



Gestion Des Ressources Humaines

Pr Manessoub Chaymae

2^{ème} Année Logistique et Transport : Semestre 3

Année Universitaire : 2024/2025

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ».

Introduction à la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Concepts de base :

Gestion des Ressources Humaines :

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures.....) et des activités recrutement, évaluation du rendement ...) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Une autre définition plus simple : la GRH est un ensemble d'activité qui consistent dans l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines dont une organisation à besoin pour réaliser ses objectifs.

Stratégie :

Choix du moyen le plus approprié pour atteindre un objectif, tenant compte de la réaction anticipée de l'adversaire.

Gestion stratégique :

Le processus (ou la séquence des activités) qui consiste en l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel.

Gestion stratégique des RH :

Processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise, de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celles de l'entreprise, en tenant compte des contextes interne et externe qui ont cours à un moment donné.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une fonction clé dans toute organisation, y compris dans le domaine de la logistique, où la coordination entre les différentes fonctions et une main-d'œuvre efficace sont cruciales pour assurer la fluidité des opérations. La GRH concerne l'acquisition, le développement, la motivation et la gestion des talents, afin de permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Objectifs du Cours

- Comprendre les concepts fondamentaux de la GRH.
- Identifier le rôle stratégique de la GRH dans une organisation logistique.
- Analyser les pratiques de recrutement, de formation, d'évaluation et de gestion des compétences.
- Appréhender la gestion des conflits et des performances dans un environnement logistique.
- Se familiariser avec les défis spécifiques liés à la GRH dans le secteur de la logistique.

Objectifs de la GRH

De multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services des ressources humaines mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

a- attirer : L'embauche est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés requises et de l'expérience.

b- conserver : L'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

c- développer : Au niveau de la formation, les pays industriels sont influencés en grande partie par le modèle japonais en raison de la qualité des produits offerts sur le marché international par le Japon. Or, le Japon consacre 10% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 2% et la France, presque 3%. Il y a donc des chances que l'on accroisse dans l'ensemble du monde industriel les sommes consacrées au développement des employés.

d- Motiver et satisfaire : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs secteurs simultanément. Dans le secteur de la rémunération, l'action est mise sur l'évaluation de la performance des employés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le secteur des relations du travail, on insiste sur la communication avec les employés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des employés. Dans le secteur de la santé et de la sécurité au travail, on pense à réduire les accidents du travail et par conséquent, à des programmes de formation et de prévention.

e- Être efficace : Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des employés. L'efficacité passe par

plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme, par une qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction au travail, par le respect des lois et règlements qui rende l'emploi équitable et l'environnement de travail, etc.

I. Les Fondements de la Gestion des Ressources Humaines

1. Définition et Importance de la GRH

La GRH regroupe l'ensemble des pratiques qui permettent à une organisation de recruter, de développer, de motiver et de fidéliser ses employés. Elle vise à aligner les objectifs des employés avec ceux de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est constituée d'un ensemble de tâches complexes réparties dans l'organisation. Leur complexité réside dans le fait qu'elles ont toutes un seul objectif : le facteur humain.

En effet la gestion des hommes demande souvent des choix difficiles entre diverses options. Ce qui convient alors n'est pas de suivre une norme, mais de trancher par rapport au contexte, c'est-à-dire, examiner cas par cas.

On considère l'homme comme une ressource, non seulement parce que son travail constitue un facteur de production, mais aussi parce que son développement, ses initiatives et son potentiel contribuent activement à l'efficacité globale de l'organisation.

Ainsi, la gestion des ressources humaines consiste à définir des objectifs par rapport aux Hommes, de les mettre en œuvre et de les contrôler.

On peut définir alors la gestion des ressources humaines comme étant « l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite. »

Plusieurs approches se sont succédées par rapport à la gestion des ressources humaines, allant de l'école scientifique du travail à la gestion stratégique des ressources humaines, ce qui explique la complexité du concept.

Ainsi dans cette partie, nous allons retracer le cheminement qu'a emprunté la gestion des ressources humaines sur le plan des réflexions et de la pratique.

Importance de la GRH dans la logistique :

- Assurer une disponibilité constante de la main-d'œuvre qualifiée.
- Garantir l'efficacité et la productivité dans les processus logistiques.
- Gérer la performance des équipes, notamment dans les situations de forte demande ou de contraintes temporelles.

2. Les Fonctions de la GRH

- Recrutement et Sélection : Processus de recherche et d'intégration des talents dans l'organisation.
- Formation et Développement : Mise en place de programmes d'amélioration des compétences des employés.
- Gestion des Performances : Évaluation régulière du rendement des employés.
- Rémunération et Avantages Sociaux : Structure salariale et avantages pour motiver les employés.
- Relations du Travail : Gestion des conflits, des syndicats et des négociations collectives.

3. Rôle Stratégique de la GRH

La GRH ne se limite pas à la gestion administrative des employés. Elle joue un rôle stratégique en influençant la culture organisationnelle, en contribuant à l'innovation et en favorisant la compétitivité de l'entreprise. En logistique, où le temps est une ressource précieuse, une GRH bien menée assure la fluidité des opérations et réduit les risques de dysfonctionnements liés au personnel.

II. Le Recrutement et la Sélection des Talents dans la Logistique

1. Le Processus de Recrutement

Le recrutement en logistique doit tenir compte des compétences techniques (gestion des stocks, maîtrise des outils de gestion logistique) et des qualités comportementales (résistance au stress, capacité à travailler en équipe).

Étapes du processus :

- Analyse des besoins en ressources humaines (définir le profil recherché).
- Élaboration et diffusion des offres d'emploi.
- Sélection des candidatures (tri des CV, entretien).
- Intégration des nouveaux employés.

2. Les Méthodes de Sélection

- Entretien d'embauche : Méthode classique, elle permet d'évaluer les compétences techniques et comportementales des candidats.
- Tests psychométriques : Utilisés pour évaluer la logique, la gestion du stress et l'aptitude à résoudre des problèmes complexes.
- Mises en situation : Particulièrement pertinentes dans la logistique, elles permettent de tester les compétences du candidat face à des scénarios réels (pénurie de stocks, pic de commandes, etc.).

3. L'Importance de la Formation et du Développement

Dans un secteur comme la logistique, où les technologies et les méthodes de travail évoluent rapidement, il est crucial de maintenir les compétences des employés à jour. Les programmes de formation doivent couvrir :

- L'utilisation des logiciels logistiques.
- La gestion des chaînes d'approvisionnement.
- Les procédures de sécurité et d'efficacité opérationnelle.

III. La Gestion des Performances et la Motivation des Employés

1. L'Évaluation de la Performance

L'évaluation de la performance permet de mesurer le rendement des employés et de les aider à s'améliorer. Dans le domaine logistique, cela pourrait inclure l'efficacité dans la gestion des flux, la réduction des coûts ou encore la capacité à respecter les délais.

Outils d'évaluation :

- Entretien annuel d'évaluation.
- Objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels).
- Tableaux de bord de performance.

2. La Motivation au Travail

Dans un environnement logistique souvent stressant, motiver les employés est essentiel. Plusieurs théories de motivation peuvent être appliquées :

- Théorie des besoins de Maslow : Hiérarchie des besoins humains, où les employés doivent d'abord satisfaire leurs besoins de base avant de chercher à s'épanouir au travail.
- Théorie des motivations-hygiène de Herzberg : Les employés sont motivés par des facteurs internes (accomplissement, reconnaissance) et démotivés par des facteurs externes (mauvaise ambiance de travail, salaire insuffisant).

3. Rémunération et Reconnaissance

Pour maintenir l'engagement des employés, un système de rémunération juste et une reconnaissance des efforts sont essentiels. En logistique, cela peut passer par :

- Des primes basées sur la productivité.
- Des avantages sociaux attractifs (mutuelle, tickets restaurant).
- Des opportunités d'évolution (passage à des postes de gestion).

-IV. Gestion des Conflits et Relations Sociales

1. Types de Conflits en Entreprise

Les conflits sont inévitables, surtout dans un secteur aussi stressant que la logistique. Ils peuvent être liés à des tensions entre collègues, à des divergences sur la gestion des processus ou à des problématiques de charge de travail.

Exemples de conflits dans la logistique :

- Pression pour respecter les délais.
- Non-conformité des procédures entre les équipes et Désaccords sur les responsabilités.

2. Techniques de Gestion des Conflits

- Communication ouverte : Encourager les employés à s'exprimer sur leurs problèmes.
- Médiation : Impliquer un tiers pour aider à résoudre les conflits.
- Négociation : Trouver des compromis acceptables pour toutes les parties.

3. Le Dialogue Social et les Syndicats

Dans certains cas, des représentants syndicaux peuvent être impliqués pour négocier des solutions aux conflits, particulièrement en ce qui concerne les conditions de travail, les rémunérations et la gestion des heures supplémentaires.

V. Défis Actuels de la GRH dans le Secteur Logistique

1. La Digitalisation et l'Automatisation

La logistique est de plus en plus automatisée, avec l'usage de logiciels de gestion de stock, de robots d'entrepôt, et de plateformes de suivi des livraisons en temps réel. Cette transformation nécessite une requalification des employés et une gestion adaptée du changement.

2. Gestion de la Diversité

La logistique est un secteur où la diversité (genre, culture, âge) est courante. Gérer cette diversité de manière inclusive est un défi important pour les RH, qui doivent veiller à l'égalité des opportunités et au respect des différences.

Distinction en administration des ressources humaines et gestion des ressources humaines

L'administration des RH, c'est l'image la plus classique de la fonction RH. Elle ramasse et organise l'information pour que les décisions prises dans l'organisation soient meilleures. Elle fournit les données de base pour la gestion et règle les problèmes liés à la vie quotidienne des employés : paie, embauche, relations avec les employés et leurs représentants syndicaux. Elle agit sur le court terme.

La GRH va plus loin en jouant sur le moyen terme par des politiques qui concernent l'humain et le social obligeant à faire des choix stratégiques (par exemple des politiques d'emploi) et des choix tactiques (par exemple mettre sur pied un programme de formation pour les employés). Elle est reliée à la fonction « RH » dans son rôle de preneur des décisions. Elle voit à ce que les décisions soient appliquées, évaluées et changées au besoin. Elle participe à l'élaboration d'un système de communication et à l'effort de cohérence et d'efficacité de l'ensemble des fonctions de l'organisation.

DIAGNOSTIC DU POTENTIEL HUMAIN DANS L'ENTREPRISE

- **Les missions et tâches de la GRH**

Elles recouvrent trois types de missions :

1- Des missions politiques et stratégiques :

Elles concernent :

- La fixation des conditions d'emploi : temps et conditions de travail, rémunération,....
- L'organisation du travail à l'intérieur de l'entreprise : mettre la personne appropriée à la bonne place,
- Le maintien et le développement du dialogue social et de la communication : assurer l'échange des informations et la coordination entre les équipes

Elle poursuit trois buts principaux :

- Réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixée par le choix des qualifications et leur évolution
- Permettre à chaque salarié de développer ses compétences,
- Organiser un travail collectif efficace.

2/ Tâches techniques :

La définition d'objectifs intermédiaires permet de mettre sur pied des plans de réalisation à plus ou moins long terme. Ces actions sont mesurables, et donc contrôlable.

Les tâches techniques de la GRH sont les suivantes :

- Assurer l'équilibre des besoins et ressources humaines,
- Affecter les hommes,
- Rémunérer
- Former
- Assurer le suivi administratif du personnel

3/ les tâches relationnelles :

La GRH se passe devant les salariés, dans chaque service, lors de l'application des mesures qui ont été décidées. Il est essentiel de comprendre comment ces mesures sont acceptées par les salariés, afin de les moduler si besoin est.

Les tâches de la GRH liées au côté relationnel sont les suivantes :

- Convaincre, expliquer les choix politiques de la GRH ;
- Écouter, dialoguer avec le personne ;
- Animer les équipes de travail.

Histoire de la GRH:

L'évolution historique de la GRH peut être décrite en 4 étapes ou phases :

1^{ère} phase : De l'administration du personnel à la GRH (1920 – 1960)

- Eventail d'activités disparates
- Accès davantage sur la gestion des relations de travail
- Influence du courant des relations humaines
- Développement d'une nouvelle perception de l'Homme au travail comme ressource

2^{ème} phase : Gestion systémique des ressources humaines (1960 – 1980) :

- Développement de l'approche systémique et son application à l'entreprise et à la GRH
- Vision d'ensemble sur les activités de GRH : interdépendance et plus grande coordination
- Développement des attributions de la fonction RH.

3ème phase : Gestion stratégique des ressources humaines (1980 – 1993) :

- Influence du modèle japonais
- Les ressources humaines sont dorénavant considérées comme un atout stratégique
- Le responsable des ressources humaines est membre du comité de direction

4ème phase : Développement du potentiel humain (1993 jusqu'à aujourd'hui) :

- Idée de base: existence de gisements de ressources internes largement sous-développés dans les organisations
- Parler de R.H, ce n'est plus considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources
- Développement de nouveaux concepts: compétence, employabilité, organisations qualifiantes...

On est passé donc d'une phase administrative à une phase de gestion et actuellement à une phase de développement.

Toutefois, il est à souligner que bon nombre d'organisations sont encore uniquement au stade d'administration des ressources humaines.

L'administration du personnel

C'est sous cet aspect que la fonction ressources humaines a commencé à exister et à être perçue dans l'entreprise. Cet aspect recouvre :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs....
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur,
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise,
- Relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs,
- Développement des outils informatiques de la fonction,
- Administration des rémunérations : fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie,
- Calcul des charges sociales : sécurité social, régimes de retraite et de prévoyance, mutuelle, assurance spécifiques à certaines catégories de personnel.
- Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

En guise de conclusion

L'ensemble de ces tâches constituent une charge très lourde de travail, notamment lorsqu'il existe de nombreuses catégories de personnel, des horaires diversifiés.

Cet aspect administratif doit être assuré sans carence. C'est à travers la fiabilité et la rapidité du service ainsi assuré que sont perçus les hommes de personnel par les directions et par les salaires.

Gestion du personnel	Gestion des ressources humaines
Approche collective	Approche individuelle (développement personnel)
La personne est un coût	La personne est une ressource
Elle est centrée sur la gestion et le contrôle des subordonnés	Centrée sur le management d'équipe et la coopération
Ne concerne pas l'ensemble de l'encadrement	Sa priorité est le partage des de la fonction RH pour la coordination des ressources
Orientée vers les aspects techniques	Son orientation est globale par la place importante (management inter culturel ; psychosociologie...)
Nature administrative	Nature stratégique

- **Les principales fonctions de la gestion des ressources humaines :**

- 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**
- 2. Le recrutement**
- 3. La Mobilité et la gestion des carrières**
- 4. La rémunération**
- 5. L'évaluation du rendement**
- 6. La formation continue**

- **Principales activités opérationnelles de la GRH**

Activités	Description	Principaux points du contenu
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Permet d'anticiper les écarts éventuels entre les besoins en RH futurs et les RH futures afin de prévoir les mesures d'adéquation à mettre en place	<ul style="list-style-type: none"> • Prend appui sur les orientations stratégiques de l'organisation • S'appuie sur des concepts méthodologiques • Utilise des outils et des techniques qui affinent les prévisions • Aboutit à des actions à mettre en œuvre.
Analyse des emplois	Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois avec les exigences nécessaires à	<ul style="list-style-type: none"> • Passe par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi • Aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs spécifications.

	l'employé pour réussir à exécuter les tâches de l'emploi.	<ul style="list-style-type: none"> • Est une phase indispensable pour d'autres activités : le recrutement, l'évaluation des emplois, la rémunération.
Evaluation des emplois	Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois dans une organisation et à aboutir à une classification des emplois.	<ul style="list-style-type: none"> • Met en contact avec différents systèmes d'évaluation • exige une préparation minutieuse (choix du système, des évaluateurs, etc.) • implique un long processus (établissement de familles d'emplois, détermination des facteurs de comparaison, etc.)
Rémunération directe	Est la partie de la rétribution globale que reçoit l'employé en retour de son rendement dans l'organisation et qui apparaît sur son chèque de paie.	<ul style="list-style-type: none"> • Est la suite logique de la description et de l'évaluation des emplois. • Est établie à partir de plusieurs critères. • Permet de développer la notion de structure salariale • Suppose l'existence de plusieurs types de rémunération.
Avantages sociaux	Est la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement l'employé. Elle est constituée	<ul style="list-style-type: none"> • force à distinguer les régimes publics et les régimes privés • fait part des principaux régimes et de leur description • implique un impact financier parfois très lourd et une gestion

	<p>par une large variété de bénéfiques, tels que les congés payés, le fonds de retraite, etc.</p>	<p>qui comporte beaucoup de problèmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pose la question de l'élaboration d'un programme comportant un suivi coûteux.
Recrutement	<p>Consiste à rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membre de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • met en place un processus influencé par différents facteurs. • touche à toutes les questions de l'offre d'emploi • implique l'utilisation d'outils propres au recrutement : curriculum vitae, etc. • permet de distinguer le recrutement interne du recrutement externe et les problèmes reliés à chacun.
Sélection	<p>Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • exige une préparation de la part de l'employeur et du candidat • offre une variété d'instruments : entrevues, tests, centre d'évaluation. • met en place un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat.
Evaluation des RH	<p>Consiste à juger la performance de l'employé durant une</p>	<ul style="list-style-type: none"> • suppose une formation adéquate chez les évaluateurs • vise une grande efficacité, car la formation des employés en dépend.

	période de temps donnée.	<ul style="list-style-type: none"> • implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus.
Formation et développement	Fournit des connaissances et des habiletés nécessaires pour que l'employé s'adapte à de futurs emplois.	<ul style="list-style-type: none"> • offre un encadrement personnel à l'employé (évaluation, supervision, contrôle) • suppose une identification précise des besoins • établit des programmes de formation et leur réalisation • repose sur des supports, sur des techniques et sur la formation des formateurs.
Gestion de la carrière	Offre l'opportunité à l'employé de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel tout au long de sa vie active dans l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses employés. • Incite l'employé à prendre conscience des limites de la gestion de sa carrière. • Favorise des démarches de construction de carrières sur mesure.

Le recrutement

Définition

« Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné »

Le recrutement consiste alors en une succession de tâches spécialisées, basées sur un échange informationnel intense, engendrant des coûts pour l'organisation. La maîtrise de ces tâches par la firme – qu'elles soient réalisées en interne ou sous-traitées – est capitale pour l'acquisition d'un nouveau salarié.

Les étapes du processus de recrutement

Un poste à pourvoir est un acte de management qui paraît simple, cependant, il est le résultat d'une opération complexe à réaliser. Le processus de recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. C'est pour cette raison que le terme de processus lui convient remarquablement bien. Ce processus est composé d'une succession d'étapes qui doit permettre au recruteur d'embaucher le candidat le plus approprié du poste à occuper :

- 1-La définition du besoin
- 2-La prospection des candidats
- 3-La présélection sur dossier
- 4-L'entretien
- 5- L'embauche
- 6-L'accompagnement et l'intégration

Le recrutement interne :

Avantages	Inconvénients
------------------	----------------------

<p>Il s'agit d'offrir une promotion ou de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise, ou d'intégrer un stagiaire,</p> <p>le recrutement interne permet de motiver le personnel.</p> <p>Son coût est faible.</p> <p>Une preuve qu'une évolution de carrière est possible dans l'entreprise</p> <p>le candidat est déjà connu.</p> <p>les risques d'erreur sont limités.</p> <p>moyen motivant pour le salarié.</p> <p>coût réduit (moins vrai dans le cas d'une formation)</p>	<p>le choix des candidats est souvent limité</p> <p>les promotions peuvent parfois entraîner des jalousies.</p> <p>Il est difficile d'encadrer des personnes dont on a été collègue.</p> <p>Le choix de candidats est limité,</p> <p>Problèmes éventuels de relations avec les collègues non retenus</p> <p>Problèmes d'adaptation</p>
---	--

Le poste à pourvoir est proposé à l'intérieur de l'entreprise par l'intermédiaire du journal d'entreprise, d'une note de service, par affichage, par l'intranet de l'organisation.

Malgré ses avantages, le recrutement en interne n'est pas toujours possible, en premier lieu parce qu'il n'y a pas toujours les profils en adéquation avec le poste que ce soit en termes de compétences ou de formation ou même de personnalité.

Le recrutement externe :

Avantages	Inconvénients
<p>Sang neuf pour entreprise</p> <p>un avantage transversal est le renouvellement partiel ou la diversification du potentiel interne</p> <p>qualité, fiabilité du recrutement avec une sélection efficace</p> <p>risque d'erreur limitée, avec une formule souple.</p> <p>Remédiation aux problèmes psychologiques créés par une compétition interne pour un même poste</p>	<p>coût élevé;</p> <p>lenteur.</p> <p>Risque de se tromper sur la valeur réelle des candidats</p> <p>Démotivation des salariés internes, surtout si le recours à l'extérieur est systématique.</p>

Les cabinets de recrutement

Avantages	Inconvénients
<p>Connaissance approfondie des milieux professionnels et des supports.</p> <p>Compétence</p> <p>Rapidité lorsque l'employeur entretient une relation stable avec le cabinet</p> <p>Confidentialité de la procédure</p>	<p>Coût des prestations facturées forfaitairement ou sur la base d'un pourcentage du salaire annuel</p> <p>Risque inhérent au choix erroné d'un cabinet.</p>

Quel que soit l'outil ou le support choisi, l'annonce doit être attractive afin d'attirer et retenir l'attention du candidat. Elle doit être également précise de sorte que la cible visée soit bien définie car il est plus utile d'obtenir un nombre restreint de candidatures correspondant précisément au profil recherché qu'un nombre important de candidatures mal ciblées.

Après, l'entreprise sera amenée à choisir la ou les personnes qui répondent dans un premier temps à sa demande et qui correspondent à priori aux exigences du poste. Ainsi, comment se passe la sélection des candidats ?

La rémunération

Différentes logiques de définition des salaires

Quelques soit le niveau de développement de la politique de Gestion des Ressources Humaines, la rémunération s'organise le plus souvent autour d'un contrat de travail et du rapport salarié – employé.

La détermination d'un salaire, qui est en principe la contrepartie d'un travail fourni, reste soumise à plusieurs variables aussi bien endogènes qu'exogènes à l'organisation.

Ainsi et à travers le temps, plusieurs logiques ont été adoptées dans la définition du salaire. Ces logiques deviennent de plus en plus axées sur une évaluation à partir des métiers, des compétences et sur la création de valeur laissant de côté le schéma d'avancement linéaire basé sur une carrière unique.

✓ **Logique hiérarchique**

A l'instar du mode de gestion militaire, cette logique se base uniquement sur la hiérarchie des niveaux.

Le salarié reste entièrement dépendant du système qui détermine son évolution de carrière et par la même sa rémunération.

✓ **Logique métier/ fonction**

La rémunération se fait sur la base de la fonction exercée. Autrement dit, la rémunération est l'aboutissement du contenu de la fonction et de son évolution au sein de l'organisation.

✓ **Logique compétence/ performance**

La rémunération se fait en fonction de la personne elle-même, ses compétences acquises et ses caractéristiques professionnelles. La notion d'individualisation y est introduite.

Ces logiques étant internes à l'organisation, d'autres logiques interviennent dans la fixation des salaires mais au niveau externe.

Composantes du salaire

Le salaire de base communément considéré comme la rémunération n'est qu'une partie de la rémunération globale que reçoit le salarié.

Ainsi G. Donnadieu représente la rémunération du salarié sous forme d'une pyramide réunissant des éléments présents dans toutes organisations mais à des degrés différents et c'est cela qui fait la différence entre les systèmes de rémunération.

Chaque poste ou groupe de poste dispose de sa propre structure de rémunération, cette structure émane non seulement des choix stratégiques de l'organisation mais aussi de son histoire et de sa culture.

L'évaluation du rendement

Définition

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.

Objectifs de l'évaluation du rendement

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser de quel type de soutien il a besoin

Pour le gestionnaire :

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation
- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé
- Développer une relation d'échange entre lui et l'employé

La formation continue

La formation du personnel constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut laisser de côté. C'est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire en assurant la polyvalence du personnel et en développant sa capacité d'adaptation pour faire face aux changements.

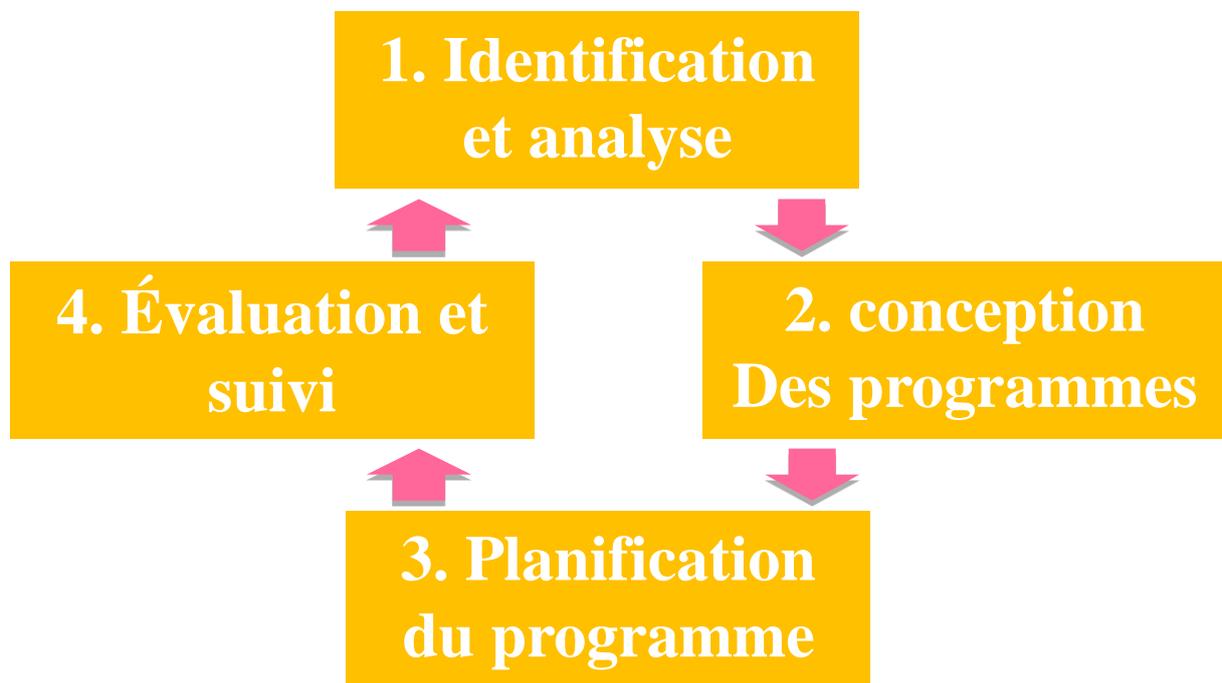
Une politique de formation ce doit de répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Ainsi nous constatons que le système de formation est soumis aussi bien à l'influence de l'environnement interne (politique et stratégie, systèmes de gestion, recrutement, promotion, rémunération) qu'externe (législation, politique économique, évolution socioculturelle) mais peut aussi agir sur ces éléments.

Programmer une formation est un processus qui se prépare car il s'agit d'un investissement colossal à travers lequel l'entreprise cherche à développer les compétences de ses ressources humaines afin de les adapter au contexte et aux perpétuels changements de l'environnement interne et externe. Ainsi, une décision prise au coup par coup, pourrait mettre en péril la compétitivité et la vie de l'entreprise.

La gestion d'un programme de formation comporte quatre étapes distinctes :



a. L'analyse des besoins en formation

L'analyse des besoins en formation est le processus de collecte et d'organisation des données permettant de décider avec pertinence de la nécessité ou non d'élaborer un programme de formation.

Les besoins en formation peuvent émaner soit d'un responsable ou d'un cadre, ou des employés mêmes. Il peut être décrit comme l'écart entre les comportements attendus pour réaliser efficacement une tâche donnée et les comportements effectivement constatés.

Cela suppose la recherche de compétences nécessaires à l'individu pour accomplir son travail, d'où l'importance de connaître les exigences de son poste et, surtout, les comportements observables attendus de lui sur le plan des connaissances, des habilités et des attitudes.

SITUATION ACTUELLE	SITUATION DÉSIRÉE
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le rendement des employés? • Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets? • Avec quels logiciels ou systèmes éprouve-t-il des difficultés d'utilisation? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les améliorations et les changements à venir? • Quels sont les résultats souhaités? • Quelles sont les compétences que l'employé devrait procéder ?

Les moyens d'identification des besoins en formation :

Observation et écoute	Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
Entrevue individuelle	Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
Groupe de discussion	Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

Évaluation du rendement	Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste
-------------------------	---

b. La conception des programmes de formation

A l'issue de l'analyse des besoins, nous arrivons à déceler un certain nombre de données suite aux comportements constatés des employés.

Ainsi les objectifs du programme servent alors à transformer ces comportements en compétences distinctes, à les hiérarchiser en séquences d'apprentissage.

Les objectifs d'apprentissage :

« Un objectif d'apprentissage est un énoncé qui décrit ce que les stagiaires devront savoir ou faire à la fin d'un ou de plusieurs programmes de formation. »

Il se compose d'objectifs généraux qui indiquent la direction générale du programme de formation et d'objectifs spécifiques qui précisent les activités d'apprentissage dont l'ensemble permettra d'atteindre l'objectif général.

Ces objectifs servent de base à la structuration du contenu et à l'application des principes d'apprentissage à savoir :

- choisir les méthodes et les techniques de formation adéquates
- planifier les coûts du programme de formation

- présenter aux responsables un plan d'action clair sur lequel il leur sera facile de prendre une décision.
- planifier les méthodes et les techniques d'évaluation du programme et de l'apprentissage des stagiaires.
- fournir aux animateurs un plan de cours uniforme
- réduire les ambiguïtés ou les interprétations quant aux activités à accomplir, amenant ainsi une meilleure communication entre le formateur et les stagiaires.

c. La planification du programme de formation

Cette phase consiste à prévoir les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des objectifs de formation préalablement approuvés. Il s'agit donc de prévoir, mais aussi d'engager ou de mobiliser le personnel et de mettre à leur disposition des moyens nécessaires.

Le choix des ressources humaines consiste à sélectionner aussi bien les stagiaires que les formateurs qui vont animer la formation.

Concernant le choix des stagiaires, il est conditionné par un certain nombre de critères dont les principaux sont :

- les coûts de la formation, le budget disponible
- la priorité accordée à un groupe d'employés selon l'urgence du problème
- les recommandations des supérieurs hiérarchiques concernant certains employés.
- l'âge, l'expérience, la scolarité, le niveau hiérarchique pour un groupe d'employés donné.

Quant au choix des animateurs, il est plus intéressant de choisir des formateurs en interne car ils présentent l'avantage de connaître la

formation et surtout par rapport au critère de familiarité avec les stagiaires.

Ceci n'est pas toujours possible, surtout lorsqu'un climat tendu règne dans l'organisation, ou bien au delà de cela, lorsqu'il est difficile de trouver le bon animateur pour des raisons de compétences. Dans ce cas l'entreprise recourt aux établissements externes pour disposer la formation.

Il faut aussi mettre à la disposition des formateurs et des stagiaires d'autres moyens à savoir le plan du cours, les exercices et les documents se rapportant à la formation.

Mis à part les moyens humains et techniques, il faut établir un calendrier et les horaires des sessions de formation, les coûts des activités, des objectifs poursuivis par chacune des sessions, les lieux de la formation, les activités préparatoires à la formation, les personnes responsables du programme et des modalités d'inscription des candidats.

L'ensemble de ces informations est soumis au responsable chargé de la formation pour passer à l'étape de l'exécution et à la diffusion aux groupes concernés.

d. L'évaluation du programme de formation

Aucune organisation ne se contente de « former pour former ». Il est important ainsi de procéder à une évaluation de la formation afin de s'assurer de la rentabilité de l'investissement.

Il existe trois types d'évaluations pour mesurer l'impact de la formation :

- l'évaluation à court terme
- l'évaluation à moyen terme
- l'évaluation à long terme

L'évaluation du programme de formation est examinée par :

- *L'étude de satisfaction*
- *L'évaluation des connaissances*
- *Evaluation de l'impact de la formation sur la pratique*

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétences –GPEC

Définition

La GPEC recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers

avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) définit aussi l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer *en permanence* l'adéquation emploi-ressource ».

Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir de la stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles). La GPEC n'est donc pas la gestion des ressources humaines comme telle, mais elle définit le cadre et les relations à partir desquelles les différentes activités de gestion des ressources humaines vont pouvoir s'organiser.

Il s'agit en effet « de prévoir et projeter ses besoins et ses ressources en personnel sur le moyen ou le long terme, afin d'en analyser ensuite les écarts prévisibles, et de mettre en place les moyens appropriés pour ajuster ses ressources à venir à ses besoins futurs. »

Deux éléments sont indispensables à la réussite d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- Une volonté politique exprimée en objectifs clairement définies ;

- Un ensemble de moyens organisationnels, techniques, méthodologiques, budgétaires et humains.

Ce n'est pas une démarche qui peut résoudre les difficultés économiques des entreprises et tous les problèmes de personnel. La GPEC peut simplement aider les entreprises à poser autrement la problématique de l'emploi, en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences à terme des choix politiques de l'entreprise, afin de faciliter la définition de mesures appropriées à la régulation du « marché interne » de l'entreprise.

Divers constats permettent de comprendre les arguments qui justifient pleinement la défense de cette démarche :

- les compétences dont les entreprises auront besoin demain reposent essentiellement sur le développement des compétences des salariés dont elles disposent aujourd'hui ;
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en leur assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant les compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle) ;
- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions) ;
- l'apparition du concept de culture d'entreprises encourage le développement des projets d'entreprise ;

- l'évolution stratégique de la fonction ressource humaines appelle des mises en perspective de la gestion des ressources humaines ;
- la fonction formation constitue l'un des axes prioritaires de développement des ressources humaines qu'il faudra gérer dans le temps.

Si plusieurs mobiles justifient une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la nécessité d'anticiper reste le dénominateur commun des entreprises qui s'engagent dans cette voie.

Pourquoi mettre en place un service RH

Plusieurs facteurs sont à l'origine de la nécessité de la mise en place d'un service des RH a part entière :

- L'accès d'un nombre considérable de femmes sur le marché de travail
- La gestion des équipes multiculturelles
- La gestion des problèmes sociaux
- La concurrence nationale et internationale
- La globalisation de l'économie
- L'évolution de la nature de travail
- Les exigences de la qualité
- La législation du travail
- L'apparition des nouveaux problèmes (stress, épuisement professionnel...)