

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Université de BEJAIA



Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sociologie

Support de cours

Matière : **Développement des ressources humaines**

Niveau : **Master 1, Sociologie de l'organisation et du
travail**

L'enseignant : **Dr. AHOUARI Zahir**

2023/2024

Table des Matières

I. Information sur le cours.....	3
II. Présentation du cours.....	4
III. Contenu du cours.....	5
IV. Prérequis.....	65
V. Visées d'apprentissage.....	66
VI. Modalité d'évaluation des apprentissages.....	67
VII/- Activités d'enseignement-apprentissage.....	68
VIII/- Alignement pédagogique.....	69
IX/- Modalités de fonctionnement.....	70

I-Information sur le cours

Faculté : Sciences Humaines et Sociales

Département : Sociologie

Public ciblé : Master 1, Sociologie de l'organisation et du travail

Intitulé du cours : **Développement des ressources humaines**

Crédit : **5**

Coefficient : **2**

Durée : **14** semaines

Enseignant :

Cours & TD : **Dr. AHOUARI Zahir**

Contact : zahir.ahouari@univ-bejaia.dz

II- Présentation du cours

Le cours s'articule principalement sur l'étude de la fonction ressources humaines dans les organisations. Il a pour objet d'élucider l'importance du capital humain dans la réalisation des objectifs organisationnels, son rôle dans la création de la richesse et le développement socio-économique sur le plan sociétal.

Le cours vise essentiellement à identifier l'ensemble des activités relatives à la gestion des hommes et des femmes dans les organisations, notamment les activités de développement des ressources humaines.

Le cours est l'occasion de démontrer que la réalisation des objectifs économiques et organisationnels de l'organisation, nécessite la prise en charge des besoins des ressources humaines, en termes de l'implication, motivation, satisfaction et développement de cette dernière.

Le cours se veut une introduction à l'étude des activités de développement des ressources humaines au sein des organisations économiques et celles des services. Il offre la possibilité d'identifier les pratiques réelles des entreprises et des administrations publiques algériennes, en ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières et la communication interne.

Le cours est un prélude à l'étude des nouvelles approches de développement de la ressource humaine, qui mettent en avant la gestion des compétences et le développement du capital humain, dans l'objectif de s'adapter le mieux avec les transformations du travail salarié.

III- Le Contenu du cours :

Introduction

1. Emergence Historique de la Fonction "RH"
2. Définition de la GRH (Approches théorique de la GRH)
3. Analyse des postes
4. Evaluation des postes
5. Gestion des emplois
6. Recrutement et Intégration
7. Rémunération
8. Conditions de travail
9. Santé et sécurité au travail
10. Stress et épuisement au travail
11. Discipline au travail
12. Appréciation des ressources humaines
13. Formation
14. Promotion
15. Gestion des carrières
16. Communication
17. Caractéristiques des types d'autorités
18. Gestion participative
19. Audit social
20. Gestion des compétences
21. Agir avec compétence
22. Qu'est-ce qu'un professionnel ?
23. Quelques qualités que doit posséder le responsable du service RH

Références bibliographiques

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

³Ibid. P34.

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

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

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

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

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

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

1- L'émergence historique de la fonction Ressources Humaines

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶Ibid. P 16.

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

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

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

1-3-Pendant la Seconde Guerre Mondiale

Cette période est caractérisée par deux phénomènes majeurs :

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

1-4 -De la Fin de la Guerre à 1960

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

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

1-5 -De 1960 à 1980

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

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

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

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

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

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

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

1-6 -De 1980 à 1990

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

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

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

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

⁸ GAZIER Bernard, Op.cit. P 16.

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

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

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

- Information et expression des ressources humaines.

- Dynamisation et motivation des ressources humaines.

1-7 -De 1990 à 2000

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

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

- Analyse et actions sur l'évolution des structures de travail.

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

- Perspectives d'évolution des modes de management et de responsabilisation sociale de l'encadrement.

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

1-8-Le Passage à l'An 2000

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

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

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

¹⁰ Ibid. P317.

- Deuxièmement, une approche organisationnelle centrée sur le capital humain est alignée sur la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et les stratégies qui permettent à l'organisation de se donner une direction et de préciser ses attentes et celles de ses employés.¹¹

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

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

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

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

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

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

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

- Valorisation des performances d'équipes.

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

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

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

¹²GAZIER Bernard, Op.cit. P 63.

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

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

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

2- Définition de la GRH

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

La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

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

2-1-Objectifs de la GRH :

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

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

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

3- Permettre le développement de chaque salarié.

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

¹⁴ SEKIOU. L, & al, Op.cit.P 8.

¹⁵ Gazier Bernard, Op.cit. P 07.

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁷ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 9.

3- L'analyse des postes

3-1- Définition :

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁸ Ibid. P 101.

¹⁹ GAZIER Bernard, Op.cit.P 11.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3-4- Les méthodes d'analyse des postes

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

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

²¹ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 106.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

²³ Ibid. P 47.

²⁴ Ibid. P 48.

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

²⁵ Ibid. P 47.

4- Evaluation des postes

4-1- Définition :

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

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

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

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

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

4-4- Les étapes de la démarche proposée:

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

²⁶ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 132.

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

4-5- Les méthodes d'évaluations des postes

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

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

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

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

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

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

4-5-2-1-La méthode par points: consiste à l'évaluation séparée et chiffrée des caractéristiques du poste par l'attribution des points aux facteurs représentant les postes. La

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

méthode par points comporte des étapes qu'il nécessaire de suivre pour établir un plan final d'évaluation des emplois.

- Les étapes d'évaluation par points:

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

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

- Les étapes d'évaluation par comparaison de facteurs :

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

5- La gestion des emplois

5-1- Définition :

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

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

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

Ce qui suppose de recueillir des informations sur trois points :

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

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

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à faire correspondre les compétences des salariés avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise,

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

²⁹ SEKIOU, L, & al, Op.cit. P 64.

³⁰ LÉVY-LEBOYER Claude, Op.cit.P 10.

en spécifiant les compétences critiques sur lesquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.³¹

5-2- L'objet de la GPEC

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

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

5-3- Les objectifs de la gestion des emplois

La gestion des emplois permet d'éviter de se trouver dans des situations d'effectif excédentaire ou déficitaire, et d'un niveau de qualification insuffisant ou trop élevé. La gestion des emplois permet d'élaborer des programmes pouvant prévoir les besoins en main-d'œuvre et de prévoir les contraintes financières et les niveaux de résultats souhaités.

5-4- Les étapes de la démarche:³³

1. Faire l'inventaire des effectifs : La réalisation des besoins en main-d'œuvre dans le futur suppose l'analyse de ce que l'organisation possède actuellement en terme de postes et d'effectifs.

2. Faire la projection des ressources humaines : les effectifs sont projetés selon les besoins en RH de l'organisation en fonction de l'évolution démographique de la population actuelle, d'une part, de l'évolution des compétences d'autre part, par la prise en compte des choix relatifs aux départs et au développement des compétences et des promotions.

3. Evaluation des besoins : elle repose sur la prise en compte des objectifs stratégiques globaux de l'organisation, de ses choix d'investissements et de son plan de développement, d'une part, des objectifs de productivité et d'évolution des compétences, d'autre part.

4. Déterminer les postes et les effectifs prévisionnels:

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

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

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

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

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

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

6. Ajustement :

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

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

Favoriser les actions de formation et de reconversion.

Recrutement.

Retraite anticipée.

5-4- Les finalités de la GPEC³⁴

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

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

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

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

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

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

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

5-5- Environnement Economique de l'organisation

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

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

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

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

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

³⁵ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 66-67.

6- Recrutement et Intégration :

6-1-Définition:

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

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

6-2-Le Processus de recrutement :

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

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

Le processus de recrutement suivant est celui présenté par PERETTI³⁹ :

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

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

³⁶ SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 243.

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

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

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

d'amélioration de la productivité ont été analysées avant le recouvrir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

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

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

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

- Les compétences spécifiques : les compétences cœur de métier indispensables pour occuper le poste.

- Les compétences transversales : les compétences qui permettent de maîtriser toutes les dimensions du poste : communication, organisation, etc.

- Les compétences stratégiques pour l'entreprise, celles qui assureront demain sa réussite.

6-2-3-1- Établir la fiche de poste

La fiche de poste comprend les rubriques suivantes:

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

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

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

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir: affichage, notes de service, journaux d'entreprise.

- L'exploitation des fichiers existant: le tri des agents, à partir des informations disponible et des critères de sélection.

Les avantages du recrutement interne :⁴¹

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

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

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

- Enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau
- Poste du bas de l'échelle, postes de débutants, fonctions nouvelles

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

- Les candidatures spontanées
- L'approche directe pratiquée par les "chasseurs de têtes"
- L'annonce de demandeurs d'emploi: dans la presse
- L'annonce publiée dans la presse est le moyen les plus fréquents quatre points doivent être mentionnés dans l'annonce:

- La société: secteur, taille, lieu, objectif;
- Le poste: intitulé, objectifs, évolution possible;
- Le profil recherché: formation, expérience, âge;
- Les avantages: rémunération, formation, autres avantages.

Les avantages du recrutement externe:⁴²

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

6-2-6- Le tri de candidatures:

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

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

⁴² Ibid. p 236.

- La qualité de lettre et de curriculum ont à ce niveau un impact important
- Un questionnaire standard est adressé aux candidats, non éliminés
- Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative (précisant les raisons de l'élimination)

6-2-7- Questionnaire:

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

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

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir.
- Présentation du poste au candidat.

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

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

Types de tests:⁴³

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

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

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

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

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

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

6-2-11- L'accueil et l'intégration :

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

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

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

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

D'après PERRITI « La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation, ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un cout élevé qui s'ajoute au cout du recrutement, les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouvelles embauches ».⁴⁷ COEKELBERGHS, quant à elle, ajoute qu'un accueil bien orchestré permettrait de former le travailleur dans le bon sens, d'optimiser les chances d'obtenir un travailleur engagé, d'éviter de déstabiliser l'équipe, etc.⁴⁸

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

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

⁴⁶LACAZE Delphine et PEROT Serge op cit p p56

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

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

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

6-2-11-2-l'intégration :

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

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

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

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

Par la vérification que le nouvel embauché est :

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

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

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

⁵⁰ PERETTI Jean Marie, op cit, p 81

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

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

⁵¹[ilo.org/droit du travail/PDF](http://ilo.org/droit-du-travail/PDF), consulté le 15/02/2023

7- La rémunération

7-1-Définition

Toute contribution d'un collaborateur au fonctionnement de l'entreprise suppose une contrepartie qui se traduit par la fixation de prix du travail et par le versement d'une rémunération, pour lui permettre la satisfaction de ses besoins fondamentaux et l'acquisition des biens et services qu'il estime indispensables à son bien-être.

SEKIOU & al,⁵² distinguent entre deux types de rémunérations : la rémunération directe comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement. Ils englobent en outre, la rémunération des heures supplémentaires. La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements aux prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux.

La rétribution : elle représente tout ce que perçoit le salarié en contrepartie du travail fourni. Il y a bien sûr la rémunération financière, mais également la rémunération sociale et symbolique. La rétribution sociale concerne l'intégration de l'acteur dans un collectif et son envie d'y participer.⁵³

7-2-Les diverses formes de rémunération.⁵⁴

7-2-1-La rémunération monétaire à court terme: il s'agit ici de payer le prix du travail dans le cadre d'un échange en général négocié. Cette forme de rémunération correspond au salaire fixe prévu pour le type d'activité exercé par le salarié.

7-2-2-La rémunération monétaire à moyen terme: il s'agit d'une rémunération différée car le salarié n'obtient sa compensation financière qu'après un laps de temps (participation au bénéfice, les multiples formes d'actionnariat des salariés).

7-2-3-La rémunération à long terme: dans cette catégorie de rémunération on trouve toutes les formules de retraite et de prévoyance assurant au salarié un certain niveau de revenu lorsqu'il atteindra l'âge de la retraite.

7-2-4-La rémunération sous la forme d'avantage en nature: ces avantages se traduisent habituellement par des réductions sur les produits ou service de l'entreprise, ou par une voiture, ou un logement de fonction.

⁵² SEKIOU. L, & al, Op.cit. P 167.

⁵³ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op.cit.297.

⁵⁴PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit.

7-3-Les différents types de salaires: En tant que rémunération à court terme d'un travail effectué, le salaire est généralement payé en fonction d'un des trois critères suivants: **Le temps, le rendement, ou la tâche.**

7-3-1- Le salaire au temps passé: il est calculé en fonction du temps passé à effectuer le travail et ceci quelle que soit la valeur du travail fourni. La quantité et la qualité du travail sont supposées être conformes aux normes, on distingue trois types de salaire au temps:

- Salaire à l'heure: le salarié est payé au nombre d'heures effectuées (taux horaires de bases X nombre d'heures) (Travaux peu qualifiés, comme les travaux agricoles, Travaux très qualifiés, comme le travail des consultants).

- Salaire mensualisé: le salarié reçoit chaque mois un salaire mensuel auquel se rajoutent les primes diverses.

- Salaire mensualisé forfaitaire salaire pour lequel le décompte des heures supplémentaires n'est pas effectué. (stimulation par les responsabilités et les chances de promotion).

7-3-2- Le salaire au rendement: ce type de salaire a été développé dans des contextes où le contrôle du travail effectué est difficilement réalisable et où la méfiance de l'entreprise à l'égard des collaborateurs existe. On distingue, trois types de salaire au rendement:

- Salaire aux pièces: traditionnellement. Le salaire est payé au nombre de pièces bonnes en fonction d'un taux préalablement fixé.

- Salaire à prime: ce type de salaire consiste à rajouter au salaire de base une prime qui peut être basée sur des critères tels que l'économie de temps, la qualité (stimuler les salaires)

- Salaire à commissions: type de salaire classique pour les postes commerciaux ou le titulaire est directement intéressé au chiffre d'affaire (pourcentage du montant des ventes) qu'il réalise avec, cependant un minimum garanti.

7-3-3- Le salarie à la tâche: ce type de salarie est particulier puisque il s'agit d'un montant forfaitaire négocié à l'avance entre le collaborateur et l'entreprise. Il est particulièrement fréquent dans le cas de tâches (missions) très spécialisées et qualifiées confiées à des spécialistes externe. L'important dans ce cas tient aux résultats du travail et non aux moyens utilisés pour l'effectuer.

7-4-La grille des salaires:⁵⁵

La construction d'une grille des salaires représente la base d'une gestion salariale claire et équitable. Elle doit impérativement tenir compte de certains facteurs qui vont déterminer son degré de précision.

7-4-1- Les facteurs internes: Ils constituent les contraintes les plus spécifiques à l'entreprise. La culture de l'entreprise, les relations avec les partenaires sociaux et la volonté de développer la stimulation des collaborateurs sont des facteurs qui vont peser sur le type de grille à construire.

7-4-2- Les facteurs externes: l'organisation devra tenir compte de certaines contraintes légales telles que le salaire minimum garanti, les conventions collectives. A ces contraintes légales s'ajoutent des contraintes du marché de l'emploi sur le plan des salaires; si l'organisation cherche à être attractive elle doit faire des enquêtes salariales pour les raisons suivantes:

- Permettre la connaissance des salaires courants payés dans son secteur d'activité et dans sa région.
- Servir de guide pour apporter des changements au niveau des salaires.
- Permettre de satisfaire l'équité externe.

7-4-3-Le poste lui-même: c'est le facteur le plus important lors de la construction de la grille car la qualification des postes constitue le fondement de toute grille de salaires.

⁵⁵PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit.

8- Les conditions de vie au travail

8-1- Définition:

Les conditions de travail sont définies comme un ensemble de facteurs déterminant la conduite des travailleurs et qui sont constitués par les exigences définissant le travail tel que: la nature de travail, le contenu des tâches, charge physique et mental et organisation du travail. Montmolin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs:⁵⁶

8-2- Les types de conditions de travail

8-2-1- Les conditions physiques: les caractéristiques des outils, des machine et de l'environnement immédiat du poste de travail (chaleur, bruit,...).

8-2-2- Les conditions organisationnelles: tous ce qui relié au horaire, cadence et procédures prescrites.

8-2-3- Les conditions sociales: la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie et les conditions de transport.

8-3- l'évolution des conditions du travail⁵⁷

On peut distinguer trois grandes phases dans l'évolution des conditions du travail;

8-3-1 L'hygiène et la sécurité: (fin de 19^{ème} siècle au début des années 1970): dans cette période la préoccupation des entreprises était centrée sur la réduction des accidents du travail et l'amélioration de l'hygiène sur le lieu de travail.

8-3-2- Le mouvement de l'amélioration des conditions de travail: (années 1970): ce qui est en jeu durant cette période outre que l'hygiène et la sécurité, est surtout l'organisation du travail lui-même, en particulier, la lutte contre le travail à la chaîne, symbole du taylorisme.

8-3-3- La prise en compte des conditions de vie au travail: (début des années 1980): il ne s'agit plus seulement de s'intéresser aux problèmes d'hygiène, de sécurité et de l'organisation du travail, mais à l'environnement du travail. Les conditions de vie au travail intègrent des dimensions nouvelles (psychologiques, sociologiques, économiques et politiques).

8-4- L'évolution des principaux acteurs concernés:⁵⁸

⁵⁶Ibid.

⁵⁷PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit.

⁵⁸ Ibid.

8-4-1- L'Etat: s'est préoccupé des conditions de travail en promulguant des lois par sa possibilité de légiférer dans le domaine social:

- **1898:** la loi sur les accidents du travail.
- **1919:** la loi sur la journée de huit heures.
- **1936:** les accords sur les congés payés.
- **1947:** le décret qui crée les comités d'hygiène et de sécurité.

8-4-2- Le Patronat: une réflexion importante sur les conditions de travail dans l'entreprise a été amorcée au début des années 1970, dans les pays industrialisés.

8-4-3- Les Syndicats des salariés: le thème majeur de lutte au début des années 1970 avec la volonté de voir disparaître le travail à la chaîne et de revaloriser le statut des OS, était le thème des conditions de travail.

8-4-4- Les Scientifiques: les conditions de travail ont été depuis longtemps un thème centrale de recherche et ceci pour comprendre et améliorer la situation de l'homme au travail.

8-5- Les actions sur les conditions de vie au travail

8-5-1- Les améliorations ergonomiques:

- **La sécurité:** il s'agit de développer une meilleure protection des salariés contre les risques d'accident de travail. Les actions concernées sont aussi bien des modifications d'équipements et/ou de procédures de travail que de formation à la sécurité.

- **La lutte contre les nuisances:** action de réduction des nuisances de toutes sortes (bruit, température, pollution...). ces actions se traduiront par des investissements aussi bien matériels (équipements) qu'immatériels (sensibilisation, formation...).

- **La recomposition des tâches:** il s'agit d'enrichir le contenu du travail (la rotation des postes, l'élargissement des tâches), surtout plus de formation.

- **Les groupes semi autonomes:** ces actions touchent simultanément aux dimensions physiques et psychosociologiques de l'homme au travail. Leur objectif est de redonner aux collaborateurs l'initiative en matière d'organisation et de contrôle de leur travail.

8-5-2- L'aménagement de temps de travail:

L'aménagement du temps de travail est une approche fondée sur un agencement particulier des différentes facettes du temps de travail... il s'agit de la répartition systématique du temps (heure, semaine, etc.) durant lequel des tâches doivent être

exécutées par un employé présent à son poste de travail et de la durée nécessaire pour effectuer chacune de ces tâches.⁵⁹

8-5-2-1- Les conséquences de l'ATT pour l'entreprise:

- Augmentation de la durée d'utilisation des équipements
- Réduction des investissements en matériels et locaux;
- Amélioration de la gestion des stocks;
- Réduction des risques d'obsolescence;
- Diminution des frais fixes de structure.

8-5-2-2- Les conséquences pour les salaires:

- Réduction de l'absentéisme;
- Réduction de turnover;
- Amélioration des conditions de travail;
- Diminution de la fatigue et de l'usure physique et mentale;
- Amélioration des relations sociales;
- Possibilités de formations complémentaires.

Pour être stimulant, l'ATT doit correspondre à des attentes clairement exprimées par les collaborateurs. (Enquête). L'entreprise peut développer une formule d'ATT qu'elle choisit parmi d'autres. (Nécessité du diagnostic préalable et, ensuite, une information des collaborateurs sur la (les) forme (s) d'ATT retenue (s)).

8-5-3- Le management participatif:

Les actions que l'entreprise peut mettre en place pour stimuler ses collaborateurs:

- **Stratégie de changement et de progrès:** elle a pour objet de développer la cohérence de la démarche participative et surtout de la communiquer aux collaborateurs.;
- **Concertation- négociation verticale:** elle a pour objet de casser la recherche formelle, en instituant un dialogue véritable entre la manager et managé ;
- **Coordination- concertation horizontale:** ces actions peuvent correspondre à des actions de communication interne ou des groupes de réflexion ou de projet pluridisciplinaire.
- **Développement du rôle managérial et stratégique de l'encadrement:** ont pour objet de développer de nouveaux comportement et attitudes dans l'encadrement (L'animation de l'équipe de travail, la gestion décentralisée du personnel)

⁵⁹ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 795.

- **Instrumentation cohérente et stimulante:** ces actions peuvent prendre la forme de constructions d'enquêtes de satisfaction, de méthodes d'analyse de problèmes ou de conduite de réunions.
- **Qualité de vie au travail:** il s'agit de créer un environnement (physique et relationnel) qui permette le développement de formes plus élaborées de management participatif.
- **Création de situation d'engagement et de valorisation d'individu:** l'objectif de ces actions est de permettre aux collaborateurs de prendre en charge eux-mêmes des responsabilités qui sont ordinairement du ressort de l'entreprise.

9- Santé et sécurité au travail :

9-1- Définitions :

9-1-1- Maladies professionnelles : est une maladie contractée par le fait ou à l'occasion de l'exercice d'une activité rémunérée et qui est caractéristique de cette activité ou reliée directement aux risques particuliers de cette activité.

La maladie professionnelle est une perturbation de l'organisme humain dont les sources sont surtout attribuables aux conditions de travail, que ce soit dans le contenu des tâches, le poste de travail ou toutes autres conditions telles que le stress organisationnel, la qualité de vie au travail, etc.⁶⁰

9-1-2- Accident du travail : des événements violents et imprévus reliés à l'environnement, à l'équipement ou l'individu, et qui provoquent des brûlures, coupures, chocs électriques ou fractures pouvant entraîner la mort. Ils constituent la cause la plus fréquente de mortalité et d'invalidité au travail.⁶¹

9-2- Les causes : Selon SEKIOU & al,⁶² beaucoup d'études ont été menées pour déterminer les facteurs principaux d'accidents. Sur cette question, deux approches controversées se sont développées.

9-2-1-L'approche par la cause principale : Elle a pour objectifs de repérer et de prévenir les actes dangereux et d'identifier les salariés plus prédisposés que d'autres aux accidents. (Causes humaines : fatigues, nervosité, distraction, problèmes familiaux).

9-2-2-L'approche par les causes multiples : Elle postule que les causes sont multiples, interdépendantes et rattachées à la personne et à son milieu de travail : individu, poste, moment, endroit, équipement et outillage, organisation.

9-3- L'impact de l'âge :

9-3-1-La fréquence des accidents est supérieure au moyen pour les tranches d'âges inférieures à 30 ans et lui devient inférieure à partir de cet âge.

9-3-2-La gravité augmente sensiblement et régulièrement avec l'âge. ---> la faculté de récupération de l'organisme diminue lorsque l'homme avance en âge.

9-4- Les politiques de préventions

⁶⁰ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 634.

⁶¹ Ibid. P 633.

⁶² Ibid. P 633.

La lutte contre les accidents du travail implique une politique active de prévention et d'investissement dans deux directions :

- Equipement et matériels.
- Formation du personnel.

9-4-1- Investissement en matériels et équipements : permet d'agir sur les causes techniques et de réduire le niveau général de risque. Leur efficacité repose sur la qualité du diagnostic préalable.

9-4-2- Investissement formation : la formation pratique à la sécurité permet aux salariés de recevoir des informations et des instructions concernant :

- Les conditions de circulation sans risque dans l'entreprise et d'évacuation du lieu de travail en cas de sinistre.
- L'exécution du travail.
- Les dispositions à prendre en cas d'accidents sur les lieux de travail.
- Les compagnes de sécurité : Elles impliquent information et mobilisation
- Les primes de sécurité : des primes versées aux salariés s'ils restent tant de jours sans accidents (03 mois par exemple).

9-5-Le rôle du HSCT: Il a pour mission de :

- Contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés.
- Amélioration des conditions de travail
- Veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières.

Le comité est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail. Avant toute modification de l'outillage, d'organisation de travail, des cadences et des normes de productivité.

Le comité procède lui-même aux enquêtes à l'occasion de chaque accident ou maladie professionnelle grave.

9-6-L'audit sécurité :

Il comporte l'analyse des accidents du travail passés, les recommandations de l'audit portent sur l'action sur les causes techniques (investissement en matériel) sur les causes humaines (investissement formation et campagne de prévention).

10- Stress et épuisement au travail :

10-1- définition :

Le stress au travail est un sujet d'actualité qui mobilise syndicalistes, ergonomes, hommes politiques et constitue, par conséquent, pour les dirigeants d'entreprise un sujet de préoccupation.⁶³ L'expression « stress » veut dire « effort intense, tension ». On dit qu'on est stressé quand on veut dire tendu, surmené, fatigué, sous pression. Selon HANS SELYE: « le stress est la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite »⁶⁴. En d'autres termes, c'est un état qui se manifeste par un système spécifique qui amène des changements à l'intérieur du système biologique.

Le stress est la réponse de l'organisme à une « sollicitation », à chaque fois différente: le froid, la chaleur, le chagrin, l'effort physique, une agression psychique. Le stress est au cœur du dispositif d'adaptation permettant de faire face à tout type de sollicitations : c'est la réponse qui représente le stress, non la sollicitation. Quand la sollicitation est forte, la réponse est forte. L'organisme fournit un effort approprié pour réagir et répondre aux sollicitations, afin de maintenir son état d'équilibre. Il s'agit pour l'organisme de maintenir sa stabilité, son d'homéostasie : l'homéostasie est la constance ou la stabilité d'un certain nombre de paramètres de l'organisme (la température corporelle, le taux de glucose, etc.).⁶⁵

Le stress est défini comme une pathologie lourde affectant physiquement et psychologiquement de plus en plus de personnes. Cette situation transforme un état individuel en un risque psychosocial pour l'entreprise, qui voit sa responsabilité sociétale engagée.⁶⁶

la réaction de stress « survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Le terme de stress renvoie à trois éléments caractéristiques :

- les **stresseurs** que rencontre l'individu : contraintes professionnelles, tracasseries quotidiens, conflits de rôles, etc. ;
- les **réactions de stress**: toutes les réponses physiques ou psychologiques aux stresseurs ;

⁶³ LANDIER Hubert, **Évitez le stress de vos salariés. Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir**, Eyrolles, Paris, 2009. P1

⁶⁴ HANS SELYE, **Stress sans détresse?** La presse, Montréal, 1974, p 29. In SEKIOU. L. & al, Op. cit. P 730.

⁶⁵ LANDIER Hubert, Op. cit. P62

⁶⁶ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op. cit. p 407.

- les **conséquences** sur la santé des individus et sur le travail.⁶⁷

10-2-Les symptômes confirmant le stress : Selon SEKIOU & al,⁶⁸ la réponse donnée par l'organisme aux diverses agressions de la vie quotidienne peut être cernée au niveau des réactions :

1. **Subjectives :** lorsque le corps d'une personne est soumis à des agressions de la vie quotidienne et qu'il y a automatiquement une réponse. Les réponses peuvent être diverses en raison des exigences exagérées ou au contraire insuffisantes, de besoins non satisfaits, d'attente déçues, d'un excès ou d'une insuffisance de stimulation, d'un manque de contrôle sur sa situation personnelle.

2. **Comportementales :** ici les individus répondent en s'orientant vers le tabagisme, l'alcool, les médicaments.

3. **Psychologiques :** s'expriment par : le rythme cardiaque s'accélère, la respiration devient plus rapide, les muscles se tordent.

10-3-Les faits liés au phénomène de stress⁶⁹ :

10-3-1- la nécessité de stress : le stress aide l'individu à se réajuster à son environnement. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

10-3-2- le stress positif : avoir un stress juste suffisant est très utile pour le niveau optimal de la productivité. Lorsqu'une personne fait face au stress et qu'elle a une réaction adéquate, harmonieuse, adaptée, proportionnellement à la situation. Le stress positif peut conduire à la créativité chez les salariés car celui-ci absorbe une forte consommation d'énergie pour s'adapter aux actions nouvelles. Le bon stress est donc celui qui nous permet:⁷⁰

- d'être plus performant;
- d'être satisfait des résultats que nous obtenons;
- d'éviter la phase d'épuisement par une bonne régulation de notre énergie personnelle.

10-3-2-1-Le stress bénéfique face au danger : La réaction de stress est donc une réponse de protection essentielle face à un danger. Elle permet de mobiliser les gestes adaptés en situation d'urgence. Les pompiers, les urgentistes connaissent cette montée d'adrénaline favorable à une performance maximale. Ce type de stress peut provoquer une

⁶⁷ GREBOT Elisabeth, **Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir**, Eyrolles, Paris, 2008. P 05.

⁶⁸ SEKIOU. L. & al, Op. cit.. P 731.

⁶⁹ Ibid. P 733.

⁷⁰ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op. cit..P 311.

sensation agréable, que certains recherchent en pratiquant par exemple le parachutisme, le saut à l'élastique, les sports de l'extrême, etc.⁷¹

10-3-3- le stress négatif : on parle généralement de stress négatif lorsqu'une personne n'est pas capable de répondre de façon adéquate ou efficace aux exigences de son travail ou qu'elle n'arrive à le faire qu'au prix d'une atteinte à sa santé. Cette personne a une réaction mauvaise, inadaptée, exprimée avec une violente agressivité, de la colère, ou à l'inverse inexprimée, réprimée intériorisée malgré son intensité.

Il existe deux sortes de mauvais stress :⁷²

- Celui qui est lié à une stimulation qui dure trop longtemps ou qui se répète trop souvent : dans ce cas, l'organisme va jusqu'à la phase d'épuisement.

- Celui qui est lié à une stimulation trop intense (événements à forte charge émotionnelle) : dans ce cas, des troubles psychiques apparaissent très rapidement : cauchemars, angoisses, dépression,... Notre façon de réagir à ces mauvais stress est fondamentale. Elle est liée à nos valeurs, nos croyances et nos expériences. Certains ont une capacité très forte pour surmonter les difficultés et passer à l'action. Ils peuvent ainsi apporter des changements réels pour transformer la situation stressante. D'autres sont dans l'incapacité d'agir, de fuir ou de réagir. Ils vivent la stimulation de plein fouet et leur corps et leur mental en subissent les conséquences qui peuvent parfois être très lourdes.

10-3-4- gravité du stress : dans les pays industrialisés, la première cause de décès, ce sont les maladies du cœur, attribuables dans une proportion de 75% à l'insatisfaction au travail.

10-4-Sources du stress⁷³ :

10-4-1- sources liées aux tâches :

10-4-1-1-La compétence requise : l'attribution de tâches trop complexes au salarié et l'incapacité devant laquelle il se trouve parfois de remplir créent chez lui une pression.

10-4-1-2-La capacité de chaque individu : les salariés qui se voient attribuer des tâches dépassant leurs capacités et leurs compétences risquent d'être exposés au stress (l'angoisse, la peur, le découragement).

10-4-1-3-La répétition des tâches : garder la même posture pendant tout le temps favorise le stress.

⁷¹ GREBOT Élisabeth, Op. cit.. P 07.

⁷² BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op. cit.P 311.

⁷³ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 735-746.

10-4-1-4-L'autonomie : le manque d'autonomie des salariés dans l'exécution de leurs tâches favorise le stress. Toutefois, trop d'autonomie sous forme de responsabilités provoque le stress. La situation idéale c'est l'autonomie équilibrée.

10-4-1-5-Les conflits et l'ambiguïté entourant le rôle : les conflits de rôles naissent de la présence simultanée de deux(ou de plusieurs) exigences sur la même personne. Il devient difficile de se soumettre à toutes les exigences en même temps.

10-4-1-6-Le rôle surchargé ou le rôle trop allégé :

- Le rôle surchargé se présente lorsque le salarié se trouve dans des situations où les tâches qu'on lui impose excèdent qualitativement et quantitativement ses forces et ses capacités. Le rôle surchargé force le salarié à agir de façon précipitée et à investir le maximum de son attention et de ses efforts.

- Le rôle trop allégé est associé à l'émergence d'un besoin de sollicitation et de stimulation (tâches trop simples qui deviennent rapidement routinières).

10-4-1-7-Les relations interpersonnelles : le fait d'être soutenu, reconnu et accepté, ou pas par ses collègues peut atténuer ou amplifier l'impact de certains facteurs stressants. Il y a aussi les relations entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés qui jouent un rôle essentiel dans le stress.

10-4-1-8-La concurrence entre les salariés : la concurrence favorise le développement individuel, mais si elle est trop forte entre les collègues de travail génère une tension qui rend invivable le milieu de travail.

10-4-1-9-Le milieu physique : la lumière, le bruit, mauvaises postures de travail.

10-4-2-Sources organisationnelles :

10-4-2-1-Les normes accompagnées de procédures rigides : le contrôle bureaucratique est une cause fréquente de tension dans l'organisation surtout s'il y a présence de :

- D'une mauvaise communication.
- Aucune participation.

10-4-2-2-Les niveaux de structure hiérarchique : les structures fortement centralisées ou celles qui ont des lignes d'autorité mal définies, les normes et les procédures rigides, les processus décisionnels lent et inappropriés, favorisent l'apparition du stress.

10-4-3-Pressions professionnelles sur les salariés: Landier⁷⁴ a résumé les causes du stress dans trois catégories de pressions professionnelles que subissent les salariés:

⁷⁴ LANDIER Hubert, Op. cit.. P63

1. Éléments physiques liés à l'environnement de travail : ambiance physique pénible (bruit, lumière, chaleur, humidité, sur-occupation des locaux, pollution), cadences et rythmes de travail (aménagement du temps de travail : posté, de nuit, flexibilité, flux tendu), exposition au danger, isolement physique, pénibilité...

2. Éléments cognitifs et émotionnels liés au travail lui-même : surcharge ou sous-charge de travail, surcharge cognitive, variabilité et imprévisibilité de la charge de travail, monotonie/répétitivité, faible contrôle/faible autonomie, gravité/visibilité des erreurs possibles, sur/sous-qualification, responsabilités, contraintes de temps/ pression, conflits de rôle, qualité des relations individuelles (harcèlement, discrimination, mésententes), difficultés à concilier rôle professionnel et rôle familial, adaptabilité (nouvelles technologies), perte de sens du travail...

3. Éléments socio-organisationnels liés à l'entreprise : mauvaise communication (avec la hiérarchie), mauvaise ambiance (relations d'autorité, problèmes relationnels et comportementaux, solidarité, harcèlement, intimidation), instabilité organisationnelle (incertitude, précarité de l'emploi), directives incertaines (contradictions, paradoxes), objectifs (flous, irréalistes, incohérents), mauvais *feedback* sur la performance, manque de reconnaissance (réciprocité sociale, iniquité, injustice), manque de perspective d'évolution (carrière), mauvais soutien (écoute, prise en compte des difficultés), ambiguïté des rôles (rôles mal définis), faible implication dans les décisions, manque de formation ou de préparation (technique ou sociale), manque d'informations, etc.

Dans la conception moderne du stress, quatre facteurs fonctionnent en étroite interdépendance :⁷⁵

- les **facteurs environnementaux** comme les stressseurs professionnels, les demandes professionnelles physiques (porter de lourdes charges), quantitatives (charge de travail), émotionnelles (empathie, écoute, patience), intellectuelles (concentration, mémorisation et traitement d'informations) ;

- les **caractéristiques personnelles**: certains traits de personnalité fragilisent l'individu tandis que d'autres le protègent;

- les **transactions** déployées par les individus comme l'évaluation de la situation en termes de ressources disponibles et l'adoption de stratégies d'ajustement ou *coping*, plus ou moins efficaces ;

⁷⁵ GREBOT Élisabeth, Op. cit.. P 17.

• les **résultats** en termes d'état de santé, de bien-être, de qualité de vie ou, à l'inverse, d'état dépressif, d'anxiété, d'épuisement professionnel ou *burnout*, d'insatisfaction au travail, etc.

10-5-Quelques indicateurs de stress et leurs caractéristiques⁷⁶ :

10-5-1-psychologiques et comportementaux :

10-5-1-1-psychologiques :

- Trouble de sommeil.
- Trouble de la mémoire.
- Trouble digestifs.

10-5-1-2-Anxiété :

- un peu stimule ; trop paralyse la personne.

10-5-1-3-Nervosité :

- les réactions deviennent explosives.
- L'impulsivité, comportement agité, agressivité.

10-5-1-4-Perte d'initiative :

- perte de l'enthousiasme, de l'envie et de gagner.
- réduction du processus intellectuel.
- augmentation de la sensibilité.
- diminution dans la maîtrise des tâches.

10-5-1-5-Autres :

- baisse dans l'efficacité personnelle.
- sentiment de mépris, d'incompétence, de désorientation.
- mauvaises relations interpersonnelles.

10-6- Réduire le stress au travail

Selon l'Organisation internationale du travail, « les interventions pour réduire le stress au travail peuvent être primaires (réduction des sources de stress), secondaires (aider les individus à développer des compétences pour faire face au stress) et tertiaires (prendre en charge les individus affectés par le stress) ». ⁷⁷

10-6-Actions pour faire face :

⁷⁶ SEKIOU. L. & al, Op. cit. P 747.

⁷⁷ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op. cit. P 408.

Problèmes	Quelques actions
Objectifs	Prévoir des objectifs réalistes.
Temps	Utiliser un agenda. Faire alterner différent types d'activités. Vivre le plus possible le moment présent.
Détente	Favoriser une façon de relaxer qui ne dérange pas le travail lui-même.
Renforcement	Maintenir son endurance au stress par une bonne forme physique et une saine alimentation.
Tranquillisants	Trouver d'autres solutions à ses problèmes que les tranquillisants.
Bureaucratie	Mettre sur pied les cercles de qualité et des programmes de gestion participative.
Compétition	Favoriser des programmes de motivation et des façons pour lutter contre la concurrence.
Relations interpersonnelles	Etablir des programmes de gestion des communications et de l'information.
Prévision	Développer une responsabilité orientée vers le maintien et l'amélioration de la santé et du bien-être individuel et organisationnel.
Prévention	Fournir à l'employé, sur demande, la possibilité de subir des examens périodiques.

10-7- Qu'est-ce que le *burnout* ?⁷⁸

Le *burnout* est un terme emprunté au vocabulaire aérospatial : il désigne le risque d'échauffement brutal, voire de destruction, d'une fusée, provoqué par l'épuisement de son carburant. En anglais, *burnout* signifie « s'user », « s'épuiser », « craquer en raison de demandes excessives d'énergie, de forces ou de ressources ».

Le terme *burnout* qualifie l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures, n'offre qu'une flamme discrète et faible. Il implique donc l'idée de *combustion interne* des professionnels, particulièrement les soignants confrontés à la souffrance de l'autre. Cette métaphore de la combustion est parfois illustrée par l'image de l'incendie d'un immeuble qui aurait brûlé totalement l'intérieur de l'habitation tout en laissant intacte la façade.

10-8-L'aboutissement d'un stress persistant au travail

⁷⁸ GREBOT Élisabeth, Op. cit.P 104.

Le *burnout* n'apparaît qu'à l'occasion d'une activité professionnelle. Il vise spécifiquement le travail ce qui n'est pas le cas du stress. Le rythme accéléré, les budgets serrés, les exigences croissantes font de plusieurs environnements professionnels des endroits propices à l'épuisement ou *burnout*. Il touche un nombre croissant de salariés et chacun peut en être victime. Il nuit non seulement à la santé mais aussi à la qualité du travail. Son coût est considérable pour l'entreprise et la société.

Les conséquences nocives du *burnout* dépassent souvent la sphère professionnelle et débordent sur la vie privée (difficultés familiales, ruptures sentimentales, divorces, etc.). Les individus souffrant de *burnout* ont des réactions qui peuvent être émotionnelles (angoisse, dépression), physiologiques (hypertension, lombalgies, diabète de type 2, etc.), cognitives (difficultés à se concentrer, à prendre des décisions), motivationnelles (perte d'intérêt pour son travail) ou comportementales (isolement, cynisme).

Le *burnout* est une dépression dont les causes sont liées au travail, qu'il s'agisse des conditions de travail ou des difficultés relationnelles. Parce que les causes sont organisationnelles, cette situation doit être prise en compte dans le cadre du travail, même si elle nécessite parfois d'être étendue à une prise en charge psychothérapeutique des effets individuels.⁷⁹

⁷⁹ GREBOT Élisabeth, Op. cit.P 105.

11- La discipline au travail:

11-1- Définition :

C'est un ensemble de normes et de règles préalablement établies, régissant les membres d'une organisation et par laquelle l'employeur peut faire régner l'ordre et diriger la conduite au sein du milieu de travail.⁸⁰

11-2- Les objectifs :

La discipline au travail doit avant tout avoir un objectif éducatif et correctif plutôt que punitif pour éviter de créer un climat de travail négatif.

1. Garder les comportements acceptables ou/et suivre les lignes de conduite préalablement établis par la direction générale.
2. Permettre au salarié de prendre conscience de son comportement et des moyens susceptibles d'améliorer et de corriger ses actions.
3. Favoriser un climat de travail satisfaisant, car la discipline doit être appliquée d'une façon équitable, impartiale et cohérente à l'ensemble des employés de l'organisation.⁸¹

11-3- Fautes et sanctions :

11-3-1- La faute :

Elle est l'élément sur lequel repose la sanction disciplinaire qu'un employeur impose à son employé. Le Petit Larousse : c'est un manquement au devoir, à une règle, à la morale.

La faute apparaît comme : un agissement ou une omission qui a un rapport direct avec le comportement d'un employé, commis volontairement ou non, et concernant spécifiquement la relation contractuelle de travail le liant à son employeur. Une faute qui engendre une sanction est censée avoir un lien direct avec l'exécution de la prestation de travail dans laquelle le salaire enfreint des règles déjà précisées par l'organisation. La faute du salarié doit porter préjudice à l'employeur.⁸²

11-3-2- La sanction disciplinaire :

Elle est imposée comme une punition par un employeur à un salarié à cause d'une conduite considérée comme nuisible à l'ensemble des activités de l'organisation.⁸³

11-4- Quelques agissements fautifs :⁸⁴

⁸⁰ SEKIOU. L, & al, Op. cit.. P 811.

⁸¹ Ibid. P 812.

⁸² SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 818.

⁸³ Ibid. P 819.

⁸⁴ Ibid. P 824.

11-4-1- Absentéisme et retards injustifiés :

- Absences trop souvent renouvelées ;
- Abandon du poste de travail ;
- Absences injustifiées ;
- Absences non autorisées ;
- Retards fréquents.

11-4- 2- Obligation professionnelles :

- Refus d'effectuer son travail ;
- Mauvaise exécution du travail ;
- Négligences du salarié ;
- Indiscrétion et violation du secret professionnel ;
- Défaut d'entretenir le matériel ;
- Utilisation à des fins personnelles du matériel sans autorisation ;
- Dépassement d'attribution ;
- Mauvais rendement persistant.

11-4- 3- exécution du travail :

- Infraction à la sécurité ;
- Accomplir volontairement mal son travail ;
- Pas d'efforts ni motivation au travail.

11-4- 4- attitudes d'insolence :

- Injures ;
- Menaces ;
- Violence avec le supérieur immédiat ;
- Violence entre les salariés.

11-4- 5- désobéissance :

- Refus d'obéir.

11-4- 6- mauvaises conduites et intoxication volontaire :

- Comportement contraire aux bonnes mœurs ;
- Consommation de drogue ;
- Ivresse.

11-4- 7- Vols, falsification des documents :

- Vol au préjudice de son employeur ;
- vol au préjudice d'un autre salarié ; modification de documents.

11-4- 8- Période de grève :

- Entrave à la liberté de travail ;
- Atteinte au droit de propriété ;
- Participation à une grève interdite.

11-5- les sanctions possibles :⁸⁵

11-5-1- une mutation interne : Elle se traduit par un transfert du salarié concerné dans un autre service ou unité.

11-5-2- un avertissement écrit ou verbal: c'est lorsque l'indiscipliné se retrouve avec une lettre dans le dossier dont le contenu explique brièvement les comportements qu'on lui reproche. Ou lorsque le supérieur lui explique les normes et les règles établies en mettant en évidence son comportement indésirable.

11-5-3- une amende : l'employeur a le droit de retenir sur le salaire une portion de la rémunération liée à la prestation du travail qui, normalement, devrait être fournie par le salarié concerné.

11-5-4- la privation de l'ancienneté.

11-5-5- une rétrogradation : Elle consiste à déclasser hiérarchiquement un salarié dans un poste où il y a moins de responsabilité et une rémunération moindre.

11-5-6- une suspension :

- Suspension conservatoire : le concerné est mis à l'écart, mais continue à toucher sa rémunération.
- Suspension sans solde : le concerné est exclu temporairement, et privé du travail et de rémunération.

11-5-7- le licenciement : c'est mettre fin définitivement et unilatéralement au contrat individuel de travail.

⁸⁵ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 826-831.

12- L'appréciation des ressources humaines :

12-1- Définition:

L'appréciation des ressources humaines consiste à porter un jugement sur des activités exercées par employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué.⁸⁶

12-2- Les objectifs de l'appréciation des RH⁸⁷ :

12-2-1- Objectifs liés à l'employé :

- Faire savoir comment l'employé peut progresser dans l'organisation ;
- Permettre à l'employé de s'ajuster à son travail ;
- Faire l'inventaire des points forts et points faibles de l'employé par Rapport à la fonction qu'il exerce ;
- Permettre à chaque salarié d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui ;
- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et subordonnés.

12-2-2- Objectifs liés à l'organisation :

- Etablir une base pour la recherche et la construction des programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficaces ;
- Servir à justifier les décisions administratives ;
- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondée sur les résultats de l'évaluation ;
- Connaître l'efficacité des RH et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement ;
- Identifier les employés performants afin de les récompenser plus justement.

12-3- Distinction entre l'évaluation de la performance et l'évaluation du potentiel⁸⁸ :

12-3-1- L'évaluation de la performance : elle consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une certaine période. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on a lui confiées. En cas de réponse négative, il identifie

⁸⁶ Ibid. P 326.

⁸⁷ Ibid. P 329.

⁸⁸ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 334.

les causes personnelles ou organisationnelles qui expliquent sa mauvaise performance. Par la suite il peut prendre des décisions relatives au perfectionnement, à la rémunération, à la promotion, au transfert, à la rétrogradation ou au licenciement de l'évalué.

12-3-2- L'évaluation du potentiel : elle consiste à favoriser le développement personnel de chaque employé pour qu'il atteigne une performance élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de sa préparation professionnelle, de son expérience et de ses aspirations de carrière. L'évaluation du potentiel vise divers objectifs, comme ceux-ci :

- Motiver les employés puisque l'employeur les forme pour leur offrir de meilleures possibilités de carrière ;
- Justifier mieux les promotions, les mutations, les augmentations de salaire, etc. ;
- Stimuler le développement organisationnel en orientant les employés qui ont du potentiel vers les postes les plus élevés et en identifiant les positions les plus prioritaires.

12-4- Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance ⁸⁹:

12-4-1-Quand évaluer ? Les évaluations régulières et nombreuses sont préférables parce qu'elles sont plus près de la performance réelle des évalués dans la pratique. Chaque organisation fixe un nombre, généralement d'une évaluation par an.

12-4-2-Comment évaluer ? Toute évaluation doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences néfastes, comme : la détérioration du climat du travail, la démission d'employés, la discrimination envers (le sexe, la religion et la couleur).

12-4-3-Quoi évaluer ? L'évaluation doit porter sur la performance d'un individu. Elle se fonde sur l'identification des résultats mesurables à atteindre par chaque salarié, dans le but pouvoir conseiller l'employé sur sa performance présente, sa formation éventuelle et en tirer certaines implications pratiques au sujet de sa carrière dans l'organisation.

Une fois les objectifs fixés, il convient d'en évaluer l'atteinte. Même si d'autres moyens existent, l'entretien d'évaluation est le moyen privilégié.

12-5-Les enjeux de l'entretien d'évaluation : ⁹⁰

12-5-1- Pour les managers : Son objectif premier est l'évaluation des collaborateurs et le management et développement des compétences de l'équipe.

Il permet également de :

- décliner les axes stratégiques en plans d'actions opérationnels;

⁸⁹ Ibid. P 334.

⁹⁰ BACHY Bruno & HARACHE Christine, Op. cit. p 243-247.

- piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ;
- créer les conditions de la motivation des collaborateurs et donner à chacun la reconnaissance de sa contribution;
- détecter les compétences existantes par rapport à chaque métier ;
- favoriser l'initiative et la prise de responsabilité individuelle.

12-5-2- Pour les collaborateurs

L'entretien d'évaluation permet de :

- bénéficier d'une évaluation objective et contradictoire de ses performances;
- clarifier et formaliser la mission et les attributions;
- négocier ses objectifs et disposer des moyens nécessaires pour les atteindre ;
- créer une communication constructive avec son manager.

12-5-3- Pour l'entreprise

La synthèse des comptes rendus des différents entretiens permet de disposer annuellement d'une photographie de l'existant en matière RH permettant:

- des prises de décisions en matière de rémunération des compétences et des performances;
- la préparation de plans de carrières et du plan de formation;
- la garantie d'une gestion équitable des collaborateurs.

12-6-Réussir un entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation comprend six temps forts :

12-6-1- La préparation : Il est souhaitable qu'elle soit effectuée par le manager et par le collaborateur qui noteront:

Les réussites et difficultés de l'année ; les faits essentiels ; les prises d'initiatives ; la coopération avec d'autres services; tout ce qui atteste une évolution positive par rapport à l'année précédente.

La préparation porte également sur l'année à venir et plus particulièrement sur les résultats ou objectifs à atteindre.

12-6-2- L'accueil : C'est pendant la phase d'accueil que s'instaure la communication. De cette phase dépendra la qualité de l'entretien. Il faut veiller au respect de quelques conditions:

Soigner les conditions matérielles:

- choisir un lieu calme et se protéger des interruptions possibles ;
- s'assurer que chacun est confortablement installé et peut prendre des notes.

Préciser le déroulement de l'entretien:

- resituer la place et le rôle de l'entretien d'évaluation ;
- informer ses conséquences pratiques : objectifs, évaluation, mobilité, formation, évolution de carrière, rémunération...
- rappeler les règles du jeu ;
- donner le plan de l'entretien ;
- solliciter l'accord du collaborateur sur ce déroulement.

12-6-3- Le bilan : Deux temps forts structurent le bilan :

- l'évaluation de la contribution des salariés et la mesure de l'atteinte de ses objectifs;
- l'évaluation du niveau global de contribution du collaborateur. C'est une synthèse qui permet de porter un regard d'ensemble sur la contribution du collaborateur par rapport au contexte d'ensemble de la fonction.

Les points à examiner pendant la phase de bilan sont : les missions actuelles permanentes du poste ; les résultats par rapport aux objectifs de l'année écoulée; les compétences mises en œuvre ; le potentiel.

12-6-4- Le futur : Il s'agit de :

- fixer les objectifs pour l'année suivante;
- inviter le collaborateur à s'engager sur des actions de progrès;
- élaborer avec lui les mesures à prendre pour son développement personnel.

12-6-5- La conclusion : L'entretien s'étant bien déroulé, cette phase consiste à le terminer dans des conditions motivantes:

- rappeler les aspects essentiels de l'entretien : évaluation globale, engagements pris par chacun ;
- indiquer qu'il existe d'autres occasions pour faire le point en cours d'année ;
- inviter le collaborateur à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien ;
- rappeler votre propre engagement ;
- préciser votre disponibilité en cours d'année.

12-6-6- Le suivi : L'entretien d'évaluation ne s'arrête pas à la fin du temps qui lui est imparti. Manager et collaborateur doivent assurer le suivi d'un certain nombre d'aspects parmi lesquels:

- les décisions de délégation;
- le suivi de la réalisation des objectifs ;

- les demandes de formation ;
- la contribution à un projet;
- les aides ponctuelles que peut accorder le manager.

13- La formation :

13-1- Définition:

La formation ne peut plus être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui, pour être pleinement utilisé, est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.⁹¹

La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

C'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Il s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain sans ignorer, pour autant, leurs besoins spécifiques.⁹²

13-2- La formation comme moyen de développement:

Dès le début des années 70 la formation apparaissait comme moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre le chômage, la perte d'emploi, l'inadaptation du l'individu à son travail, la formation est primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des employés, elle permet également aux employés d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leur compétences, les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière et à développer les capacités d'adaptation nécessaires aux fréquents chargement.⁹³

13-3- Distinction entre formation et développement⁹⁴ :

⁹¹ PARMENTIER Christophe, *L'ingénierie de formation*, Eyrolles, Paris, 2008. P 01.

⁹² SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 362.

⁹³ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 363.

⁹⁴Ibid P 364.

La formation sert à acquérir de nouvelles connaissances et habilités dont les employés ont besoin en vue, d'une part, d'éviter que les compétences ne soient plus adaptées pour exécuter les tâches de leurs postes actuels et, d'autre part, pour manipuler plus facilement les nouveaux instruments de travail générés par le progrès technologique.

La formation développe à la longue, non seulement le potentiel des employés, mais aussi améliore l'efficacité et la rentabilité de l'organisation.

Le développement du potentiel s'effectue lorsque l'organisation découvre que les employés ont du potentiel pour occuper d'autres postes que ceux qu'ils occupent actuellement et qu'elle leur offre une possibilité en termes de formation pour développer leurs capacités.

13-4- De la formation à la professionnalisation : À l'approche traditionnelle basée sur l'acquisition à une période donnée de savoirs explicites et transférables, et sanctionnée par un diplôme, se substitue une approche par les compétences, fondée, en outre, sur l'acquisition de savoirs implicites, plus difficilement transmissibles. Cette logique permet de faire le lien entre les deux types de savoirs et conçoit la formation non plus comme une action ponctuelle mais comme une action au contraire permanente.⁹⁵

13-5- Les principaux objectifs de la formation⁹⁶:

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus facilement dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employeurs envers leurs organisation et favorise une meilleure perception de leur lieu de travail ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire ;

⁹⁵ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, Op. cit.P 413.

⁹⁶ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 365.

- Donner la conversion à des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différents ;
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

13-6- Les types de formation:

13-6-1- Entraînement: Formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter; cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail.

13-6-2- Apprentissage: Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine.

13-6-3- Formation sur le tas: Formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches et se familiarise avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.

13-6-4- Formation professionnelle: Formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation, permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques liées à un domaine spécifique.

13-6-5- Recyclage: Formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

13-6-6- Formation lors de l'accueil: Processus permettant d'initier et de familiariser les nouveaux employés à l'organisation (historique, structure, réglementation...). Elle touche à tous les renseignements qui ne sont pas inclus dans les documents remis aux nouveaux employés.

13-6-7-Perfectionnement: Formation qui consiste généralement à préparer l'employé à occuper un poste hiérarchiquement plus élevé que celui qu'il occupe actuellement.

13-7- Plan de formation:

Le plan de formation de l'entreprise est à la croisée de deux chemins, de deux logiques :

- une logique *top down*, ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel ;

- une logique *bottom up*, ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés, voire des équipes.⁹⁷

Afin de construire le plan de formation, l'ingénierie de formation s'appuie sur une double approche :

- L'analyse des besoins centrée sur l'analyse de la compétence.
- La construction d'une stratégie de formation découlant de la gestion des compétences.

L'analyse des besoins de compétences relève plus de l'écoute des salariés, tandis que la définition de la stratégie de formation découle de l'analyse construite par le management des évolutions probables de l'entreprise.

13-7-1- Stratégie d'entreprise: le rôle de la formation est de participer à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise en rendant possible l'adéquation du patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences avec les besoins exprimés par les grandes orientations stratégiques.

La stratégie de développement d'une entreprise permet de concevoir les finalités, les missions de production ou de service, sa vocation, son identité,... Elle permet d'orienter, d'organiser et d'évaluer l'action individuelle et collective. Elle sert de référent et on la trouve souvent explicitée dans la charte ou le projet d'entreprise.

L'analyse stratégique d'une entreprise comporte quatre étapes qui ne sont pas nécessairement chronologiques, mais s'enrichissent mutuellement :

- La réflexion stratégique, qui évalue les contraintes, ressources, forces, faiblesses, les opportunités et menaces internes ou externes.
- L'analyse du marché, de ses évolutions et tendances.
- L'allocation ou recherche de ressources internes ou externes.
- La formulation et la hiérarchisation de finalités, buts et objectifs stratégiques de développement.⁹⁸

13-7-1-1-Besoins GPRH: A partir des grandes orientations stratégiques, on a en effet pouvoir identifier quelles sont les compétences et les qualifications dont l'entreprise a besoin.

⁹⁷ PARMENTIER Christophe, Op. cit.. P 151.

⁹⁸ PARMENTIER Christophe, Op. cit. P 153.

Les besoins de formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire, et un profil réel. Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale. L'analyse de ces écarts amène la traduction en objectifs de formation et en actions nécessaires.⁹⁹

13-7-1-2-Objectif généraux: fixer les objectifs de formation pour ajuster les ressources aux besoins.

Le besoin renvoie à un manque ou à un état de manque. Celui-ci n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications ? [...] Le besoin est [...] la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise.¹⁰⁰

13-7-2-Attentes individuelles: il est important d'identifier les attentes des collaborateurs en matière de formation, de les analyser et d'en tirer ensuite les objectifs spécifiques.

Les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. [...] Il y a un désir de formation et l'expression d'objectifs de formation, mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services. Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente.

La demande correspond à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre. L'objet de l'analyse des besoins est d'arriver à l'expression d'une demande, cette demande fera à son tour l'objet d'une analyse pour devenir opératoire.¹⁰¹

13-7-2-1-Identification des besoins individuels: plus généralement :

- Les entretiens et questionnaires utilisés pour recueillir les besoins en formation se structurent en deux parties:

- Perception de la situation globale de l'entreprise

⁹⁹Ibid. P 159.

¹⁰⁰Ibid. P 157.

¹⁰¹Ibid. P 157-158.

- Information sur les souhaits individuels

- Recueillir des informations à partir des procédures de description des postes et d'appréciations

- L'analyse des indicateurs de comportement: (absentéisme, turnover, accidents du travail, défaut de qualité, sous productivité):

13-7-2-2-Objectifs individuels: dépouillement des informations recueillies pour la constitution d'une liste de besoins et des attentes émergentes

13-7-3- Hiérarchisation des objectifs en termes de priorité:

L'analyse des besoins exprimés repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres. Elle implique également un recensement des contraintes exprimées dans le cadre des objectifs globaux issus de la GRH.

Le responsable de la formation élaboré ensuite, en accord avec la hiérarchie et la direction générale, une liste d'objectifs de formations prioritaires qui répondent simultanément aux intérêts et contraintes de l'entreprise et aux souhaits des collaborateurs.

13-8- Elaboration du plan de formation: le plan de formation est élaboré à partir des objectifs prioritaires fixés. Il est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait pour atteindre ces objectifs.

- Choix du budget
- Choix des contenus: (Technique ou générale)
- Choix des bénéficiaires
- Choix de la durée et de rythme
- Choix des modalités de la formation: (interentreprises ou inter entreprise)
- Choix des formules pédagogiques: (sur le tas ou théorique) (cours stage, séminaires)
- Choix des méthodes d'évaluation des actions

13-9- L'évaluation des actions de formation: sur trois niveaux

- L'efficacité pédagogique à court terme: écrit ou orale à la fin de formation.
- L'analyse de la modification des comportements à moyen terme: l'appréciation portée par la hiérarchie sur les changements des formes de comportement.
- La variation de l'efficacité à moyen terme en analysant les résultats économiques et sociaux au niveau d'une unité de travail, d'un service.

14- La promotion :

14-1- Définition:

La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel, plus important, plus de responsabilités dans les activités sont plus importantes que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.¹⁰²

14-2- Les Filières Promotionnelles¹⁰³

Elles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

Les mutations du type A1 vers A2 ou de B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale, les évolutions allant de A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont de la décision de mobilité verticale

14-3- Les Conditions de Promotion:

On peut citer quatre conditions essentielles qui peuvent être admises et requises:

- Remplir, les conditions relatives aux aptitudes et qualifications nécessaires à l'occupation du poste (niveau de formation, expérience, aptitudes, physiques et intellectuelles).
- La vacance de poste ou la création d'un poste nouveau.
- Avoir un classement personnel égal ou inférieur d'une catégorie par référence au classement du poste demandé.
- Justifier de l'ancienneté d'une certaine durée dans le poste effectivement occupé.
- Ainsi la personne choisie doit répondre aux exigences du poste concerné c'est-à-dire établir une certaine adéquation.

14-4- Les Objectifs de Promotion :

- une très grande partie du salaire permet l'amélioration socioprofessionnelle du salarié.
- Eviter le gaspillage des talents, éviter que les compétences qui lui sont nécessaires soient mal utilisées.
- Construire une charpente hiérarchique solide capable de porter l'édifice (ensemble des constructions organisées) et l'évolution de l'entreprise.

¹⁰²MATHIS Louis. Gestion prévisionnelle et valorisation des RH. Ed :Organisation, Paris.1982.P141

¹⁰³ PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, Op. cit.p 112.

- Créé une émulation (une concurrence), dans l'entreprise, condition de son dynamisme.

- Concrétise la reconnaissance des aspirations des salariés.
- La promotion et la gestion des carrières permettent à la fonction de la gestion des ressources humaines d'organiser l'évolution des compétences de l'entreprise.

14-5- La Politique de Promotion :

La promotion est considérée comme une procédure indispensable dans la gestion du personnel, donc il est nécessaire que chaque entreprise élabore une politique de promotion pour réaliser une évolution de carrière de son personnel.

Afin que cette politique soit efficace il est nécessaire de:

- Attester l'objectivité par un énoncé précis des règles qui régissent la promotion et qui Elimine tout favoritisme ou tout critère d'appréciation subjective ou affective.
- Enseigner les responsables hiérarchiques dont l'un des rôles essentiels de contribuer à la construction humaine de l'entreprise en détectant les talents en favorisant l'évolution.
- En assurant la notoriété en l'intégrant aux documents définissant le politique à l'égard du personnel, que ces documents figurent dans le livret d'accueil ou qu'ils fassent l'objet d'une brochure spéciale.

14-6- Les Types de la Politique de Promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées selon "J.M.PERETTI":¹⁰⁴

"Au coup par coup" et la promotion organisée.

14-6-1- La promotion «au coup par coup" :

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe, la hiérarchie recherche avec les responsables du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

Elle peut intervenir a tout niveau hiérarchique, la nécessité de pourvoir rapidement le poste l'absence de l'outil d'évaluation adéquat peut aboutir a des échecs, les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses, aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

14-6-2- La promotion organisée:

La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite des prévisions et une étude des

¹⁰⁴ PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Op. cit.p 115.

répercussions et elle repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

14-7- Les Types de Promotions:¹⁰⁵

Il existe quatre types de promotion:

14-7-1- La promotion avec changement de poste : C'est la promotion qui entraîne un changement de poste, voir un changement de qualification. Donc c'est la progression d'un individu à un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport au poste détenu actuellement

14-7-2- La promotion catégorielle: la progression d'un salarié d'une catégorie à une autre. Exemple: un agent classé à la catégorie du personnel d'exécution accède à la catégorie du personnel maîtrise ou de catégorie maîtrise accède à la catégorie d'encadrement.

14-7-3- La promotion dans la catégorie: Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou un même poste

14-7-4- La promotion du salaire: Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'effort que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

¹⁰⁵MATHIS Louis. Op. cit.P143.

15- La gestion des carrières

15-1- Définition des concepts:

15-1-1-La gestion:

Il s'agit d'un ensemble de pratiques destinées à assurer l'activité ordinaire de l'organisation. C'est l'ensemble des domaines et des pratiques d'actions dont la maîtrise est indisponible au maintenu et au développement d'une structure.

15-1-2- La carrière:

Selon son sens, étymologique, la carrière est un chemin pour les courses des chars. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives telles que, progression, avancement, promotion et développement.

La carrière est une succession d'affectation d'un salarié, et elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime par des décisions de recrutement, formation et mobilité professionnelle.¹⁰⁶

La carrière est une succession des expériences professionnelles d'un individu, une manière de préparer des personnes à exercer des responsabilités dans un type d'environnement organisationnel.

15-1-3- La gestion des carrières:

L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement ou encore politiquement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications.¹⁰⁷

C'est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste. De planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrière

La gestion des carrières est aussi l'ensemble des décisions et dispositifs mise en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions. C'est aussi l'ensemble des règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent et le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise.

¹⁰⁶ PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, Op. cit. p 104.

¹⁰⁷ SEKIOU. L, & al, Op. cit. P 408.

La gestion des carrières ne se limite pas au changement de postes de travail pour des raisons d'estimes ou de pouvoir, mais plutôt d'effectuer des choix organisés et rationnels articulés autour des aspirations personnelles des aptitudes et des comportements.

15-2-L'objectif de la gestion des carrières:

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels:

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés.
- Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et éthique (morale) du travail.

15-3-Pratique de la gestion des carrières:

La gestion des carrières est une activité de la gestion des ressources humaines qui regroupe un nombre assez important des pratiques comme le recrutement, la formation professionnelle et la mobilité professionnelle

15-3-1-Le recrutement:

Le recrutement est un processus concret, par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande de l'emploi.

- **Ses objectifs:**
 - Evaluer les compétences, juger les candidats puis les sélectionner
 - Mettre en relation les individus avec une organisation qui les recherchent sur le marché du travail.
 - Il ouvre l'entreprise sur l'extérieur
 - Il assure la meilleure adéquation entre le potentiel individuel (compétence, aspiration, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste.

15-3-2- La formation professionnelle:

La formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs (moyennes, mesures), proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications au sein de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles.

- **Ses objectifs:**

- Maintenir le niveau technique du personnel à un degré de compétitivité. Permettre aux salariés d'acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes qui leurs apportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles, pour une intégration dans l'établissement, leurs promotions ou de moins leur projets de carrières.
- Donner un esprit commun à l'établissement et aux groupes.
- Permettre aux salariés de réaliser leurs besoins à tous les niveaux, et d'être considérés pour un plein épanouissement, par la liberté individuelle
- Offrir à tous, la possibilité de mieux se connaître et de respecter le travail des autres.
- Permettre le développement personnel des salariés.

15-3-3-La mobilité professionnelle:

La mobilité interne est considérée comme un système de formation et de promotion des salariés permettant d'accroître " l'adaptabilité" et " l'efficacité" de l'entreprise.

L'adaptabilité de l'entreprise repose sur l'aptitude des collaborateurs à se libérer des routines, et à accepter le changement qui conduit à accomplir autrement avec une certaine satisfaction des tâches différentes.

- La politique globale de la mobilité:

On entend par politique globale, une politique qui s'applique sur l'ensemble du personnel de l'entreprise. Pour élaborer une politique globale de la mobilité, il faut d'abord préciser clairement les objectifs à atteindre qui sont :

- Les objectifs de la mobilité:

- Combattre la routine et la motivation
- Accroître la polyvalence de l'encadrement (améliorer les chances de chaque individu)
- Préparer des cadres déjà confirmés aux postes de haute responsabilité,(pour qu'ils puissent résoudre les problèmes déjà étudiés).

15-4- Les types de mobilités¹⁰⁸ :

La mobilité peut revêtir différents aspects et au final correspondre à des réalités assez éloignées. On repère trois genres ou types de mobilité :

1. La **mobilité horizontale** : il s'agit généralement de passer d'une fonction à une autre dans l'entreprise avec un niveau hiérarchique inchangé, on parle également ainsi de mobilité « fonctionnelle ». La personne va par exemple passer de la fonction marketing à la

¹⁰⁸ ANSART Sandrine, SANSEAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, Op. cit.P 120-121.

fonction finance dans la même entreprise sur demande de sa direction pour pallier un besoin de ressources ou pour faire face à un développement. Le salarié peut également être proactif dans cette mobilité dans un souhait de changement ou de développement de nouvelles compétences.

2. La **mobilité verticale** : elle diffère de la mobilité horizontale dans le sens où il s'agit là de progression hiérarchique le plus souvent au sein de la même fonction. Elle est synonyme de promotion pour l'individu dans l'organisation et de forte reconnaissance. Elle peut être décidée en fonction de la reconnaissance de l'ancienneté ou de la compétence ou d'un mixte des deux.

3. La **mobilité environnementale** fait référence à un changement d'environnement et de lieu d'exercice des activités. C'est ce que l'on retrouve généralement sous le terme « mutation » assimilé à une mobilité géographique. Le salarié est amené à exercer ses activités dans une autre entité de l'entreprise au niveau régional, national voire international.

16- Communication interne

16-1-Définition de la communication:

Toute opération de transfert ou d'échange d'information entre un émetteur et un récepteur, quel que soit le type de la communication.

La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps.

La communication est un processus d'échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de geste, de mots ou d'expressions rendant compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.¹⁰⁹

16-1-1- Les objectifs de la communication :

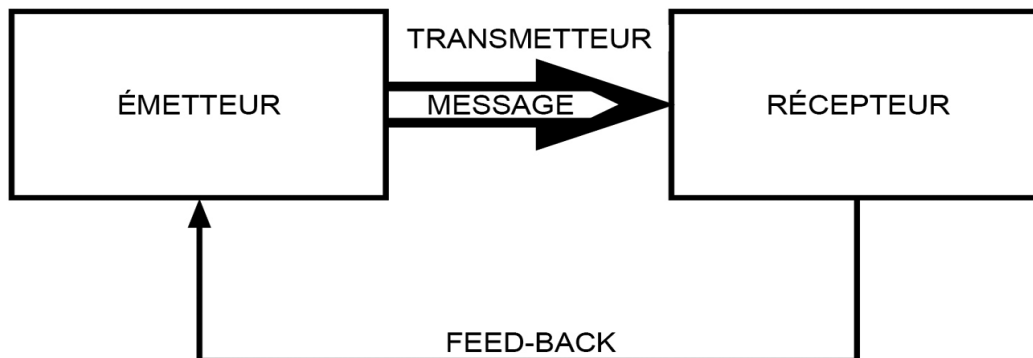
L'objectif de toute action de communication doit être d'une grande précision. Voici une rapide typologie des objectifs classiques, pour donner quelques exemples :

- se faire connaître ;
- améliorer ou préciser son image, son identité publique ;
- fidéliser un public/une clientèle ;
- rechercher des prospects ;
- sensibiliser un nouveau public ;
- faire acheter ;
- avoir une meilleure connaissance de sa clientèle ;
- entretenir le contact ;
- informer ;
- annoncer un événement (portes ouvertes, lancement d'un produit...) ;
- faire acheter à nouveau ;
- corriger une rumeur (due à un mauvais article de presse, par exemple) ;
- mettre en place des relais de communication : sensibiliser les leaders d'opinion, les prescripteurs ;
- se différencier de la concurrence.¹¹⁰

¹⁰⁹ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 512.

¹¹⁰ BENEDICK Michal, **Communiquer sans budget**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2017. P 07

La communication en schéma



- **Émetteur** : c'est celui qui émet, souvent celui qui crée le message dans sa forme et/ou son contenu.
- **Récepteur** : c'est la cible, la personne qui perçoit et/ou est destinataire du message.
- **Message** : c'est le contenu transmis. Le message peut prendre la forme d'un discours, d'une image, d'une carte de visite. Il peut être transmis intentionnellement ou non.
- **Transmetteur** : c'est le canal qui contribue à diffuser le message dans la direction décidée par l'émetteur.
- **Feed-back** : c'est la réponse que le récepteur du message transmet éventuellement à l'émetteur. Le feed-back valide ou invalide la bonne réception du message.¹¹¹

16-1-1- Définition la communication interne:

La communication interne de l'entreprise est une des déclinaisons de la communication de l'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges.

La communication interne, c'est l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les membres d'une organisation leur permettant de coexister et de travailler ensemble.¹¹²

16-1-2- Les objets de la communication interne:¹¹³

Les objets de communication à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation peuvent généralement se regrouper selon quatre types.

- **Les opérations** : spécifications sur les produits ou les services, les techniques de fabrication, les marchés, etc. ;

¹¹¹Ibid. P 03.

¹¹² RENCKER Edouard, *Le nouveau visage de la com' interne. Réflexions, méthodes et guide pour l'action*, Eyrolles, Paris, 2008. P 67.

¹¹³ NORMAND Wener & SOLANGE Cormier, *Gérer, c'est créer au quotidien*, Presses de l'Université du Québec, 2006. P88.

- **La cohésion** : maintien des rôles et des règles, avertissements, félicitations, etc. ;
- **L'innovation** : nouveaux plans, changements, programmes, projets, etc. ;
- **L'émancipation (la dimension humaine)** : estime de soi, relations interpersonnelles, accomplissement, etc.

Ces communications peuvent emprunter des voies formelles ou informelles. Nous nous limiterons ici à la voie formelle pour signaler trois catégories de moyens à votre disposition : les moyens oraux, les moyens écrits et les supports techniques.

16-1-2- Les fonctions de la communication interne:

- **La fonction d'information:** Cette information facilite la prise de décision; le contrôle et permet d'établir les objectifs.

- La fonction de motivation :

- Comprendre les problèmes des employés et y répondre.
- Créer un climat agréable.
- Les salariés peuvent formuler leurs plaintes et faire des suggestions à la direction.
- Eviter que seules les bonnes nouvelles ne soient transmises
- Eviter que les problèmes n'entravent la production.

Pour RENCKER,¹¹⁴ la fonction de la communication interne est la recherche d'un équilibre, entre des forces contradictoires, l'organisation intelligente d'un système a priori chaotique. Et pour s'assurer que les fondements communs de l'entreprise sont bien partagés, la communication devra s'appuyer sur des ancrages forts comme une "vraie" culture d'entreprise, des valeurs (en cohérence avec les tendances sociales du moment, comme par exemple, aujourd'hui, le retour d'un certain paternalisme), et, surtout, une rigueur implacable sur la qualité et la fiabilité de l'information. Des faits (avérés), des chiffres (certifiés), un bilan social (sincère), des prises de paroles (honnêtes)... et la mort de la langue de bois.

16-1-2-1-Les trois fonctions primaires de la communication interne

L'ensemble de ces missions peuvent s'organiser autour de trois axes majeurs qui constituent, aujourd'hui, les trois fonctions primaires de la communication interne.

-**La fonction repères** intègre l'ensemble des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation, sa structure, ses marchés, l'environnement... Il s'agit de donner des clefs aux salariés pour mieux appréhender ses missions.

¹¹⁴ RENCKER Edouard, Op. cit., 2008. P18.

-**La fonction miroir** répond à la fois à la demande de « terroir » et de proximité, comprenant les problématiques de métiers, incluant également le fameux adage « parlez-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse ».

-**La fonction boussole**, quant à elle, donne la direction, précise où doit aller l'entreprise, en décrit les enjeux, les défis, souligne les efforts à accomplir, le chemin à parcourir, les étapes-clefs.¹¹⁵

16-2- Définition de l'information:

L'information est ensemble de pratiques qui cherchent surtout à mettre des individus en relation avec des événements.¹¹⁶ Si la communication est un échange, une relation et donc un processus, l'information, pour sa part, exprime le contenu de l'échange entre l'émetteur et le récepteur

16-2-1- L'information descendante:

Allons du haut vers le bas, de la hiérarchie, elle véhicule les instructions réglementaires, procédures et autres renseignements technique permettant à chaque membre de l'entreprise d'exécuter au mieux ses propres tâches.

16-2-2- L'information ascendante:

C'est un moyen de solliciter l'avis des salariés ou s'offrir à leur expression spontanée, un flux remontant vers les instances de décision les préoccupations, les aspirations et les propositions du personnel.

16-2-3- Le feed-back:

C'est le retour de l'information de récepteur vers l'émetteur dans ce cas le récepteur devient émetteur et ce dernier devient récepteur.

16-2-4- Trouver un équilibre entre information et communication¹¹⁷

Enfin, il s'agit également de maintenir en permanence un équilibre difficile entre l'information et la communication en se rappelant que :

- L'information, c'est le message qui prime sur le lien, c'est avoir le souci du message indépendamment de la cible;

- La communication, c'est faire primer le lien sur le message, avoir le souci de la cible en prenant en compte.

¹¹⁵ Ibid. P 63.

¹¹⁶ SEKIOU. L. & al, Op. cit. P 512.

¹¹⁷ RENCKER Edouard, Op. cit. P 65.

16-3- Les moyens de la communication interne:

16-3-1- Les moyens écrits:

Les moyens écrits constituent tout à la fois l'un des moyens centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite :

16-3-1-1 Le journal de l'entreprise: constitue l'élément majeur de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle, il permet en outre une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel. Il couvre toute la vie de l'entreprise et des hommes qui y travaillent, il diffuse une somme importante d'informations générale sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.

16-3-1-2 Le flash d'information : se situe entre la note de service et le journal d'entreprise, appelée flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Pour le but d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler prochainement.

16-3-1-3 La revue de presse: c'est la diffusion organisée en interne des activités parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

16-3-1-4 Le panneau d'affichage: est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise.

16-3-1-5 La boîte à idées: matérialisée par une boîte dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes et souples de communication ascendante.

16-3-1-6 Les communications électroniques: c'est l'ensemble des informations diffusables informatiquement elles comprennent:

- l'internet qui offre la possibilité d'échange et de dialogue
- les messages électroniques qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires.

16-3-1-7 Procès-verbal : Le procès-verbal permet de diffuser, rapidement et auprès des bonnes personnes, le compte rendu des réunions.

16-3-1-8 Note de service : La note de service ou note d'information contient normalement des renseignements précis et relativement brefs, par exemple sur une nouvelle procédure mise en place. L'efficacité des notes de service apparaît presque inversement proportionnelle à leur fréquence.

Il faut, par conséquent, éviter l'inondation qui provoque le désintérêt des lectrices. À la note de service on peut associer le tract, qui présente une information-choc, rapide et sans nuances (p. ex. : rappel d'une assemblée importante).

16-3-1-9 Babillard : Le babillard est un tableau sur lequel on affiche certaines informations brèves et de portée générale. Ce babillard doit être placé dans un endroit fréquenté. Sa mise en ordre et son « nettoyage » doivent être faits régulièrement afin d'éviter que tous les petits papiers s'accumulent et perdent ainsi toute visibilité.

16-3-1-10 Lettre : La lettre adressée au personnel est réservée pour les événements importants et elle est signée par la directrice générale ou la directrice des ressources humaines. Elle permet de dissiper plusieurs rumeurs. Pour que son impact soit encore plus grand, on expédie cette lettre au domicile de chaque employée, de préférence vers la fin de la semaine pour donner le temps à chacune d'y réfléchir avant d'en discuter au travail. Pour annoncer certains événements plus personnels (promotion, mesure disciplinaire, congédiement, etc.), on utilise évidemment la lettre individuelle.

16-3-1-11 Bullet in spécialisé : Le bulletin spécialisé contient des informations, la plupart du temps de nature technique, qui s'adressent à une catégorie particulière d'employées, spécialisées dans une fonction spécifique. Pour ces collaboratrices, le bulletin constitue une marque de considération tout en contribuant à leur perfectionnement continu.

16-3-1-12 Sondage : Le sondage ou enquête d'opinion constitue une bonne façon de recueillir les opinions et les aspirations des employées relativement à une situation que l'on veut améliorer. En plus de vous aider à formuler un diagnostic plus pertinent sur cette situation, le sondage alimente un climat de communication. Dans ce cas également, il est important d'assurer un suivi en communiquant quelques résultats, si vous ne voulez pas que la prochaine enquête voie son taux de réponse diminuer de façon marquée.

16-3-1-13 Courriels : Les échanges par courrier électronique représentent un moyen rapide, efficace, dans l'esprit du « juste-à temps ». Malheureusement, à plusieurs endroits, les abus de ce moyen engendrent une pollution contre laquelle plusieurs employées se protègent.

De plus, comme vous le savez sûrement, certaines employées détruisent des messages à la seule vue du nom de l'expéditrice. Par ailleurs, d'autres doublent l'opération d'envoi d'un message en téléphonant à la personne visée pour lui dire de lire son message électronique et, souvent, profitent de l'occasion pour lui en livrer le contenu.

On assiste en outre à la prolifération des « copies conformes ».

Certaines y ont recours pour se protéger, d'autres les utilisent à outrance pour faire connaître leurs bons coups. Dans tous les cas, cette pratique des copies conformes peut

avoir un effet négatif sur la réputation de leur expéditrice. Ici encore, « la modération a bien meilleur goût ».

16-3-1-14 Aides visuelles : Les aides visuelles comprennent les rétroprojections, les tableaux électroniques, les diaporamas PowerPoint, etc. Ces supports sont souvent utilisés à l'occasion de conférences, de réunions ou de cours. Ils sont fort utiles pour présenter des données chiffrées et des tableaux. Utilisés avec justesse, ils sont pertinents. Mais certaines personnes en sont venues à ne plus pouvoir prendre la parole en public sans un support visuel. Par exemple, il arrive dans certaines conférences que chaque page du contenu à transmettre est projetée sur écran, alors que chaque personne de l'assistance a en main le même contenu sur papier, le conférencier se limitant à lire le texte affiché à l'écran. Or, pour être utiles, les aides visuelles doivent être seulement un ajout à un contenu transmis, par ailleurs, de manière dynamique et vivante.

16-3-1-15 Vidéo : Le document audiovisuel sert à présenter l'organisation à une future clientèle ou aux nouvelles employées pour amorcer leur formation. Bien qu'il est souvent onéreux sur le plan de la préparation, ce document peut se révéler très utile, car il intègre la force du spectacle.¹¹⁸

16-3-2-Les moyens oraux:

Le moyen oral est l'outil de communication interne le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles

16-3-2-1-Visite informelle

La visite informelle, c'est l'arrivée inattendue de la responsable parmi ses collaboratrices, sur le terrain, pour les saluer et prendre de leurs nouvelles. La fréquence de ces tournées et votre capacité à établir de véritables dialogues contribuent de manière importante à caractériser votre style de gestion. Souvent, les gestionnaires qui osent ainsi sortir de leur bureau parlent plus qu'elles n'écoutent, soulevant ainsi maintes frustrations. On peut aussi associer à ces tournées la visite d'entreprise ou « portes ouvertes », qui permet de faire connaître l'organisation aux membres, à leur famille et au public en général.

Les visites favorisent le décroisement des postes de travail, augmentent la cohésion entre les équipes et améliorent le sentiment d'appartenance.

16-3-2-2-Entretien individuel

¹¹⁸ NORMAND Wener & SOLANGE Cormier, Op. cit. P 91-94.

L'entretien face à face est le moment idéal pour une communication directe. L'entretien individuel marque généralement les étapes de la vie de travail d'une employée : accueil, mutation, promotion, évaluation ou départ. Évidemment, selon la taille de votre organisation, cette opération prendra plus ou moins de temps. Mais, dans tous les cas, l'entretien individuel constitue une occasion privilégiée pour recueillir les perceptions de vos employées et jeter les bases d'un véritable dialogue.

16-3-2-3-Groupe d'étude

Le groupe d'étude est généralement un comité spécial constitué pour tenter de résoudre un problème particulier dans un temps limité. Si ce groupe devient plus stable, on parle alors d'une « commission ». Ce genre de groupe comporte plus de communications latérales que de communications hiérarchiques ; il favorise les interactions, la créativité de chacune et la prise de responsabilité personnelle. Pour que ce groupe soit efficace, il importe cependant que son mandat soit très précis et que ses principales conclusions soient largement diffusées.

16-3-2-4-Lunches

Ajoutons ici les lunches, moyen très largement utilisé et plus ou moins informel. Le thème de ces rencontres est rarement précis et le lunch est souvent l'occasion d'enrichir votre connaissance des « secrets organisationnels » et de mieux connaître vos employées. Par ailleurs, la convivialité et le bon vin aidant, vous pourriez être amenée à livrer des données que vous souhaitiez garder confidentielles. Ici, surtout, « la modération a bien meilleur goût ».¹¹⁹

16-3-2-5 Les réunions: le premier outil de la communication interne, la réunion est l'outil le plus utilisé, ou les membres de groupe consistent à élaborer un schéma de discussion, basé sur les points clés repérés, sur les questions à traiter.

Nous distinguerons quatre types de réunions:

16-3-2-5-1-Réunions d'information descendante:

Elles ont pour objectifs de faire passer un message à un groupe ou à lui transmettre des consignes. Le rôle de l'émetteur est de permettre la mise en place du système de communication adéquat c'est le contrôle et l'adaptation du message à la cible.

16-3-2-5-2-Réunions d'information ascendante (l'intérieure de groupe)

Elles correspondent aux situations où l'on cherche à recueillir des informations des opinions ou des réactions d'un groupe. Le rôle de l'animateur c'est de faciliter l'expression

¹¹⁹ Ibid. P90.

et l'approfondissement des points de vue des participants et aussi générer un maximum d'échanges entre les membres du groupe que l'obtiendra un résultat optimal.

16-3-2-5-3-Réunion discussion:

Il s'agit pour l'animateur de permettre l'expression de tout, de garantir à chaque participant qu'il pourra développer son point de vue et de faire progresser la discussion.

16-3-2-5-3-Réunion de résolution de problème:

L'objectif ici c'est de permettre de trouver les solutions à un problème auquel l'entreprise est confrontée. C'est la liberté à tous les membres de groupe pour participer et de donner leurs points de vue et leurs opinions.

16-3-3-Les moyens généraux :

16-3-3-1-Le journal téléphonique:

Elle permet à chaque salariés d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone un répondeur téléphonique se déclenche et déroule ces messages.

16-3-3-2-La vidéo transmission:

C'est un système de transmission par satellite, elle permet de diffuser en direct une information de matière télévisuelle, dans cette forme les salariés peut ainsi recevoir le même message au même moment, ce qui renforce la cohésion et la culture d'entreprise, il est utilisé par les grand entreprises dans le cadre de rendez-vous annuels par exemple les vœux de président, la présentation des résultats aux salariés.

16-3-3-3- Interphone

L'interphone (intercom) diffuse de très brefs messages par haut-parleur. C'est un moyen souple qui permet de transmettre une information de façon instantanée. On l'utilise notamment dans les hôpitaux et dans les écoles.

16-4-Les objectifs de la communication interne:

La communication vise deux objectifs principaux : la qualité de la vie au travail et le progrès de l'organisation. En d'autres termes, elle cherche à favoriser la cohésion de l'équipe, à dénouer les conflits interpersonnels, à valoriser les individus en les obligeant à prendre position face aux individus et en les forçant à prendre position face aux autres au sein de l'organisation.¹²⁰

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale entre l'offre et demande d'information dans l'organisation :

¹²⁰ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 515.

- **La demande:** doit être intégrée et évolutive dans le temps en fonction des évènements. il doit être variable selon les populations car les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre

- **L'offre:** doit être régulière et adaptée pour éviter les coupures et les silences, le message qu'elle produit doit être reçu et compris.

16-4-1-Au service du projet d'entreprise:

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités, elle repose sur des projets concrets décantant l'objectif réel:

- Informer le cadre du contenu du projet.
- Mobiliser l'encadrement supérieur autour du projet d'entreprise.
- Informer l'ensemble de personnel du contenu du projet par exemple les réussites de l'entreprise, les difficultés d'application du projet.

16-4-2-Relier et unifier:

La communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. la communication crée des relations par lesquelles des personnes se sentent appartenir à la même société, ainsi la communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise.

17- L'autorité

17-1-Définition de l'autorité :

17-2-Les types d'autorité

17-2-1- Type d'autorité en position hiérarchique (ou ligne) :

De cette façon on peut éviter les conflits entre les membres du service RH et les responsables opérationnels (le service des RH se trouve au même niveau que les autres services).

17-2-2- Type d'autorité en position fonctionnelle :

17-2-2-1- Etat-major : Dans les grandes organisations ; les conseillers des RH détiennent les connaissances qu'ils mettent au service de tous les responsables hiérarchiques.

17-2-2-2- De spécialisation : C'est un type d'autorité qu'exerce un individu ou un service par sa compétence sur des subordonnés dépendant d'autres services. Une catégorie de salariés peut être confiée à un spécialiste, responsable dans sa spécialité par exemple dans le recrutement. Un individu peut relever d'un supérieur hiérarchique et d'un supérieur au niveau de la spécialité.

17-3- Caractéristiques des types d'autorités

Types Éléments	Hiérarchique	Fonctionnelle Etat - Major	Fonctionnelle De spécialité	Mixte
Définition	-Autorité directe. (de supérieur à subordonné) -l'individu relève d'un seul supérieur	-Conseils et aides aux autres services hiérarchiques - pas d'autorité	-Autorité liée à la spécialisation. – chaque spécialiste supervise le travail fait dans son secteur - l'individu relève de plusieurs supérieurs	-Trois types de positions pour des individus : hiérarchique, de conseil et de spécialité. - l'individu peut relever d'un ou de plusieurs supérieurs.
Avantages	-les lignes de communication et d'autorité sont plus transparentes	- on peut utiliser les conseils d'experts - soutien à	-on peut se servir de superviseurs spécialisés - les décisions sont	-Intégration de spécialistes au sein d'une structure

	-les pouvoirs et responsabilités sont bien précises	l'encadrement -libération des supérieurs hiérarchiques	prises plus rapidement	hiérarchique - avantage d'autres types des structures
Inconvénients	-Lenteur dans les communications et dans les décisions -l'organisation dépend de quelques personnes clés - danger de centralisme	- le pouvoir des spécialistes est limité - il y a une possibilité de confusion dans les taches	- possibilité de confusion dans les lignes d'autorités et dans les responsabilités - problèmes de coordination	- engagement de beaucoup de personnes - risque de frustrer les conseillers - inconvénients des autres types de structure
Utilité	Surtout dans les petites et moyennes organisations	Surtout dans les grandes organisations	Surtout dans les industries	Surtout sans les grandes organisations

18- La Gestion participative:

18-1- Définition :

C'est un mode de gestion utilisant un ensemble de techniques visant à faire partager l'information, la connaissance, le pouvoir décisionnel et les renforcements financiers afin de responsabiliser l'ensemble des salariés au succès de l'organisation et d'améliorer l'adéquation entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.

18-2- Les objectifs économiques :

- Motiver le personnel à augmenter sa production.
- Améliorer l'efficacité de l'organisation.
- Assurer la progression de l'organisation en encourageant les salariés à innover.
- En faire une nouvelle source de financement.
- Réduire les conflits interne.

18-3- les objectifs sociaux :

- Humaniser les milieux de travail.
- Améliorer la satisfaction au travail.
- Développer le sentiment d'appartenance.
- Développer une responsabilisation face aux objectifs.
- Amélioration du climat social.

18- 4- les formes de participation¹²¹ :

18-4- Participation financière :

18-4-1- participation aux résultats :

Ce type est un arrangement qui crée, au moyen d'une prime, un lien entre la rémunération des salariés de l'organisation et le rendement de celle-ci :

- **La participation aux gains de productivité :** où l'individu n'est assuré de recevoir un bonus qu'a la suite d'une variation positive de la performance de l'organisation.

- **Participation aux bénéfices :** dans ce type l'organisation garantit aux salariés un pourcentage préétabli sur tout profit excédant un certain seuil.

18-4-2- participation à la propriété :

Selon ce type, le salarié prend conscience que l'amélioration de productivité, la croissance et succès de l'organisation ne peuvent que leur profiter.

¹²¹ SEKIOU. L, & al, Op. cit.P 493-499.

Il est représenté sous deux formes :

- Propriété partielle (corporation).
- Propriété complète (autogestion).

18-4-3- Participation à la gestion :

Elle se base principalement sur le principe de la délégation, où un responsable hiérarchique ne devrait pas prendre seul une décision qu'un employé peut assumer.

18-4-3-1- Direction participative par objectifs (DPO) : C'est un processus permettant aux supérieurs et aux subordonnés ayant des priorités et des buts communs, d'établir conjointement des objectifs de l'organisation ainsi que de déterminer les mesures à prendre pour les réaliser. Ce mode de participation suppose la collaboration de personnel concerné de même que sa responsabilisation dans l'atteinte des résultats désirés.

18-4-3-2- Cogestion : Elle constitue une approche participative faisant référence à un niveau assez élevé d'influence des employés, leur permettant de participer à la fois au capital-actions de l'organisation et à sa gestion.

18-4-3-3-Participation aux décisions¹²² : La participation aux décisions est la capacité d'avoir une influence sur le degré de responsabilités, la possibilité de participer à la prise de décisions et de commenter l'information reçue du supérieur immédiat et de la direction de l'entreprise.

18-4-4- La liste de critères dans le but de faciliter le choix des participants :

- désir de s'impliquer activement dans le projet ;
- bonne connaissance pratique du milieu du travail ;
- capacité de consulter et de mobiliser le personnel ;
- bon jugement et esprit ouvert ;
- esprit créatif et communicatif ;
- volonté d'apprendre et de diffuser les connaissances ;
- capacité de travailler en équipe ;
- présence à toutes les rencontres (disponibilité) ;
- facilité à s'exprimer en groupe.¹²³

¹²² BRUN Jean-Pierre, **Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail**, Eyrolles, Paris, 2009. P 130.

¹²³Ibid. P 166.

19- L'Audit social :

19-1- Définition :

L'audit social peut être défini comme un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur des divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la GRH.¹²⁴

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. C'est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court.

Le bilan social est divisé en sept chapitres :

- l'emploi (notamment avec la ventilation des effectifs) ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité (accident du travail) ;
- les rémunérations et les charges accessoires (ainsi que d'autres modes de rétribution) ;
- les autres conditions de travail (avec notamment l'organisation du temps de travail),
- la formation (par rapport à la masse salariale, ce qui correspond aux impératifs légaux) ;
- les relations professionnelles (et notamment le mode de fonctionnement du comité d'entreprise) ;
- les autres conditions de vie relevant de l'entreprise (œuvres sociales, etc.).

L'audit social a donc notamment pour objectif de mesurer les performances sociale et sociétale de l'organisation, de réaliser une analyse sociale et d'aboutir à une planification sociale. Nous définissons la performance sociale comme la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel (détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution et détermination du coût d'opportunité d'une réponse), alors que la performance sociétale représente la mesure de l'efficacité de la politique de l'entreprise à l'égard de son environnement (via toutes les parties prenantes). D'autres critères de performance sont donc pris en considération.¹²⁵

¹²⁴PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 85.

¹²⁵TIXIER Julie, « Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques ». In Élisabeth Bertin, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007 pp. 269-288.

19-1-1- Professionnel : ce caractère découle de l'utilisation des démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

19-1-2- Référentiels : normes de comparaison :

- Un référentiel réglementaire permet un audit de conformité juridique.
- Un référentiel historique permet une comparaison avec les années précédentes.
- Un référentiel géographique permet une comparaison avec les données externes ; moyenne nationale, sectorielle.
- Un référentiel politique en comparant le chiffre constaté aux objectifs de l'entreprise. Si l'entreprise ne l'a pas atteint l'auditeur devrait rechercher les raisons et les conséquences.

19-1-3- Formulation d'une opinion est essentielle: la qualité de l'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du référentiel.

19-1-4- Participation des ressources humaines : L'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs externes, intérimaires, sous-traitants).

19-1-5- Formulation de recommandations pour améliorer la situation constatée et la rapprocher des référentiels retenus.

19-2-Travaux d'audit :¹²⁶

19-2-1-Les questionnaires d'audit :

- L'auditeur, pour mener à bien la collecte des informations, construit un questionnaire autour de six familles de questions : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ?, après chaque réponse une question de relance : Pourquoi ?

19-2-2-L'analyse des documents :

- Rapports sur divers aspects de la GRH.
- Examen des manuels de procédures et des descriptifs de postes.

19-2-3-L'Analyse du bilan social:

- Identification des caractéristiques de l'entreprise.
- Examen des politiques sociales.
- Le diagnostic global.

19-3- Différences entre l'audit social et l'audit de la fonction RH

¹²⁶PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 87.

Le périmètre de l'audit social s'étend à l'ensemble des relations de l'entreprise. L'objectif de l'audit social est de s'assurer de la conformité des données sociales, de leur efficacité et de la pertinence de leurs liens avec la stratégie de l'entreprise. En revanche, l'audit de la fonction ressources humaines a pour périmètre uniquement la fonction ressources humaines et s'intéresse essentiellement au fonctionnement du service.

L'objectif de l'audit opérationnel de la fonction ressources humaines réside dans l'analyse et l'optimisation de ce service. Il s'agit d'un audit de fonction, comme ceux des fonctions logistique, finance et comptabilité.

L'objectif du bilan social est d'établir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise, à partir d'indicateurs représentatifs de la situation sociale et des conditions de travail.¹²⁷

19-4-Les caractéristiques de l'entreprise :¹²⁸

19-4-1- structure et caractéristiques de la population :

Pour comprendre les comportements et vérifier l'adaptation des politiques sociales, il faut connaître les caractéristiques de la population :

- niveau de qualification ;
- Proportion de femmes ;
- Ancienneté ;
- Pyramide des âges.

19-4-2- conditions de travail et de sécurité :

- Niveau de risque aux accidents de travail et de trajet ;
- Maladies professionnelles ;
- L'organisation et le contenu du travail : travail posté, de nuit ou à la chaîne ;
- Les conditions physiques de travail : bruit, chaleur ;
- La durée et l'aménagement du temps de travail.

19-4-3- les comportements :

- L'absentéisme et départs constituent deux aspects des comportements du personnel mesurables à travers le bilan social.

19-5- Risques évalués par l'audit social

Les quatre types de risques possibles à évaluer et à anticiper dans le cadre d'un audit social :

¹²⁷TIXIER Julie, Op.cit.pp. 269-288.

¹²⁸PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, Op.cit. P 90.

- 1. Le risque de non-respect des textes.** Il se situe au cœur de l'audit de conformité qui cherche à s'assurer du respect des lois, des règles et des textes afférant à l'entreprise auditée.
- 2. Le risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel.** Il s'agit du risque de détérioration du climat social du fait d'un décalage entre les mesures constituées pour les salariés et les attentes de ces derniers.
- 3. Le risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines,** c'est-à-dire que les besoins de l'entreprise sont en décalage par rapport aux ressources humaines disponibles. La GPEC, que nous avons évoquée précédemment, constitue un outil d'anticipation de ce type de risque.
- 4. Le risque d'envahissement des préoccupations sociales par l'entreprise.** Lorsque les écarts entre les besoins et les ressources sont trop élevés ou encore lorsque la politique de gestion des ressources humaines se trouve particulièrement inadaptée, alors l'entreprise risque de se perdre dans des conflits sociaux. Ces conflits peuvent être soit ouverts (sous la forme de grèves notamment), soit larvés. Ces derniers sont plus difficiles à percevoir par l'auditeur, mais n'en sont pas moins importants, d'autant plus qu'ils peuvent mettre l'entreprise en péril. Ils prennent le plus souvent la forme d'un absentéisme accru, de la multiplication des arrêts maladie, des accidents du travail plus fréquents et d'un turnover élevé.¹²⁹

¹²⁹TIXIER Julie, Op.cit.pp. 269-288.

20- La gestion des compétences

20-1-La qualification

20-1-1- Définitions de la notion de qualification:

La qualification est « un stock de connaissances nécessaires et suffisantes pour exercer une profession bien déterminée et accéder à une classification dans la grille hiérarchique et salariale»¹³⁰.

« La qualification traduit la division sociale et technique du travail dans la société, les rapports de pouvoir, les adéquations ou distorsions par rapport aux évolutions des techniques et de l'organisation du travail. C'est un élément qui définit les rapports entre un travailleur et son employeur». ¹³¹

La qualification signifie « une méthode permettant de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un certain travail impose à un travailleur ordinaire, »¹³²

Donc la qualification concerne le poste et non le travailleur c'est-à-dire qu'il faudrait parler non d'un classement d'ouvriers, mais d'un classement de postes.

Et la qualification collective désigne « la reconnaissance de capacités à travailler en équipe, à agir sur les mécanismes de coopération, à faire émerger des solidarités de groupe»¹³³.

20-1-2-Contexte de la gestion par la qualification

Dans un modèle social de production caractérisé par des traits tels que :

- La demande de bien et de service relativement peu changeant à court terme ;
- Des processus productifs qui ne modifient pas fondamentalement les contenus des emplois et une organisation du travail où les tâches bien identifiées sont associées à des postes qui sont la référence en matière de rémunération ;
 - Le rôle de l'ancienneté dans les carrières est essentiel.
 - Les connaissances acquises en formation suffisaient pour l'occupation des postes et la garantie d'une promotion indépendante de la vraie réussite professionnelle.
- La qualification est acquise une fois pour toute du moment qu'elle est mesurée par le diplôme qui détermine donc la position sociale des individus.¹³⁴

¹³⁰ OURTAU. M. « Marché de la compétence et dynamique d'ajustement » in HAJJAR.V et BOUBION-BROYE.A **Modèles et méthodologies d'analyse des compétences**, OCTARES, Toulouse, 2004, pp 25-30

¹³¹ ERBES-SEGUEIN.S, **La sociologie du travail**, La découverte, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p 64.

¹³² GILBERT P., THIONVILLE R., **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois**, ESF éditeur, Paris, 1990, p47.

¹³³ DONNADIEU G., DENIMAL P., **Classification Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**, LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 1994, p 42.

En Algérie, la fonction sociale prédomine la stratégie des entreprises qui, évaluent leur réussite par le nombre de postes de travail créés. Dans ce contexte, la notion de qualification était valorisée, pour l'entreprise, elle est au service de l'économie ; pour l'individu, elle est une condition de rémunération et de socialisation.¹³⁵

20-1-3-Limites de la notion de qualification

Le poste n'est plus en mesure d'être un déterminant favorable pour la gestion des ressources humaines. De ce constat, Aubert et al.¹³⁶ Démontrent les limites de la notion de qualification dans les points suivants:

1. La première raison est relative à la rigidité de la qualification, alors que les contenus et l'organisation du travail évoluent de façons souvent radicales. L'explosion de la notion de poste et l'instabilité des situations de travail fait que les diplômés ne répondent pas en permanence aux exigences nouvelles.

2. La deuxième raison est la difficulté croissante de la qualification de s'adapter aux évolutions des emplois, qui n'exigent plus seulement les savoirs et le savoir-faire techniques attestés par les diplômés, mais il requièrent de plus en plus de capacité, d'initiative, d'adaptabilité, et autres éléments relevant d'avantage de qualités personnelles socialement acquises que de savoir académiques.

3. La troisième raison est que la notion de qualification ne reconnaît que les savoirs scolaires, délaissant l'importance du facteur de l'expérience, alors que « la prise en conscience du rôle pédagogique des expériences de terrain est évidente.

20-1-4-Glisement de la qualification vers la compétence

Face à la montée de la complexité et de l'événementiel dans les situations professionnelles, l'opérateur ne sait pas d'avance ce qu'il faut faire et comment. Il doit inventer, reconstruire et innover. Il doit réaliser sur place et en instantané une combinaison de ressources appropriées pour faire face à l'événement et non pas faire appel à une combinatoire de ressources préétablies.

Face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel doit savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier, faire des choix, prendre des

¹³⁴ OURTAU M P. 26.op.cit

¹³⁵ KADRI-MESSAID. H .A, « le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises algériennes », In, ABDOU. A et autres, **Entrepreneurs et pme. Approches algéro-françaises**, l'Harmattan, Paris, 2004, pp171-180.

¹³⁶ AUBERT.P. GILBERT.P PIGEYRE.F, Op. cit. p45

risques, réagir à des aléas, innover au quotidien et prendre des responsabilités. ».¹³⁷ écrit le Boterf.

L'impératif de la flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifié la place accordée à la ressource humaine.

Selon Parmentier¹³⁸Le terme de compétence apparaît en gestion des ressources humaines en 1984 et correspond à une mutation du système de relations professionnelles.

On passe :

- du concept de qualification qui fait référence, d'une part, à la notion de poste et, d'autre part, aux notions de connaissance et de savoir-faire de la personne sanctionnés par une reconnaissance collective (diplôme, classification...);
- au concept de compétence qui fait référence, d'une part, à la notion de métier et, d'autre part, à l'individu et à sa capacité à faire face à une situation.

20-2-Définitions de la compétence

Les chercheurs s'accordent presque tous à définir la compétence comme la capacité à assumer une responsabilité professionnelle concrète et à prendre des initiatives dans un contexte de travail donné.

Pour Zarifian,¹³⁹La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté :

- Prise de la compétence : la compétence se prend, elle résulte d'une démarche propre de l'individu qui accepte de prendre en charge la situation et de se prendre lui-même en charge face à cette situation » parce que l'engagement est indispensable ;
- Prise d'initiative : qu'est une action qui modifie l'existant. Cette prise d'initiative peut s'effectuer selon des degrés différents, à partir du choix d'une règle à l'intérieur d'un répertoire de procédures proposées, jusqu' à l'invention d'une réponse originale pour affronter avec succès l'inédit ;
- Prise de responsabilité est bien entendu la contrepartie de l'autonomie, mais la définition de l'objet de la responsabilité est indispensable (satisfaction des clients, respect des délais, développement de la compétence de ses collaborateurs...).

Quant à LORINO Philippe « Une compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre

¹³⁷ LE BOTERF .G, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éditions, Organisation, Paris 2001, p.38

¹³⁸ PARMENTIER Christophe, **L'ingénierie de formation**, Eyrolles, Paris, 2008. P 62.

¹³⁹ ZARIFIAN. Philippe. **Objectif compétence**, Liaisons, Paris, 1999, p 70

un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette attitude peut être individuelle ou organisationnelle »¹⁴⁰.

Les compétences :

- différent des caractéristiques individuelles que sont les aptitudes et les traits de personnalité ;
- elles requièrent pour se développer à la fois la présence de qualités spécifiques et le passage par des expériences formatrices ;
- elles sont appréhendées non pas dans la perspective des différences entre individus, mais du point de vue des comportements qui permettent d'accomplir efficacement les missions qui constituent un poste ou un emploi.¹⁴¹

Les compétences sont le fruit de l'expérience, mais qu'elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents. Il faudra donc tenir compte dans l'élaboration d'une liste de pré-requis, non seulement des compétences, mais également des aptitudes et des traits de personnalité nécessaires pour acquérir, grâce à l'expérience, d'autres compétences.¹⁴²

- Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée.
- Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des situations-test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises.
- Les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes.¹⁴³

LE BOTERF¹⁴⁴a démontré les faiblesses des définitions qui entendent par la compétence « l'application de savoir théoriques ou pratiques, ou comme un ensemble d'aptitudes ou de traits de personnalité » comme suit :

- Elles assimilent les compétences à des ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être) alors qu'il n'y a de compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l'action.

¹⁴⁰ LORINO, Philippe, **Méthodes et pratique de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences**, éd : Organisations, Paris, 2001. p. 401.

¹⁴¹ LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2009. P 31.

¹⁴² Ibid. P 43.

¹⁴³ LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Op.cit. P 35.

¹⁴⁴ LE BOTERF .G, **Construire les compétences individuelles et collectives**, Op.cit.

- Elles considèrent la compétence comme une simple addition, alors qu'il s'agit d'une combinatoire ou chaque élément se modifie en fonction des caractéristiques de ceux auxquels il s'associe.

- Elles conduisent à construire des référentiels de compétences, des listes interminables de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.

- Elles appréhendent la compétence uniquement en termes d'*état*, alors qu'il s'agit aussi d'un processus, d'un *lien* reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat (service, produit) par un destinataire. Avant de définir la compétence comme un « Savoir agir »¹⁴⁵.

Donc, La compétence n'est pas un produit de la formation théorique, mais elle se construit à partir des performances techniques et relationnelles des responsabilités et d'initiatives attachées aux emplois qu'il a occupés.

La compétence renvoie à des caractéristiques qui dépendent de la situation de travail car il ne s'agit plus, pour l'individu, de savoir mais « d'être capable de » mettre en application ses savoirs dans une situation de travail donné...Aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes, mais des compétences, on ne recherche plus des candidats, mais des compétences.¹⁴⁶

Au-delà de la diversité des définitions, les composantes de la compétence requièrent un certain consensus :

- tout d'abord, *le savoir*, ensemble de connaissances acquises par l'étude, qui peut être scientifique, technique ou fonctionnel ;

- par ailleurs, le *savoir-faire*, entendu comme l'ensemble des pratiques acquises par la pratique professionnelle dans le cadre de situation de travail, qui peut être particulier, général, managérial ;

- le *savoir-faire faire* renvoyant à la capacité à organiser une activité, à la déléguer ;

- le *savoir-être* est également cité comme partie intégrante des compétences : on reconnaît ainsi la place des attitudes et comportements dans la capacité à résoudre un problème.

Sont envisagées la réactivité, l'adaptabilité, la capacité à communiquer, à travailler en équipe... elles-mêmes pouvant être influencées par les valeurs des individus et d'autres

¹⁴⁵ LE BOTERF.G, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition, Organisation, Paris, 2004 p.91

¹⁴⁶ PARMENTIER Christophe, Op.cit. P 56.

caractéristiques individuelles. Ces savoir-être permettent d'utiliser plus efficacement les savoirs en situation professionnelle.¹⁴⁷

L'individu compétent n'est pas celui qui maîtrise uniquement les tâches constituant son poste de travail, mais « Est compétent » celui qui, au-delà de toute prescription de son travail, saura maîtriser une situation soit imprévue dans sa production, soit nouvelle dans son contenu. « Est compétent » également celui qui a fait ses preuves et est reconnu compétent par le jugement des autres. L'individu compétent est aussi, celui qui réalise des performances car « Être compétent, c'est fondamentalement apporter de la valeur à un utilisateur »¹⁴⁸.

20-3-Définition de la gestion des compétences

« La gestion des compétences dépasse la gestion par le poste de travail et s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à de nouveaux environnements. Gérer les compétences va consister à identifier les filières de compétences, à mettre en place des instruments d'évaluation, à adapter les moyens de recrutement, de gestion de carrières et de formation en conséquence.»¹⁴⁹

« Regarder la gestion des compétences comme un moyen de modernisation de la gestion du personnel »¹⁵⁰, c'est préconiser l'approche « compétence » où l'entreprise doit organiser le travail d'une manière à offrir les possibilités de mobilité, d'apprentissage par l'expérience et de polyvalence ; parce que « pour l'entreprise, gérer les compétences, c'est faire en sorte de disposer au bon moment et au bon endroit des savoir-faire qui vont, mieux que ne font les concurrents »¹⁵¹.

Donc, la gestion des compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences et leur évaluation comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, formation...) et comme lien avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprise.

20-4-Vertus et objectifs de l'approche par les compétences :¹⁵²

Principalement, l'approche « gestion des compétences » se positionne autour de trois objectifs:

¹⁴⁷ ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, Op.cit. P 51-52.

¹⁴⁸ MEIGNANT. Alain, **Ressources Humaines. Déployer la stratégie**, Liaisons, Paris, 2000.p 110

¹⁴⁹ GILBERT .P. THIONVILLE.R, *op,cit* , p42

¹⁵⁰ MEIGNANT A., Op.cit.. p, 114.

¹⁵¹ Ibid. p, 103.

¹⁵² ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, Op.cit. P 52-53.

- L'accompagnement de la transformation des organisations du travail longtemps basées sur une déqualification et la standardisation. En s'appuyant sur les compétences, en les valorisant et en les développant, l'entreprise devrait être en mesure de résoudre au mieux l'équation qualité-délais-coûts.

- L'évolution de la pensée stratégique. Les années 1980 mettent en avant la notion d'avantage concurrentiel, aussi la possession de compétences humaines spécifiques rimerait avec avantage concurrentiel.

- La transformation du lien salarial. D'un lien rigide, on est passé dans les années 1980 à un lien de plus en plus flexible (CDD, CDDI, intérim, missions courtes). L'employeur a besoin du bon employé, avec des compétences spécifiques à un instant t . L'approche par les compétences apporte une nouvelle vision des traditionnelles qualifications, ancienneté ou niveaux.

21- Agir avec compétence

Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources :

21-1-Equipement en ressources incorporées :¹⁵³

L'équipement incorporé dans lequel la personne peut puiser pour agir avec compétence, comporte divers types de ressources :

1. Des connaissances générales (concepts, savoirs disciplinaires...) Elles servent à comprendre un phénomène, une situation, un problème. Elles répondent à la question « comment ça marche ? »

2. Des connaissances spécifiques à l'environnement professionnel : ce sont les connaissances sur le contexte de travail de la personne ; équipement, règles de gestion, culture organisationnelle... Elles permettent de s'adapter et d'agir sur mesure.

3. Des connaissances procédurales : Elles visent à décrire « comment il faut faire ? ». elles décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires.

4. Des savoir-faire opérationnels : ce sont les démarches, les méthodes, les instruments dont la personne maîtrise l'application pratique, ils permettent de savoir opérer.

5. Des savoir-faire expérientiels : Ils sont issus de l'expérience, de l'action. Exprimés : façons de faire, connaissance tacite, tours de main.

6. Des savoir-faire relationnels : ce sont des capacités qui permettent de coopérer efficacement avec autrui, capacité d'écoute, de négociation, travail en équipe.

7. Des savoir-faire cognitifs : Ils correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à l'analyse à la résolution de problèmes, à la conception et réalisation de projets, à la prise de décision, au raisonnement, à l'invention...

8. Des aptitudes et qualités : ce sont les caractéristiques de la personnalité, rigueur, force de conviction, initiative.

9. Des ressources psychologiques : savoir gérer son énergie.

10. Des ressources émotionnelles : savoir ressentir une situation. Savoir capter des signaux faibles.

21-2-Equipement en ressources de l'environnement:

1. Banques et réseaux de données.

¹⁵³ LE BOTERF,G, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Op.cit.p.48.

2. Réseaux et associations professionnelles.
3. Réseaux d'expertise.
4. Réseaux de clientèle.

21-3-Le curseur de la compétence¹⁵⁴

L'organisation du travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus :

21-3-1-Conception taylorienne (segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de prescriptions opératoires strictes, logique de postes. Ici la compétence se définit comme « savoir-faire » ou être capable d'effectuer une opération prescrite.

21-3-2-Organisation ouverte (prescription en termes d'objectifs ou d'orientations générales, règles génériques, métier complet, équipes à responsabilité élargie). Ici la compétence se définit comme « savoir-agir » ou être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, de coopérer.

22- Qu'est-ce qu'un professionnel ?¹⁵⁵

La compétence n'existe pas en soi, indépendamment d'un sujet qui la porte. Ce qui existe réellement ce sont des personnes plus ou moins compétentes.

22-1-Le professionnel : C'est celui qui sait gérer une situation professionnelle complexe et qui possède les savoirs suivants :

22-1-1-Savoir agir et réagir avec pertinence :

- savoir quoi faire ;
- Savoir aller au-delà du prescrit ;
- Savoir choisir dans l'urgence ;
- Savoir arbitrer, négocier, trancher ;
- Savoir enchaîner des actions selon une finalité.

22-1-2-Savoir combiner des ressources et les mobiliser dans un contexte :

- Savoir agir avec compétence en combinant des ressources
- Savoir tirer parti des ressources de l'environnement

¹⁵⁴Ibid p.44

¹⁵⁵ LE BOTERF.G, **Ingénierie et évaluation des compétences** Op.cit. p.125.

22-1-3-Savoir transposer :

- Savoir mémoriser de multiples situations et solutions types
- Savoir prendre de recul, fonctionner « en double piste »
- Savoir repérer et interpréter des indicateurs de contexte
- Savoir créer les conditions de transposabilité à l'aide de schèmes transférables

22-1-4-Savoir apprendre et apprendre à apprendre :

- Savoir tirer les leçons de l'expérience ;
- Savoir transformer son action en expérience
- Savoir décrire comment on apprend

22-1-5-Savoir s'engager :

- Savoir engager sa subjectivité
- Savoir prendre des risques
- Ethique professionnelle

23- Quelques qualités que doit posséder le responsable du service RH¹⁵⁶

Le responsable du service RH doit maintenir le degré d'actualisation de ses qualités suivantes à un niveau élevé :

23-1-Connaitre et comprendre :

- Les enjeux financiers affectant l'organisation et les moments opportuns pour contrôler le budget de son service ;
- Les mécanismes des relations humaines ;
- Les fonctions de l'organisation (marketing. Finance.....)

23-2-Etre capable :

- De développer des politiques, des programmes, des activités et des systèmes ;
- D'intervenir par ses conseils auprès de la direction générale et des employés ;
- De maîtriser les connaissances liées aux changements technologiques ;
- D'analyser des problèmes concernant l'ensemble des activités de la GRH et d'apporter des solutions.

23-3- Avoir :

- Un sens de la responsabilité et de la tolérance;
- Un sens de la réflexion et du leadership ;
- Un sens de l'écoute. Et défendre ses idées avec persévérance ;
- Un sens de l'entrepreneurship.

¹⁵⁶ SEKIOU. L, & al, Op.cit.P 42.

Conclusion :

En guise de conclusion je rappelle le dictant de l'ancien philosophe chinois :

Si tu veux des fruits dans un an cueilles des grains ;

Si tu veux des fruits dans dix ans plantes des arbres ;

Si tu veux des fruits à vie formes des hommes.

Références bibliographiques :

1. ANSART Sandrine, SANSÉAU Pierre-Yves, LEFORT Pascal, **La VAE. Un outil de développement des compétences**, DUNOD, Paris, 2010.
2. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, BOUDIER Fabienne, **L'Atlas du management. L'encyclopédie du management en 100 dossier-clés**, Eyrolles, Paris, 2010.
3. BACHY Bruno & HARACHE Christine, **Toute la fonction Management**, Dunod, Paris, 2010
4. BENEDICK Michal, **Communiquer sans budget**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2017.
5. BLANCHARD Serge, **Quand les RH construisent la croissance**, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
6. BRUN Jean-Pierre, **Management d'équipe. 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail**, Eyrolles, Paris, 2009.
7. DONNADIEU Gérard., DENIMAL Philippe., **Classification Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**, LIAISONS, 2^{ème} édition, Paris, 1994.
8. ERBES-SEGUIN Sabine, **La sociologie du travail**, La découverte, 2^{ème} édition, Paris, 2004.
9. GAZIER Bernard, **Les stratégies des ressources humaines, La Découverte**, 3^{ème} édition, Paris, 2004
10. GILBERT Patrick., THIONVILLE Robert, **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois**, ESF éditeur, Paris, 1990.
11. GREBOT Élisabeth, **Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir**, Eyrolles, Paris, 2008.
12. KADRI-MESSAID. Hassina Amina, « le discours sur la gestion des compétences pénètre les entreprises algériennes », In, ABDOU. A et autres, **Entrepreneurs et pme. Approches algéro-françaises**, l'Harmattan, Paris, 2004.
13. LANDIER Hubert, **Évitez le stress de vos salariés. Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir**, Eyrolles, Paris, 2009
14. LE BOTERF .Guy, **Construire les compétences individuelles et collectives**, éditions, Organisation, Paris 2001.
15. LE BOTERF. Guy, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, Organisation, Paris, 2004
16. LEMIRE Louise & MARTEL Gaétan, **L'approche systémique, de la gestion des ressources humaines. Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie siècle**, Presses de l'Université du Québec, 2007.
17. LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2009

18. LÉVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
19. LORINO, Philippe, **Méthodes et pratique de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences**, éd : Organisations, Paris, 2001.
20. MATHIS Louis. **Gestion prévisionnel et valorisation des RH**. Ed : Organisation, paris.1982.
21. MEIGNANT. Alain, **Ressources Humaines. Déployer la stratégie**, Liaisons, Paris, 2000.
22. NORMAND Wener & SOLANGE Cormier, **Gérer, c'est créer au quotidien**, Presses de l'Université du Québec, 2006.
23. OURTAU Maurice, « Marché de la compétence et dynamique d'ajustement » in HAJJAR .V et BOUBION-BROYE.A **Modèles et méthodologies d'analyse des compétences**, OCTARES, Toulouse, 2004.
24. PARMENTIER Christophe, **L'ingénierie de formation**, Eyrolles, Paris, 2008.
25. PERETTI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 6^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 1995
26. PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines**, 11^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 2009.
27. PUJOL Marie-Dominique, **Ressources humaines. La boîte à outils de l'entrepreneur**, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
28. RENCKER Edouard, **Le nouveau visage de la com' interne. Réflexions, méthodes et guide pour l'action**, Eyrolles, Paris, 2008.
29. SEKIOU. Lakhdar, & al, **Gestion des ressources humaines**, 2^e édition, Deboeck Université, 2002. P 11.
30. TIXIER Julie, « Audit social : fondements, méthodologie et évolutions stratégiques ». In Élisabeth Bertin, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007.
31. ZARIFIAN. Philippe. **Objectif compétence**, Liaisons, Paris, 1999.
32. FORMARIER Monique et al, **Les concepts en sciences infirmières** (2^{ème} édition), Association de recherche en soins infirmiers (ARSI) « Hors collection », 2012, p. 44 .Page consulter le (30/04/2023), [expression en ligne], <http://www.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition>.
33. LACAZE Delphine et PEROT Serge, **L'intégration des nouveaux collaborateurs : enjeux et outils pour le développement de l'entreprise**, Ed Dunod, paris, 2010. P02.
34. KEABLE Pierre, **L'intégration sociale, un cadre conceptuel porteur de changements**, Centre jeunesse de Montréal - Institut Universitaire, Page consulter le (08/04/2023), [expression en ligne] http://aifris.eu/03upload/uplolo/cv1038_857.pdf.
35. COEKELBERGHS Anne, **Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs**, Page consulté le 30/04/2023),[expression en ligne], https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/Guide%20accueil%20et%20integration_FR.PDF

IV/- Pré-requis:

Pour une bonne assimilation du cours et une bonne appréhension de ses objectifs, l'étudiant doit avoir acquis un certain nombre de savoirs relatifs à la psychologie et la sociologie du travail et des organisations, l'économie et le droit du travail.

Un niveau de langue acceptable et des connaissances en méthodologie de la recherche en sciences sociales permettront à l'étudiant de réaliser les différentes activités de (TD) avec une meilleure compétence.

V/- Visées d'apprentissage :

Les objectifs du cours sont comme suit :

1- Introduction à la fonction Ressources humaines : Permettre aux étudiants d'avoir connaissance des différentes étapes parcourues par fonction RH depuis la naissance du « secrétariat social » jusqu'à la gestion des compétences qui valorise le capital humain.

2- Analyse des activités et politiques de l'acquisition des ressources humaines : Permettre aux étudiants d'avoir connaissance des activités et politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, analyse et évaluation des emplois, ainsi que le recrutement et l'intégration des ressources humaines.

3- Analyse des activités et politiques de la motivation des ressources humaines : Permettre aux étudiants d'avoir connaissance des différentes activités qui rentrent dans la stimulation des ressources humaines, telles que la rémunération, l'appréciation des RH et l'amélioration des conditions de travail.

4- Analyse des activités et politiques de développement des ressources humaines : Permettre aux étudiants d'avoir connaissance des différentes activités qui favorisent le développement des RH, telles que la formation, la promotion, la communication et la gestion des carrières.

5- Analyse des conditions du glissement vers l'approche par les compétences : Permettre aux étudiants d'avoir connaissance des circonstances de glissement de la qualification vers la gestion des compétences et ces conséquences sur la ressource humaine.

6- Analyse de l'activité de la gestion des compétences : Permettre aux étudiants d'avoir connaissance de la notion de la compétence et son approche, ainsi que les différentes procédures inhérentes.

VI/- Modalités d'évaluation des apprentissages :

L'évaluation finale se fera à travers :

- a- Un examen final sur table à la fin du semestre.

- b- Un contrôle continu portant sur l'assiduité, les test, les interrogations, les exposés et travaux de terrain réalisés le cas échéant.

VII/- Activités d'enseignement-apprentissage :

- En présentiel :

- ✓ Le cours se fait en mode magistral auquel les étudiants sont invités à participer activement soit par des questions ou des commentaires dans le but de faire vivre le sujet, mettre en exergue son importance, ainsi que son utilité.
- ✓ Les (TD) se font à travers des séances de travail, où les étudiants sont répartis en groupes
- ✓ La participation active aux activités de chaque séance et l'assiduité sont des éléments d'évaluation.
- ✓ Les activités sont soit des projets (exposé) collectifs ou individuels, analyse de textes et présentation des résultats d'études de terrain.
- ✓ Les activités sont discutées, corrigées et notées.

- A distance :

- ✓ Consulter des ressources et s'acquitter des activités proposées.
- ✓ Echanger des expériences.
- ✓ Echanger des opinions et des interrogations sur le cours et son déroulement.
- ✓ S'acquérir de nouvelles ainsi que des feedbacks
- ✓ Respecter les délais de remise des travaux.

VIII/- Alignement pédagogique :

Le cours vise l'acquisition de (03) compétences fondamentales.

Ces dernières sont mesurées en termes de :

- **Savoirs** : le cours repose essentiellement sur la transmission des connaissances utiles, nécessaire, et plausible. Il vise l'appréhension du sujet dans toutes ses dimensions politique, culturelle, économique, et gestionnaire. Ces connaissances ont pour but de cerner le sujet, et permettre une assimilation effective et rationnelle.

- **Savoir-faire** : le cours a également pour objet le transfert de méthodes permettant l'application (synthèses, tirer des conclusions, généraliser, distinguer...etc.) des savoirs acquis.

- **Savoir-être** : c'est la somme des (02) compétences précédentes.

Le cours vise à susciter la curiosité, le débat, les interrogations...et. C'est l'occasion d'identification avec le sujet. Cette identification permet de réagir, et d'interagir avec le sujet, et par-là devenir acteur (promouvoir, enrichir le sujet...etc.)

IX/- Modalités de fonctionnement :

Le cours est organisé en présentiel ainsi qu'à distance.

- En présentiel,

Il est organisé en séances de cours magistral interactif dispensé par l'enseignant à l'ensemble des étudiants de la section. Et, en séances TD par groupes. Ces séances conjuguent théorie et pratique.

Les connaissances théoriques ont pour but de cerner le sujet, de s'imprégner des notions de bases de la fonction RH et de maîtriser les procédures de réalisation activités de la GRH. Tandis que les activités pratiques servent à mesurer le degré d'assimilation, ainsi que le transfert effectif des compétences telles que : le sens de développement et de synthèse, maîtrise des techniques d'exposé oral et le débat et la discussion.

- A distance,

Les étudiants sont invités à prendre connaissances des modalités de participation au cours ;

Ils sont censés se procurer des ressources nécessaires ;

Ils doivent s'acquitter des activités proposées (analyse de textes, fiches de lecture, exposés écrits et oraux) ;

Ils doivent aussi déposer leurs travaux et devoirs.