiérarchie des besoins de Maslow (besoins physiologiques, sécurité, appartenance, estime et accomplissement) pour répondre aux attentes des employés.
- **Objectif** : Créer un environnement de travail où les besoins des employés sont satisfaits pour les motiver.

9.1.5. Modèle des parties prenantes :

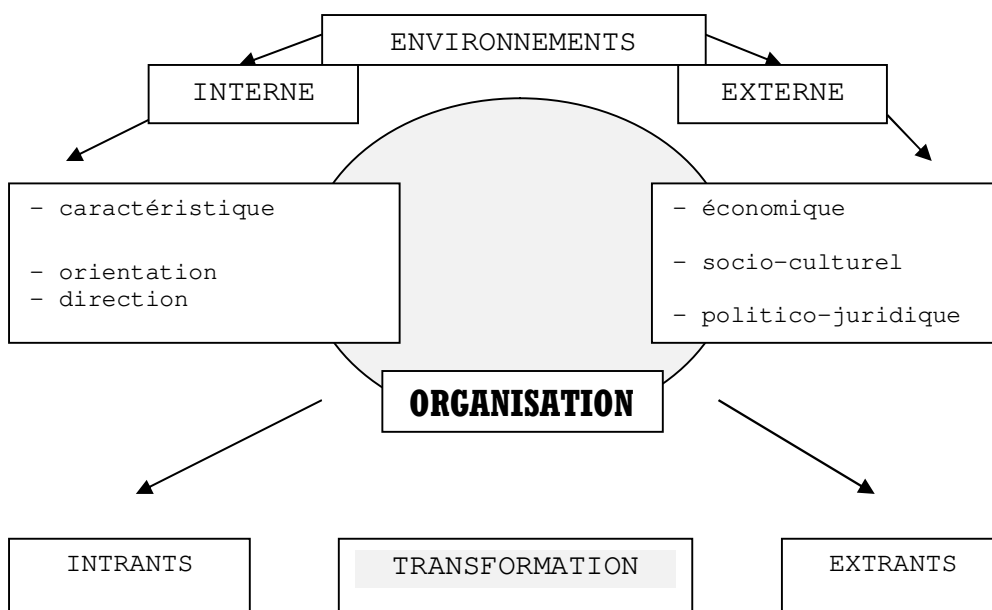
Principe : Intègre les intérêts de toutes les parties prenantes (employés, direction, syndicats, clients).

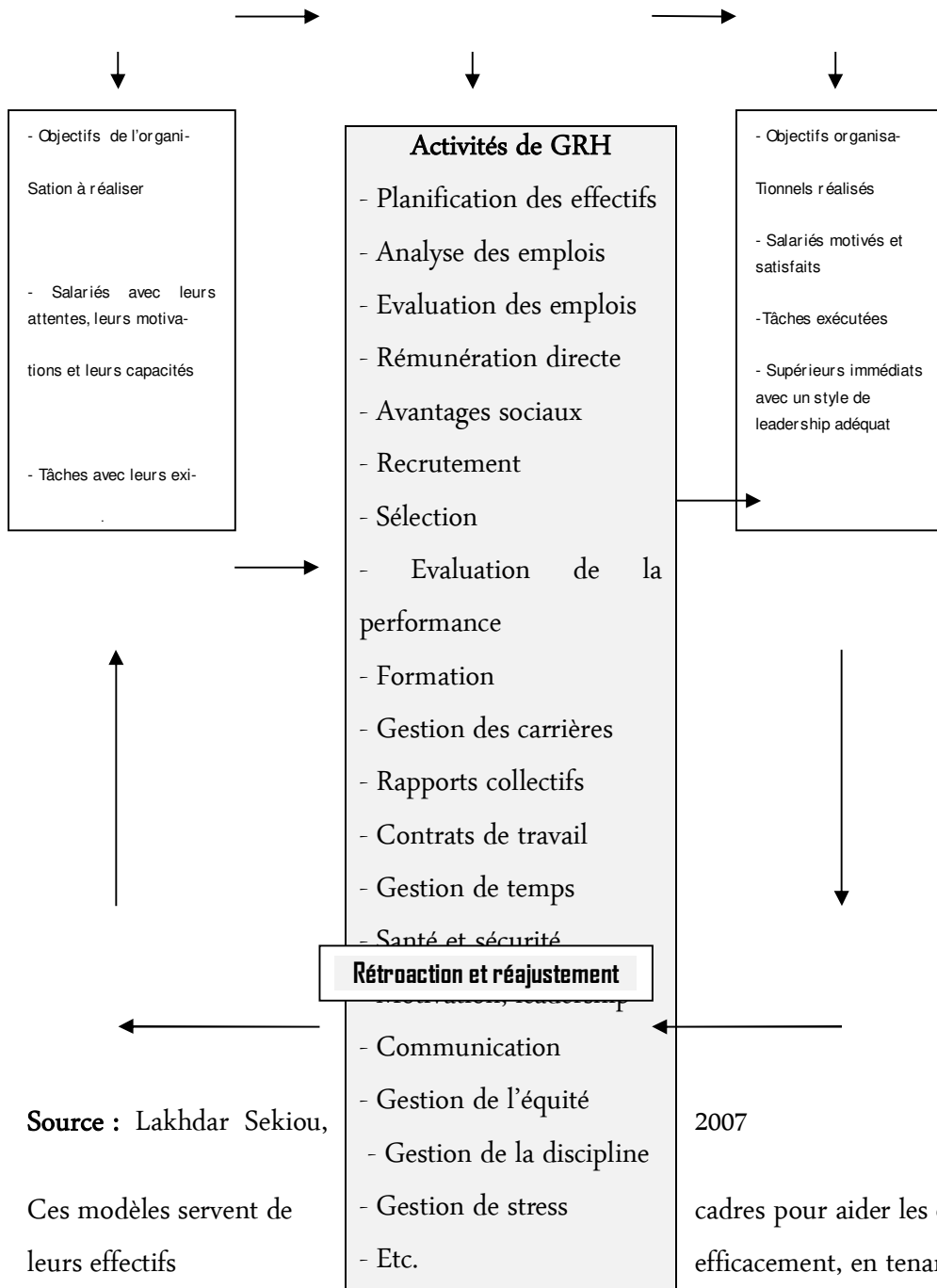
Focus : Trouver des solutions équilibrées qui profitent à tous les acteurs impliqués. (Dessler Gary, 1994)

9.1.6. Modèle systémique : Envisagées dans une perspective d'ensemble, les multiples activités de la GRH constituent un « système de GRH » ou un sous-système dans l'organisation. Des spécialistes ont décrit cette approche de la GRH ainsi : la GRH est un système, car elle a en propre des intrants, des processus de transformation et des extrants dont on peut déterminer les limites.

Les intrants touchent aux ressources humaines et se définissent par les objectifs de l'organisation à réaliser, les salariés avec leurs attentes, leurs motivations et leurs capacités, les tâches avec leurs exigences et leur rémunération. Les extrants concernent les résultats et se définissent en objectifs organisationnels réalisés, en salariés satisfaits et motivés, en tâches exécutées. Le processus de transformation de ce modèle opère grâce à la mise en œuvre des diverses activités, comme la relation de travail qui touchent aux relations entre l'organisation et les syndicats ainsi qu'à l'environnement de travail et aux négociations qui précèdent les contrats collectifs de travail. La rétroaction s'effectue à partir des extrants (ou des résultats des activités) et un réajustement correctif peut se faire, par exemple modifier ou repousser les programmes de formation pour augmenter la motivation des salariés et leur performance. La figure suivante propose un

« Modèle systémique de la GRH. »





Source : Lakhdar Sekiou,

2007

Ces modèles servent de leurs effectifs des objectifs stratégiques et du bien-être des employés.

cadres pour aider les entreprises à gérer efficacement, en tenant compte à la fois

9.2-Les nouveaux modèles de la gestion des ressources humaines :

Lawler et al, proposent, au milieu des années 2000, un vaste panorama de la manière dont les entreprises et les institutions gèrent les RH et le travail pour plus de performance. Ils nous décrivent une réalité plurielle représentée en trois modèles principaux :

9.2.1- Le modèle low-cost :

- Son objectif se résume à réduire les coûts liés aux coûts du travail et ressources humaines

- Les différentes facettes des coûts :

- a- **les coûts directs** : les rémunérations, charges, primes, congés de maladies, accidents de travail,...

- b- **le coût du risque** :

- risque de recrutement** : le candidat recruté pourra-t-il être productif ou performant à la base des critères établis et évaluer durant la sélection (aptitudes et pré requis)

- risque de formation** : le salarié pourra-t-il utiliser les compétences acquises durant la formation ?

- risque de contentieux** : la tendance des tribunaux à statuer en faveur du salarié.

- risque d'avoir des travaux pénibles** : la loi oblige les entreprises de créer un compte pénibilité pour les salariés.

Conclusion : la prise en compte du risque conduit à développer des politiques RH à court terme plus tôt qu'à moyen et à long terme.

9.2.2-Le modèle de l'individualisation :

-Son objectif se résume à développer progressivement des pratiques de GRH de plus en plus individualisées conduisant à plus de reconnaissance des identités et spécificités individuelles.

➤ **Pour quoi l'individualisation de la GRH ?**

Pour les raisons suivantes :

- des salariés qui travaillent ensemble à une activité sans avoir le même employeur ou les mêmes modalités contractuelles ;
- les sous-traitants (différentes branches et spécialités) ;
- des salariés à temps partiel, etc.

-Ainsi, il est évident pour l'entreprise ***de découper leurs effectifs en catégories*** afin d'ajuster des politiques RH (formation, rémunération, gestion des carrières sur mesure, etc.) à leurs caractéristiques.

➤ **En quoi consistent les critères de segmentation des effectifs ?**

Selon **Cantrell**, il existe huit critères :

- Critères démographiques : âge, stade de vie, genre, origine ethnique, type de formation, etc.
- Relation avec l'entreprise : ancienneté, catégorie professionnelle, niveau d'étude.
- Résidence géographique : loin vs proche du lieu de travail.

- Rôle de travail : nature du travail (connaissance, profession).
- Valeur pour l'entreprise : potentiel, résultats, critique pour le succès de l'entreprise, niveau de rareté sur le marché du travail.
- Personnalité : type égocentrique vs sociabilité, forces vs fragilité, style relationnel.
- Santé : mentale, physique.
- Valeurs et comportement : implication, valeur du travail, risque de départ, mobilité.

9.2.3-Le modèle à forte implication :

Son objectif consiste à offrir les conditions de l'implication et d'engagement au travail

-En quoi consistent ces conditions ?

- 1970-1980 : Amélioration des conditions physique du travail ;
- (Année 1990) : la qualité de vie au travail ;
- (Année 2000) : l'équilibre ou l'harmonie entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- (Aujourd'hui) : le bien-être au travail. (Guy le Boterf, 2013)

Synthèse : Ce sont des modèles de pratiques RH et pas des modèles d'entreprise. Au sein d'une même entreprise peuvent cohabiter plusieurs types de pratiques ; l'enjeu devient alors de les maintenir en tension alors qu'elles relèvent d'approches différentes.

10-Gestion Stratégique des RH :

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. : « les modèles les plus récents (...) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation »

10-1.Définitions :

Stratégie : art de conduire des opérations militaires donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite.

Dans l'organisation : « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel »

Selon Mintzberg (1987), la stratégie est essentielle pour l'organisation. C'est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et efficience.

La gestion stratégique présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie (buts à atteindre), la mise en œuvre, et l'évaluation.

10.2-Tactique : composante de la stratégie, art de mener une bataille particulière.

Au niveau de la G.R.H., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de G.R.H. Ceci nécessite que les professionnels de la G.R.H. (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise (indicateur : appartenance du D.R.H. au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction, les relations entre D.G. et D.R.H.).

10.3-Planification stratégique des ressources humaines (PSRH) : «C'est une opération d'encadrement des activités d'une organisation en partant des besoins en ressources humaines identifiés à différents niveaux pour respecter les orientations stratégiques de l'ensemble de l'organisation » **En d'autres termes :**

« La PSRH consiste en l'anticipation du devenir d'une organisation et des exigences de l'environnement externe sur elle et en l'ajustement des compétences des RH à ces exigences »

10.4-Vision stratégique :

La vision semble être l'un des principaux facteurs de succès des organisations d'aujourd'hui. Leur démarche remet nettement en cause les schémas classiques d'hierarchie et de contrôle. En recourant d'avantage à leur vision qu'à leur stricte planification stratégique, elles réussissent à maintenir et à accroître leur position concurrentielle dans un contexte de turbulence mondiale de plus en plus implacable. C'est pourquoi la recherche en stratégie s'était orientée sensiblement dans la décennie 1990 sur les questions de gestion visionnaire, l'intention stratégique et d'organisation imaginative.

La vision stratégique ne se réduit pas à une idée vague du futur. Elle se rapporte à la capacité managériale des dirigeants à mobiliser les ressources, à construire les scénarios futurs pour l'organisation et à réfléchir sur ce que sera l'environnement concurrentiel de demain. Les dirigeants pensent donc plus qu'auparavant en terme de « stratégie d'affaire » (et non de planification stratégique)

Cette prépondérance a des impacts majeurs sur les choix et l'architecture sociale de l'organisation. Dans les organisations au les dirigeants favorisent expressément les compétences RH dans leur vision stratégique, en retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté d'activités de GRH. Les dirigeants agiront comme initiateurs et catalyseurs de ces pratiques développées et appliquées dans l'organisation, en sensibilisant eux-mêmes leurs collaborateurs aux besoins fondamental de gérer adéquatement les compétences RH.

En ce qui a trait aux scénarios futurs, il peut s'agir, pour les spécialistes en RH. D'exprimer en compétence de RH les stratégies de développement retenues par l'organisation. Pour ce faire, ils doivent :

a-disséquer la nature des défis à relever, les incorporer dans les profils de postes ;

b-réévaluer les modes d'organisation du travail, le niveau de productivité actuel et anticipé ;

c- faire l'inventaire des ressources disponibles et de leurs compétences spécifiques ;

d- planifier l'adéquation entre les besoins identifiés par l'organisation et les ressources disponibles, mettre en place les plans d'actions ou programmes pour s'assurer de cette adéquation : plan de relève, formation, recrutement, sélection, etc. (Peretti, 2015)

11- Activités de la GRH : La gestion des ressources humaines couvre de nombreuses activités, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation qu'en peut les classer en cinq catégories :

11.1- GRH en situation : Mettre la GRH en situation consiste à donner une présentation générale de la GRH et une idée d'ensemble de la structuration de la fonction RH. Cette présentation générale s'arrête tout d'abord à l'émergence historique. Celle-ci permet de retracer les différentes étapes de l'évolution de la GRH depuis l'apparition des services de RH au début du 20^e siècle jusqu'à la reconnaissance récente de la fonction RH dans l'organisation. Elle passe aussi par sa définition. Ses objectifs d'ensemble et les nouveaux défis qu'elle doit révéler. Elle survole également les principales disciplines à la source de la GRH et les multiples rôles et responsabilités qu'elle assume dans les organisations modernes, à décrire les phases de la vie d'un service des ressources humaines (SRH), les différents types d'autorité et leur influence dans le SRH de même que le lien entre la GRH et les autres fonctions de l'organisation.

En parallèle à cette mise en place de l'ensemble des activités, en vise à donner une idée des environnements interne et externe qui déterminent les décisions de l'organisation. L'environnement organisationnel est décrit à travers les caractéristiques et les orientations de l'organisation, sa culture d'organisation et ses ressources humaines. L'environnement organisationnel externe s'exprime à travers les variables extérieures à l'organisation (économiques, légales, technologiques, sociales, etc.) qui ont un impact sur son développement.

11.2- Activités de base :

Cinq types d'activités les décrivent :

a- l'inventaire présent des RH et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation, ou la planification des effectifs ;

b- l'emploi lui-même et ses tâches, ou l'analyse des emplois et l'évaluation des emplois ; c- la gestion de la rémunération, ou la rémunération directe et les avantages sociaux ;

d- l'acquisition des RH, ou le recrutement et la sélection ;

e- le développement des RH, ou l'évaluation de la performance, la formation et la gestion des carrières. (Sekiou et al, 2007)

Quand tenu de l'importance de ce type d'activité, nous allons traiter ici, les plus importantes :

11.2.1-La planification des ressources humaines :

Définition : C'est l'activité de base qui regroupe 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 salariés à travers des stratégies à court terme , moyen et long termes ».

Explication :

*L'identification des RH disponible consiste à montrer les points forts et les points faibles de chaque salarié par rapport aux exigences de son poste de travail.

*L'analyse consiste à analyser les postes de travail existants dans le but de montrer leurs exigences (compétences, connaissances, responsabilités, contraintes, etc.).

*L'évaluation consiste à comparer les compétences de chaque salarié aux exigences de son poste de travail.

*Prévoir les besoins en effectifs est le résultat de la comparaison entre les compétences et les exigences des postes (sur ou sous-effectif quantitatif) et/ou (sur ou sous-effectif qualitatif).

➤ En quoi consistent l'importance et les objectifs de la planification des RH ?

a-Prévoir les besoins en main-d'œuvre pour toutes des CSP;

b-Utilisation rationnel des qualifications existantes;

c-Réaliser une adéquation entre les moyens financiers et les couts de la main-d'œuvre;

d-Elaboration des programmes de formation , de motivation , de gestion de carrière , d'évaluation du personnel , etc ;

e-Faciliter l'intégration des RH.

➤ Quel est le processus à suivre pour assurer une planification des effectifs ?

a-Préalable: Consiste à analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise.

*E.INT (qualité de formation, l'âge global des effectifs, qualité des équipements, postes à améliorer, à éliminer, à jumeler, à fragmenter, à créer, etc.).

*E.EXT (évolution technologique, évolution économique, changement du comportement du consommateur, changement dans la demande, etc.). Tous les changements qui peuvent avoir un impact sur la GRH.

b-Inventaire et prévision :

Consiste à faire l'inventaire des postes et des effectifs existants, afin de déterminer les postes et les effectifs prévisionnels (en terme qualitatif et quantitatif).

c-Analyser les écarts :

Consiste à faire l'inventaire des postes et des effectifs à éliminer .Examiner les postes réellement disponibles et les effectifs possibles.

d-Etablissement de plans d'actions :

Consiste à proposer les actions à mener pour faire face différentes situations qui découlent de l'opération de planification (Besoins supérieurs aux disponibilités/ Besoins inférieurs aux disponibilités/ Besoins correspondent aux disponibilités)

EXEMPLES D'ACTIONS

Recrutement	Retraite prématurée
Promotion	Mise à pied temporaire
Partage du travail	Formation
Transfert	Temps supplémentaire
Rétrogradation	Licenciement, départ volontaire...

e-Vérification du processus et ajustement

Consiste à la révision des plans, révision de tout le processus, correction.

Exemple : 1000 Salariés existants/ 500 effectifs supplémentaires /1500 réel

Après l'engagement des 500 salariés, on doit toujours vérifier le taux de départ éventuel des embauchés, la performance des nouveaux salariés, car leur performance peut provoquer un sur effectifs qualitatif ou un sous-effectif qualitatif. (Sekiou et al, 2007)

11.2.2-Le recrutement :

11.2.2.1. Définition du recrutement : C'est un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

11.2.2.2. La phase préalable au recrutement :

*Les responsables des différents services expriment leurs besoins en effectifs au service GRH.

*Le service GRH procède à l'analyse des demandes en vue de s'assurer de la nécessité du recrutement à défaut d'autres solutions sont à proposer (vacataires , transfert d'effectif d'un service à l'autre , etc.)

11.2.2.3.Les phases d'un recrutement :

- Définition de poste
- Définition de profil
- Sources de recrutement
- Moyens de recrutement
- Campagne de recrutement
- Sélection
- Décision d'embauche
- Accueil et intégration

Quant tenu de l'importance de ces étapes, nous allons les développer ci-après :

A. Définition de poste :

Cette définition ou analyse de poste permet d'établir :

- ✓ les missions principales ;
- ✓ les missions secondaires ;
- ✓ les contacts ou relations professionnelles ;
- ✓ les responsabilités assumées ;
- ✓ les conditions de travail, etc.

B. Définition du profil :

Cette phase met en relation le poste et les compétences nécessaires à l'occupation de ce dernier. Le profil de poste est constitué des dimensions suivantes :

- les compétences métiers (savoirs et savoirs faire);
- les compétences comportementales (savoirs être);
- le niveau de formation (diplômes ou attestations);
- le niveau de l'expérience professionnelle ;

C. Sources de recrutement :

- **Source interne:** qui consiste à proposer les postes vacants aux salariés de l'entreprise.

Les moyens utilisés:

- Affichage , intranet, journal d'entreprise;
- Fichiers ou dossiers des salariés ;
- Les plans de carrières en proposant aux salariés les postes vers lesquels ils peuvent évoluer.

- **Sources externes :**

- Portes ouvertes ;
- Presse (Diffusion des avis d'offres d'emplois);
- Placards publicitaires;
- Participation aux forums d'entreprises;
- Conférences dans les institutions de formation;
- Agences d'emploi ou de placement;
- Activation des relations de proximité (amis, réseaux sociaux sur internet , associations , relations de voisinages, etc .)

D-Réception des dossiers des candidatures et présélection

- Acheminement des dossiers reçue vers le SRH (CV, Lettres de motivation, demande d'emploi, diplômes, questionnaires, etc.);
- Les candidats remplissant les conditions du recrutement seront convoqués pour subir les différentes épreuves de sélection, et ce, après avoir procédé à la première phase du processus de sélection à savoir « la présélection des candidats »

E-Moyens de recrutement :

Deux visions complémentaires existent pour choisir les moyens de recrutement ou de sélection:

- **La vision analytique:** Accumulation de tests psychométriques et entretiens afin de vérifier des informations;
- **La vision systémique:** Assesment centers et les entretiens de groupe afin d'observer le volet pratique en situation réelle. (Sekiou et al, 2007)

F-Les outils de sélection :

-Les entretiens: (Individuels ou collectifs)

-Les tests psychométriques:(T. personnalité, T. d'apt.intellectuels, T.de connaissances, T.de développement personnel et d'équipe)

-Les assements centres ou Centres d'évaluation: (Jeux de rôle, simulation de postes, etc.)

-Autres techniques: Astrologie ; Graphologie, La morphopsychologie, etc.

➤ **En quoi consistent les entretiens de recrutement ?**

● **Les formes d'entretiens :** (Individuels ou collectifs)

En fonction de l'objectif recherché par les recruteurs deux types d'entretiens peuvent être menés:

a/Entretien d'information sur les activités de l'entreprise, la présentation des caractéristiques du poste et l'expression des motivations du candidat. Il se déroule au début du parcours de recrutement.(**il contient des questions non structurées**)

b/Entretien confirmatoire d'informations qui se situe en fin de parcours de sélection.(**ses questions sont structurées**).

● **Les phases d'un entretien :**

a/Préparation de l'entretien « Phase préalable » ;

a/Accueil du candidat et sa mise en confiance ;

c/Le questionnement et recueil d'informations

« biographiques et professionnels voir techniques»

d/Appréciation et évaluation des résultats.

« accepté, non accepté, en suspense ou nécessité d'un autre entretien avec le supérieur direct »

● **Les techniques de l'intervieweur :**

a/L'encouragement (oui bien, j'ai compris, tu peux poursuivre, je te suis...)

b/La reformulation simple (elle consiste à répéter les propos du candidat avec nos termes « ex: vous dite que » afin de s'assurer des réponses fournies)

c/La reformulation « résumante » ou de synthèse, Il s'agit de résumer brièvement le discours du candidat en vue de passer à un autre thème ou de permettre au candidat d'approfondir le thème précédent.

d/ Le silence : pour permettre au candidat de rassembler ses idées)

e/ La reformulation volontairement abusive : dans ce mode de relance, on déformera volontairement ce que dit notre candidat, de façon à l'amener à préciser ce qu'il veut dire, de façon à permettre une plus vaste explication de sa part.

f/ L'écho : cette technique consiste à reprendre les derniers mots du candidat sur un ton interrogatif, en vue d'approfondir ses réponses. (Sekiou et al, 2007)

➤ **En quoi consistent les tests psychométriques ?**

Les tests psychométriques sont des outils utilisés pour évaluer les compétences, les traits de personnalité et les aptitudes des candidats lors d'un recrutement. Voici quelques tests psychométriques couramment utilisés pour le recrutement :

a. Tests d'aptitudes cognitives : Ces tests évaluent la capacité de réflexion, d'analyse et de résolution de problèmes.

- **Test de raisonnement logique (ex. : Raven, Watson-Glaser)** : Mesure la capacité à identifier des schémas et à penser logiquement.
- **Test de raisonnement numérique (ex. : SHL, Wonderlic)** : Évalue la compréhension des chiffres, des graphiques et des calculs.
- **Test de raisonnement verbal (ex. : Verbal Reasoning Test de SHL)** : Vérifie la capacité à comprendre et analyser des textes écrits.

b. Tests de personnalité : Ils permettent d'analyser le comportement et les traits psychologiques des candidats.

- **MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)** : Catégorise les candidats en 16 types de personnalité.

- **Big Five (OCEAN)** : Évalue 5 grands traits de personnalité (Ouverture, Conscience, Extraversion, Agréabilité, Stabilité émotionnelle).
- **PAPI (Personality and Preference Inventory)** : Étudie la motivation et la manière de travailler.

c. **Tests d'intelligence émotionnelle (EI - Emotional Intelligence)** : Ils évaluent la capacité d'un candidat à comprendre et gérer ses émotions et celles des autres. (Bernié et Aboville, 1998)

- **EQ-i 2.0 (Emotional Quotient Inventory)**
- **MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)**

d. **Tests de mise en situation (SJTs - Situational Judgment Tests)** : Ils simulent des situations professionnelles pour voir comment un candidat réagit.

- **Predictive Index Learning Indicator (PI LI)** : Test de résolution de problèmes en situation réelle.
- **Tests adaptés aux métiers spécifiques (ex. : management, service client, etc.)**

e. **Tests de compétences techniques** : Ils sont conçus pour évaluer des compétences précises nécessaires au poste.

- **Codility, HackerRank** : Pour tester les développeurs en programmation.
- **Tests de bureautique (Excel, Word, PowerPoint)** : Pour les postes administratifs.
- **Tests de langues (ex. : TOEIC, Bright, Pippit)** : Pour évaluer les compétences linguistiques.

➤ **Quelles sont les principales étapes pour élaborer un test psychométrique fiable et valide ?**

a. **Définition des objectifs :**

- Déterminer ce que le test doit mesurer : intelligence, personnalité, compétences spécifiques, etc.
- Identifier les besoins du poste et les compétences clés à évaluer.

b. **Choix du type de test**

- **Tests d'aptitudes cognitives** : raisonnement logique, numérique, verbal, spatial, etc.
- **Tests de personnalité** : traits psychologiques pertinents pour le poste.
- **Tests de compétences techniques** : connaissances spécifiques à un domaine.
- **Tests de mise en situation** : simulations réalistes pour évaluer le comportement.

c. Construction des items (questions)

- Rédiger des questions claires et objectives.
- Varier les formats : choix multiples, questions ouvertes, mises en situation, etc.
- Assurer un niveau de difficulté adapté au poste.

d. Validation du test

- **Pré-test** : tester le questionnaire sur un échantillon restreint.
- **Analyse statistique** : évaluer la fiabilité (cohérence des résultats) et la validité (mesure bien ce qu'il doit mesurer).
- **Révisions** : améliorer les questions en fonction des résultats.

e. Standardisation et mise en place

- Définir des critères d'évaluation précis.
- Élaborer un guide d'administration pour assurer des conditions identiques pour tous les candidats.
- Tester le processus avant l'utilisation officielle.

f. Analyse et interprétation des résultats

- Comparer les scores aux normes établies.
- Associer les résultats aux critères du poste.
- Éviter toute discrimination et garantir l'équité dans l'évaluation.

g. Amélioration continue

- Réviser le test en fonction des retours et des évolutions du poste.
- Mettre à jour les normes et ajuster les seuils de réussite si nécessaire. (**Bernié et Aboville,1998**)

G-Décision d'embauche :

La décision d'embauche est très souvent collégiale et engage les différents acteurs présents dans le processus à savoir:

a/La hiérarchie directe;

b/Le manager;

c/Le ou les responsables du recrutement;

d/Le DRH.

NB/Cette décision repose essentiellement sur les résultats des entretiens; tests psychométriques (tests de personnalité, tests d'aptitudes; tests de connaissances; t.de développement personnel et d'équipe).

H-Intégration :

a/ Cette phase peut s'inscrire dans une démarche individualisée avec un système de parrainage ou de coaching ou dans une démarche collective à l'occasion de formations collectives avec l'ensemble des nouveaux recrutés. (Peretti,2015)

b/Pour faciliter l'intégration, Il est important de présenter aux candidats (la culture , les valeurs de l'entreprise ,le personnels...)

c/Durant cette phase, une période d'essai est accorder aux recrutés (tester leurs compétences et faire le point sur la nécessité d'une formation technique ou décider de rompre la relation d'embauche).

11.2.3- La formation :

11.2.3.1- Définition : Certains auteurs insistent dans leur définition sur l'action de transmission des reconnaissances afin de reprendre aux besoins de l'organisation ainsi, la formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres acteurs englobent dans leurs définitions des actions acquis lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adultes. Ainsi la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.

On retient que la formation en organisation est un « ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate de leurs tâches actuelles et futures ».

11.2.3.2- Objectif de la formation : Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation.

L'organisation examine s'ils sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Sans objectifs clairs le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. La figure suivante résume les principaux objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel.

✓ **Les principaux objectifs de la formation :**

1. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
 2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
 3. Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation.
 4. Améliorer le statut des employés par les promotions.
 5. 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.
-
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
 7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
 8. Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
 9. Aider au développement de prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
 10. Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
 11. Améliorer les expressions orales des employés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
 12. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
 13. S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
 14. Développer les capacités de jugement des formés.
 15. Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.

16. Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
17. Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
18. Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
19. Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
20. Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
21. Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
22. Permettre à la direction de repérer les employés les plus aptes pour une promotion.

*Source : Sekiou et al, 2007

11.2.3.3- Liens de la formation avec les autres activités GRH :

Pendant longtemps l'activité « formation » n'a eu de lien privilégié qu'avec quelques activités de la GRH, sans plus. Durant ces dernières décennies, ce lien s'est élargi et la formation a pris une place significative au sein de toutes les activités de base de la GRH. C'est ce que tente de démontrer la figure suivante où la formation apparaît en fin de liste, mais à l'intérieur d'un cercle indiquant par là son influence sur toutes les autres activités.

Activités	Liens
Planification des effectifs	Identification prévisionnelle des besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit et en qualité suffisante ; la formation peut répondre aux besoins requis et maintenir la compétence de cette main-d'œuvre conditionnellement à jour.
Analyse et évaluation des emplois	Une fois les tâches clairement définies et les exigences nécessaires au poste en terme de compétence connues, on peut faire une comparaison entre les compétences, exigée et celle possédée par le salarié concerné. La formation peut servir à corriger les lacunes.
Rémunération globale	C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

Recrutement et sélection	La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui ont une formation exigeant beaucoup de temps et d'argent.
Evaluation des effectifs	Dans le contexte du développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés

Source : Sekiou, 2007

11.2.3.4- Elaboration et réalisation d'un programme de formation

1- Identification des besoins en formation

A- Prise de conscience des besoins

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation et/ ou la résolution d'un problème particulier. Par exemple, un employeur peut découvrir qu'il y a un problème de vieillissement de ses salariés. Dans ce cas, il peut recourir à un programme de préparation à la retraite. Ainsi le simple fait de démystifier la retraite peut entraîner des adhésions volontaires aux programmes de retraite anticipée afin, entre autres, que les salariés d'un certain âge laissent leur place à des plus jeunes.

B - Exigences d'investigateurs compétents

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long termes des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation. Comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, etc.

2- Collecte et analyse des données :

A- Recueil des données : Une fois la prise de conscience des besoins établie, il faut recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Les

données recueillies doivent permettre de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans une organisation. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autres, sur le taux des accidents du travail, sur les risques, sur les qualifications possédées par les salariés dans chaque service et pour chaque niveau hiérarchique, etc.

B- Analyse des données recueillies : Toutes les données une fois rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement. Les écarts de qualification déterminés lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.

C- Classification des besoins : lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories des besoins sont mises à jour. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation. Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

3-La conception du plan de formation :

Pour faire suite à l'analyse des besoins en formation, nous nous pencherons maintenant sur les exigences du développement d'un plan de formation. Alors que l'analyse des besoins traite du «pourquoi» de la formation, la conception d'un plan de formation traite du « comment» de la formation.

A- Les objectifs de la formation : Les objectifs de la formation sont des énoncés qui décrivent les cibles à atteindre en relation avec un besoin en formation. Ils orientent les efforts des apprenants et facilitent l'évaluation de la formation. Pour ce qui est de la formulation de ces objectifs, la distinction entre les objectifs organisationnels et les objectifs d'apprentissage semble importante (Camp, Blanchard et Huszco, 1986). Notons aussi que certains objectifs sont de nature opérationnelle avec un caractère d'immédiateté, tandis que d'autres relèvent de la préparation à l'avenir (**Meignant, 2001**).

B- Le contenu de la formation :Après la formulation des objectifs, l'étape suivante consiste à déterminer le contenu de l'activité de formation. Le contenu se rapporte généralement à l'apprentissage des tâches établies au moment de l'analyse des besoins en formation. C'est la

maitrise de ces tâches qui permet d'atteindre les objectifs de l'activité de formation. Le contenu de la formation devrait porter sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être requis pour la réalisation de cette tâche, souvent sous forme de module. Les instructions de ces modules doivent obéir à une logique qui favorise l'apprentissage. Considérons, à cet égard, quelques principes de l'agencement des modules afin d'optimiser l'apprentissage. (Passer du général au particulier, Aller du simple au complexe, Reproduire les séquences réelles du travail, Aller des tâches les plus fréquentes aux tâches les moins fréquentes, Suivre l'ordre d'acquisition des apprentissages).

C- Estimation du coût de formation :Le coût de formation se répartissent en diverses représentations comme : 1) les salaires des formateurs à l'extérieur ; 2) le transport et l'hébergement des participants ; 3) les salaires des remplaçants des participants ; 4) d'autres frais encourus : repas des participants, manuels, etc. quelle que soit la somme d'argent dépensée, il est nécessaire de comparer le coût global des actions de formation aux avantages en retours pour l'organisation. Toutefois, il faut souligner que cette comparaison est un exercice délicat, notamment en ce qui concerne les actions de formation visant à changer les attitudes (**Pereti,2015**)

4- La formation et ses méthodes :

Dans cette partie du plan spécifique de formation, le concepteur présente la méthodologie de l'apprentissage et de l'enseignement qui permettra d'atteindre les objectifs de l'activité de formation. Voici donc quelques balises. En premier lieu, il faut choisir une méthodologie en fonction de la nature de l'apprentissage souhaité. Certaines techniques, permettent d'améliorer le savoir (l'expose, la conférence-discussion, la lecture dirigée), d'autres, de développer le savoir-faire (l'étude de cas, le jeu d'entreprise), et d'autres encore, de modifier les comportements (le jeu de rôle, l'utilisation de comportements modèles). En deuxième lieu, il convient de choisir les techniques de formation les mieux adaptées au profil des apprenants, lequel est composé du nombre de participants à la formation, de leur degré d'autonomie, de leur formation antérieure, de leur capacité de lecture, de leur style d'apprentissage, etc. En troisième lieu, il faut considérer le formateur, sa personnalité, ses qualités personnelles et son degré d'expertise relativement à diverses techniques de formation. En quatrième lieu, il faut choisir une méthodologie en fonction des conditions matérielles dans lesquelles se déroule l'activité de formation. Un choix judicieux repose sur une bonne compréhension des différentes techniques de formation. Nous distinguerons, à cet égard, la formation dans le milieu de travail et la formation hors du milieu de travail.

La formation dans le milieu de travail se réalise au cours des activités régulières à l'aide de diverses techniques comme la démonstration, la rotation des postes, le coaching et le mentorat. On reconnaît à la formation dans le milieu de travail les avantages suivants.

- L'apprenant « apprend en faisant », ce qui correspond bien au savoir-faire.
- Le transfert des apprentissages du milieu de formation au milieu de travail est favorisé, car le milieu de formation se confond avec le milieu de travail.
- La motivation à apprendre est augmentée, car la formation contribue souvent à améliorer le rendement de l'apprenant de façon immédiate et visible.
- La formation dans le milieu de travail est généralement moins coûteuse parce que la production continue pendant la formation.
- Elle convient aux besoins et aux ressources des petites et moyennes entreprises.

La formation hors du milieu de travail comprend des techniques traditionnelles orientées sur l'acquisition du savoir et des techniques qui favorisent l'expérimentation et le développement du savoir-faire de même que la modification du savoir-être. Elle se déroule généralement dans un climat calme, propice à l'apprentissage, à l'écart du dérangement et des pressions du milieu de travail. Les erreurs faites pendant une formation qui se déroule à l'extérieur du milieu de travail suscitent moins de mécontentement que les erreurs qui surviennent pendant que se déroule la production. Autre avantage, loin des pressions régulières du travail et d'une supervision directe, l'apprenant pourrait se sentir plus libre de poser des questions et de faire des erreurs qui suscitent des apprentissages. Il n'est pas rare aussi que l'entreprise finance une partie des frais d'études d'un employé qui voudrait suivre une formation hors du milieu de travail dans un établissement d'enseignement reconnu. Dans ces cas, l'employeur considère généralement la pertinence du cours pour l'entreprise comme condition d'accès au remboursement des droits de scolarité. Mentionnons aussi les entreprises qui mettent sur pied leurs propres centres de formation ou universités d'entreprise. (Sekiou et al, 2007)

Voici une brève description des différentes techniques de formation qui permettront de faire des choix éclairés quant à la méthodologie de l'apprentissage et de l'enseignement à adopter. Commençons par les principales techniques de formation dans le milieu de travail.

La démonstration : La démonstration est une activité d'apprentissage planifiée où un spécialiste montre la tâche à accomplir, la fait exécuter par l'employé et lui transmet une rétroaction. La

démonstration est accompagnée d'explications et le formateur encourage l'apprenant à poser des questions. Cette technique de formation directement adaptée à la tâche à accomplir et centrée sur l'apprenant permet à ce dernier d'apprendre en agissant grâce à un enseignement adapté à ses besoins et à son rythme d'apprentissage.

La rotation des postes : Un programme de rotation des postes permet à l'apprenant d'évoluer dans différents postes et dans différentes unités administratives au cours d'une période déterminée. Etant placé devant divers milieux de travail et un large éventail de tâches, le participant acquiert une meilleure compréhension de son entreprise, ce qui lui permettra éventuellement d'accéder à une fonction administrative plus élevée dans la hiérarchie.

Le coaching : Le coaching, un moyen de formation qui gagne en popularité (Foucher, 1997), exprime la relation qui s'établit entre l'employé et son supérieur immédiat à l'intérieur d'un cycle de gestion du rendement. Avec la technique du coaching, le supérieur hiérarchique (le coach) aide l'employé sous sa direction à clarifier son projet et à progresser par l'analyse de ses propres expériences professionnelles. La communication, la collaboration, le respect mutuel, l'encouragement, le soutien individuel et la rétroaction sont les ingrédients essentiels à la réussite du coaching et au développement du savoir-faire de l'apprenant.

Le mentorat : Le terme «mentorat» désigne la relation entre un mentor, qui est une personne expérimentée occupant le plus souvent un poste de haut niveau, et un protégé, qui est une personne généralement en début de carrière. Houde (1995) présente 12 fonctions du mentor, dont les 5 suivantes font du mentorat une véritable technique de formation:

- guider le protégé dans le milieu de travail en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture d'entreprise;
- enseigner au protégé;
- amener le protégé à acquérir des habiletés précises liées à l'exercice d'un travail;
- présenter des défis au protégé et lui fournir l'occasion de faire ses preuves;
- conseiller le protégé sur différentes questions.

➤ Poursuivons avec les principales techniques de formation hors du milieu de travail.

L'exposé : L'exposé constitue une technique de formation qui mise sur la présentation verbale de renseignements à un groupe par une personne-ressource. Cette technique permet de

transmettre rapidement à plusieurs apprenants une information factuelle de façon à développer leur savoir. Par contre, à cause du peu d'échanges qu'occasionne cet acte éducatif et de son manque de personnalisation, l'exposé ne se classe pas parmi les techniques de formation les plus appréciées.

La conférence-discussion : Avec la conférence-discussion, les apprenants sont amenés à interagir à propos d'une problématique présentée par un conférencier

La lecture dirigée : La lecture dirigée consiste à faire lire un texte en classe ou à l'extérieur. Le programme de lecture peut inclure des guides, des documents de référence ou des manuels d'instructions à consulter avant, pendant ou après l'activité de formation.

L'étude de cas : L'étude de cas est une technique de formation qui consiste à conduire les apprenants «à analyser, à discuter et à solutionner une situation problématique élaborée à partir d'un fait vécu» (Bedard, Dell' Aniello et Desbiens, 1991). Elle concrétise la formation théorique et aide à développer le jugement et les habiletés de raisonnement et de communication des participants.

Le jeu d'entreprise : Le jeu d'entreprise place les apprenants dans une situation de prise de décision en fonction de changements qui surviennent dans l'environnement d'une entreprise fictive. Conçu pour développer des habiletés de gestion, le jeu d'entreprise incite les «joueurs» à participer et à travailler en équipe.

Le jeu de rôle : Avec la technique du jeu de rôle, les participants sont appelés à jouer une courte scène comportant des situations voisines de situations réelles. Par exemple, un participant pourrait jouer le rôle du superviseur qui impose une mesure disciplinaire, et un autre pourrait se mettre dans la peau de l'employé qui conteste cette mesure disciplinaire. On fait appel à cette technique très vivante principalement pour modifier les attitudes et développer le savoir-faire des apprenants dans leurs relations interpersonnelles.

Les comportements modèles : Dans un milieu d'apprentissage, l'utilisation de comportements modèles consiste à susciter l'apprentissage des comportements appropriés grâce à l'observation de personnes qui maîtrisent déjà un savoir-faire. Après l'observation du «comportement idéal» se déroule une discussion portant sur les éléments à retenir, puis vient une période d'exercice où les participants ont la possibilité d'imiter le modèle afin d'intérioriser ses qualités.

La formation assistée par les technologies de l'information et de la communication : La formation assistée par les (TIC) consiste à recourir aux technologies de l'information et de la

communication pour favoriser l'apprentissage. On n'estime que 13 % des activités de formation consistent en une formation assistée par les TIC, (Board, 2001) qu'il s'agisse d'une formation par cédérom, par DVD, ou encore d'une formation virtuelle (e-formation ou e-Learning) utilisant les possibilités d'Internet ou d'un intranet. (Peretti, 2015)

5- L'évaluation de la formation :

Alors que plusieurs entreprises consacrent au moins 1 % de leur masse salariale à la formation de leurs RH, l'évaluation de la formation représente le moment ultime où peuvent être déterminées les retombées de cet investissement. Elle se réalise par la collecte systématique de données destinée à la prise de décisions éclairées sur la valeur d'une activité de formation.

Selon le modèle de Kirkpatrick (1998), l'évaluation de la formation peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants: les réactions, l'acquisition de connaissances, les comportements et les résultats.

Sur le plan des réactions, on se demande si les apprenants ont apprécié l'activité de formation et s'ils considèrent que celle-ci sera utile dans le cadre de leur travail. Cette approche de l'évaluation qui s'intéresse en quelque sorte à la satisfaction des «clients» de la formation est de loin la plus utilisée par les entreprises (Young, 2000).

Sur le plan des connaissances, on se demande si les apprenants ont appris quelque chose de l'activité de formation. À titre d'illustration, un questionnaire sur la compréhension des méthodes de travail et des règles de sécurité pourrait servir à évaluer une formation en ce qui concerne l'exploitation efficace et sécuritaire d'une nouvelle pièce d'équipement.

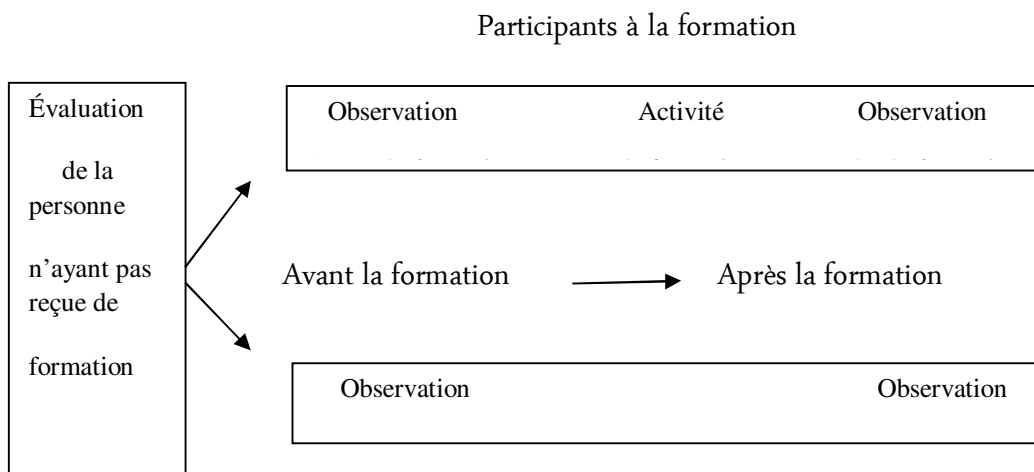
Sur le plan des comportements, on se demande si les apprenants utilisent les acquis de leur formation pour exécuter leur travail. Cet aspect de l'évaluation est important, car le fait qu'une personne apprenne quelque chose à l'occasion d'une formation ne signifie pas pour autant qu'elle utilise ses nouvelles connaissances dans son milieu de travail.

Sur le plan des résultats, on se demande si l'activité de formation a réellement contribué au succès de l'organisation. Dans ce cas, l'évaluation permet de juger de la réalisation des objectifs organisationnels de la formation. Les ventes ont-elles augmenté à la suite de la formation? La formation a-t-elle contribué à améliorer le rendement de l'organisation? Dans le cas d'une formation technique dans l'industrie, on pourrait ainsi s'intéresser aux effets de la formation sur la réduction des coûts de réparation ou sur la réduction du temps d'arrêt des appareils.

en raison de bris. Il s'agit donc de la rentabilité de l'apport de la formation en fonction du budget qui y est alloué. Malheureusement, peu d'entreprises évaluent leur formation sur ce plan.

Si chaque aspect de l'évaluation nous informe sur l'objet de la mesure (réactions, connaissances, comportements et résultats), il importe aussi de considérer la manière de faire l'évaluation. Une démarche fréquemment utilisée consiste à comparer la situation avant et après l'activité de formation. La comparaison peut également se faire entre les personnes qui ont bénéficié d'une formation et d'autres qui n'en ont pas reçu (un groupe témoin). La figure suivante présente un modèle «idéal» d'évaluation de l'activité de formation, qui résulte de la combinaison des deux démarches.

Un modèle «idéal» d'évaluation de l'activité de formation



11.2.4-Evaluation des emplois et gestion de la paie :

11.2.4.1- Evaluation des emplois :

Cette présente partie portera sur l'une des activités les plus controversée de la GRH, l'évaluation des emplois, car elle est orientée vers la rémunération. On y aborde les points suivants :

a-Objectifs pédagogiques :

- ✓ Définir l'évaluation des emplois et faire connaître les principaux usages de cette évaluation ;
- ✓ Décrire les principales phases du processus d'implantation et de fonctionnement d'un plan d'évaluation des emplois ;
- ✓ Présenter les principaux instruments nécessaires à l'évaluation des emplois ;
- ✓ Décrire et critiquer les principales techniques d'évaluation des emplois ;

- ✓ Enoncer et expliquer les conditions de réussite d'implantation d'un programme d'évaluation des emplois.

b-Considérations générales :

- **L'évolution de la pratique d'évaluation des emplois :**

Il est important de signaler qu'on ne connaît pas l'origine exacte de l'évaluation des emplois. Toutefois, on ne peut pas passer sous silence que, Taylor a effectué une étude formelle pour déterminer les salaires selon les emplois, devenant ainsi un précurseur de l'évaluation des emplois ? C'est au début du 20^{ème} siècle que la structuration du travail est mise en évidence sous le nom « d'organisation scientifique du travail » dont Taylor et Gilbreth ont été les maîtres penseurs les plus connus. De plus, à la fin des années 1920, les principales techniques d'évaluation des emplois utilisées jusque-là déjà élaborées modifiées et expérimentées dans un bon nombre d'organisations.

C'est dans la décennie 1930 avec la croissance de la syndicalisation et plus encore, lors de la deuxième Guerre mondiale, avec le contrôle des prix et des salaires aux USA, qu'on a pensé à chercher un outil pour corriger l'iniquité dans les structures salariales à l'intérieur des organisations. Le seul moyen de répondre à une recherche sur la hiérarchisation et au principe de l'égalité dans la rémunération de base pour un travail de valeur égale était l'évaluation des emplois.

- **Définition de l'évaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer, sur une base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois. Elle permet, à la limite, de bâtir une échelle de salaires équitable. Cette démarche ne se soucie pas du titulaire de l'emploi, mais plutôt des exigences (aptitudes, capacités, habilités, etc.) nécessaires à l'emploi et des conditions de travail (Sekiou et al, 2007).

- **L'utilité de l'évaluation des emplois :**

L'évaluation des emplois sert à de multiples usages. On présente quelques-uns qui tournent autour de la rémunération et mettent bien en évidence le but fondamental de l'évaluation des emplois : l'établissement d'une politique, objective, contrôlable et cohérente de salaires.

- ✓ Résoudre les écarts de salaire de base à propos des emplois qui ont les mêmes exigences.
- ✓ Attribuer un salaire de base équitable entre les sexes et éliminer, au besoin, la discrimination.

- ✓ Hiérarchiser les emplois en fonction de leurs exigences.
- ✓ Permettre à l'organisation de bâtir de façon rationnelle et objective sa politique de salaires.
- ✓ Faciliter une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres organisations
- ✓ Fournir des faits utilisables lors de la négociation sur les salaires, reliés à un contrat collectif de travail
- ✓ Procurer des critères pour résoudre des problèmes reliés à des griefs touchant la rémunération.
- ✓ Établir une base solide pour une gestion moderne des ressources humaines, par exemple pour une politique de gestion de la carrière ou une politique de recrutement.
- ✓ Justifier, pour le salarié, l'établissement de sa rémunération de base.
- ✓ Fournir une structure interne de salaires qui éliminent les facteurs individuels, tels que le favoritisme ou les tendances agressives.

11.2.4.2-Processus d'évaluation des emplois :

a. Identification des besoins en rémunération des emplois :

Il est plus que nécessaire de découvrir tous les besoins en rémunération avant d'établir n'importe quel plan en évaluation des emplois. Ainsi, l'employeur ne peut déterminer au hasard cette rémunération, en raison de l'injustice qu'elle peut faire naître, soit au niveau interne (différence entre certains salaires dans l'organisation même), soit au niveau externe (les salaires peuvent être plus élevés hors de l'organisation pour un travail de même nature et de mêmes exigences).

b .Déroulement du processus d'évaluation des emplois :

L'évaluation des emplois n'est pas une règle en soi qui peut être harmonisée et appliquée à toutes les organisations de tous les pays, voire au sein d'un seul pays. C'est pourquoi aucun document écrit, théorique ou appliqué dans plusieurs organisations consultées, ne présente des étapes précises pour l'évaluation des emplois pouvant être utilisées universellement. Pourtant, chaque organisation suit généralement des étapes en vue d'établir un plan d'évaluation des emplois personnalisé et qui dépende de sa taille, du souci que ses dirigeants portent à la GRH et à la gestion en général, des sommes disponibles pour la mise en place du plan, etc. L. expérience et les documents consultés ont donné naissance à des étapes possibles présentées à la figure 5.3. Celles-ci peuvent être suivies en apportant des modifications correspondant aux besoins de chacune des organisations. Un contrôle serré à chacune des étapes ci-après permettra d'assurer le succès du processus.

-La phase préalable :(analyse des emplois)

- Recueil de renseignement précis sur la nature de chaque emploi ;
- Définition des qualités requises par les titulaires de chaque emploi ;

- La phase de préparation :

- Identification des besoins ;
- Choix du comité d'évaluation ;
- Identification des instruments d'évaluation ;
- Identification des emplois.

- Sélection de la technique :

- Techniques qualitatives (rangement et classement)
- Techniques quantitatives (points et comparaison des facteurs)
- Techniques hybrides et autres (période d'autonomie , aptitudes de bases, hay)

- Hiérarchisation des emplois :

- Regroupement des emplois repères ;
- Mise en ordre des emplois selon leur importance ;

-Attribution de valeurs :

- Cotation des emplois en fonction des exigences de chacun

- Conversion :

- Etablissement de la structure des salaires ;
- Définition de la hiérarchisation des classes de salaires ;
- Etablissement du cout des rémunérations ;
- Application du plan si tout est satisfaisant.

c-Formation d'un comité d'évaluation :

La formation d'un comité réduit de beaucoup la subjectivité. Un comité est nécessaire pour toutes les étapes à entreprendre et pour l'implantation du plan d'évaluation des emplois. Plus le nombre de membres de ce comité sera élevé, plus le comité sera efficace. Cette efficacité repose sur une condition : que ses membres soient représentatifs de tous les partenaires impliqués (salariés, syndicat et manager).

d- Détermination du salaire de base :

La raison principale de l'évaluation des emplois est de déterminer le salaire de base de chaque poste en fonction des exigences que chaque titulaire doit rencontrer pour occuper le poste. Illustrons notre propos par un exemple. L'évaluation concrète des emplois d'une organisation a abouti aux résultats suivants :

- On a établi une grille salariale dans laquelle on trouve plusieurs échelles et classes de salaires ;
- Plusieurs catégories de postes (ou famille d'emplois) ont été identifiées selon les professions, entre autres les postes de professionnels (op1,op2..)
- Ces postes sont associés aux salaires respectifs : Ex.OP1/ 20.000, op2/21.990...etc.
- La hiérarchisation des emplois s'est faite de telle façon que les exigences pour obtenir le maximum de la rémunération du poste donné.

e- Transmission des résultats :

Si l'un des objectifs de l'évaluation des emplois est d'établir une structure salariale équitable aux yeux de l'ensemble des salariés impliqués, la communication des résultats d'évaluation peut se faire de toutes sortes de façons. Dans ce cas, le comité d'évaluation est déjà une source d'information pour l'ensemble des membres de l'organisation. Toutes fois, les cadres supérieurs n'aiment pas divulguer leurs salaires. (Sekiou et al, 2007)

11.2.4.3-Outils ou techniques d'évaluation des emplois :

a- Techniques globales en évaluation des emplois :

-Rangement des emplois :

Etapes	Avantages	Inconvénients
1. Sélection et classement d'emplois repères : Cette étape conduit à un choix limité et représentatif d'emplois susceptibles de servir de point de comparaison.	1-Simple à exécuter. 2-Rapide pour arriver à une hiérarchie des emplois. 3-Emplois pris globalement sans division en éléments (facteurs et sous facteurs).	1-Difficile d'obtenir une évaluation exacte. 2-Difficile de trouver une seule personne ou un seul groupe d'individus au courant de l'ensemble des tâches.
2. Rangement des autres emplois : Cette étape implique le	4-Assez valable pour une organisation qui a peu	3- Evaluation trop subjective

classement de tous les autres emplois autour des emplois repères. 3. Attribution d'une classe aux emplois afin de créer une structure de salaires regroupant les emplois en un certain nombre de classes.	d'emplois, ceux-ci étant indépendants les uns des autres. 5-Approprié à petites organisations là où les emplois sont peu nombreux. 6-Peu onéreux en temps et en argent. 7-Accepté par certains syndicats à cause d'une certaine liberté de manœuvre.	4-Pas d'aboutissement à une évaluation très précise des emplois ; 5-Techniques compliquées si les emplois sont nombreux. 6-Le taux de salaire existant et la compétence du titulaire influencent les évaluations.
--	---	---

-Classification des emplois :

Etapes	Avantages	Inconvénients
1-Regroupement d'une famille d'emplois et choix des emplois repères pour arriver à la détermination et à la définition de classes. 2-Evaluation et classification des emplois par suite d'une comparaison des emplois les uns par rapport aux autres.	1-Permet de classer automatiquement chaque emploi. 2. Permet une évaluation centralisée. 3- Réduit le nombre de familles d'emplois. 4-Permet une certaine souplesse et liberté de manœuvre. 5-S'applique facilement aux nouveaux emplois ou lors d'une modification. 6-S'avère utile dans les petites organisations.	1-Exige une grande connaissance de l'emploi 2-N'est pas très précise. 3-Est subjective. 4-S'applique mieux aux organisations de petite taille. 5-S'avère difficile pour la rédaction des descriptions. 6-Permet moins de justifier les familles d'emplois face aux salaires. 7-Implique une démarche subjective et arbitraire pour définir les classes.

b- Techniques analytiques en évaluation des emplois :

-Techniques des points :

Etapes	Avantages	Inconvénients
1. Identification du nombre de facteurs nécessaire à	1. Grande simplicité dans son application	1. Longue à implanter 2. Difficile à expliquer dans

l'évaluation	2. Acceptation facile par les employeurs et par les syndicats	tous ses menus détails
2. Pondération des facteurs	3. Cotation standardisée des emplois	3. Ne permet pas de réévaluer les emplois
3. Détermination et définition du nombre de niveaux	4. Technique fréquemment utilisée dans la plupart des pays.	4. Demande beaucoup de temps et de ressources
4. Attribution de points aux facteurs, aux sous facteurs et à tous les niveaux.	5. Possibilité d'intégrer les nouveaux emplois en les classant dans la hiérarchie des salaires	5. Complexité en raison de la définition des facteurs
5. Elaboration d'un manuel de points.	6. Facilité et rapidité dans le classement des emplois	6. Trop onéreux pour les PME
6. Evaluation et classement des emplois l'un par rapport à l'autre.		7. Risque d'erreurs dans la pondération des facteurs et dans l'établissement des valeurs à accorder aux divers niveaux
7. Etablissement de la structure salariale.		

-Techniques de comparaison de facteurs :

Etapes	Avantages	Inconvénients
1. Détermination des familles d'emplois à évaluer	1. Permet de comparer et d'analyser tous les emplois en fonction de facteurs communs	1. Son application implique une grande part de subjectivité, car les taux de salaires des emplois repères sont considérés exacts et définitifs
2. Identification et définition des facteurs d'évaluation	2. Permet de déterminer un classement d'emplois-repères	2. Complexe dans son application pratique et difficile à expliquer aux salariés, surtout lors de la distribution de valeurs monétaires aux différents facteurs
3. Sélection des emplois-repères	3. Peut s'adapter à différentes organisations et à divers emplois	3. Risque de biais à cause de l'utilisation des salaires des emplois-repères pour établir les salaires des titulaires des emplois autres
4. Classement relatif des emplois-repères par facteur	4. Attribue des salaires - directement sans avoir à procéder à d'autres étapes intermédiaires	
5. Attribution de valeurs monétaires aux emplois-repères	5. Implique une double vérification des emplois-repères, ce qui donne une fiabilité aux résultats	
6. Etablissement d'une échelle de comparaison des emplois par facteur et évaluation des autres emplois		

Source : Sekiou et al, 2007

c- Techniques hybrides en évaluation des emplois :

- **La technique HAY :**

Elle est fondée sur une adaptation des techniques quantitatives et elle est souvent appliquée dans les organisations. Elle a été mise au point par la société Américaine Hay spécialisée dans les études sur la rémunération dans les années cinquante.

Cette technique est utilisée surtout pour les emplois non-manuels comparés entre eux et par rapport aux objectifs de chacune des organisations concernées.

Elle utilise une grille d'évaluation préétablie qui comprend trois facteurs principaux : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité. Enfin, aux emplois manuels, on ajoute un quatrième facteur « conditions de travail », regroupant trois sous facteurs « effort physique, » , caractère non plaisant de l'environnement » et « risques ». Ces facteurs permettent une comparaison, des taux de rémunération pris sur le marché du travail pour en faire un traitement global.

- **Exemples de grilles de facteurs d'évaluation des emplois manuels :**

N°	Facteurs et sous facteurs	1	2	3	4	5	Total
1	Qualifications :						
	-Instruction	14	28	42	56	70	
	-Expérience	22	44	66	88	110	250
	-Initiative et ingéniosité	14	28	42	56	70	
2	Effort :						
	-Physique	10	20	30	40	50	75
	- Mental ou Visuel	5	10	15	20	25	
3	Responsabilité :						
	-Equipement ou opération	5	10	15	20	25	
	- Matières ou produits utilisés	5	10	15	20	25	100
	-Sécurité des autres	5	10	15	20	25	
	-Travaux des autres	5	10	15	20	25	
4	Conditions :						
	-Conditions de travail	10	20	30	40	50	75
	-Risques inévitables	5	10	15	20	25	
Totaux							
NB/Chaque point représente une somme d'argent attribuée par le comité d'évaluateurs.							500 Pts

Pour déterminer le salaire de base, on multiplie les totaux par cette somme d'argent. On rajoute au final les différentes primes pour déterminer le salaire net.		
--	--	--

Note : Pour les emplois de bureau, on remplace l'effort par l'initiative soit la complexité du travail et surveillance subie. La responsabilité par les relations de travail, erreurs et données confidentielles. Et on rajoute un cinquième critère soit la surveillance (Nature de la surveillance et étendue de la surveillance).

d- Autres techniques en évaluation des emplois :

- Aptitudes de base :

Description	Etapes	Avantages vs Inconvénients
<p>1. Les techniques traditionnelles classent les emplois sur la base de facteurs communs à tous les emplois, tels que l'expérience requise, l'effort physique, etc.</p> <p>2. Selon ELLS et LAWSHE, il est plus facile de différencier les emplois en se fondant sur les capacités requises pour exécuter le travail.</p> <p>3. Les aptitudes de base ne peuvent pas être contestées, car elles sont des faits.</p>	<p>1. Analyse et description des emplois en mettant en relief les aptitudes de base. On réduit ainsi à 5 ou 6 les aptitudes requises pour chaque emploi.</p> <p>2. Classement des postes en catégories. Chaque catégorie doit recouvrir un certain nombre de postes semblables.</p> <p>3. Classification des postes sur une échelle hiérarchisée. On prend chaque classe hiérarchique et on divise en un certain nombre d'échelons en regard de facteurs, tels que les conditions de travail, etc.</p>	<p>1. Permet un classement rapide et aisé.</p> <p>2. Laisse peu de place aux contestations</p> <p>3. Permet de vérifier les résultats obtenus par une autre technique.</p> <p>4. Est très peu répandue.</p> <p>5. Revient à recommencer deux fois le processus d'évaluation.</p>

- Période d'autonomie :

Description	Etapes	Avantages vs Inconvénients
1. Technique parfaitement originale et tout à fait à l'opposé des techniques	1. Rencontre avec le supérieur immédiat et, au besoin, avec le détenteur d'emploi, pour	1. Peut être utile lorsqu'on peut difficilement évaluer le rendement d'un individu.

<p>traditionnelles.</p> <p>2. Elle définit l'emploi comme un exercice de discrétion dans l'exécution des tâches décrites par un employeur et à l'intérieur de certaines limites fixées par l'employeur.</p> <p>3. La période d'autonomie, c'est la période de temps maximale durant laquelle un subalterne exerce son travail en produisant en dessous du standard moyen sans que le supérieur hiérarchique s'en aperçoive.</p>	<p>dresser la liste des tâches à exécuter et préciser pour chacune d'entre elles une période d'autonomie.</p> <p>2. Classification des emplois en sept grandes catégories évaluant 27 niveaux.</p>	<p>2. Peut être utile comme outil de décentralisation dans une organisation.</p> <p>3. Dépend trop d'une manière décisive de la capacité de contrôle du supérieur immédiat.</p> <p>4. Aucune preuve explicite n'est mise en évidence autre que la concordance sur la période d'autonomie et les normes d'équité acceptées par les salariés.</p>
---	--	---

11.2.4.4-Facteurs et sous facteurs d'évaluation des emplois :

Ensemble de facteurs susceptibles d'être utilisés	Facteurs et sous-facteurs traditionnels
<p>1. Adaptation, analyse et jugement, aptitude à travailler sous pression, aptitudes intellectuelles, aptitudes manuelles, apprentissage, autonomie.</p> <p>2.Capacités intellectuelles, conditions de travail, connaissances, contacts internes et externes, complexité du travail, créativité et ingéniosité.</p> <p>3.Dextérité manuelle, dextérité mentale, difficultés dans la fonction, discrétion.</p> <p>4.Effets d'erreurs, effort mental, effort physique, effort visuel, environnement du travail, expérience de gestion, expérience de travail.</p> <p>5.Formation</p> <p>6. Gestion des ressources</p> <p>7. Informations confidentielles, initiatives, instruction.</p>	<p>1^{ère} partie</p> <p>QUALIFICATIONS</p> <p>1. Instruction</p> <p>2. Expérience</p> <p>3. Initiative et ingéniosité</p> <p>EFFORTS</p> <p>4. Physique</p> <p>5. Mental ou visuel</p> <p>RESPONSABILITÉS</p> <p>6. Equipement</p> <p>7. Matières ou produit</p> <p>8. Sécurité des autres</p> <p>9. Travail des autres</p> <p>CONDITIONS:</p> <p>10. Conditions de travail</p> <p>11. Risques inévitables</p>

8. Mémorisation	2^{ème} partie
9 .Planification, prévision, prise de décision	QUALIFICATION :
10. Qualifications professionnelles	1. Instruction
11. Relations humaines, responsabilité à l'égard de la sécurité d'autrui, responsabilité à l'égard des produits,... à l'égard des équipements,... de discernement,... de surveillance,... de travail, ... des rapports et des documents,... pour les erreurs,... financières, risques professionnels.	2. Expérience
12. Savoir-faire, sociabilité, solution de problèmes, souplesse, supervision à exercer, supervision subie.	INITIATIVE :
	3. Complexité du travail
	4. Surveillance subie
	RESPONSABILITÉS :
	5. Erreurs
	6. Contact avec autrui
	7. Données confidentielles
	CONDITIONS :
	8. Effort mental ou visuel
	9. Conditions de travail
	SURVEILLANCE :
	10. Nature de la surveillance
	11. Étendue de la surveillance

Source : Sekiou et al, 2007

11.2.4-5-Rémunération et gestion de la paie :

Dans la précédente partie, on s'est intéressé à l'évaluation des emplois. Après avoir défini le concept et les objectifs, on a énuméré et expliqué les principaux usages et comparé les attitudes syndicales et patronales face à son utilisation dans les l'organisation. On a pris connaissance des préparatifs reliés à cette activité, décrit les principaux outils pouvant être utilisés et, parmi ceux-ci, les principales techniques. On a débouché sur le processus d'implantation d'un programme d'évaluation. La partie suivante portera sur la rémunération et la gestion de la paie.

1-Objectifs pédagogiques :

- Définir la rémunération directe, ses objectifs et son rôle.
- Expliquer des notions qui influencent la rémunération : équité interne et externe, facteurs internes et externes.
- Expliquer le processus qui permet d'aboutir à la structure des salaires.
- Souligner quelques éléments liés à l'augmentation individuelle et collective des salariés.

2-Définition : La rémunération se compose de deux parties :

- le salaire proprement dit : le « salaire de base »
- auquel s'ajoutent d'autres éléments : les « accessoires au salaire »

A. Le salaire de base : Le salaire de base, défini dans le contrat de travail, présente un caractère de fixité à chaque paie. Lorsque le salaire est variable, il comporte une partie fixe correspondant au salaire de base et une partie variable (commissions, primes, pourcentages...). C'est généralement le cas des commerciaux pour lesquels la commission correspond à un pourcentage des commandes fermes passées. La jurisprudence pose quelques limites dans la définition de la partie variable étant donné le caractère incertain de cet élément de rémunération : les bases de calcul aussi complexes fussent-elles, doivent être déterminées dans le contrat de travail de telle sorte que le salarié puisse être en mesure de vérifier s'il a bien perçu ce qui lui est normalement dû.

B. Les accessoires au salaire : Il s'agit de compléments de rémunérations qui s'ajoutent au salaire de base versés sous forme d'avantages en nature ou de primes. - Les avantages en nature sont des prestations accordées par l'employeur au salarié gratuitement ou moyennant une participation inférieure à leur valeur réelle (nourriture, logement, voiture de fonction...). Ils ont le caractère d'éléments de salaire et figurent sur le bulletin de paie. - Les primes sont attribuées au salarié pour tenir de conditions de travail spécifiques ou pour récompenser un salarié ou encore à l'occasion d'un évènement familial. Il n'est donc pas possible de dresser une liste exhaustive. Aucune prime n'est fixée par la loi, elles résultent généralement d'une convention ou un accord collectif, un usage, le contrat de travail ou un engagement unilatéral de l'employeur. Elles présentent le caractère juridique de salaire et figurent dans le bulletin de paie.

3-Formes de rémunérations (salaires) : Il y a plusieurs façons d'être payé(e) pour les services qu'on rend à notre employeur ou à la clientèle pour qui on s'engage à effectuer un travail.

Types de salaire	Définition
Salaire horaire	Montant établi pour une heure (taux horaire). Ne peut pas être inférieur au salaire minimum. Il existe un taux horaire pour les emplois à pourboire et un taux horaire pour les emplois sans pourboire. Les heures supplémentaires sont toujours payées.
Commission	Montant donné (prime) en fonction du rendement de l'employé(e). Peut être accompagné d'un salaire de base. La commission est séparée du salaire de base.
Pourboire	C'est un montant additionnel remis par des client(e)s, en plus du salaire de base.

Salaire à forfait (offert pour un contrat)	Un montant est remis pour une tâche déterminée à l'avance avec le(la) client(e). Par exemple, c'est le cas d'un réviseur linguistique qui reçoit 1 000 \$ pour corriger une thèse de doctorat. Le détail des heures et du montant pour la tâche sont spécifiés dans le contrat.
Salaire fixe	C'est un salaire déterminé pour une année, qui peut être prévu dans une convention collective (ou un contrat de travail) qui a été négociée par un syndicat. Contrairement au salaire horaire, si on fait plus d'heures que d'ordinaire dans une semaine, le salaire ne sera peut-être pas ajusté en conséquence.

4-Le but de la rémunération :

La rémunération fait référence à l'ensemble des rémunérations, avantages sociaux et incitations offerts aux employés par leurs employeurs. Il englobe les récompenses monétaires et non monétaires, telles que les salaires, primes, allocations et autres avantages sociaux, qui visent à : *(attirer, motiver et retenir les compétences sur le marché du travail)*.

5- Quels sont les facteurs qui influencent la rémunération ?

Il y a beaucoup de facteurs qui font varier le salaire :

- la formation scolaire* (niveau de scolarité, cumul de diplômes),
- l'expérience* (aussi appelé l'ancienneté),
- les responsabilités*,
- les compétences*,
- les fonctions ou tâches exercées*,
- le rendement* (plus une personne est efficace et performante au travail, plus cela augmente la performance générale de l'entreprise).

Plus la personne n'est qualifiée pour un poste, c'est-à-dire que sa formation et son expérience font en sorte qu'elle est assez outillée pour l'exercer, plus, de façon générale, elle gagnera un meilleur salaire.

D'autres critères peuvent aussi influencer le salaire :

-*L'éloignement* : certains employeurs offrent ce qu'on appelle une prime d'éloignement pour attirer la main-d'œuvre (travailleurs (es)).

-*Le risque* : plus les tâches qu'on exerce dans un emploi comportent un certain danger et des risques pour notre sécurité et notre santé, plus le salaire sera élevé.(Sekiou et al,2007 ; Pereti,2015)

- **Synthèse :**

L'intérêt apporté à l'évaluation des emplois et la rémunération suit celui porté à la gestion en général. Nulle part ailleurs au monde, les techniques de gestion, dont fait partie la GRH, n'ont acquis aussi tôt leurs « noblesse ». Par conséquent, l'évaluation des emplois y est largement acceptée comme une base de la politique des RH et, par le fait même, est considérée comme un instrument de gestion. Cette acceptation est due au souci de la recherche de l'efficacité et de la rationalité au travail ainsi qu'à la recherche de l'égalité des salaires pour un travail équivalent.

Finalement, quand l'évaluation des emplois sera faite, il sera facile pour l'organisation d'établir l'échelle des salaires.

11.2.5-Gestion des carrières et développement des compétences :

11.2.5.1-Concepts et notions connexes :

Cette première partie du cours se veut une contribution précieuse à la maîtrise des concepts qui gravitent autour d'un parcours ou d'une carrière professionnelle d'un salarié. A la fin de cette partie, l'étudiant sera capable de distinguer entre ces différents concepts et d'assimiler par la suite le contenu de la matière « Gestion des carrières et développement des compétences ».

a.La fonction: Ensemble d'activités dans une entreprise, orientées vers la réalisation d'un processus de travail complet.(Ex: Fonction Production, Etudes , commerciale , Maintenance ,GRH, etc.) La fonction peut se définir aussi comme un ensemble de tâches connexes.

b.L'emploi: Un emploi est constitué d'une famille de postes de travail ayant des caractéristiques communes (missions, activités), et /ou des relations de proximité suffisante pour faire l'objet d'une entité homogène. Par exemple, dans les organisations de grandes taille, on s'attend à avoir plusieurs catégories d'emplois (Ex: personnel d'entretien, de la production, de bureau, cadres, etc.

c.Le poste: Ensemble de tâches ou d'activités ordonnées et réalisées par une personne. Il représente l'unité élémentaire de la division du travail dans l'entreprise.

d. Le métier: Est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage (métier de base « Mécanicien ») ou par l'expérience (qui peut donner l'aptitude à tenir un second métier dans la même famille professionnelle «Ex: Electromécanicien »).

e. L'aptitude: Les aptitudes sont les prédispositions d'un individu pour accomplir une tâche donnée . Cette notion qui se distingue de celle des compétences qui s'acquièrent d'avantage avec l'expérience par contre, l'aptitude est une disposition naturelle et acquise pour quelque chose (Ex: aptitude au sport, sciences, aptitude au dessin, aptitude à la musique, au leadership, etc.)

f. La compétence: Ensemble de « savoirs, savoir-faire et savoir être » mobilisés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation professionnelle. Un savoir agir selon (Le Boterf, 2013).

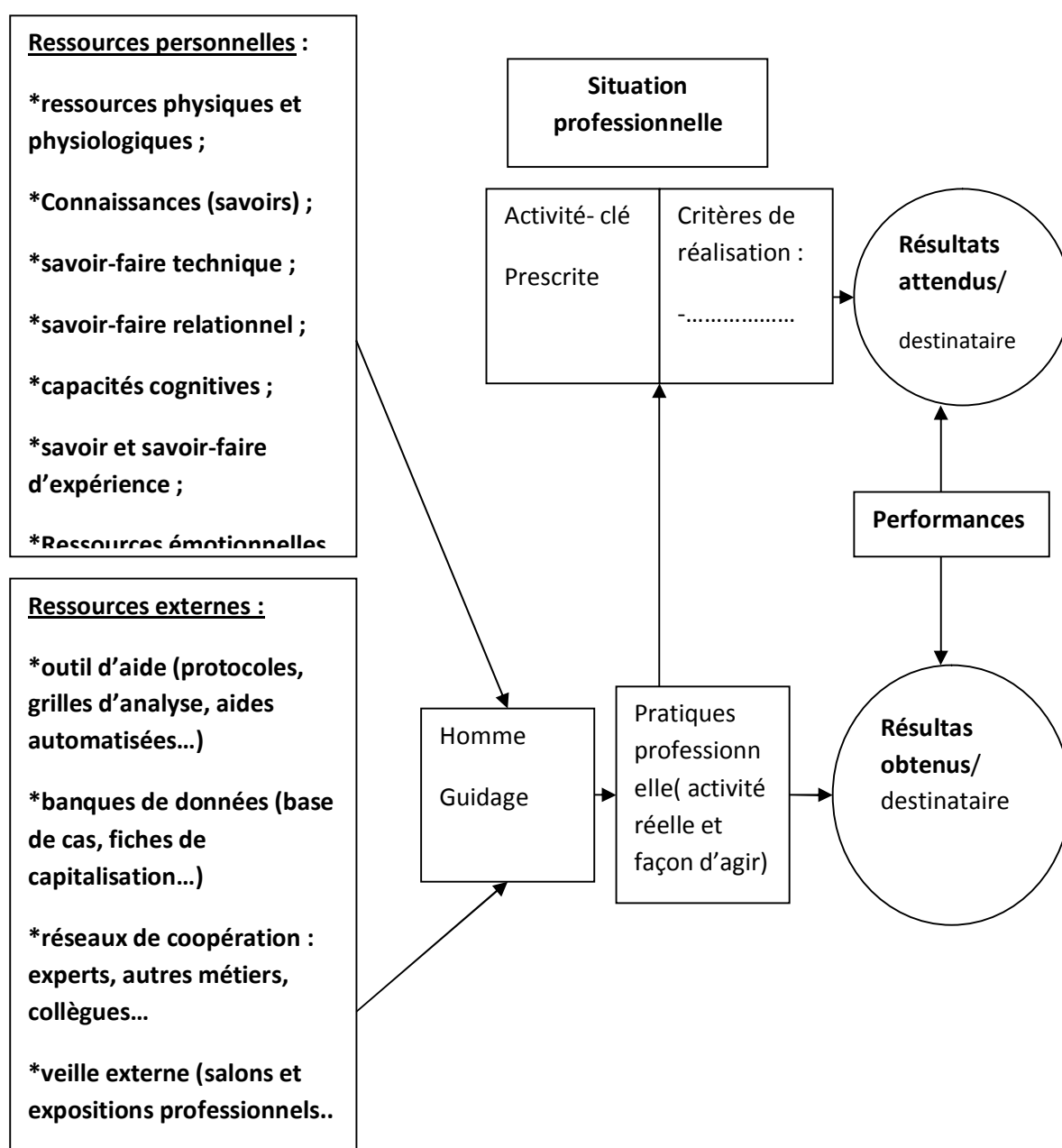


Schéma n°1 : Mobilisation des savoirs pour agir avec compétence :

Source : Guy Le Boterf, 2013, p.29

Ainsi, il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources (on pourrait dire « des compétences ») pour « être » compétente : il faut qu'elle soit capable de les organiser et de les mobiliser en combinaisons pertinentes pour gérer des « situations professionnelles » en prenant en compte les « critères » de réalisation » qui y sont liés.

Ce sont ces « critères de réalisation » qui guideront la construction des combinaisons de ressources. L'organisation du travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus.

Lorsque l'individu se trouve dans une organisation plutôt taylorienne (segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de prescriptions de gammes opératoires strictes, logique de postes de travail...), être compétent signifie « **savoir exécuter** » une opération prescrite.

Lorsqu'il se trouve dans une organisation du travail à prescription « ouverte », ou il ne s'agit plus d'exécuter des consignes ou d'appliquer des procédures, être compétent signifie davantage « savoir agir et réagir » : « être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer... ». (Le Boterf, 2013, p.26).

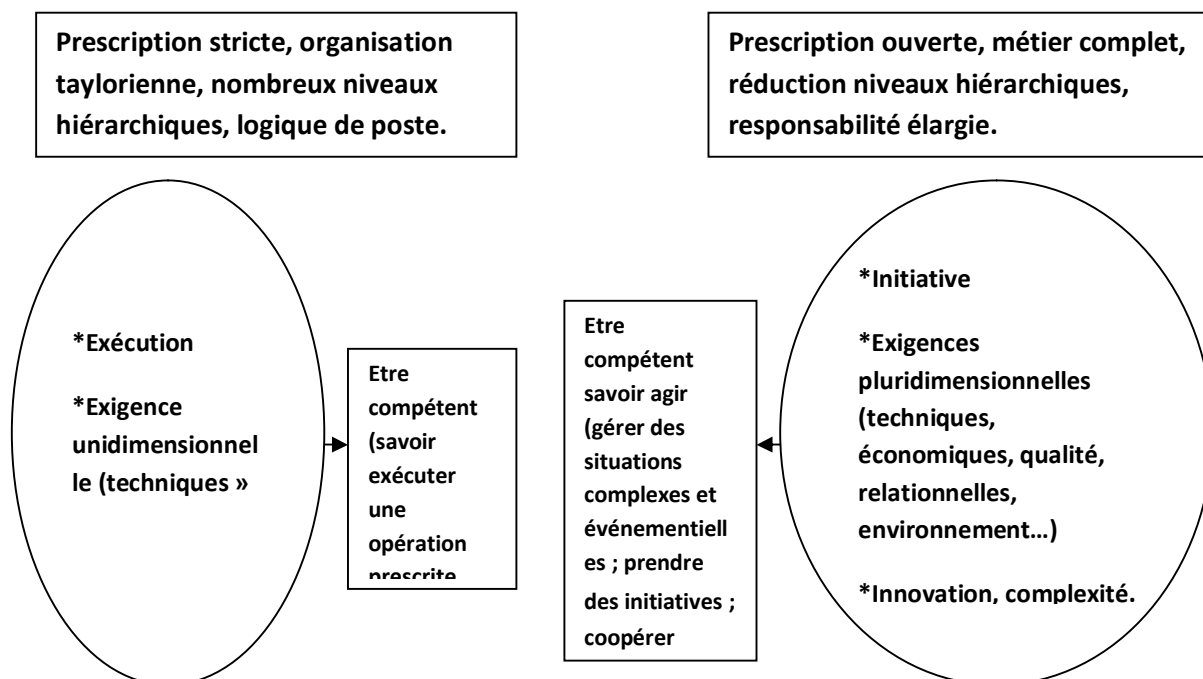


Schéma n°2 : Les positionnements possibles de la compétence sur un curseur relatif à la conception de l'organisation du travail.

Source : Guy Le Boterf, 2013, p.27

Il en résulte que toute politique de gestion et de développement des compétences doit être conçue en fonction d'hypothèses et de choix sur l'organisation du travail. Ne pas prendre en compte cette relation et cette cohérence conduit au risque de l'inefficacité et de ce que les psychologues appellent « une injonction paradoxale »...

g. La capacité : Qualité de celui qui est apte à faire une chose, à la comprendre. Synonyme d'aptitude et de compétence. Exp: Capacité d'analyse, de synthèse, prise de décision, etc.

h. La performance : Repose essentiellement sur l'habilité d'un salarié à accomplir ses tâches en fonction de certaines attentes ou normes. Ainsi, la notion de performance s'écarte de la notion de potentiel pour se rapprocher de la notion de résultats.

i. La notion de potentiel : Le potentiel se définit comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance un pays, un groupe humain, une personne, un être vivant » (Peretti, 2015)

k. La qualification professionnelle : Ensemble de compétences et de capacités nécessaires à l'exécution d'un métier et susceptibles d'être mises en œuvre. Elle est acquise le plus souvent par la formation et/ou l'expérience professionnelle, et peut être évaluée et sanctionnée par une attestation, certification ou diplôme (Ex: OP1; OP2; OP3; OQ; OHQ, BT, BTS, Ingénieur, etc.) (Bournois et Hamel, 2003)

11.2.5.2. Quelques termes en gestion des carrières :

1. Mobilité professionnelle :

Compte tenu de l'absence de possibilités de gravir des échelons hiérarchiques dans une même organisation à cause de la suppression des niveaux élevés dans leur organigramme et afin de stimuler les jeunes cadres dans leurs travaux, certaines organisations utilisent de plus en plus les déplacements horizontaux à l'interne et/ou externe.

1.1- Les formes de mobilité professionnelle :

1.1.1- Mobilité intra-organisationnelle :

a- mobilité verticale ou promotion « évolution hiérarchique au sein d'une même fonction / d'un même métier »

b- mobilité au sein de l'entreprise étendue « établissement filiale, etc. »

c- mobilité horizontale, professionnelle ou fonctionnelle « changement de fonction /métier sans changement hiérarchique »

1.1.2-Mobilité extra-organisationnelle :

a- mobilité vers les parties prenantes extérieures (Fournisseurs)

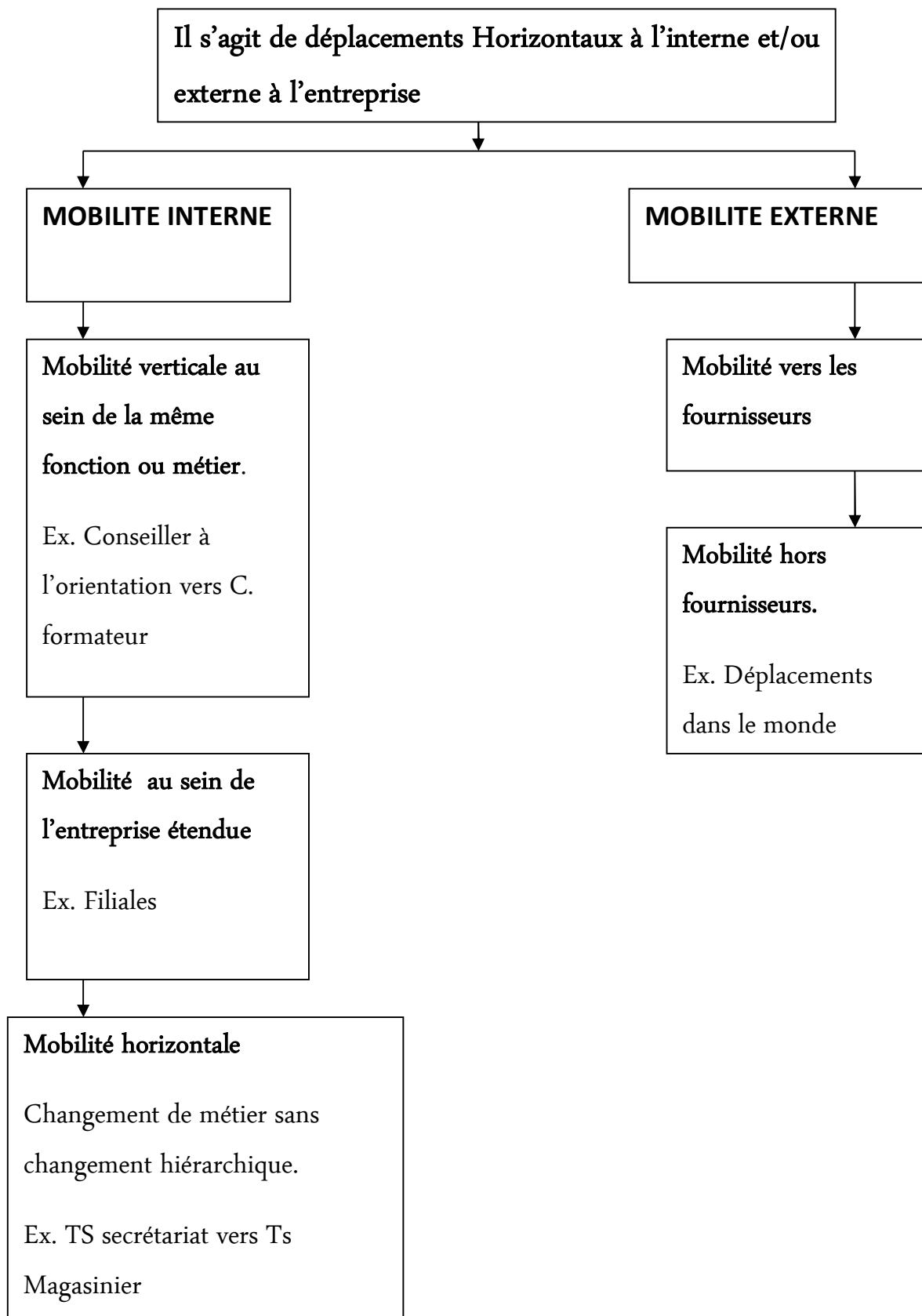
b- mobilité hors partenaires « effectuer des déplacements dans le monde »

Objectifs de la mobilité :

a. Combattre la routine, la démotivation, la sclérose des individus et le laisser-aller qui en découle;

b. Accroître la polyvalence de l'encadrement, afin de maintenir élevé le coefficient d'adaptabilité de l'entreprise tout en améliorant les chances de chaque individu en vue de développer leurs carrières.

c. Préparer des cadres déjà confirmés aux postes de hautes responsabilités à un type de « gouvernement » de l'entreprise adapté aux problèmes à résoudre à moyen et long terme.



Shéma n°3 : Représentant les formes de mobilité professionnelles

Source : Sekiou et al, 2007

11.2.5. 3. Gestion des carrières :

Un ensemble d'activité entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. Autrement dit,

C'est un ensemble de procédures écrites ou de pratiques non écrites par lesquelles l'ensemble des carrières individuelles sont gérées au sein de l'entreprise. Ces procédures sont parfois :

- Dictées par la loi et sont portées dans les conventions collectives.
- Elles peuvent aussi être objet de négociation au sein des entreprises.
- Elles définissent l'évolution des carrières et prévoient notamment :

- *Les critères de recrutement ;

- *Le mode d'avancement due à l'expérience ;

- *Les modalités et les critères de promotion ;

- *Les modalités et conditions de formation ;

- *Les cas et les conditions des mutations « mobilité professionnelle » ;

- *La cessation de fonction pour divers motifs ; démission, fin de contrats à durée déterminée, départ en retraite anticipée ou à la limite d'âge, ainsi que la cessation suite au décès.

➤ En quoi consistent les facteurs favorisant la progression professionnelle ?

La gestion de la carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle et elle prend une place suffisamment grande dans l'existence pour devenir préoccupante. Selon un certain nombre de scénarios qui ont la faveur de nombreux observateurs du monde de la gestion, de multiples facteurs (économique, administratif, technologique et démographique) contribuent à diminuer et à changer profondément la demande pour des postes hiérarchiquement élevés, entre autres :

a/ les changements sociaux et culturels, comme le système de valeurs, la mobilité face aux nouvelles valeurs, la plus grande exigence de scolarisation. (Sekiou et al 2007)

b/ les changements technologiques, la nécessité de faire face aux bouleversements du milieu de travail et la nécessité de faire face aux bouleversements du milieu de travail et la nécessité d'apprendre toujours de nouvelles notions.

c/ la longévité suite à l'amélioration des conditions sanitaires dans le monde.

d/ le style de vie ou mode de vie.

e/la désuétude des professions ;etc. (SEKIOU , et al,2007)

2.3. La carrière :

Est le parcours professionnel d'une personne au sein d'une entreprise ou de plusieurs entreprises ou établissements. Elle démarre de son premier recrutement, puis l'ensemble des modifications qu'elle subit : les avancements, les promotions, les formations, les mutations, les récompenses et les sanctions, les changements d'emploi ou de métier jusqu'à la cessation (retraite ou départ).

L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large .On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire ,orienter et suivre son cheminement professionnel ,en dedans ou en dehors de l'organisation ,de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes ,habilités et compétences.

2.4-Plan de carrière :

-Activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs humains.

-Ensemble des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et consciente de la nécessité de s'adapter aux métamorphoses du marché actuel de l'emploi.

- Processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu.

2.5-Plan traditionnel de carrière :

-Série d'étapes préparées conjointement par l'organisation et par l'individu pour prévoir la progression verticale d'un salarié à potentiel promoteur.

-Modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation.

2.6-Carrière nomade : -Plan de carrière à progression horizontale favorable à une diversité dans les expériences pour les individus ; synonyme de parcours professionnel.

-Plan de carrière actuel fondé sur un cheminement ou les étapes ; les objectifs et la formation doivent s'ajouter en fonction des options qui se présentent.

2.7-Employabilité :

-Indicateur qui mesure le temps nécessaire qu'une personne « moyenne » met pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

-Cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur.

2.8-Ancre de carrière :

-Idée de soi qui intègre la perception de ses talents et capacités personnelles des valeurs de base ; un sens de ses motivations et besoins en rapport avec la carrière.

-Cette idée de soi évolue et fonctionne comme une force de stabilisation.

2.9-Typologie de carrière :

-Quatre types distincts de carrière provenant d'un jugement porté sur le potentiel de progression (élevé ou faible) et la performance actuelle (forte ou faible).

2.10-Plafonnement de carrière : Moment de la carrière où la probabilité de recevoir une affectation verticale ou horizontale est très faible.

➤ En quoi consistent les différentes étapes dans le déroulement des carrières ?

1. La naissance de la carrière ou le début de la carrière :

Les premières années sont consacrées à une période d'informations et de tâtonnements durant laquelle un individu opte pour un domaine de compétence dans lequel il pourra exceller. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels. Elle naît à partir du contrat de travail (permanent, CDD ,CDI, etc.)

2. Le déroulement de la carrière :

Elle suit les étapes ci-après :

- Une période d'essai après le recrutement ;
- Une période de mise en situation professionnelle et d'adaptation ;

- Une période de maîtrise des tâches et de plein rendement ;
- Une période de monotonie et de routine ;
- Une période de saturation (qui appelle à une solution) changement de poste, formation, mutation ;
- Une période d'adaptation à la nouvelle situation ;
- Une période de maîtrise, de stabilité dans la nouvelle fonction.

3. Les modifications de la carrière : elles sont dues généralement à :

- L'avancement dû à l'expérience (IEP : indemnité d'expérience prof);
- La promotion due à l'amélioration des compétences ;
- Des promotions dues à l'occupation des postes supérieurs vacants ;
- Des mutations dues à la stratégie de l'entreprise ou au désir du travailleur;
- De nouvelles formations.

4. La fin de la carrière : Elle prend fin suite à : (démission, fin de contrat, licenciement, départ en retraite anticipée, limite d'âge, etc. (Sekiou et al ,2007)

➤ **En quoi consistent les paramètres et les barrières à la gestion des carrières ?**

A- Les paramètres influents sur les carrières :

Il est nécessaire d'identifier les facteurs qui influent sur les carrières dont il faut tenir compte lors de l'élaboration des plans de carrières :

- **La stratégie de l'entreprise :**

Exemples (décider de se développer, se déployer au niveau géographique, extension, ou ce recentrer sur le métier de base, former des sites, etc.).

En fonction de ces décisions les structures chargées des RH, s'adaptent à ces stratégies et dressent des plans d'action ou adoptent les plans de carrières.

Quelques exemples :

a/Une entreprise décide d'ouvrir plusieurs points de vente :

- Promotion interne et mutation ;
- Si les compétences internes ne suffisent pas, la GRH recrute des personnes compétentes pour tenir ces points de ventes.
- Former ces nouvelles recrues sur le produit et les techniques de ventes.

b/ Au contraire si elle décide de sous-traiter cette fonction commerciale par le recours aux distributeurs indépendants, la GRH doit modifier la gestion des carrières et entreprend les actions suivantes :

- Recycler le personnel commercial à d'autres fonctions (production, gestion des stocks, marketing, publicité, etc.).
 - Elaborer un volet social pour la compression des effectifs.
- Départ en retraite, mise en chômage du personnel excédentaire, retraite anticipée, etc.

● **L'influence de l'environnement sur les plans de carrières :**

Exemple : Les entreprises évoluant dans un créneau concurrentiel doivent se doter des méthodes suivantes :

- *Une veille permanente aux fluctuations de la main d'œuvre technique ;
- *Des procédures de recrutement souples et rapides (la concurrence ne nous attend pas) ;
- *Un système de gestion des carrières attractif et évolutif.

B- Les barrières relatives à la gestion des carrières :

a / Les barrières individuelles :

Attitudes :

- *Le manque de connaissances sur soi (ses capacités, ses valeurs, faiblesses, ses buts,..)
- *Le manque de confiance en soi ;
- *Rester tout le temps sur la défensive ;

Le besoin constant de se venger des autres ;

*Le sentiment de ne pas être à la hauteur avec la peur d'être découvert comme tel.

*Le manque d'équilibre entre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale.

Comportement :

*L'abus d'alcool, les retards, l'absentéisme, le mensonge, la fraude, etc.

*La volonté de ne pas s'en laisser imposer et la résistance manifestée dans ses relations avec les autres ;

*La colère trop prompte, qui nuit aux relations interpersonnelles ;

*L'obsession du pouvoir qui pousse à négliger les relations positives avec l'entourage ;

*La critique trop dure et trop facile avec les autres ;

*La difficulté à gérer ses conflits.

b / Les barrières Organisationnelles :

Externes :

*Le contexte économique (ex. absence de concurrence, comportement du consommateur non exigeant) ;

*Les restrictions budgétaires ;

*Les tendances du marché de l'emploi (Absence d'évolution)

Internes :

*L'absence de support

*L'absence d'information

*Le manque de flexibilité et de polyvalence

*Le manque de rétroaction.

c/Les barrières environnementales :

***Avenir imprévisible :** Lors de la planification de leur carrière, les salariés ne peuvent prévoir avec certitude les emplois de l'avenir. Les projections sont difficiles à établir à cause des énormes variations dans la conjoncture économique. Même les spécialistes ne s'entendent pas entre eux. En effet, il y a ceux et celles qui pensent que l'informatique, les nouveaux matériaux et l'espace sont des domaines offrant de larges débouchés, de belles perspectives de carrières et des salaires élevés ; d'autres accordent plus de confiance à un domaine comme l'administration.

***Marché du travail restrictif :**

Manque de travail :

- de plus en plus, les êtres humains sont remplacés par des « machines » ;
- les organismes publics sont soumis à des contraintes financières qui les empêchent d'accroître leurs effectifs ;
- les salaires sont relativement élevés et la sécurité d'emploi qu'ils offrent font que peu de postes y deviennent disponibles pour de nouveaux salariés.

Retraite anticipée :

- Sous la pression des employeurs et du milieu de travail devenu de plus en plus âpre et exigeant dans une société en constante évolution, certaines personnes optent pour la retraite anticipée à un âge relativement jeune sont qu'ils soient remplacés.

Cadre chômeur :

- Plusieurs cadres se retrouvent en chômage et sans sécurité financière, ce qui les traumatisé et ternit leur estime d'eux-mêmes.

d/Les barrières socio-culturelles :

- Pour faire progresser sa carrière dans certaines sociétés oblige souvent la personne à développer toutes sortes de façon pour créer une image socialement acceptable dans le milieu qu'elle doit fréquenter (ex. soirées officielles, participation aux funérailles des proches aux salariés, actions d'aides aux nécessiteux, etc.).
- De plus ,pour les cadres travaillant à l'étranger, certains conseils sont fort justifiés, entre autres ceux qui touchent à ce qu'il faut ou ne pas faire dans un pays étranger lorsqu'on est, par exemple,

en mission et qu'on veut laisser une bonne réputation. Apportons quelques exemples : en Amérique latine ,le fait de se déplacer du mauvais côté lorsqu'on marche avec une femme dans la rue peut avorter un contrat ; au Japon, il est inconvenant de regarder les gens en face directement, il faut baisser les yeux de temps en temps, en signe d'humilité.(Sekiou et al, 2007)

➤ **En quoi consistent les outils favorables à la gestion des carrières ?**

1-Les outils favorables à la carrière professionnelle :

1.1. Les outils individuels :

a- S'aimer :

- faire savoir ce qu'on peut faire ;
- dire et redire aux autres qu'on cherche du travail ;
- trouver des occasions pour démontrer ses capacités ;
- avoir toujours une bonne opinion de soi ;
- se sentir utile pour soi et pour les autres.

b- S'orienter :

- utiliser les services de personnes spécialisés dans l'orientation de la carrière ;
- lire les revues et journaux spécialisés qui pourraient influencer positivement son orientation.

c- Etre stable et sécurisant :

- se développer une personnalité stable dans ses émotions ;
- s'identifier, s'il y a lieu, à son organisation et respecter ses normes ;
- ne prendre aucun bénéfice déjà acquis même si on cherche autre chose.

d- Etre créatif :

- chercher à être reconnu et à faire sa marque ;
- s'impliquer dans des projets nouveaux ;
- prendre des risques.

e- Gérer son temps :

- apprendre à gérer son temps et à se fixer des priorités ;
- s'imposer une discipline dans sa vie personnelle et sa vie professionnelle.

f- Se dépasser :

- fournir toujours le rendement le plus élevé possible ;
- fournir un travail de qualité.

f- Etre autonome et indépendant :

- chercher à occuper des emplois à contraintes organisationnelles minces ;
- chercher des aménagements de travail qui répondent à des besoins vitaux liberté des horaires de travail, rythme de travail, etc.

g- Se détendre :

- se plonger en pleine nature de temps à autre ;
- favoriser un sentiment de dépaysement ;
- se donner souvent des petits plaisirs qui agrémentent la vie ;
- s'entourer d'amitiés solides et positives.

h- Se former :

- suivre des cours dans les domaines reliés à sa carrière professionnelle ;
- s'intéresser à l'information offerte par les institutions d'enseignement ;
- utiliser différents outils de formation (correspondance, vidéo cassette, micro-ordinateur, télévision, etc.).
- se donner une compétence recherchée.

1.2. Les outils organisationnels :

a- Climat :

- Etablir un climat de travail agréable ;

-Favoriser la création d'un sentiment d'appartenance.

b- Rétroaction :

-Faire savoir au salarié ce qu'il fait de bon et/ou de mauvais ;

-Encourager à l'ajustement au fur et à mesure que les besoins se font sentir.

c- Promotion :

-donner l'occasion au salarié de se déplacer vers un autre poste(à l'horizontale ou à la verticale) ou d'un service à l'autre ou encore vers une autre région.

-offrir au salarié des avantages significatifs quand il se déplace.

d- Communication :

-mettre en place des moyens pour faciliter la communication autant avec les supérieurs hiérarchiques qu'avec les collègues de travail et les autres salariés.

-mettre au courant le salarié sur les politiques et pratiques internes d'avancement.

-informer le salarié sur les politiques et pratiques internes d'avancements.

-donner de l'information sur l'analyse et l'évaluation des emplois.

-renseigner les salariés sur les filières d'emplois.

e- service des ressources humaines :

-encourager la formation et le développement de la carrière des salariés.

-renseigner les salariés sur les possibilités personnelles de planification de carrière.

-conscientiser et orienter les salariés quant au développement de leurs capacités individuelles pour leur propre intérêt et celui de l'organisation.

-faire connaître à la hiérarchie les salariés qui ont du potentiel.

f- Parrainage :

-offrir au salarié un mentor approprié, au besoin et si possible.

-le mentor joue de multiples rôles : guide, conseille, familiarise le salarié avec les habitudes de l'organisation, informe sur les règles officielles, incite au dépassement, protège, introduit dans le cercle administratif, fait la publicité du salarié auprès de la direction, etc.

-le mentor peut permettre à certaines personnes qui plafonnent à mi- carrière de retrouver un élan nouveau. (Sekkiou et al, 2007)

➤ En quoi consistent les outils à la gestion des carrières sur mesure ?

1-Comportement idéal :

-**Avancer pas à pas** : En somme, pour planifier sa carrière, la personne intéressée doit accepter de s'engager consciencieusement dans un processus qui répond à ses intérêts, ses valeurs et ses besoins prioritaires au fur et à mesure que le temps passe.

-**Gérer son employabilité** : L'employabilité mesure le temps nécessaire qu'une personne prend pour retrouver un poste à l'intérieur (mouvement à l'interne) ou à l'externe d'une organisation. C'est un indice global qui recouvre à la fois l'effort du salarié et celui de l'employeur.

*L'effort du salarié consiste à :

- a/valider ses connaissances et compétences ;
- b/développer des attitudes et comportements adaptés ;
- c/tirer parti des changements et se préparer à la mobilité ;
- d/identifier un projet de carrière et s'y investir.

*L'effort de l'employeur consiste à :

- a/ bien utiliser les compétences du personnel en place ;
- b/maintenir et développer les compétences acquises ;
- c/faciliter le transfert des compétences lors de mouvements de personnel ;
- e/ identifier et communiquer ses besoins en compétences pour le future ;
- f/ conserver un bon niveau de rémunération globale.

2-Savoir être et savoir-faire : Consiste à développer et faire valoir les caractéristiques liées à cette idée de savoir être et savoir-faire. Ci-après quelques exemples :

***Savoir être :**

a/Enthousiaste :il faut savoir encourager les attitudes positives chez ceux qui prennent des décisions.

b/informé : lire beaucoup et discuter avec d'autres personnes sur des sujets professionnels.

c/présent : être là au moment voulu pour être choisi comme porte parole du groupe, pour faire des connaissances en relations publiques, pour se monter un réseau.

d/conscient :réaliser que la présence dans les organismes professionnels d'une spécialité est nécessaire pour y vendre des idées.

e/opportuniste : les fréquentations doivent viser toutes les personnes qui peuvent contribuer à l'avancement.

f/sociable : ne pas négliger les événements sociaux de l'organisation.

g/éveillé : chercher à connaître ceux dont le poste est intéressant.

h/bien : être chaleureux avec certains collègues, afin de se renseigner sur ce que d'autres collègues pensent de nous.

***Savoir faire :**

a/ Fournir les résultats souhaités dans les délais prévus.

b/ réussir dans la plupart des projets entrepris.

c/comprendre largement l'ensemble du secteur d'activité dans lequel on œuvre et les affaires de l'organisation.

d/présenter une image favorable face à la clientèle et aux partenaires commerciaux de l'organisation.

e/défendre la position de l'organisation au besoin.

f/être visible mais avec circonspection.

g/utiliser un vocabulaire approprié à son secteur d'activité et être capable d'argumenter avec rigueur.

h/évaluer et être prêt à défendre ses prises de positions sur des points à risque.

i/reconnaître les erreurs que l'ont fait devant les autres, les analyser et corriger rapidement les façons de faire.

j/assumer l'importance de l'apparence personnelle.

k/aider et reconnaître les efforts de collaborateurs puisqu'il y a possibilité d'obtenir leur loyauté.

l/éviter toujours d'identifier en public des concurrents.

m/garder toujours des contacts avec des personnes informées et influentes dans le domaine du travail.

3-Savoir se vendre : Savoir se vendre, c'est un art inné ou appris. Créer une bonne image au-dedans et en dehors de son organisation, c'est une nécessité pour faire avancer sa carrière. Etablir son image aide non seulement la carrière de la personne concernée, mais aussi l'organisation pour laquelle elle travaille. De cette façon, elle acquiert un surcroît de prestige face à ses concurrents.

4-Changer d'emploi :

***Pourquoi changer d'emploi (utilité) ?**

a/ Un changement d'emploi donne l'occasion d'échapper à une organisation qui ne présente pas suffisamment d'intérêt pour la carrière d'une personne ambitieuse.

b/Il fournit une occasion d'accélérer ses démarches vers d'autres postes.

c/Il offre des possibilités d'élargir son expérience professionnelle dans divers postes.

d/Il entraîne les contacts nécessaires au développement d'une carrière.

e/Il permet d'accumuler un éventail de compétences.

f/Il permet des analyses de risque, suivies de prises de décisions à court terme.

***Quand est-ce qu'on doit changer d'emploi (situation) ?**

a/ Lors d'une progression de carrière très rapide dans son organisation.

b/ Lors de récents succès qui rehaussent sa valeur sur le marché de l'emploi.

c/ Lors de la non-reconnaissance de ses talents dans l'emploi actuel.

d/ Lors d'un changement dans son poste actuel qui ruine son plan de carrière ou ouvre de nouveaux horizons.

e/ Lors d'une constatation que l'organisation pour laquelle on travaille actuellement se laisse dépasser par ses concurrents sans que l'on ait une possibilité d'intervention.

***Comment changer d'emploi (Procédés) ?**

a/Restructurer son CV en regroupant ses éléments personnels, en insistant sur les résultats obtenus dans sa carrière, en utilisant des titres et des paragraphes courts, des images et des espacements appropriés, en employant différents caractères, le soulignage, en se faisant du marketing.

b/ Offrir ses services partout où les postes correspondent à ses qualifications (**Sekiou et al,2007**)

c/ Parler de ses disponibilités et de ses qualifications autour de soi (parents, amis, connaissances, relations d'affaires).

d/Fréquenter des lieux reliés à sa compétence.

***Avec quelles conduites peut-on changer d'emploi (règles) ?**

a/ Prendre le risque d'un changement qu'on estime prématuré mais qui peut s'avérer tout à fait opportun.

b/Changer d'emploi plutôt que de rester bloqué.

c/ Présenter des CV personnels peaufinés et adaptés à chaque situation.

5-Prendre l'ascenseur :

a/ Enrichissement de son réseau informel, car il est reconnu que c'est souvent à travers ces réseaux (les relations qu'une personne entretient avec les employés et responsables) que les décisions les plus importantes de l'organisation sont prises.

b/Promouvoir sa carrière avec une attitude positive. Autrement dit, pour ce rendre le plus loin possible , près de la destination prévue et même l'atteindre pour y rester le temps désiré, il faut compter sur soi-même (**Sekiou et al,2007**)

6-Développement du potentiel individuel pour les possibilités de carrière :

6.1-Définition du potentiel individuel :

On peut, définir le potentiel humain comme étant la capacité personnelle jugée par d'autres que soi même de réussir dans le future. Le potentiel n'est pas statique .Il croit généralement par l'effort personnel mais décroît par la maladie ou le découragement. De nombreux éléments entourent le développement du potentiel individuel, comme l'obtention d'une performance élevée, l'accumulation d'expériences pertinentes, l'acquisition d'une formation adéquate, etc. Le potentiel

humain regroupent nombreux aspects tels que : les compétences personnelles, les préférences individuelles, les capacités de communication, les habilités techniques, etc.

6.2- Diagnostics du potentiel individuel :

Pour établir le diagnostic du potentiel individuel et analyser les possibilités de carrière, un vaste matériel peut servir aux salariés comme des manuels et des vidéocassettes, des tests psychologiques disponibles dans certaines organisations, bilans professionnels, bilans de compétences, des séminaires en gestion de la carrière montrant, entre autres, comment se préparer à une entrevue, comment confectionner un CV, comment devenir plus persuasif pour se vendre lors d'une entrevue, etc. Il arrive même parfois que des gouvernement décident d'aider les gens à la recherche d'emploi en les incitant à s'inscrire à des ateliers subventionnés et mis sur pied par eux pour leur permettre d'apprendre à « se vendre » sur le marché du travail .C'est une excellentes façon de dépenser les revenus accumulés par les taxes que de montrer aux travailleurs comment se trouver un emploi.

6.2.1-L'évaluation de la compétence en vue de son développement :

Il existe deux approches ou conceptions possibles de l'évaluation des compétences. Plus être compétent correspond à savoir exécuter une opération prescrite ou une procédure stricte, plus l'évaluation se rapproche du contrôle de la mesure d'écart ; plus être compétent signifie savoir prendre des initiatives, plus l'évaluation consiste à attribuer une « valeur », « une pertinence » à une pratique professionnelle inventée et mise en œuvre.

Mesurer un écart n'est possible que lorsqu'il s'agit de vérifier la conformité à un étalon. C'est le cas dans une organisation taylorienne ou fordienne ou dans les situations à perception stricte (par ex : en cas d'accident ou par mesure de sécurité) :l'évaluation se réduit à n'être qu'un contrôle. Il n'y a, en théorie, qu'une seule pratique professionnelle possible : il s'agit là, bien entendu, d'une conception a priori, de nombreuses études ayant montré l'écart existant entre le travail prescrit et le travail réel.

Lorsque être compétent signifie savoir agir et prendre des initiatives, l'évaluation ne peut plus se réduire à contrôler la conformité par rapport à une norme. Il n' y a pas en effet qu'une seule façon d'agir avec compétence. L'évaluation ne peut se limiter à mesurer un écart puisqu'il n'existe pas un comportement étalon. Les référentiels des compétences requises sont alors à considérer moins comme des moules que comme ce qui justifie leur appellation, c'est-à-dire des « références », du « prescrit ouvert ». C'est « en référence » à ces points de repère que les personnes auront à inventer des réponses pertinentes, qui ne sauraient être uniques. Si l'on prenait une métaphore musicale, on

pourrait dire qu'il peut y avoir, qu'il est admis qu'il y ait plusieurs bonnes « interprétations » (compétences réelles) d'une même « partition » (compétences requises).

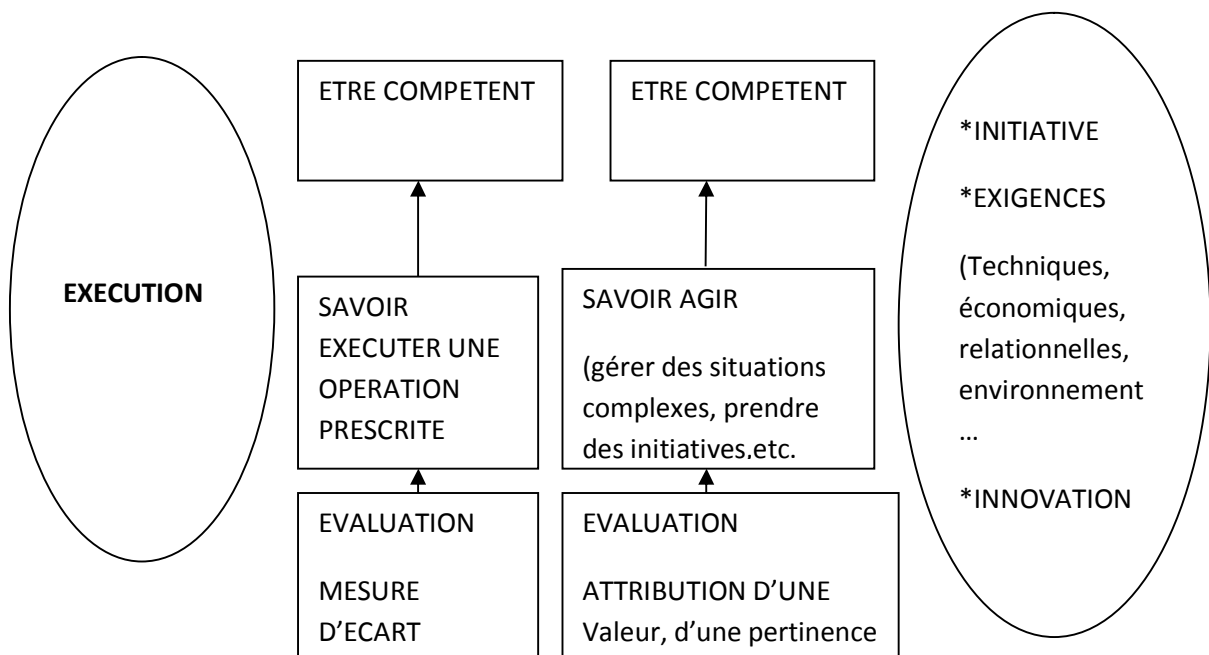


Schéma n°4 : Evaluation et curseur de la compétence.

Source : Guy Le Boterf, 2013, p.473

6.2.2-Typologie des « objets » et des modalités d'évaluation des compétences :

Les « **objets** » de l'évaluation des compétences peuvent être divers. Selon le cas, il s'agira d'évaluer des « **ressources** » (connaissances, capacités,...), des **savoir-faire** limités à l'exécution d'opérations prescrites ou de consignes détaillées, des pratiques professionnelles relevant du « **savoir agir** » (prendre des initiatives, gérer des situations complexes, faire face à des événements...), des résultats (appelés souvent « performances »)...

Le tableau ci-contre met en évidence :

- Les cas où les objets d'évaluation appellent une mesure d'écarts (relevant d'une logique de contrôle) et ceux où ils relèvent davantage d'une attribution de valeur, d'une pertinence (logique de l'attribution d'un sens, d'une valeur donnée à un écart) ;
- Les référentiels dont il faut disposer ;
- Les divers moyens pouvant être utilisés.

Tableau n° 1 : Typologie des « objets » et des modalités d'évaluation

REFERENTIELS :	Objectifs pédagogiques	Mode opératoire strict	Exigences professionnelles « ouvertes »	Objectifs de performance
	Ressources	Opération prescrite à exécuter	Savoir agir	Résultats
Mesure d'écart	X	X		X
Attribution d'une valeur, d'une pertinence			X	X
MOYENS :	<ul style="list-style-type: none"> -Tests -Exercices -Questions à choix multiples (QCM) -Inférence à partir des activités 	<ul style="list-style-type: none"> -Observation En situation réelle ou simulée -Contrôle de l'application des connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> -Observation en situation réelle ou simulée -Analyse de l'interprétation du prescrit ouvert. 	-Suivi d'indicateurs.

***Source :** Guy Le Boterf, 2013, p.475

6.3-Méthodes de développement du potentiel individuel : (Voir le point relatif à la formation, Pages 61-65)

En guise de synthèse, on conclut que la planification de la carrière d'une personne, ce n'est pas seulement changer d'emploi pour un autre plus rémunérateur et comportant plus de responsabilités, mais aussi s'en occuper activement pour faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes ,de ses habilités, de ses aspirations personnelles, de ses compétences actuelles et de son potentiel. Autrement dit, c'est considérer son avenir professionnel comme un patrimoine. Cela est encore plus vrai à notre époque, avec les bouleversements qui se produisent sans cesse sur le marché du travail ou les employeurs ne pensent qu'à réduire leur personnel. La gestion des carrières est utile également pour l'organisation, car elle permet de développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions. Elle réduit aussi le roulement des ressources et favorise la croissance des individus et de l'organisation. Elle diminue également le risque de sous-utilisation ou de mal-

utilisation des ressources humaines, satisfait les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement, etc.). Elle soutient finalement des programmes d'équité mis en place par les organisations.

11.3- Les activités mobilisatrices :

On regroupe sous les activités mobilisatrices tout ce qui incite à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble d'organisation. On rassemble sous ce titre sept activités : leadership, satisfaction et motivation, partenariat salariés / employeur, communication, culture au travail, rapports collectifs de travail, contrats de travail et santé et sécurité au travail.

Quant tenu de l'importance de ce type d'activité, nous allons développer quelques activités mobilisatrices à titre illustratif :

11.3.1- Le leadership et l'autorité dans les groupes :

Tout groupe s'organisant produit de l'autorité, puisque la structuration en vue de l'action groupale (pour sa survie, pour faire face à une situation, pour traiter ses problèmes internes et externe) ne peut se faire sans que soient instituées des règles à observer par tous et sans que soit contrôlée leur application. Loin d'être (comme cherchent à le faire croire aujourd'hui les contempteurs de toute autorité) un système de contraintes, une oppression, une violence faite au groupe, l'autorité normale est corrélative d'une volonté groupale d'auto-organisation, et les fonctions d'autorité sont avant tout :

- ✓ d'une part la facilitation de la tâche du groupe (stimulation du groupe, coordination des efforts, décisions sur les moyens opportuns en vue d'atteindre les objectifs du groupe) ;
- ✓ d'autre part la facilitation des relations internes (accroissement de la cohésion, renforcement du moral, apaisement des tensions et des conflits interpersonnels, maintien de l'unité groupale).

➤ Comment comprendre les phénomènes de groupe relatifs à l'autorité et au leader ?

Quatre grandes « variables » sont à prendre en considération, variables qui d'ailleurs induisent chacune un « type » d'autorité :

- ✓ La structure formelle du groupe et la structure sociale hiérarchisée dans laquelle le groupe s'insère. Deux types de pouvoir peuvent naître de ces structures soit :

***Le chef traditionnel** (dont parle Max Weber) est accepté parce qu'il porte et incarne la structuration du groupe telle qu'elle est réalisée « depuis toujours » ;

***Le chef statutaire**, au sein d'un groupe primaire (une équipe par exemple), lui-même englobé dans une grande organisation, détient une autorité formelle liée à la définition de son poste hiérarchique et comportant des limites.

- ✓ La situation actuelle du groupe : L'autorité vient alors de la compétence dans le traitement et la résolution de la situation. La fonction utilitaire du chef est maximum dans le cas de l'expert dont le groupe a besoin et dont il est prêt à suivre les directives. De cette même variable relève le rôle à jouer dans telle conjoncture historique.
- ✓ La personnalité du leader : Quoique cette variable soit généralement minimisée par la psychologie sociale moderne (qui insiste par contre sur « la situation » et « le groupe et sa composant »), le fait demeure que certains individus s'emparent facilement de l'esprit groupal, fascinent et entraînent des suiveurs de par leurs leader charismatique (selon Max Weber). On pourrait évoquer aussi l'ascendant, le prestige...
- ✓ Le groupe, sa composition, sa mentalité : Le leadership étant une relation, le groupe dans lequel surgit l'autorité est une variable-clé qu'on ne peut négliger. On ne s'impose pas identiquement dans n'importe quel groupe. Le leader populaire dans un groupe peut ne pas l'être dans un autre. D'autre part, le groupe « se reconnaît » dans un chef lorsque celui-ci incarne (représente, symbolise, personnifie) ses croyances, ses valeurs, ses mythes. Le chef-âme du groupe est alors un idéal d'identification pour les membres du groupe. Il est, comme disait Hegel, le groupe entier individualisé en une seule tête (Mucchielli, 2002).

➤ **En quoi consistent les fonctions du leader ?**

On en dénombre classiquement cinq fonctions :

- ✓ Organisation active du groupe en vue de la tâche ou de l'action. On entend du leader qu'il ait, plus que les autres, le souci de la tâche et de l'action groupales, qu'il prévoie les opérations, qu'il coordonne, encourage et dynamise le groupe ;
- ✓ Définition des situations dans lesquelles se trouve le groupe, de ce qui se passe et de ce qu'il faut faire dans les conjonctures aléatoires impliquant le groupe ;

- ✓ Centration sur les relations intérieures et la cohésion du groupe. On attend du chef qu'il aplanisse les tensions et facilite l'unité ou cohésion du groupe ;
- ✓ Maintien et promotion des valeurs, des principes, de l'idéologie du groupe. Le leader « incarne » ou personnifie le groupe. S'identifier au leader, pour les membres du groupe, c'est s'identifier au groupe, adhérer totalement au groupe comme réalité sociale ;
- ✓ Représentation du groupe vis-à-vis des groupes extérieurs ou auprès des instances sociales, ceci étant le corollaire de la fonction d'incarnation du groupe comme unité (Mucchielli, 2000).

➤ **Quelle sont les techniques du leader « professionnel » ?**

D'une manière générale, le rôle de l'animateur d'un groupe ou du leader professionnel consiste à accomplir deux fonctions principales : la fonction de production et la fonction de régulation.

a- La fonction de production consiste à aider le groupe à accomplir sa tâche et à progresser vers ses buts (par exemple : définir les buts, proposer des procédures, informer, etc.)

b- La fonction de régulation consiste à aider le groupe à comprendre son fonctionnement et les effets qui y sont associés (par exemple : faire communiquer, reformuler les sentiments, interpréter une situation, etc.).

Afin d'y parvenir, le leader professionnel s'appuie sur les techniques suivantes :

***Gérer un système :**

Cette technique consiste à gérer l'action des forces d'expression et de cohésion qui animent respectivement les fonctions de production et de régulation.

-L'animateur ou le leader professionnel augmente la force d'expression et de proposition d'un groupe par :

*Une absence de prise de position personnelle sur le problème ;

*Une technique d'intervention dite indirecte, évitant les jugements et les questions autoritaires ;

*Des reformulations suscitant l'approfondissement critique lors des prises de parole des membres ;

-L'animateur augmente la force de cohésion d'un groupe par :

*Une définition claire du cadre, ou contrat de communication ;

*Des interventions conformes à cette définition, soulignant les actions et les logiques communes au groupe ;

*Des interventions montrant la progression du groupe vers les objectifs ;

*Une gestion égalitaire des tours de parole.

Toutefois, la présence de l'animateur n'implique pas un interventionnisme permanent ; le groupe lui-même a les compétences nécessaires pour s'autoréguler, ce qu'il fera d'autant plus que l'animateur ne le rendra pas dépendant de ses interventions intempestives.

***Intervenir ou ne pas intervenir :**

L'intervention d'un animateur ne se justifie que si elle correspond à un besoin ou une demande implicite du groupe. En général, l'intervention s'impose lorsque le groupe rencontre des difficultés sérieuses de tous ordres. Auquel cas l'animateur interviendra sur la production ou la régulation.

Par contre, lorsque le groupe progresse vers ses buts en utilisant au mieux chaque ressource individuelle, la non-intervention s'impose. Mais la non-intervention n'est pas l'absence. L'animateur en attente de parole doit écouter, diagnostiquer et réguler le minimum requis, c'est-à-dire les prises de parole des participants. Est-il pour autant directif ou non directif ?

***Être directif ou non directif :**

La directivité ou la non-directivité ont longtemps été confondues avec l'influence ou la non-influence, l'interventionnisme ou le non-interventionnisme, ou encore le pouvoir ou le non pouvoir. En fait la directivité consiste à expliciter directement l'acte que l'on veut faire accomplir à l'auditeur, alors que la non-directivité laisse l'auditeur libre d'interpréter le propos du locuteur.

Ainsi l'intervention (1) d'un animateur sera directive :

(1) « Jean, ferme la fenêtre »

Alors que l'intervention (2) sera non directive :

(2) « Jean, tu ne sens pas des courant d'air ? »

L'effet sur Jean est différent selon la formulation. (1) infirme un ordre auquel Jean ne peut pas ne pas répondre soit par une acceptation, soit par un refus. (2) laisse entendre un désir de fermer la fenêtre auquel Jean peut parfaitement ne pas répondre.

La non directivité demande la participation de l'auditeur à un acte sans en imposer la réalisation. Elle est typiquement la technique de gestion participative des groupes. Elle permet tout à la fois de diriger un groupe et de faire en sorte que le groupe collabore à cette direction tout en gardant des initiatives dans la gestion des affaires du groupe. Cette position d'écoute et de participation indirecte confère à l'animateur d'un groupe un statut d'interprétant et d'intervenant particulier : une position méta discursive (Blanchet et Trognon, 1994)

*** Adopter une position "méta" :**

La position "méta" consiste à éviter de prendre parti sur les contenus énoncés et à intervenir essentiellement sur les procédures et les affects. Cette position est dérivée de l'application de quatre principes : la distanciation, l'adaptation, l'activation et l'organisation.

- **La distanciation** : la participation de l'animateur aux discussions s'effectue dans une position de neutralité qui donne un poids particulier à ses interventions, alors non suspectes de servir ses intérêts personnels. L'animateur est donc différent, tout en étant membre du groupe ; il affiche sa différence par des interventions neutralisantes et alternatives. Les interventions neutralisantes visent à désamorcer les conflits destructifs alors que les interventions alternatives visent à désamorcer l'effet "Janis" et le consensus à tout prix. En ce sens la position distanciée du leader lui permet de contrôler et influencer le déroulement des activités du groupe.

- **L'adaptation** : le leader occupe une fonction qui est dépendante du groupe dans lequel il s'insère. La part d'initiative revenant aux participants du groupe implique que le leader modifie ses stratégies en fonction des attentes et propositions des membres. L'application de ces premiers principes est sous-tendue par le souci du leader de ne pas donner d'informations personnelles ni prendre parti sur le thème de la réunion. Dans le cas du non-respect de cette règle, la flexibilité du leader apparaîtrait aux membres du groupe comme une inconstance ; l'expression de son point de vue comme tentative d'influence direct incompatible avec sa fonction de représentant.

- **L'activation** : la discussion d'un groupe accroît ses performances : le leader stimule la recherche des informations, des explications et l'approfondissement des positions. Ainsi il active la discussion et les échanges, et sollicite le conflit productif. L'excès d'activation produit la polarisation et à terme le conflit destructif ; l'absence d'activation produit le compromis et à terme l'effet « Janis ». Pour inhiber l'expression des membres, le leader fait appel aux procédures et règles communes. Pour faciliter l'expression des membres, le leader établit une justice égalitaire des prises de parole et souligne les convergences et les divergences. "Une décision innovante est le produit de la résolution d'un conflit" Maïer et Hoffman, (1965, p. 374)

- **L'organisation** : le leader est le garant du cadre contractuel du groupe qu'il anime. Il lui revient de définir tout ou partie des buts et des procédures du groupe, de maintenir le travail du groupe dans ce cadre et de favoriser la progression du groupe vers ses objectifs.

Au total, l'animateur interprète ou reformule les affects ou les propositions des membres dans des termes pertinents par rapport aux objectifs du groupe. Ses interventions contribuent à créer un climat de coopération entre les membres dès lors qu'elles sont formulées en termes généraux (nous, le groupe, etc.). Il opère des liaisons analogiques, causales et temporelles entre les différentes contributions des participants. Il situe l'avancement du travail dans le temps et incite le groupe à anticiper sur les conséquences de ses choix. (Blanchet et trognon, 1994)

Un groupe vit et meurt, son déroulement suit des processus relativement constants, et la conduite des groupes nécessite un repérage des différentes étapes de la vie d'un groupe, des rôles des participants associés à ces étapes et des mécanismes psychologiques et émotionnels en jeu.

11.3.2- Satisfaction et motivation :

1-Définition de la motivation :

Nous devons bien sûr en premier lieu donner une définition du concept de motivation afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand et Thill, 1993, p.18).

Levy-Leboyer définit la motivation comme « *ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints* » (Levy-Leboyer, 1984, p.50). Cette définition permet de repérer les caractéristiques essentielles de la motivation : elle suscite le déclenchement de comportements, les dirige vers certains buts avec certaine intensité. Enfin elle amène à persister jusqu'à l'atteinte des objectifs.

On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de *la performance au travail*. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement.

2-Les théories de la motivation :

Les modèles théoriques rendant compte de la motivation au travail sont multiples. Il est nécessaire d'effectuer des classifications pour ordonner la présentation. Campbell et al. (1970) séparent les théories des contenus et les théories des processus. **Les théories des contenus** s'efforcent de repérer les variables qui poussent les individus à agir. **Les théories des processus** s'efforcent de repérer les mécanismes par lesquels l'individu est amené à agir. Cette classification est très utilisée Dolan, Lamoureux, Gosselin,(1996) mais elle est ancienne. A ce titre, elle ne permet pas d'intégrer les recherches récentes (Roussel, 2000, p.12). Ainsi il nous paraît préférable d'utiliser le découpage proposé par (Kanfer, 1990) qui distingue trois orientations de recherche :

- ✓ Les théories des besoins, mobiles et valeurs ;
- ✓ Les théories du choix cognitif ;
- ✓ Les théories de l'autorégulation.

➤ En quoi consistent les implications managériales des théories des besoins, mobiles valeurs ?

L'application majeure de ces théories consiste principalement pour les managers à :

- Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés.
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu.
- L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des **missions** plus *épanouissantes*, plus *valorisantes* et *moins mécaniques* leur permettant de *déployer davantage de compétences* et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

➤ En quoi consistent les implications managériales des théories de motivation en fonction des choix cognitifs ?

A titre illustratif, la théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

➤ En quoi consistent les implications managériales des théories de l'autorégulation ?

On comprend de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez des collaborateurs. Différentes solutions managériales vont dans cette optique, en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus, notamment

les pratiques d'empowerment, de travail en équipe, d'autonomie accrue, de partage des informations et des connaissances, d'élargissement des tâches et de polyvalence... (Deci et Ryan, 2000)

11.4- Les activités d'équilibre et de rééquilibrage :

11.4.1- Les activités d'équilibre :

On regroupe sous ces activités des sujets qui font souvent l'objet d'études de la part de spécialistes, de controverses dans le milieu de travail et le point de départ d'une réflexion chez tous les intervenants sur le marché du travail. Ce sont la gestion de l'équité, la gestion des emplois, la gestion du stress et la gestion de temps (Sekiou et al, 2007)

A titre illustratif, on développera ici, **la gestion de l'équité et de la justice organisationnelle** en entreprise pour rendre compte de l'équilibre au travail :

***L'équité et la justice organisationnelle :**

Les théories dans ce domaine stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence. Bien que ces théories supposent qu'un processus cognitif de comparaison intervient au niveau de la motivation, (Kanfer ,1990) classe notamment la théorie de l'équité parmi les théories des « besoins, mobiles valeurs ». Ce choix peut être justifié par le fait que cette théorie de la motivation présuppose qu'il y a chez tous les individus **un besoin d'équilibre**.

- **La théorie de l'équité d'Adams (1965):**

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail. Les intrants consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme *la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement*. Les extrants sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme *le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière*. Ce que l'employé reçoit correspond donc à ses gains, alors que les efforts qu'il fournit en raison de sa formation et de son expérience représentent sa contribution. Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants-extrants à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique. Lorsque le rapport de l'individu « A » correspond au rapport de l'individu « B », un état d'équité existe. Toutefois, lorsque rapports ne sont plus égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire, par exemple, qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive).

En résumé, lorsqu'un individu se compare à ses collègues de travail, il se forme une idée assez précise de l'équité de la situation dans laquelle il se trouve. S'il perçoit un déséquilibre à la suite de son évaluation de la situation, l'individu sera motivé à entreprendre une action dans le but de rétablir l'équilibre qu'il recherche.

-En quoi consistent les mécanismes utilisés par l'individu pour réduire de l'iniquité ?

✓ Dans le cas où l'individu se croit **sous-payer**, il peut soit demander une révision salariale, soit diminuer ses efforts et réduire son rendement. Il peut également envisager d'autres solutions : démissionner, changer de personne de référence, réduire l'iniquité par un processus cognitif.

✓ A l'inverse, lorsque l'individu est **surpayé**, il peut réduire ses extrants (par exemple, écourter ses périodes de repos) ou augmenter ses intrants (par exemple, améliorer son rendement).

Nous devons souligner que **l'iniquité** apparaît plus révoltante et est naturellement plus « motivante » lorsqu'elle est négative que lorsqu'elle est positive. (Dolan et al, 2002).

Adams précise en outre, que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Aussi, il précise que lorsque l'individu compare sa situation aux autres en terme de rétribution on est devant **la justice distributive** qui concerne les rétributions « les gains ». A côté de cette justice distributive, on peut distinguer dans les organisations **une justice procédurale**, qui concerne les procédures utilisées pour prendre les décisions (ex. la qualité des décisions, la rapidité dans la prise de décision relative à la récompense, le fait qu'elle traite tout le monde de la même manière, la possibilité de réviser les décisions, procédures d'évaluation objectives des performances, etc. (Louche, 2012)

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

- **Les théories de la justice organisationnelle :**

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice: *la justice distributive ou justice des résultats* (c'est la théorie de l'équité d'Adams), *la justice procédurale* (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin *la justice interactionnelle* (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

Ainsi, Greenberg (1987, p.9-22) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses.

Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines. Bies et Moag (1986, p.43-55) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

✓ **La justice informationnelle** qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.

✓ **La justice interactionnelle** qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice (Roussel, 2000).

-En quoi consistent les implications managériales de ces théories à travers la justice perçue ?

Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer (justice procédurale). Enfin, ces théories vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle).

Ainsi, le droit de travail a couronné le principe «à travail égal, salaire égal» qui oblige les managers :

- ✓ À être équitables dans les rémunérations (justice distributive);
- ✓ À mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale);
- ✓ À informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

11.4.2- Les activités de rééquilibrage :

Sous les activités de rééquilibrage, on rassemble des phénomènes qui exigent une intervention à la fois délicate et ferme de la part de l'employeur dans le but de rétablir l'équilibre perturbé par les comportements des salariés, à savoir d'une part la discipline au travail et d'autre part l'absentéisme, le roulement et les conflits dans l'organisation (Sekiou et al,2007)

Quant tenu de l'importance de ce type d'activités, nous allons nous pencher sur la gestion des tensions et conflits au travail en vue de rétablir l'ordre et l'équilibre dans les organisations :

11-4-2-1. La gestion des tensions internes et des conflits dans les groupes :

a- La gestion des tensions internes : Une tension affective latente peut s'exprimer sous couvert d'un conflit d'opinions. Mais éviter systématiquement les oppositions d'idées aboutit à stériliser le groupe et banaliser son travail. Le groupe ne peut pas progresser sans qu'il y ait des oppositions et des confrontations. Ceci laisse entière la question des tensions négatives qui paralysent nécessairement les progrès du groupe vers ses objectifs. Une tension ***négative*** est un état d'insatisfaction latent, éprouvé de manière pénible par les membres du groupe avant même d'être défini clairement, et qui dure en bloquant la progression du groupe vers ses buts, ou qui explose en « crise » ou « décharge de tension » secouant nerveusement le groupe. Les types de tensions négatives les plus fréquentes sont :

✓ **Les tensions par anxiété groupale :** Elles sont dues à un sentiment général d'insécurité, et se traduisent par l'inhibition, le silence lourd, les tentatives de diversion ou de fuite sur des activités de substitution.

✓ **Les tensions par conflit latent ou ouverts :** Les plus fréquents sont soit les conflits de « leadership », ou de lutte entre deux ou plusieurs personnes pour dominer le groupe ou l'influencer,...soit les oppositions entre sous-groupes.

✓ **Les tensions par opposition sourde du groupe à son leader,** que celui-ci soit dominateur ou au contraire incapable de faire face à la situation.

✓ **Les tensions par insatisfaction ou frustration réprimées,** qui s'accompagnent de mécontentement, irritation latente, et qui fusent par des exutoires (ou sur des boucs émissaires) lorsque l'explosion de la révolte est bloquée par l'impuissance, ou réprimée par le respect des règles formelles.

-Comment permettre les décharges et résolutions des tensions dans les groupes ?

Une décharge de tension est comme une soupape qui permet un soulagement momentané du malaise groupal. Ce peut être un fou rire général dans une discussion de groupe, le ralliement de tous à une solution de fuite, un brouhaha, une agitation générale, l'agression d'un bouc émissaire, une colère inopinée sur un point accessoire, etc. La « décharge de tension » ne résout pas forcément la tension, et, dans ce cas, celle-ci se « rechargera » plus au moins vite.

La résolution véritable de tension ne peut se faire que par le passage du latent au réfléchi, c'est-à-dire par la prise de conscience des causes déterminantes du malaise, afin de les traiter

méthodiquement. Par une sorte de réflexe de défense (peur de l'explosion et des risques qu'elle fait courir au groupe), le groupe cherche spontanément à nier la tension, et à la décharger plutôt qu'à l'élucider. (Mucchielli, 2007)

11-4-2-2. La gestion des conflits dans les groupes :

Nous avons déjà vu ci-dessus les *tensions négatives internes* aux groupes qui s'expriment généralement par *un état d'insatisfaction latent* et qui dure en bloquant la progression du groupe vers ses buts. Nous nous bornerons dans cet alinéa à esquisser les types de conflits dus aux rivalités de leadership, de structure, les conflits psychologiques pathogènes entre « l'appartenance » et la « référence »...etc.

Source d'un malaise collectif par tension, les conflits dans les groupes se présentent généralement sous trois formes :

✓ **Les conflits de contenu** : Sont issus de différences d'opinions concernant les informations, les points de vue ou les contenus de la tâche du groupe. Ce type de conflit émerge souvent dans l'étape de proposition de solutions de la prise de décision, spécialement quand les membres du groupe confondent les processus de production d'idées et l'évaluation de ces idées. Ces conflits peuvent être gérés par un rappel de procédures. Ils tendent à élever la qualité de la décision.

✓ **Les conflits de personnes** : Sont liés aux aspects émotionnels des relations interpersonnelles ; ils naissent à la suite de vexations ou d'attaques personnelles visant à satisfaire des besoins individuels. Ces conflits développent une forte affectivité et tendent à stopper la progression du groupe vers ses buts.

✓ **Les conflits de procédures** : Sont la conséquence de positions divergentes concernant les membres du groupe. Parfois certains membres du groupe ont besoin d'un contexte de travail structuré ,avec une définition claire des buts ,un respect systématique de l'ordre du jour, une planification spécifique de l'action et l'établissement de délais. D'autres membres préfèrent travailler dans un contexte modifiable selon les échanges, à partir de planifications implicites, sans ordre du jour, en utilisant les phénomènes affectifs et les capacités d'association du groupe. (Blanchet et Trognon, 1994).

A cela, on peut rajouter une quatrième forme de conflits « **les conflits de structures** » dans les groupes qui se traduisent par des conflits de rôles et de statuts, dont certains, comme cela se produit

entre groupe d'appartenance et groupe de référence, sont intérieurs au Moi et mettent à l'épreuve sa capacité d'intégration. Ils sont de cinq genres :

-Problèmes créés par l'absence ou l'insuffisance de structuration par rapport aux objectifs du groupe. Le conflit se situe alors entre le degré de structuration exigé par les objectifs et le degré réel de structuration. L'exemple typique est celui d'un groupe de production qui est passé d'un stade artisanal-familial, à un stade industriel (en multipliant par 10 ou 20 ses moyens et son personnel) sans « repenser » la structuration formelle et sans définir les postes de travail.

-Problèmes créés par la multiplicité des organigrammes. A la structure formelle prévue et affichée, se superpose généralement une autre structure formelle « de fait » due aux « aménagements » personnels des postes et à l'érosion de l'organigramme idéal par les nécessités pratiques. De là, des courts circuits, des télescopages, des conflits d'influence, des coupures de communication.

-Interférence de plusieurs structures formelles d'origines différentes. Rapports hiérarchiques à l'intérieur d'un groupe secret interférant avec les rapports officiels, ou statuts personnels issus de village interférant avec les statuts professionnels entre congénères dans le même groupe de travail.

-Problèmes créés par la rigidité de la structure : Le système compliqué et rigide du réseau ou de la position relative des postes de travail allié à des règles étroites excluant toute initiative personnelle, empêche non seulement la spontanéité mais l'adaptation à des situations d'exception (Ex. le cas d'automatisation excessive).

-Conflits entre l'organigramme et le sociogramme : C'est-à-dire entre la structure officielle et la structure informelle du groupe. Les aspects les plus connus sont d'une part les tensions au sein des groupes par non-coopération (refus de participation ou mauvaise volonté, par non-cohésion affective des équipiers), d'autres part les conflits avec l'autorité (chef officiel impopulaire ou jugé incapable) ou entre leader formel et leader informel (**Mucchielli, 2000**).

➤ **Le conflit est-il toujours destructif ?**

Le conflit est destructif lorsqu'il émerge dans un climat de compétition ; les activités des membres du groupe s'organisent alors selon la dimension du gain ou de la perte et tendent à rompre le développement du processus groupal. Dans ce cas, le but de chaque membre est de faire l'opposant pour préserver son propre pouvoir et plus spécifiquement pour gagner. Le conflit est productif lorsqu'il émerge dans un climat coopératif. Il a alors pour effets :

- D'améliorer le niveau des évaluations ;
- De produire des idées créatives ;
- De réexaminer les opinions et les buts ;
- D'accroître la prise de risque ;
- De favoriser l'acceptation des décisions par le groupe ;
- D'augmenter la cohésion profonde du groupe (Blanchet et Trognon,1994)

12. Les évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques RH :

12.1-Les évolutions du travail :

a- Le poids de la technologie :

- Les outils utilisés permettent de travailler plus rapidement, de diminuer la pénibilité, d'accroître la précision ;
- Transformation du contenu de l'activité, par l'augmentation des activités de réglage et de contrôle.
- Les conditions de travail : Plus de préoccupation sur la charge mentale, de stress, d'attention, de fatigue nerveuse, etc.

b-La notion d'emploi remise en cause :

- La notion d'emploi devient de plus en plus large d'où la nécessité aujourd'hui de revenir à la notion de métier (ex. Emploi de bureau vs secrétariat)

c- Différents types de contrats de travail et formes de lieu juridique:

- Contrat de travail :CDD , CDI , Contrat de qualification, etc.
- Formes de lieu juridique : le temps partiel, les intérimaires, les travailleurs indépendants, les salariés des autres entreprises, les sous-traitants, etc.

d- Une remise en cause du leadership traditionnel

● Les caractéristiques du leadership traditionnel :

- Un niveau hiérarchique supérieur aux subordonnés ;
- Plus compétent que les collaborateurs ;
- Autorité légitime « légale ».

● Les caractéristiques du leadership moderne :

- Le chef coordonne des professionnels dont il ne maîtrise pas le domaine de spécialisation ;
- La légitimité de la responsabilité n'est plus assise sur la compétence technique

Mais plus tôt sur le savoir être.

e- Le travail en équipe : Plusieurs raisons expliquent le développement du travail en équipe :

- L'efficacité du travail de groupe ;
- La nécessité de rassembler des compétences différentes pour travailler simultanément sur une tâche ;
- L'équipe permet la flexibilité.

Cela, à des conséquences sur la gestion des RH :

- L'évaluation des performances doit se faire collectivement alors que le contrat de travail, les contrats de gestion des carrières et de rémunération restent individuels.
- Le besoin de management et de constitution des équipes efficaces pour que les caractéristiques personnelles s'ajustent comme les compétences techniques ;
- Les compétences à travailler en équipe deviennent une nécessité à intégrer dans les référentiels de gestion prévisionnelle et dans les programmes de formation.

f- L'importance du consommateur

- L'importance de la relation au consommateur exige de redéfinir les compétences des travailleurs ;
- Les difficultés de la relation au consommateur doivent être prises en compte, mesurées et traitées ;
- L'évaluation de l'activité et de la performance doit intégrer la dimension (satisfaction de la clientèle).

g- La problématique de l'internalisation de l'entreprise

- Variété des valeurs, normes, traditions, habitudes ;
- Variétés des religions ;
- Variété des langues, etc.

➤ **Comment gérer cette diversité culturelle ?**

- Création d'un socle culturel commun ;
- Gestion des carrières à l'internationales ;
- Préparation des salariés au départ et au retour ainsi que leurs familles ;
- Apprentissage de langues communes ;
- Le respect des codes culturels d'autrui, etc.

12.2-La remise en cause de certaines pratiques RH :

a- des pratiques de rémunération à revoir

- l'explosion des rémunérations des dirigeants qui ont augmenté fortement dans les années 2000, à contribuer à la dégradation de la cohésion interne et de l'image des entreprises (sentiment d'injustice) ;

b- des pratiques sélectives et élitistes discutables

- l'accent mis sur les hauts potentiels « traitements de faveur » n'est pas sans risques sur les autres catégories (sentiments de sous équité des catégories inférieures).

c- vers un changement de paradigme

- développer les talents ignorés ;
- un développement des RH moins centré sur une minorité ;
- remettre à plat le système de reconnaissance et de rétribution (grilles de salaires) ;
- revalorisation des comportements vertueux (le respect des règles éthiques et les indicateurs de responsabilité sociale) ;
- la prise en compte croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et vie hors travail ;
- la maîtrise des risques psychosociaux ;
- la transformation de la DRH en DRHDD. (Peretti, 2015)

13. Les nouvelles logiques du management des RH et défis de la GRH :

Quant tenu des évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques RH, de nouvelles logique et défis s'imposent aux managers :

13.1-Les nouvelles logiques du management des RH :

a- La personnalisation des RH : Personnalisation des formations, des carrières, des rémunérations, etc.

b- L'agilité : La flexibilité (ex : mobilité, polyvalence, sous-traitance, heures supplémentaires, travail partiel, etc.)

c- La mobilisation : Par l'implication de la hiérarchie et la motivation des collaborateurs

d- Le partage : Tous les cadres, chefs de services doivent participer à la GRH

e- L'anticipation : La maîtrise des événements imprévus et incertains. Ainsi, la DRH doit être un « DRH stratège »

13.2. Défis de la GRH :

13.2.1- Défis du passé : L'évolution de la gestion peut être décrite en six termes correspondant à six époques successives à savoir

- a-** la « structure » pour les années 1910 à 1930 alors que le taylorisme influençait les techniques de division du travail ;
- b-** la « productivité » pour les années 1930 jusqu'aux années 1950 alors que on faisait des études sur les relations entre motivation humaines et efficacité
- c-** le « système » entre 1945 et 1970 alors que les systèmes d'information et de gestion se développaient ;
- d-** la « stratégie » dans les années 1970 qui a permis à l'organisation d'effectuer des choix plus éclairés ;
- e-** la « culture » au début de la décennie 1980, qui a permis la prise en compte des valeurs et des perceptions internes ;
- f-** l' « innovation » dans tous les domaines vers la fin des années 1980.

La décennie 1980 a connu une crise économique, des défis dans le domaine de la concurrence internationale et des remises en question organisationnelles qui ont créé un malaise. Cela entraîné une inquiétude qui a conduit à la recherche des « recettes » et à l'apparition de techniques « gadget ». Après avoir expérimenté une multitude de techniques, il a bien fallu, a la fin de la décennie, se rendre à l'évidence suivante : aucune recette miracle ne peut s'imposer. Suite à cette constatation, on a été forcé de se réaligner sur les approches classiques, en leur apportant un certain assouplissement.

Autrefois, il y avait souvent une incompatibilité entre objectifs économiques et les objectifs sociaux de l'organisation. Aujourd'hui, le potentiel humain est de plus en plus considéré comme un atout essentiel pour l'organisation. La ressource rare de notre époque, c'est le capital humain, une organisation n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas cette force. C'est ici qu'interviennent les approches de gestion de la présente décennie ainsi que les démarches incessantes pour améliorer la performance des salariés.

13.2.2- Défis du présent : La décennie 1990 a connu l'amorce de la mondialisation des marchés. Dans se contexte économique, le terme « formation et développement » s'est ajouté aux approches

du passé tout comme le terme « communication ». La fonction RH a une responsabilité indéniable face à ces deux défis. Pour faire face à la concurrence locale et internationale, les organisations ont adopté différentes approches que nous essayons quelque peu de décrire.

a- l'excellence. Dans l'évolution des approches de la gestion, des principes simples ressortent qui se traduisent à travers six cibles-zéros à atteindre pour l'organisation : zéro panne, zéro délai, zéro défaut, zéro stock, zéro papier et zéro mépris. Les cinq premiers zéro sont liés à la lutte contre le gaspillage tandis que le « zéro mépris » implique la reconnaissance par l'organisation de ses concurrents, le respect de ses RH et le respect de ses clients. Ces zéro-là sont quasiment inaccessibles pour l'organisation mais ils sont évoqués souvent à l'intérieur d'une dynamique de recherche de l'excellence. Celle-ci s'exprime en quelques mots essentiels, tels que le souci du client, la mobilisation des RH, etc. c'est dans la recherche de plus de qualité et de simplicité que l'on fera preuve d'un souci plus grand pour les personnes.

b- la qualité totale. Ce thème recouvre l'idée de la mobilisation de chacun sur la qualité de ce qu'il fait. La satisfaction du client est en effet fonction de tous les maillons de la chaîne à l'intérieur de l'organisation. La qualité totale, c'est aussi une culture d'organisation. Elle est également une méthode et une technique, car elle implique un changement complet des modes de gestion de l'organisation. Enfin, la « qualité totale » c'est un ensemble de techniques et de méthodes qui ont pour objectif de mobiliser toutes les RH de l'organisation afin d'obtenir une meilleure satisfaction du client, où qu'il se trouve et au moindre coût.

c- la gestion culturelle. Ce thème a connu une vigueur nouvelle dans la décennie 1980 avec le phénomène des projets d'entreprise. La notion de projet d'entreprise correspond à un dessein global au niveau d'une organisation qui a pour but de mobiliser les RH dans un sens connu et accepté par tous. Le recours au projet d'entreprise peut correspondre au besoin de répondre à des attentes des unités ou services ou perceptions, attentes et valeurs des salariés et on se donne ainsi l'opportunité d'identifier davantage ces derniers à l'organisation.

d- la communication interne. Elle revêt diverses formes pour l'organisation. On la rencontre dans les technologies de l'information, dans les échanges au sein des groupes de travail, dans les relations interpersonnelles, dans la diffusion interne de renseignements généraux concernant l'organisation, groupes d'expression, coordination entre les services, etc. certaines formes sont plus communicantes que d'autres : la volonté de communiquer doit d'être soutenue par la mise en place de modes de fonctionnement qui favorisent la communication.

e- flexibilité. L'organisation du travail a connu aussi des changements dans la décennie 1980. Le but en est de rendre l'organisation plus flexible. Une organisation est flexible si elle est capable de s'adapter rapidement aux aléas et de réagir intelligemment aux changements de son environnement (interne et externe). La flexibilité constitue un atout majeur des organisations dans la concurrence et une source de productivité et de qualité. Beaucoup de processus ont été expérimentés dans ce sens : les groupes semi-autonomes, la responsabilisation des salariés, la décentralisation, l'humanisation de la gestion, etc. il importe à présent de détatayloriser et de développer la créativité. Toutefois, il ne faut pas se faire trop d'illusions sur la force de cette tendance, car la plupart des organisations sont encore structurées sur les principes de base de l'organisation scientifique du travail.

13.2.3- Défis du futur :

De nombreux défis attendent les directions de GRH et les directions générales des organisations tournant autour des propos suivants :

a- Position stratégique des RH. Les responsables des RH doivent convaincre la direction générale que ce qui compte plus que la production et la finance, ce sont les RH et qu'on doit faire en sorte de mettre au point et d'utiliser dans l'organisation des systèmes et des méthodes correspondant à cette philosophie.

b- Le développement d'une mentalité et d'un comportement nouveaux. Le nouveau type d'organisation nécessiterait la mise en place d'un processus de décentralisation dans l'organisation mais avec des systèmes de coordination perfectionnés.

c- L'accélération de la mise au point de pratiques efficaces de GRH. Toutes les personnes concernées doivent être consultées et fortement impliquées, car des objectifs communs doivent être réalisés. (Perreti, 2015)

d- L'accueil et la coopération avec d'autres organisations et d'autres cultures. Les responsables de GRH et tous les autres responsables hiérarchiques des organisations doivent apprendre à vivre avec les différences culturelles émergeant dans leur propre milieu de travail et dans leurs contacts avec les autres milieux.

e- L'encouragement de la culture de liberté, d'ouverture et d'initiative. Pour ce, il faut une ligne de conduite qui permette d'éviter des problèmes et beaucoup de discipline.

f- L'application des dimensions « communication et formation ». La communication est essentielle entre les services pour démarquer son identité et consolider les échanges d'expériences. La formation, quant à elle, doit être continue pendant toute la carrière de chacune des RH.

g- L'accroissement des conditions de travail et des rémunérations. Il importe de valoriser le plus possible l'individu au travail, d'être prêt à modifier l'agencement du travail selon les besoins individuels et d'introduire des systèmes de rémunération qui récompensent la contribution de chacun.

h- La recherche constante de l'équité. Il ne s'agit pas seulement de l'équité collective des différents groupes d'intérêts de l'organisation mais également de l'équité individuelle des personnes qui forment ces groupes. Les responsables de la GRH doivent être équitables pour chaque catégorie de salariés.

i- La gestion d'une main-d'œuvre diversifiée. Les organisations des pays industrialisés s'adaptent plus ou moins facilement à leurs populations vieillissantes et à leur multiethnicité. À cet égard, des plans d'action efficaces peuvent être mis sur pied.

j-La gestion des personnes. L'un des changements majeurs dont la GRH devra prendre compte, c'est l'individualisation qui se répand de plus en plus dans les organisations. Elle ne consiste pas seulement dans l'individualisation des rémunérations, des plans de formation ou de carrière mais aussi dans le traitement des attitudes et des comportements au travail. Plus que de RH, c'est maintenant de gestion des personnes dont il s'agit.

k- La rétention des meilleurs salariés. Dans un marché de l'emploi vieillissant, où la relève fait défaut, plusieurs organisations vivent déjà des problèmes d'embauche. La concurrence entre les employeurs désireux d'attirer de bons candidats ne peut que s'accroître. Cette concurrence, appelée « guerre des talents » fera du recrutement une priorité pour le futur. Garder à leur service les « perles rares » deviendra un enjeu majeur, ce qui offrira de nouveaux défis aux professionnels des ressources humaines. (Peretti, 2015)

14. La structuration et les environnements de la GRH

Comme tout être vivant l'entreprise ne vit pas seule, elle évolue dans un environnement où elle :

- ✓ **Puise ses ressources :** ressources humaines, capitaux, matières premières, technologie, services,... ;
- ✓ **Ecoule ses produits :** Biens, services,... ;

- ✓ **Affronte des concurrents** : directs et indirects ;
- ✓ **Trouve des partenaires** : fournisseurs, clients, banques,... ;
- ✓ **Subit des contraintes** : lois, syndicats, ONG,... ;
- ✓ **Exerce son influence** : publicité, innovation, investissement,...

Ainsi, l'entreprise naît et évolue dans un environnement aux multiples composants. Elle doit interagir avec ses éléments et les intégrer dans ses décisions.

14.1-Définition de l'environnement de l'organisation :

14.1.1-L'environnement interne : L'environnement interne ou microenvironnement comprend l'ensemble des facteurs qui permettent aux membres ou aux équipes d'une organisation de travailler harmonieusement. Les principales composantes de l'environnement interne sont :

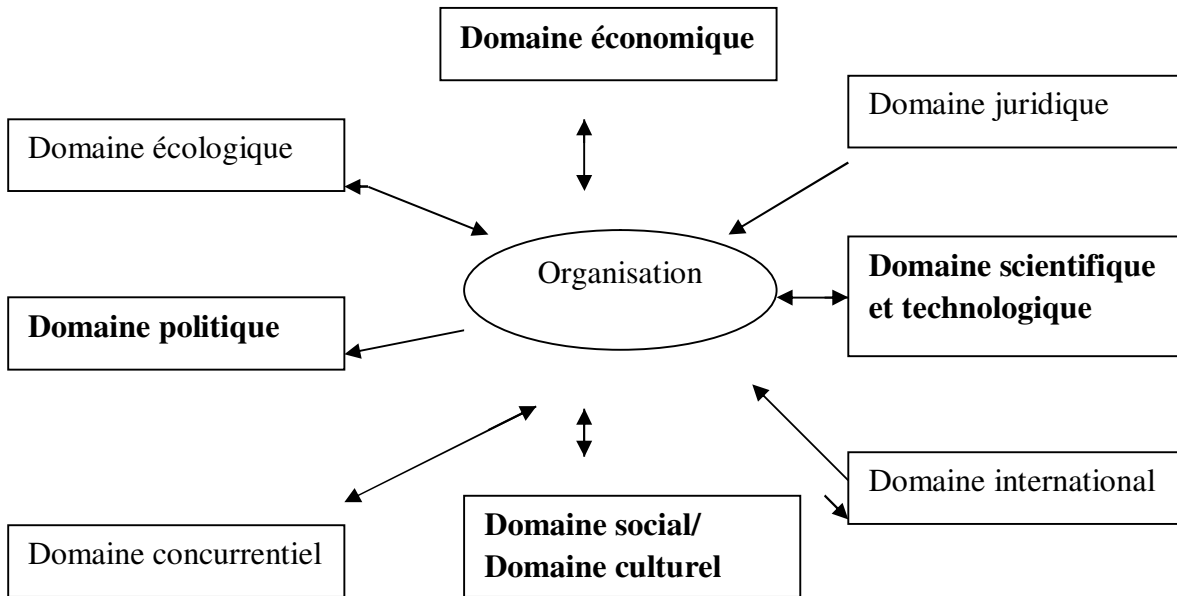
- les fonctions de l'organisation (marketing, production) ;
- les intervenants internes ou effectifs, qui évoluent à l'intérieur de l'entreprise (gestionnaires, employés, syndicats, actionnaires);
- la culture organisationnelle (croyances, attitudes, valeurs).
- La taille (plus la taille est grande plus elle mène une certaine décentralisation et différenciation de l'organisation). Il en résulte ainsi, des besoins en coordination et donc un renforcement de la formalisation. **(Blau et Schoenherr,1971)**
- La technologie qui donne lieu à deux définitions : On peut s'intéresser à la technologie sous l'angle de sa complexité (et donc de sa difficulté d'utilisation) ; mais on peut également la considérer sous l'angle de la marge de manœuvre qu'elle laisse aux salariés.**(Woodward,1987)**

14.1.2-L'environnement externe :

L'environnement externe, ou microenvironnement, est constitué de tout ce qui, à l'extérieur de l'organisation, influe sur ses objectifs et ses plans. Dans ce cas, on parlera d'environnement général (économique, politique, social) et d'environnement immédiat (consommateurs, fournisseurs, distributeurs).

Cet environnement peut être aussi défini par l'ensemble des facteurs qui influencent le fonctionnement organisationnel. Stora (1974, cité par **Desreumaux, 1998**) regroupe tous ces facteurs en cinq grandes classes auquel sont rattachés d'autres domaines périphériques :

14.2-Les composantes de l'environnement d'une organisation :



Source : (Desreumaux, 1998)

14.3- Les caractéristiques et les traits de l'environnement d'une organisation :

- ✓ un environnement changeant et incertain ;
- ✓ un environnement multiple et complexe.

➤ Quels sont les traits qui permettent de caractériser cet environnement ?

- son degré de **complexité** qui dépend du nombre de ses composantes (acteurs). Elle est évaluée à partir des connaissances élaborées ou non qui doivent être possédées, notamment au niveau de la production de biens ;
- son degré de **stabilité** qui dépend de la fréquence et du caractère prévisible ou non des changements;
- son **degré d'incertitude** qui résulte d'une combinaison des deux traits précédents comme l'indique le tableau ci-dessous :

	Stable	Instable ou dynamique
Environnement complexe	Incertitude modérément faible Décentralisé Bureaucratique (Bureaucratie professionnelle)	Incertitude forte Décentralisé Bureaucratique (Adhocratie)
Environnement simple	Incertitude faible Centralisé Bureaucratique (Bureaucratie mécaniste)	Incertitude modérément forte Centralisé Organique (Structure simple)

En conclusion, le management a pour objectif d'évaluer les données obtenues à partir de l'environnement en termes **d'opportunités** (chance, possibilité de se développer) et en termes de **contraintes** (menaces à affronter). Pour évaluer les opportunités et les contraintes liés à son environnement l'organisation doit le surveiller, recueillir et analyser les informations pour s'adapter, réagir face à son environnement (Louche, 2012).

14.4-Les relations d'interactions organisation-environnement :

L'organisation comme tout autre système social, est plongée dans un environnement à plusieurs dimensions, physique, technologique, économique, politique, culturelle...Cependant, L'environnement de chaque organisation, si vaste soit-il, n'est pas illimité. Chaque fois que nous évoquons l'environnement d'une organisation, il sera sous-entendu que nous visons son environnement spécifique, c'est-à-dire les éléments de l'environnement général qui sont effectivement en relation avec l'organisation.

➤ Comment l'organisation interagit-elle avec son environnement ?

L'organisation reçoit de son environnement des **inputs** ou apports de différentes natures :

- ✓ Certains sont relativement prévisibles et contrôlables : les capitaux nécessaires, les équipements, les matières premières, l'énergie, etc.

- ✓ D'autres sont par contre plus difficiles à cerner ; c'est le cas, par exemple, des demandes en biens ou en services exprimées dans l'environnement.
- ✓ Moins prévisibles et moins contrôlables sont les individus qui vont réaliser le processus de transformation. Lorsque, le matin, ils franchissent le seuil de l'organisation, ils n'en laissent pas pour autant au vestiaire leurs idées et leurs sentiments et de reniés à leur « équipement culturel » : modèles, valeurs, normes, mythes, préjugés, stéréotypes, etc.

Ces **inputs** sont transformés en **outputs** (résultats) qui sont projetés dans l'environnement. Ce sont, tout à la fois, les services rendus, les produits finis, les déchets et la pollution, les salaires versés, la satisfaction ou l'insatisfaction née au cours du processus de transformation, etc. Certains résultats comme la satisfaction ou l'insatisfaction peuvent revenir au système en **feed-back**.

Dans le processus de transformation, Argyris (1970) distingue trois types généraux d'activités essentielles qu'on trouve dans toute organisation :

- ✓ Des activités qui visent à l'atteinte des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire la production de biens ou de services ;
- ✓ Des activités centrées sur le maintien du système interne, c'est-à-dire tout ce qui concourt à la coordination et au développement de relations satisfaisantes entre les éléments-individus ou groupes- de l'organisation ; ces activités ont une fonction de facilitation et de régulation par rapport aux activités orientées sur les objectifs.
- ✓ Des activités, enfin, orientées sur l'adaptation à l'environnement qui est une condition sine qua non tant du développement de l'organisation que de sa survie. Or, dans nos sociétés techniques et scientifiques, l'environnement est en constante évolution. L'organisation se doit de suivre, voire d'anticiper, quand c'est possible, sur les changements de l'environnement. Cette adaptation « se réalise non par homéostasie, comme le ferait un organisme vivant, mais en réponse aux décisions prises en haut de la hiérarchie par les responsables de l'organisation » Levy-Leboyer,(1973);ces décisions peuvent être éclairées par des études et des enquêtes réalisées dans l'environnement.(Petit et Dubois,1998).

14.5. L'effet de l'environnement interne et externe de l'organisation sur la GRH ?

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est influencée par l'environnement interne (ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise) et l'environnement externe (ce qui vient de l'extérieur). Voici comment ces éléments peuvent avoir un impact :

14.5.1. L'effet de l'environnement interne de l'organisation sur la GRH :

- a. Culture et valeurs de l'entreprise :** Si une entreprise valorise le travail en équipe, la GRH va encourager la collaboration.
- b. Taille et structure de l'entreprise :** Une grande entreprise aura des politiques RH plus complexes qu'une petite entreprise.
- c. Technologie :** L'automatisation peut réduire certains emplois mais en créer d'autres.
- d. Finances de l'entreprise :** Si l'entreprise va bien, elle peut offrir des primes et embaucher plus de personnes.

14.5.2. L'effet de l'environnement externe de l'organisation sur la GRH :

- a. Législation du travail :** Les lois influencent les contrats, les salaires, et les conditions de travail.
- b. Concurrence :** Une entreprise doit attirer les meilleurs talents pour être plus compétitive.
- c. Économie :** En période de crise, les embauches peuvent être réduites.
- d. Évolution de la société :** Par exemple, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises mettent en place des politiques pour le bien-être des employés. (Sekiou et al, 2007)

15. Exercices pratiques de GRH :

Cette partie va permettre aux étudiants de tester et d'améliorer leurs connaissances de gestion des ressources humaines, ainsi que d'acquérir le savoir-faire méthodologique indispensable pour tester avec succès tous types d'exercices lors des différents examens. Il va leur donner la maîtrise de principes et d'outils indispensables pour la pratique de Gestion des ressources humaines au sein des organisations. Tous les axes de ce présent programme sont traités sous forme d'exercices ou études de cas variés. L'ensemble constitue un véritable outil de travail et d'entraînement pour l'étudiant en psychologie du travail et d'organisation.

Thème 1 : Qu'est-ce que la Gestion des ressources humaines ?

1- Parmi ces différents postes, quels sont ceux qui sont rattachés à la fonction RH (plusieurs réponses possibles) ?

- a. Responsable développement RH
- b. Directeur Administratif et Financier

- c. Assistant de Direction
- d. Responsable de formation
- e. Contrôleur de Gestion sociale
- f. Responsable rémunération et avantages sociaux
- g. Assistant juridique RH
- h. Consultant en recrutement
- i. Responsable du service contentieux

Bonnes réponses : a-d-e-f

2- Le service RH a décidé de confier la gestion des congés payés aux responsables opérationnels. A quel terme managérial se rapporte cette décision (une seule réponse possible) ?

- a. l'externalisation de la fonction RH
- b. l'internalisation de la fonction RH
- c. la décentralisation de la fonction RH
- d. la centralisation de la fonction RH
- e. l'outsourcing de la fonction RH

Bonne réponse : c

3- Parmi ces variables, quelles sont celles qui sont susceptibles d'influencer l'activité RH de l'entreprise (Plusieurs réponses possibles) ? Toutes les réponses

- a- la fiscalité
- b- les budgets de l'entreprise
- c- le chômage
- d- le dirigeant de l'entreprise
- e- l'inflation
- f- les changements démographiques
- g- la structure de l'entreprise
- h- le style de leadership

Bonnes réponses : Toutes les réponses

Thème 2 : l'évolution historique et le rôle de la GRH

1. Quel est le principal objectif de la GRH durant la Révolution industrielle ?

- A. Encourager la créativité et l'innovation
- B. Assurer la gestion administrative des travailleurs
- C. Promouvoir l'égalité hommes-femmes
- D. Développer des stratégies de fidélisation

Réponse : B. Assurer la gestion administrative des travailleurs

Question 2 : Quel courant de pensée a influencé fortement la GRH au début du XXe siècle ?

- A. Le Taylorisme
- B. L'Humanisme
- C. L'Existentialisme
- D. La Sociologie

Réponse : A. Le Taylorisme

Question 3 : Qui est considéré comme le père du management scientifique ?

- A. Elton Mayo
- B. Henri Fayol
- C. Frederick Winslow Taylor
- D. Abraham Maslow

Réponse : C. Frederick Winslow Taylor

Question 4 : Quel événement majeur du XXe siècle a poussé les entreprises à investir davantage dans la formation et le développement des compétences ?

- A. La Grande Dépression
- B. La Seconde Guerre mondiale
- C. La crise pétrolière des années 1970
- D. L'apparition des ordinateurs

Réponse : B. La Seconde Guerre mondiale

Question 5 : Quel concept est introduit dans les années 1980 et devient central dans la gestion moderne des ressources humaines ?

- A. La gestion des talents
- B. Le télétravail
- C. La motivation intrinsèque
- D. La gestion par objectifs

Réponse : A. La gestion des talents

Question 6 : Quel modèle a influencé la GRH dans les années 2000, mettant l'accent sur l'agilité et l'adaptabilité ?

- A. Le modèle bureaucratique
- B. Le modèle agile
- C. Le modèle pyramidal
- D. Le modèle de planification à long terme

Réponse : B. Le modèle agile

Question 7 : Quel mouvement sociologique a contribué à l'émergence de l'approche humaine dans la gestion des employés ?

- A. Le positivisme
- B. Le mouvement des relations humaines
- C. Le structuralisme
- D. Le postmodernisme

Réponse : B. Le mouvement des relations humaines

Question 8 : Dans les années 1950, quel concept a été introduit pour prendre en compte les besoins psychologiques des employés ?

- A. La gestion par la qualité
- B. La pyramide des besoins de Maslow
- C. La théorie X et Y de McGregor
- D. La gestion par projet

Réponse : C. La théorie X et Y de McGregor

Question 9 : Quel rôle majeur la GRH a-t-elle joué à partir des années 1970 avec l'émergence des crises économiques ?

- A. Réduire les coûts de production

- B. Développer la robotisation des tâches
- C. Accompagner les restructurations et gérer les plans sociaux
- D. Supprimer la fonction administrative

Réponse : C. Accompagner les restructurations et gérer les plans sociaux

Question 10 : Quel outil est devenu central dans la GRH au début des années 1990 grâce au développement de l'informatique ?

- A. Les entretiens individuels
- B. Les systèmes d'information RH (SIRH)
- C. Les réunions d'équipe
- D. Les manuels d'entreprise

Réponse : B. Les systèmes d'information RH (SIRH)

Question 11 : Dans les années 2010, quelle notion a gagné en importance dans la GRH pour attirer et fidéliser les employés ?

- A. Le marketing RH
- B. L'automatisation des tâches
- C. Le Lean management
- D. Le bien-être au travail

Réponse : D. Le bien-être au travail

Question 12 : Quel phénomène récent a accéléré l'évolution des pratiques RH, notamment en matière de télétravail et de flexibilité ?

- A. La crise financière de 2008
- B. La pandémie de COVID-19
- C. La montée de l'intelligence artificielle
- D. La mondialisation

Réponse : B. La pandémie de COVID-19

Question 13 : Quels nouveaux enjeux de la GRH sont devenus essentiels à l'ère numérique ?

- A. La gestion des conflits syndicaux
- B. La cyber sécurité des données RH et la gestion des compétences numériques

- C. La mise en place de nouvelles zones industrielles
- D. La réduction de la charge de travail

Réponse : B. La cyber sécurité des données RH et la gestion des compétences numériques

Thème 3 : La fonction DRH

1. Décrivez les activités principales et secondaires d'un Directeur des ressources humaines. Quels facteurs peuvent influencer la nature des activités rattachées à la fonction de DRH ?
2. Avec qui le DRH est en relation dans son environnement quotidien ? Quelle est la nature de ces relations et quelles sont les attentes des dirigeants vis-à-vis du DRH ?
- 3- Quelles sont les compétences et les qualités nécessaires pour occuper un poste de DRH ?
4. Quelles sont les formations et les parcours professionnels types pour accéder à la fonction de DRH ?

Thème 4 : Le recrutement

1-A quel moment doit avoir lieu la visite médicale d'embauche (une seule réponse) ?

- a- avant la prise de fonction
- b- le jour de la prise de fonction
- c- avant l'expiration de la période d'essai
- d- la visite médicale n'est pas obligatoire

Bonne réponse : a

2- L'entreprise « A » souhaite embaucher un jeune salarié en contrat de formation et espère ensuite l'intégrer dans l'entreprise. Quel (s) contrat (s) correspond (ent) à cette situation ?

- a- contrat à durée déterminée
- b- contrat de professionnalisation
- c- contrat à temps partiel
- d- contrat d'apprentissage

Bonnes réponses : b-d

Thème 5 : Avis et tests de recrutement

- 1- Stagiaire en ressources humaines dans un cabinet de conseil en management, vous avez notamment pour mission de préparer un recrutement pour le compte du cabinet dans lequel vous travaillez. Les dirigeants du cabinet vous demandent d'élaborer un avis de recrutement pour Cinq ingénieurs en informatique et trois secrétaires pour les besoins du secrétariat de direction.
- 2- Vous êtes chargé de l'élaboration des tests. Ayant des disponibilités limitées, vous êtes contraint (e) de les concevoir.
 - a- Quels sont les tests que vous proposez dans ce cas ?
 - b- Quelle méthode à suivre pour les élaborer ?
- 3- Votre supérieur direct vous demande d'élaborer un guide d'entretien en vue de vérifier de près les résultats des tests. Quelles sont les questions que vous proposez ?

Thème 6 : L'évaluation

- 1- A quels autres domaines de l'activité RH est liée l'évaluation du personnel (plusieurs réponses possibles)
 - a. La gestion de carrière
 - b. La gestion des rémunérations
 - c. La politique de la formation
 - d. La gestion des effectifs
 - e. La gestion de la mobilité

Bonnes réponses : Toutes les réponses

2. L'assessment center est une méthode utilisée (une seule réponse possible)
 - a. pour l'évaluation des candidats lors d'un recrutement
 - b. pour l'évaluation des salariés
 - c. dans les deux situations précédentes
 - d. dans aucune des deux situations précédentes

Bonne réponse : c

3. en tant que responsable des ressources humaines, réalisez une grille d'évaluation complète, générique et destinée à aider les managers à réaliser un entretien d'évaluation efficace. Il s'agit d'une mouture qu'ils adapteront aux spécificités des métiers et fonctions des personnes qu'ils encadrent.

- **Conclusion :**

Nous avons commencé ce module en présentant la fonction des ressources humaines, en explorant les différentes définitions de la (GRH), ses dimensions, ses composantes essentielles, ainsi que les modèles et approches liés au travail humain. Ensuite, nous avons abordé les principaux thèmes dans cette fonction, notamment les activités fondamentales, les actions de mobilisation des RH, ainsi que les stratégies d'équilibre et de réajustement. Enfin, nous avons étudié l'environnement interne et externe de la fonction GRH. Cela nous a permis de fournir aux étudiants en licence de « psychologie du travail et d'organisation » des informations sur les avancées récentes de la GRH, ses défis futures et les outils nécessaires pour y faire face. Enfin, une série d'exercices pratiques en GRH est présentée à la fin de ce cours en vue de concilier l'aspect théorique à la pratique de la fonction GRH.

● **Liste bibliographique :**

- 1-Allouche J. et al., (2012). Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 3^e édition, Paris.
- 2-Azzouz, (1995).Rémunérer sa famille sans heurter le fisc, l'entreprise, n°112.
- 3-Ben Rouanne S-A .(2012) :Le management des ressources humaines. OPU-Alger.
- 4-Bernié M-M et D'Aboville A.(2001).Les tests de recrutement, Tests d'intelligence et de personnalité, troisième édition d'organisation, Paris.
- 5-Bessert des Horts C.-H. (1988).Vers une gestion stratégique des ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris.
6. Blanchet Alain et Trognon Alain, (1994).La psychologie des groupes, 2^eédition Nathan, Paris.
7. Blau, P.M. et Schoenherr. (1971).The structure of organization, Basic Boock, New York.
- 8-Boubion Broy A (1998). L'évènement de vie, transitions et construction de la personne, Saint-Agne, Erès.
- 9-Bournois F., Duval-Hamel J., (1993). Glossaire du management en ressources humaines (Français, Anglais, allemand), Eyrolles, Paris.
- 10-COHEN Annick, (2006). Toute la fonction ressources humaines, édition Dunod, Paris.
- 11-Deci, E.L., et Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Humain needs and the self-détermination of behaviour. *Psychological inquiry*, 11, (4),pp.227-268.
- 12-Dessler Gary,(1994). Gestion des ressources humaines, édition : Pearson, Paris Vallerand, R.J., et Edgar Thill, (1992).Introduction à la psychologie de la motivation, édition études vivantes, Canada.
- 13-Desreumaus,A.,(1998).Les théories des organisations, Caen, édition EMS .
- 14-Dolan et al,(2002).Psychologie du travail et comportement organisationnel, éd : Gaëtan Morin, Canada.
- 15-Foudriat Michel,(2007). Sociologie des organisations ,deuxième édition Pearson, France.
- 16-Gosse Martin, (1992).Techniques psychosociales er ressources humaines, éditions d'organisation, Paris.

- 17-Guillot-Soulez Chloé, Clot Héloïse et Landrieux-Kartochian Sophie. (2010). Exercices de Gestion des ressources humaines, Gualino lextenso éditions, Paris
- 18-Guy Le Boterf, (2013). Ingénierie et évaluation des compétences, 6ème édition EYROLLES édition d'organisation, Paris.
- 19-Levy-Leboyer, C.(1984).La crise des motivations, PUF, Paris.
- 20-Louche.C.(2012).Psychologie sociale des organisations,3^{ème} édition Armand colin, Paris.
- 21-Meier Olivier, (2006).Management interculturel, stratégie, organisation et performance, 2^{ème} édition Dunod, Paris.
- 22-Mucchielli Roger, (2000). La dynamique des groupes, processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes, édition ESF, France.
- 23-Ozane F. (2010).Etre recruté et recruteur. Nathan Paris.
- 24- Petit François et Michel Dubois, (1998).Introduction à la psychologie des organisations, 3^{ème} édition Dunod, Paris.
- 25-Peretti J.M,(2015).Ressources humaines. 15 éditions Vuibert, France.
- 26-Pierre Duhamel, (1997).Rémunération :l'heure juste, Revue Commerce, OIT.
- 27- Rojot Jacques, (2005).Théories des organisations, 2^{ème} édition ESKA, Paris
- 28-Roussel, P. (2000).La motivation au travail : concepts et théories, notes ERHE, n°326, Toulouse.
- 29-Sekiou Lakhdar et al. (2007).Gestion des ressources humaines, édition de Boeck, Bruxelles.
- 30- St-Onge Sylvie, Audet M, Haines V, Petit A, (2004). «Relever les défis de la gestion des ressources humaines » Montréal (Québec) 2ème édition Gaëtan Morin.
- 31-Thévenet Maurice et al, (2015).Fonctions RH : Politiques, métiers et Outils des ressources humaines. 4è édition PEARSON, France.
- 32-Woodward, H., (1987). « Administration et technologie », In J.F. Chantal, F. Seguin. l'analyse des organisations, Gaëtan Morin, pp.105-140, Montréal.